

PLAN DE ADMINISTRARE
TURSIB S.A. SIBIU
2026-2030

Nr. înregistrare: 1774/31.03.2026

CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE:

Maier-Bondrea Vasile – președinte
Țepeș Irina – membru
Gagea Alexandru – membru

DIRECTORI EXECUTIVI:

Rus Ioan – Director general
Todescu Anca-Crina – Director economic

CUPRINS

I. Componenta de administrare a Planului de administrare

II. Componenta de management a Planului de administrare

III. Anexe:

Anexa nr. 1 – Indicatorii cheie de performanță finnciari si nefinanciari pentru administratorii societății

Anexa nr. 2 – Indicatorii cheie de performanță financiari si nefinanciari pentru directorii executivi ai societății

I. COMPONENTA DE ADMINISTRARE

1. Sumar executiv
 - 1.1 Repere generale
 - 1.2 Cadru institutional si legal
2. Principii generale privind administrarea TURSIB SA in perioada 2026-2030
3. Prezentarea companiei
 - 3.1 Proprietatea companiei
 - 3.2 Locația companiei și facilitățile
 - 3.3 Structură organizatorica si angajati
 - 3.4 Elemente componente si organizarea serviciului de transport in prezent
 - 3.4.1 Rețeaua
 - 3.4.2 Parcul Auto
 - 3.4.3 Numărul de pasageri
 - 3.5.4 Strategia de tarife
 - 3.5.5 Stategia de marketing si vanzari
 - 3.5.6 Sistem de management integrat
4. Analiza contextului in care activeaza compania
 - 4.1 Analiza PESTLE
 - 4.2 Analiza SWOT
5. Obiective strategice pentru perioada 2026 – 2030
 - 5.1 Principiile și strategiile locale care guvernează activitatea societății
 - 5.2 Misiunea societatii
 - 5.3 Obiective strategice asumate de catre TURSIB 2026 - 2030
 - 5.4 Măsuri pentru îndeplinirea obiectivelor strategice
6. Estimari financiare

1. SUMAR EXECUTIV

1.1 Repere generale

Conform art. 30 din OUG 109/2011 cu modificările și completările ulterioare, în termen de maxim 30 de zile de la data numirii, Consiliul de Administrație elaborează o propunere pentru **componenta de administrare a planului de administrare**, în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari.

Componenta de administrare se va completa cu componenta de management elaborată conform prevederilor art. 36 alin. (1) din OUG 109/2011, rezultând Planul de administrare al societății care va fi supus aprobării Consiliului de Administrație. Componenta de management nr. 1233 din data de 28.02.2024 elaborată de către Directorul general urmează să fie revizuită.

Planul de administrare al TURSIB SA este documentul care, după validarea sa de către Consiliul de Administrație, va sta la baza activităților ce urmează a fi desfășurate în perioada 2026 – 2030, având ca scop realizarea indicatorilor de performanță, respectarea contractului de delegare a serviciului de transport public în comun și creșterea rolului TURSIB SA în dezvoltarea durabilă a mobilității în zona metropolitană. Planul de administrare va fi corelat cu obiectivele stabilite de către autoritatea publică tutelară, deziderate cuprinse în scrisoarea de așteptări precum și în contractele de mandat ale membrilor Consiliului de Administrație.

Planul de administrare trebuie să asigure respectarea Contractului de delegare a gestiunii serviciilor publice de transport persoane în aria teritorială de competență a Asociației de Dezvoltare Intercomunitară Transport Metropolitan Sibiu încheiat pe perioada de 10 ani începând cu data de 01.07.2025 și cu Acordul de împrumut încheiat între TURSIB și Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare pentru perioada 2017 – 2027 .

Contractul de delegare a gestiunii nr.1/23.06.2025 a fost încheiat cu respectarea Regulamentului Parlamentului European și al Consiliului Uniunii Europene nr. 1370/2007 privind serviciile publice de transport feroviar și rutier de călători și a legislației naționale în materie. Contractul a primit Avizul Consiliului Concurenței nr. RG5431/29.05.2025.

1.2. Cadru instituțional și legal

1.2.1. Cadru instituțional

Membrii Consiliului de Administrație au fost desemnați conform Hotararilor Adunării Generale a Acționarilor nr. 247/23.01.2026 și 249/10.03.2026.

Componenta de administrare este corelată cu scrisoarea de așteptări elaborată de către Asociația de Dezvoltare Intercomunitară Transport metropolitan Sibiu - Autoritatea Publică Tutelara și stabilește misiunea, obiectivele, acțiunile, resursele și indicatorii de performanță financiari și nefinanciari pentru derularea activității de transport public local pentru perioada 2026-2030.

1.2.2. Cadru legal

Cadrul legal în baza căruia a fost întocmit prezentul plan de administrare și în baza căruia societatea își desfășoară activitatea este definit în principal de următoarele acte normative:

- Ordonanța de Urgență nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare ;
- Hotărârea de Guvern nr. 639/2023 privind normele de aplicare a OUG nr. 109/2011;
- Legea nr.31/1990 privind societățile, republicată, cu modificările și completările ulterioare;

- Legea nr. 92/2007 serviciilor publice de transport persoane în unitățile administrativ-teritoriale, cu modificările și completările ulterioare;
- Regulamentul CE 1370 /2007 privind serviciile publice de transport feroviar și rutier și de abrogare a Regulamentelor CEE nr. 1191/69 și 1107/70 ale Consiliului ;
- Comunicarea Comisiei referitoare la orientări pentru interpretarea Regulamentului (CE) nr. 1370/2007 privind serviciile publice de transport feroviar și rutier de călători, 2014/C 092/01;
- Ordonanța nr. 26/2013 privind întărirea disciplinei financiare la nivelul unor operatori economici la care statul sau unitățile administrativ-teritoriale sunt acționari unici ori majoritari sau dețin direct ori indirect o participație majoritară, cu modificările și completările ulterioare ;
- Ordin nr.272/2007 pentru aprobarea Normelor-cadru privind stabilirea, ajustarea și modificarea tarifelor pentru serviciile de transport public local de persoane;
- Ordin nr.972/2007 pentru aprobarea Regulamentului-cadru pentru efectuarea transportului public local și a Caietului de sarcini-cadru al serviciilor de transport public local;
- Ordonanța de Guvern nr. 27/2011 privind transporturile rutiere, cu modificările și completările ulterioare ;
- Legea nr.51/2006 a serviciilor comunitare de utilități publice, cu modificările și completările ulterioare
- Contractul de delegare a gestiunii serviciilor publice de transport persoane în aria teritorială de competență a Asociației de dezvoltare Intercomunitară Transport Metropolitan Sibiu nr.1/23.06.2025.

2. PRINCIPII GENERALE PRIVIND ADMINISTRAREA TURSIB SA IN PERIOADA 2026-2030

Principiile ce stau la baza asigurării unei administrări eficiente a societății pentru perioada 2026-2030:

2.1.Principiul managementului participativ de natură deliberativă

- adoptarea în grup a deciziilor în conformitate cu atribuțiile, responsabilitățile și competențele conferite de lege și de Actul constitutiv al societății și cu respectarea anumitor cerințe economice, organizatorice, juridice specifice societății;
- evaluarea rezultatelor aplicării deciziilor;

2.2.Principiul supremației obiectivelor

- stabilirea direcțiilor principale de activitate și de dezvoltare ale societății, pe bază de obiective strategice, dimensionate astfel încât să se obțină eficiența serviciilor furnizate la nivelul indicatorilor de performanță stabiliți;
- controlul și evaluarea gradului de realizare a obiectivelor strategice ale societății, prin utilizarea indicatorilor cheie de performanță.

2.3. Principiul comunicării și transparenței decizionale

2.3.1. Relația cu acționarii

- prezentarea principalelor decizii strategice adoptate la nivelul Consiliului de Administrație, a informațiilor referitoare la execuția contractului de mandat a directorilor, a detaliilor cu privire la activitățile operaționale, la performanțele financiare ale societății, la situațiile financiare semestriale și anuale ale societății.

2.3.2. Relația cu utilizatorii și cu alte părți interesate

- furnizarea tuturor părților interesate a informațiilor de interes general complete și corecte cu privire la situația financiară și rezultatele economice ale societății, cu privire la obiectivele de dezvoltare ale societății și la strategia acesteia, la mecanismele democratice în baza cărora sunt adoptate deciziile și la orice alte informații de interes public.

3. PREZENTAREA COMPANIEI

3.1 Proprietatea companiei

Societatea TURSIB SA este o societate pe acțiuni, înființată în anul 1998, în baza HCL nr.79/1998, prin reorganizarea Regiei Autonome de Gospodărire Comunală și Locativă Sibiu (RAGCL). Compania este înregistrată la Oficiul Registrului Comerțului sub nr. J1998001024323, având CUI RO789401. Capitalul social al TURSIB SA este detinut după cum urmează:

1. Acționarul Municipiul Sibiu deține 1.016.458 acțiuni în valoare de 2,5 lei fiecare, reprezentând 99,991% din capitalul subscris și vărsat, având un aport total la capitalul social de 2.541.145 lei.
2. Acționarul Orașul Cisnădie deține 10 acțiuni în valoare de 2,5 lei fiecare, reprezentând 0,001% din capitalul subscris și vărsat, având un aport total la capitalul social de 25 lei.
3. Acționarul Orașul Ocna Sibiului deține 10 acțiuni în valoare de 2,5 lei fiecare, reprezentând 0,001% din capitalul subscris și vărsat, având un aport total la capitalul social de 25 lei.
4. Acționarul Comuna Șelimbăr deține 10 acțiuni în valoare de 2,5 lei fiecare, reprezentând 0,001% din capitalul subscris și vărsat, având un aport total la capitalul social de 25 lei.
5. Acționarul Comuna Cristian deține 10 acțiuni în valoare de 2,5 lei fiecare, reprezentând 0,001% din capitalul subscris și vărsat, având un aport total la capitalul social de 25 lei.
6. Acționarul Comuna Șura Mică deține 10 acțiuni în valoare de 2,5 lei fiecare, reprezentând 0,001% din capitalul subscris și vărsat, având un aport total la capitalul social de 25 lei.
7. Acționarul Comuna Șura Mare deține 10 acțiuni în valoare de 2,5 lei fiecare, reprezentând 0,001% din capitalul subscris și vărsat, având un aport total la capitalul social de 25 lei.
8. Acționarul Comuna Sadu deține 10 acțiuni în valoare de 2,5 lei fiecare, reprezentând 0,001% din capitalul subscris și vărsat, având un aport total la capitalul social de 25 lei.
9. Acționarul Comuna Poplaca deține 10 acțiuni în valoare de 2,5 lei fiecare, reprezentând 0,001% din capitalul subscris și vărsat, având un aport total la capitalul social de 25 lei.
10. Acționarul Comuna Roșia deține 10 acțiuni în valoare de 2,5 lei fiecare, reprezentând 0,001% din capitalul subscris și vărsat, având un aport total la capitalul social de 25 lei.

Societatea are activitatea principală: cod CAEN- **4931 Transporturi terestre de pasageri, pe baza de grafic.**

TURSIB SA functioneaza in baza Licentei de transport persoane nr. 1058431 emisa de Autoritatea Rutiera Romana pentru efectuarea de operatiuni de transport rutier public de persoane, precum si in baza licentelor de traseu eliberate de Asociația de Dezvoltare Intercomunitară Transport Metropolitan Sibiu.

3.2 Locația companiei și facilitățile

Compania deține actualul depou care asigură condiții moderne pentru desfășurarea activităților: parcare acoperită pentru autobuze, ateliere de reparații și întreținere, depozite, stație ITP, spălătorie automată, stație de carburanți și birouri administrative. Locația este situată în zona industrială Vest, se află în proprietatea TURSIB și are o suprafață de 3,34 hectare.

În anul 2025, a fost finalizată o nouă autobază a societății care asigură spațiu de garare și încărcare a autobuzelor electrice utilizate în principal pentru transportul metropolitan. Noua autobază are o suprafață de aprox. 3,4 hectare și este situată în mun. Sibiu, str. Monaco.

De asemenea, TURSIB deține în proprietate următoarele imobile:

- teren situat în mun. Sibiu, str.Calea Dumbrăvii, în suprafață de 18.509 mp;
- teren situat în mun. Sibiu, str.Lucernei, în suprafață de 702 mp;
- agentia situata în mun. Sibiu, str.Calea Dumbravii.

3.3 Structura organizatorică și resurse umane 2026–2030

Tursib are în vedere optimizarea și adaptarea continuă a structurii organizatorice, în corelare cu evoluția serviciului de transport public și cu cerințele de eficiență operațională.

Pentru anul 2026, conform proiectului Bugetului de Venituri și Cheltuieli, societatea are planificat un număr de 405 salariați și un număr mediu de 395 salariați.

Anul	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Numar de angajati efectivivi la sfarsitul perioadei	329	357	357	366	379	386	405
Numar mediu de angajati	306	325	337	349	367	363	390

Pentru perioada 2026–2030, societatea își propune consolidarea și adaptarea structurii organizatorice în corelare directă cu evoluția serviciului de transport public, a programelor de circulație și a proiectelor de modernizare aflate în derulare.

În acest sens, principalele direcții de acțiune sunt:

- asigurarea necesarului de personal, în special pentru funcțiile deficitare (conducători de autobuz), prin intensificarea proceselor de recrutare și implementarea de măsuri specifice de atragere a personalului calificat;
- dimensionarea optimă a resurselor umane în raport cu planul de transport și volumul de activitate, în vederea reducerii dependenței de ore suplimentare și a optimizării costurilor cu personalul;
- creșterea gradului de retenție a personalului, în special în zonele operaționale critice, prin măsuri de motivare financiară și non-financiară;
- reducerea fluctuației de personal și stabilizarea forței de muncă, cu impact direct asupra continuității serviciului și eficienței operaționale.

Motivarea forței de muncă reprezintă un element esențial pentru menținerea performanței operaționale și reducerea deficitului de personal, cu impact direct asupra diminuării orelor suplimentare, optimizării costurilor și asigurării continuității activității.

3.4 Elemente componente si organizarea serviciului de transport in prezent

3.4.1 Rețeaua

- *Trasee principale: 1, 2, 3, 5 pe care se circulă cu o frecvență între 7 și 10 minute la orele de vârf;*
- *Trasee secundare: 7, 8, 10, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 24 pe care se circulă cu o frecvență de 20 minute la orele vârf;*
- *Trasee profesionale: 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 211, 213, 214, 215, 217 care deserveșc în principal agenții economici din zonele industriale;*
- *Trasee elevi: E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8*
- *Traseu turistic: 22, care se execută cu un autocar, între Sibiu și Păltiniș.*
- *Traseemetropolitane: 500, 510, 520, 521, 525, 530, 540, 550, 560, 561, 570, 571, 580, 581, 582*
- *504 stații autobuz, unele dintre acestea fiind dotate cu afișaje electronice care arată timpul de sosire în stație al autobuzelor.*

3.4.2 Parcul auto

TURSIB efectuează serviciul de transport public local de persoane pe raza ADI Transport Metropolitan Sibiu, parcul de autobuze fiind format din :

- 38 autobuze Isuzu 12m, Diesel Euro6;
- 17 autobuze Menarini Bus de 18m, Diesel Euro 6 ;
- 10 autobuze Eurobus Diamond de 12m, Diesel Euro 6 ;
- 5 minibuze electrice Karsan Jest de 6m;
- 28 autobuze Mercedes Benz de 12m, CNG ;
- 11 autobuze Mercedes Benz de 18m, CNG;
- 9 autobuze electrice Solaris de 12 m;
- 2 autocare Temsa de 53 loc, Diesel Euro 6 ;
- 6 autobuze electrice Granton de 10m ;
- 30 autobuze electrice Karsan de 12m .
- 6 autobuze diesel Euro 3 MAN, 5 de 12 m si 1 autobuz de 18 m.

Vechimea medie a parcului de autobuze la data de 31.12.2025 = 4,70 ani. Aceșta parcurg zilnic peste 17.000 km.

3.4.3 Numărul de pasageri

Din analiza vânzării, reiese că în anul 2025 mijloacele de transport TURSIB au transportat zilnic, în medie, aproximativ 117 mii pasageri, adică 42.22 milioane pasageri pe an.

Denumire Indicator	2023	2024	2025
Numar calatori transportati (milioane)	39.79	43.19	42.22

3.4.4 Strategia de tarife

Incepând cu implementarea primei parti a proiectului zonei metropolitane (Poplaca, Rosia, Cristian), sistemul de tarificare a fost extins, fiind implementate noi tipuri de titluri de calatorie pentru traseele metropolitane. Au fost introduse astfel Biletele de 75 min, Legitimații zilnice, Abonamente săptămânale, Abonamente 30 de zile pentru zona metropolitana și abonamentele integrale.

Tursib comercializeaza trei tipuri de bilete:

- Bilet intern 60 minute (valabil 60 de minute în interiorul unei comune/unui oraș) la prețul de 3.5 lei
- Bilet 1 tranziție 75 minute (valabil 75 de minute în și între 2 comune/orașe) la prețul de 5 lei
- Bilet 2 tranziții 90 minute (valabil 90 de minute în și între 3 comune/orașe) - 7 lei

si patru tipuri de legitimații zilnice

- Legitimație zilnică internă (valabilă 1 zi calendaristică în interiorul unei comune/unui oraș) - 7 lei
- Legitimație zilnică 1 tranziție (valabilă 1 zi calendaristică în și între 2 comune/orașe) - 10 lei
- Legitimație zilnică 2 tranziții (valabilă 1 zi calendaristică în și între 3 comune/orașe) - 14 lei
- Legitimație zilnică integrală (valabilă 1 zi calendaristică în toate comunele/orașele) - 28 lei

Toate tipurile de titluri de călătorie au fost suplimentate in așa fel încât să asigure nevoia de transport a tuturor tipurilor de călători, pe diverse rute.

Vânzarea biletelor și abonamentelor se face prin:

- 5 agenții
- 40 automate stradale de vanzare a biletelor, amplasate in statii cu numar mare de calatori
- 58 colaboratori care isi desfasoara activitatea in toate UAT-urile zonei metropolitane
- 505 aparate contactless montate in autobuze
- Aplicația 24Pay
- Aplicația SibiuBus
- On-line, pe portal, accesibil prin site-ul societatii

Compania oferă și alte servicii - inspecții tehnice periodice pentru vehicule, respectiv publicitate pe monitoarele din mijloacele de transport.

3.4.5 Strategia de marketing si vanzari 2026–2030

TURSIB își propune dezvoltarea și implementarea unei strategii de marketing integrate, orientată către mobilitatea urbană sustenabilă, digitalizare și creșterea atractivității transportului public în Municipiul Sibiu si in zona metropolitana. Strategia are la bază adaptarea continuă la nevoile de mobilitate ale cetățenilor, în contextul dezvoltării accelerate a orașului și al obiectivelor de reducere a traficului auto.

Obiective strategice principale:

- Creșterea numărului de utilizatori ai transportului public, prin transformarea acestuia într-o alternativă preferată față de autoturismul personal;
- Fidelizarea utilizatorilor existenți și creșterea frecvenței de utilizare;
- Îmbunătățirea experienței generale a călătorului (customer experience);
- Creșterea gradului de satisfacție și încredere în serviciile Tursib;
- Consolidarea imaginii Tursib ca operator modern, digital și sustenabil;
- Susținerea obiectivelor municipale privind mobilitatea verde și reducerea poluării;
- Dezvoltarea unui ecosistem digital integrat pentru informare și ticketing;

- Optimizarea comunicării și interacțiunii cu publicul;
- Reducerea reclamațiilor și creșterea transparenței operaționale;
- Creșterea gradului de utilizare a liniilor existente prin optimizarea mixului de trasee.

Direcții de acțiune și inițiative de marketing:

1. Digitalizare și acces facil la servicii

- Extinderea și promovarea soluțiilor digitale (aplicații mobile, plata contactless, bilete online);
- Extinderea sistemului de informare în timp real privind traseele, întârzierile și gradul de încărcare;

2. Campanii de promovare a transportului public

- Campanii tematice anuale (ex: Tombole pentru clienții recurenți, „Săptămâna mobilității”, etc);
- Promovarea beneficiilor economice și de timp comparativ cu transportul individual;
- Comunicarea impactului pozitiv asupra mediului (reducerea CO₂, trafic mai fluid);

3. Poziționare ca operator „verde”

- Promovarea flotei nepoluante (autobuze electrice / hibride);
- Campanii educaționale privind mobilitatea sustenabilă;
- Parteneriate cu instituții și ONG-uri pentru inițiative eco;

4. Segmentare și targetare public

- Campanii dedicate elevilor și studenților (abonamente, beneficii, comunicare în școli/universități);
- Adaptarea mesajelor pentru diferite categorii (seniori, turiști, etc.);

5. Experiența clientului și calitatea serviciului

- Reducerea timpilor de așteptare prin optimizarea frecvenței curselor;
- Creșterea gradului de confort și siguranță;
- Îmbunătățirea condițiilor din stații (informare, adăpost, accesibilitate);
- Implementarea unor mecanisme rapide de feedback (call center dedicat);

6. Comunicare și transparență

- Comunicarea constantă a modificărilor de trasee și orare;
- Creșterea activității pe canalele digitale (social media, site, notificări);

7. Analiză și optimizare continuă

- Monitorizarea gradului de încărcare pe trasee în timp real;
- Utilizarea datelor pentru ajustarea dinamică a rețelei de transport;
- Analiza comportamentului și solicitărilor utilizatorilor pentru personalizarea ofertelor;

În sprijinul acestor obiective, Primăria Municipiului Sibiu are de asemenea mai multe proiecte în diverse stadii de implementare printre care amintim:

- Contractul „Modernizarea sistemului de transport public de călători din Municipiul Sibiu”, finanțat în cadrul Programului „Regiunea Centru” 2021 – 2027. În cadrul proiectului se vor achiziționa 10 autobuze electrice de 18 metri lungime și 6 autobuze electrice de 12 metri lungime. Astfel se vor putea suplimenta mijloacele de transport

pe liniile existente și se vor crea două linii noi. Termenul estimat de finalizare al proiectului este de luna martie 2028.

- Proiect privind dotarea a 130 de stații Tursib cu afișaje digitale moderne. În următoarele șase luni, în oraș vor fi instalate 110 afișaje și 20 de totemuri digitale, integrate cu sistemul de management al flotei. Aceste echipamente vor afișa în timp real informații despre liniile de transport, destinații și timpul rămas până la sosirea următorului autobuz. În plus, acestea pot transmite mesaje legate de orare, trasee, devieri sau alerte din partea dispeceratului Tursib.
- Proiecte de infrastructură care prevăd reamenajarea unor bulevarde mari din Sibiu și introducerea benzilor dedicate pentru autobuze, pe modelul deja aplicat în cazul proiectelor de pe Calea Dumbrăvii respectiv Calea Cisnădiei.

Prin implementarea acestor direcții strategice, Tursib poate evolua de la un furnizor de transport public la un actor central în mobilitatea urbană inteligentă a Sibiului, contribuind activ la reducerea traficului, creșterea calității vieții și dezvoltarea durabilă a orașului.

3.4.6 Sistem de management integrat

Societatea TURSIB are implementat și certificat un SISTEM INTEGRAT DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII, MEDIULUI, SĂNĂTĂȚII ÎN MUNCĂ, CONTROL INTERN MANAGERIAL, în conformitate cu cerințele standardelor SR EN ISO 9001:2015, SR EN ISO 14001:2015, SR EN ISO 45001:2018, aplicate domeniului de activitate al organizației.

Îmbunătățirea continuă este dezideratul pentru a menține aceste certificări și a ajunge la asigurarea calității maxime, eliminarea neconformităților și creșterea eficienței proceselor din cadrul TURSIB. Pe viitor dorim să menținem certificarea pe aceste standarde, acestea oferind un sistem de analiză și control permanent a indicatorilor de funcționare societății.

Obiectivele generale ale sistemului de management integrat calitate-mediu sănătate și securitate ocupațională, au ca principal scop:

- Calitatea serviciilor prestate pentru asigurarea satisfacerii cerințelor clienților și partenerilor;
- Minimizarea pierderilor și utilizarea rațională a resurselor;
- Prevenirea poluării accidentale;
- Reducerea cantității de deșeuri produse și tratarea acestora în conformitate cu legislația în vigoare;
- Utilizarea eficientă a materiilor prime, materialelor și utilităților în vederea economisirii resurselor naturale.
- Căutarea, identificarea și eliminarea constantă a neconformităților.

Îndeplinirea acestor obiective fundamentale va fi urmărită prin armonizarea politicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernantei corporative. Sistemul de management integrat calitate-mediu-securitatea și sănătatea muncii pe care conducerea societății îl impune pentru aplicare personalului de conducere și execuție este implementat în scopul asigurării că toate echipamentele și serviciile furnizate clienților să fie conforme cu cerințele acestora și nu produce un impact semnificativ asupra mediului, cu respectarea legilor și normativelor în vigoare, fără a pune în pericol viața sau sănătatea persoanelor implicate în instalarea, comisionarea, manipularea și utilizarea acestora. Sistemul de management are ca punct de plecare următoarele:

- furnizarea consecventă de servicii care să satisfacă cerințele clientului.

- îmbunătățirea continuă a sistemului prin asigurarea conformității cu cerințele clientului, cerințele legale și reglementate aplicabile.
- acordarea importanței cuvenite impactului real și potențial al activităților noastre asupra mediului în scopul îmbunătățirii controlului poluării, asigurării dezvoltării durabile și creșterii satisfacției părților interesate.
- preocuparea privind eliminarea sau minimizarea riscurilor privind sănătatea și securitatea în muncă a lucrătorilor,
- realizarea și menținerea unui mediu de muncă și relații de muncă adecvate.

Masuri

Conformarea cu legislația specifică SSM

- reanalizarea factorilor de risc;
- urmărirea actualizării instrucțiunilor proprii specifice;
- elaborarea planului de prevenire și protecție.

Conștientizarea la nivelul tuturor angajaților a preocupărilor societății privind sănătatea și securitatea ocupatională și a riscurilor SSO identificate

- promovarea îmbunătățirii sănătății și securității muncii lucrătorilor;
- îndrumare, instruire lucrători.

Menținerea certificării, în conformitate cu standardele de referință adoptate

- efectuarea auditurilor interne conform planificării;
- îmbunătățirea proceselor, analiza și actualizarea indicatorilor acestora;
- urmărirea actualizării documentelor SMI;
- menținerea certificării sistemului SMI.

Protejarea mediului înconjurător prin gestionarea corectă a deșeurilor

- asigurarea infrastructurii necesare pentru colectarea selectivă la noul sediu;
- instruire cu personalul implicat, privind importanta colectării selective a deșeurilor;
- încheierea de contracte privind predarea deșeurilor către firme de colectare autorizate.

În acest sistem a fost integrat și CONTROLUL INTERN MANAGERIAL, conform Ordinului nr.600/2018 privind aprobarea Codului Controlului Intern Managerial al entităților publice.

Procedurile operaționale documentate sunt funcționale și se vor actualiza în funcție de modificările legislative apărute. Acestea stabilesc pașii de urmat și procesele de control necesare.

Masuri

Implementarea Codului Controlului Intern, aprobat prin Ordinul 600/2018 cu modificările și completările ulterioare, în cadrul TURSIB

- documentarea circuitului documentelor în societate;
- determinarea riscurilor și oportunităților care pot influența conformitatea serviciilor și capacitatea de a crește satisfacția clientului și stabilirea modului de gestionare a acestora;
- monitorizarea, măsurarea, analiza și evaluarea eficacității acțiunilor întreprinse pentru a trata riscurile și oportunitățile;
- actualizarea riscurilor și oportunităților.

4. ANALIZA CONTEXTULUI IN CARE ACTIVEAZA COMPANIA

4.1. Analiza PESTLE

Factori Politici	Factori Economici
<p>Legislația Națională și Europeană</p> <p>Cadrul legislativ in domeniul fiscal si al afacerilor</p> <p>Organismele de reglementare</p> <p>Politica guvernului</p> <p>Legislația muncii</p> <p>Respectarea legii, birocrăția</p> <p>Riscul politic: tensiuni create de sindicate</p>	<p>Situația curentă în economie</p> <p>Dirijarea investițiilor publice către transportul public</p> <p>Politicile economice și monetare, cursul valutar leu – euro, inflația, rata de refinanțare și ratele dobânzilor</p> <p>Rata șomajului, cererea la muncă, costul forței de muncă</p> <p>Venitul disponibil</p> <p>Creșterea nivelului de trai care generează o creștere a așteptărilor publicului cu privire la calitatea serviciilor publice</p> <p>Concurența privind resursa umana disponibila</p> <p>Relația cu furnizorii de bunuri și servicii</p>
Factori sociali	Factori tehnologici
<p>Politica din domeniul asistenței sociale</p> <p>Situația demografică, tendințele demografice și stilul de viață al cetățenilor</p> <p>Modele de angajare, atitudinea față de muncă</p> <p>Modificarea structurii pe vârste a forței de muncă</p> <p>Fenomenul migrației externe a fortei de munca</p> <p>Nivelul educational</p> <p>Atitudinea populației fata de calitate si protejarea mediului</p> <p>Mobilitatea populației</p> <p>Probabilitatea schimbărilor socio-culturale</p> <p>Utilizarea socială a mass-media, publicitatea</p> <p>Modificări legislative care afectează comportamentul social</p> <p>Imaginea organizației</p> <p>Pandemii, evenimente și influențe majore</p>	<p>Politica statului în domeniul tehnologic</p> <p>Impactul tehnologiilor noi</p> <p>Atracția tehnologica a sectorului</p> <p>Impactul internetului și reducerea costului de comunicare</p> <p>Probabilitatea schimbărilor tehnologice pe perioada medie de timp 3-5 ani</p> <p>Prețurile tehnologiei</p> <p>Legislația tehnologică</p> <p>Potențialul inovării</p> <p>Acces tehnologic, licențiere</p> <p>Probleme de proprietate intelectuală</p>

Factori Legali	Factori de Mediu
<p>Reglementări și controale</p> <p>Sistemul de impozitare</p> <p>Acordarea de compensatii/subventii</p> <p>Standardele minime de calitate ale produselor / serviciilor</p> <p>Dreptul muncii</p> <p>Protecția consumatorilor si e-commerce</p> <p>Protejarea datelor</p>	<p>Reglementări europene/nationale privind protecția mediului</p> <p>Atitudini față de energia regenerabilă și susținerea acesteia</p> <p>Reciclarea</p> <p>Poluarea</p> <p>Consumul de energie</p> <p>Amplasarea geografica</p> <p>Vremea</p>

4.2. Analiza SWOT

Aspecte Interne	Aspecte Externe
<p style="text-align: center;">Puncte tari:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ stabilitate - contract de delegare a serviciului de transport catre Tursib cu valabilitate 10 ani; ✚ exclusivitate a realizarii serviciului de transport de catre TURSIB; ✚ innoirea parcului auto; ✚ ticketing diversificat; ✚ credibilitate in fata creditorilor si finantatorilor; ✚ capacitatea societatii de a asigura modernizarea infrastructurii de transport public (autobaza noua + mijloace de transport 	<p style="text-align: center;">Oportunități:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ achizitia de autobuze ecologice, prin accesarea de către municipalitate de fonduri europene nerambursabile; ✚ transportul public – o alternativă la deplasările cu automobilele private, în actualele condiții de congestionare a traficului in Sibiu ✚ politica companiilor de a suporta costurile deplasărilor salariaților cu transportul public; ✚ politica Primăriei Sibiu, care promoveaza transportul public ca modalitate de a călători ieftin, convenabil și în condiții de siguranță,

<p>noi - in concordanta cu viziunea autoritatii publice tutelare);</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ acordarea de catre UAT-uri a compensatiilor pentru diferenta de tarif si a subventiilor materiale; ✚ foarte buna cunoastere a reglementarilor legale; ✚ obtinerea si mentinerea certificarii Sistemului de Management al Calitatii, Mediului si Sanatatii si Securitatii Ocupationale; ✚ informarea buna a publicului calator cu privire la serviciile de transport public local; ✚ promovarea serviciilor Tursib prin mijloace proprii si media; ✚ deschidere pentru adaptarea planului de transport la cerintele clientilor; ✚ reparatii si mentenanta in regie proprie care determina costuri mai scazute; ✚ realizare de venituri si din activitati conexe: ITP, publicitate pe / in mijloacele de transport; ✚ personal cu experienta si aptitudini specifice care permit realizarea obiectivelor societatii; ✚ sediu modern care ofera conditii de munca imbunatatite pentru salariati; ✚ dotarea atelierelor cu utilaje care permit aplicarea unor tehnologii moderne de mentenanta si reparatii; ✚ sistem modern de evacuare a gazelor de esapament din ateliere; ✚ spalatorie moderna dotata cu sistem de recirculare a apei prin care se realizeaza economisirea consumului de apa; folosirea apei pluviale la spalatorie (economie resurse); ✚ sistem modern de decantare prin care se realizeaza tratarea apei uzate inainte de deversarea acesteia in sistemul de canalizare municipal (protejare mediu); 	<p>raportat la utilizarea parcarilor disponibile;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ dezvoltarea sistemului de ticketing și a accesibilității acestuia; ✚ dezvoltările rezidențiale din localitățile Cislădie și Șelimbăr; ✚ posibilitatea dezvoltării transportului metropolitan; ✚ posibilitatea extinderii in viitor a traseelor scolare;
--	--

<ul style="list-style-type: none"> ✚ valorificarea si eliminarea in proportie de 100% a deseurilor generate de unitate prin intermediul unor agenti economici autorizati (protejare mediu); ✚ existenta a unui numar corespunzator puncte de colectare locale de deseuri in toate atelierelor unitatii, in functie de tipul si cantitatiile de deseuri generate; ✚ dotarea cu materiale de protectie. 	
<p style="text-align: center;">Puncte slabe:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ scaderea veniturilor proprii din vanzarea titlurilor de calatorie ✚ numar ridicat de concedii medicale ale personalului propriu ✚ suprasolicitarea personalului ✚ puncte de lucru insuficiente in atelierul de revizii – reparatii ✚ personal insuficient in atelierul de revizii – reparatii, datorita nivelului salarial, raportat la mediul privat ✚ numar insuficient de personal de bord – conducatori de autobuz, datorita nivelului salarial, raportat la mediul privat ✚ călători fraudulosi; ✚ fluctuatii de personal (in special conducatori auto); ✚ comunicare deficitara intre departamente; ✚ limitari in motivarea personalului tehnic, economic și socio-administrativ, datorita salariilor mici; ✚ timpi mari de incadrare – retragere a autobuzelor in/din traseu; ✚ comportament neadecvat al soferilor; ✚ reclamatii privind calitatea transportului; 	<p style="text-align: center;">Amenințări:</p> <p>*(unele declanșate de situatia pietei energetice, dupa caz):</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ criză economică ✚ folosirea modalităților alternative de deplasare si utilizarea redusa a transportului public ✚ societatile economice / institutiile sa nu mai functioneze la capacitate normala ✚ modificari legislative ✚ costuri suplimentare pentru societate ✚ legislație ambiguă și restrictivă; ✚ lipsa personalului calificat in domeniu pe piata muncii (soferi profesionisti, mecanici/ electricieni); ✚ orientarea beneficiarilor serviciilor prestate de Tursib, mai ales a societatilor comerciale, catre operatori de transport privați - curse în convenție care execută transport în aceleași zone; ✚ cererea de transport sa fie satisfăcută de moduri complementare sau concurente transportului public;

	<ul style="list-style-type: none"> ✚ tratarea societăților comerciale cu acționariat public ca și S.A. la cerințe și ca instituții publice la politica bugetară; ✚ creșterea numărului călătorilor frauduloși; ✚ creșterea prețului combustibilului (motorina, energie electrică și gaz) și a pieselor de schimb; ✚ creșterea duratelor de deplasare în sistemul de transport public din cauza caracteristicilor tehnice ale infrastructurii de transport; ✚ creșterea traficului auto ca urmare a dezvoltării economice care conduce la creșterea întârzierilor în trafic; ✚ expunerea la risc valutar; ✚ calamități naturale, incendii ✚ deversări accidentale în sol sau apă de deseuri periculoase (ulei uzat, antigel uzat) sau de materii utilizate (motorina, etc.).
--	---

5. OBIECTIVE STRATEGICE PENTRU PERIOADA 2026 – 2030

Documentele de referință, în vigoare, în care se regăsesc cerințele și obiectivele pentru transportul public local de călători sunt Scrisoarea de așteptări și Planul de Mobilitate Urbană Durabilă 2016 - 2030 pentru Municipiul Sibiu.

5.1.Principiile și strategiile locale care guvernează activitatea societății:

Serviciul de transport public local de persoane este organizat cu respectarea următoarelor principii și strategii locale:

- a) rezolvarea problemelor de ordin economic, social și de mediu;
- b) administrarea eficientă a bunurilor aparținând sistemelor de transport proprietate a unităților administrativ-teritoriale;
- c) utilizarea eficientă, eficace și economicoasă a fondurilor lor publice în activitatea de administrare sau executare a serviciului de transport public local;
- d) deplasarea în condiții de siguranță și de confort,

- e) asigurarea executării unui transport public local accesibil în ceea ce privește tariful de transport;
- f) recuperarea integrală a costurilor de exploatare, reabilitare și dezvoltare prin tarife/taxe suportate de către utilizatori, prin finanțarea de la bugetul local și din alte surse atrase, asigurându-se un profit rezonabil pentru operatorii de transport;
- g) susținerea dezvoltării economice a UAT-urilor pe raza cărora se prestează serviciul de transport public local, prin realizarea unei infrastructuri moderne și de calitate superioară;
- h) satisfacerea cu prioritate a nevoilor de deplasare ale populației și ale personalului operatorilor economici pe teritoriul UAT-urilor membre, prin servicii de calitate;
- i) protecția categoriilor sociale defavorizate, prin compensarea costului transportului de la bugetul local/bugetul de stat ale UAT-urilor membre;
- j) asigurarea continuității prestării serviciului public de transport local pe raza UAT-urilor membre.

5.2.Misiunea serviciului de transport public local de calatori consta in garantarea unor servicii de transport de calatori sigure, eficiente si de o înaltă calitate prin:

- ❖ mobilitate pentru toți;
- ❖ corectitudine și loialitate;
- ❖ participare și transparență;
- ❖ eficiență, eficacitate si economicitate.

Prin oferirea acestor servicii, TURSIB urmărește creșterea interesului cetățenilor pentru utilizarea preponderentă a mijloacelor de transport public de călători ca formă de deplasare.

TURSIB garantează transparența și buna funcționare a serviciilor de transport oferite, luând în considerare factorii sociali, de mediu și de dezvoltare durabilă. TURSIB va furniza un serviciu modern, de încredere și avantajos pentru cetățenii Sibiului și oaspeții lor. Autobuzele TURSIB vor fi o alternativă viabilă la mașinile private; prețuri accesibile, servicii orientate spre cerere și susținerea politicii municipalității de a reduce traficul auto în perimetrul orașului. TURSIB își va dezvolta strategia de resurse umane pentru a deveni un angajator atractiv în acest sector (preponderent conducători auto – forta direct productiva), cu respectarea prevederilor legale.

Viziunea companiei de transport TURSIB: dezvoltarea proiectelor investiționale în raport cu strategia unitatii administrative teritoriale – Primaria Sibiu.

Cheile esențiale către succes sunt:

- Eficienta economica
- Modernizarea si imbunatatirea serviciilor
- Orientarea catre calatori/beneficiari
- Competenta profesionala
- Colaborare cu municipalitatea sibiană.

Valori: sunt stabilite ca principii directoare pentru îndeplinirea obiectivelor sale strategice astfel:

- Abordare într-o manieră profesionistă;
- Transparență și integritate;
- Promovarea valorilor etice;
- Spirit de echipă;
- Dinamism și flexibilitate;
- Angajamentul față de protecția muncii;

- Creșterea solidă în timp și demonstrarea responsabilității sociale și a respectului față de mediu.

5.3. Obiective strategice asumate de catre TURSIB 2026 – 2030

5.3.1. OBIECTIV STRATEGIC: Eficienta, eficacitate si economicitate

Obiectiv general: Utilizarea în condiții de economicitate, eficacitate și eficiență a resurselor societatii

Obiective specifice:

- ✓ Optimizarea permanentă a costurilor;
- ✓ Identificarea și implementarea de măsuri de reducere a costurilor operaționale, prin eficientizarea proceselor tehnologice și/sau a modului de organizare a serviciului public de transport;
- ✓ Modernizarea Sistemului de Management al Flotei, astfel încât procesul de planificare a călătoriei, procesul de gestiune a resurselor și de gestiune a fluxurilor să se realizeze optim;
- ✓ Administrarea eficientă a bunurilor proprii, dar și a celor aparținând Primăriei Sibiu;
- ✓ Utilizarea eficientă a fondurilor publice în activitatea de administrare și executare a serviciului de transport public local;
- ✓ Promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor conform contractului de delegare nr. 1/2025, precum și a principiului eficienței costului și a calității maxime a serviciilor prestate, luând în considerare și gradul de suportabilitate al populației;
- ✓ Asigurarea tuturor condițiilor economico-financiare, în vederea respectării clauzelor contractuale din contractul de credit nr.49609/2017 încheiat cu Banca Europeana pentru Reconstrucție și Dezvoltare-BERD;

5.3.2. OBIECTIV STRATEGIC: Modernizarea si imbunatatirea serviciilor

Obiectiv general: Creșterea calității serviciului de transport public de persoane

Obiective specifice:

- ✓ Identificare și analiza continuă pentru anticiparea așteptărilor clienților;
- ✓ Contribuția transportului public la dezvoltarea mobilității durabile UAT-urilor;
- ✓ Modernizarea și creșterea flotei de vehicule prin care se asigură transportul călătorilor, în beneficiul acestora și al mediului înconjurător din aria de operare;
- ✓ Asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității organizației;
- ✓ Extinderea ariei de operare (creșterea gradului de acoperire a serviciului la nivelul UAT-urilor membre) și diversificarea ofertei de servicii către populație (ex: transportul școlar);
- ✓ Îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității prin: reducerea timpilor de așteptare în stațiile de autobuz, sporirea siguranței în mijloacele de transport în comun, punctualitate, creșterea accesibilității spre mijloacele de transport public, asigurarea unor conexiuni între trasee în avantajul călătorilor, creșterea gradului de curățenie și protecție în beneficiul călătorilor;
- ✓ Identificarea de propuneri pentru îmbunătățirea serviciului public de transport local de calatori.

5.3.3 OBIECTIV STRATEGIC: Orientarea catre calatori/beneficiari

Obiectiv general: Preocuparea permanenta pentru cresterea gradului de satisfactie al calatorilor/beneficiarilor

Obiective specifice:

- ✓ Îmbunătățirea serviciului de transport public în comun din punct de vedere al adaptării continue a transportului public în comun, conform necesităților cetățenilor: Programul și numărul autobuzelor de pe traseu să fie adaptat conform numărului de călători transportați; Alocarea mai multor mijloace de transport în comun la orele de vârf.
- ✓ Interacțiune permanentă cu clienții pentru a obține relații cât mai bune pe termen lung și avantajoase dpdv economic;
- ✓ Îmbunătățirea continuă a relației cu clienții prin dezvoltarea și diversificarea mijloacelor de comunicare, informare și consultanță;
- ✓ Preocuparea permanentă pentru creșterea gradului de încredere al călătorilor și pentru asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse;
- ✓ Informarea eficientă și în timp real a călătorilor asupra traseelor și a orarului de mers a vehiculelor de transport public local, a locației stațiilor de oprire, a tarifelor, a impactului asupra mediului înconjurător a mijloacelor de transport public, în comparație cu autoturismele proprii, etc.;
- ✓ Protecție eficientă a sănătății călătorilor pe durata utilizării transportului public local.

5.3.4 OBIECTIV STRATEGIC: Competenta profesionala

✓ **Obiectiv general: Respectarea clauzelor contractuale din Contractul de delegare a gestiunii serviciului de transport public local de călători nr. 1/2025, încheiat cu Asociația de Dezvoltare Intercomunitară Transport Metropolitan Sibiu, în numele și pe seama UAT-urilor membre;**

Obiectiv specific:

✓ Asigurarea tuturor condițiilor economico-financiare, structurale, legale și de resurse umane, în vederea respectării Contractului de delegare a gestiunii serviciului de transport public local de călători nr. 1/2025, încheiat cu Asociația de Dezvoltare Intercomunitară Transport Metropolitan Sibiu, în numele și pe seama UAT-urilor membre;

✓ **Obiectiv general: Politica de resurse umane**

Obiective specifice:

- ✓ Creșterea eficienței generale a companiei prin corectă dimensionare, informare și motivare a personalului societății;
- ✓ Instruirea permanentă a personalului pentru creșterea gradului de profesionalism;

Obiectiv general: Buna guvernanta corporativa

Obiective specifice:

- ✓ supraveghere și raportare eficace cu privire la managementul activităților operaționale și financiare ale societății și la sistemele sale de control intern;
- ✓ managementul riscului;
- ✓ stabilirea și implementarea unor politici de transparență și comunicare;

- ✓ stabilirea și revizuirea politicilor de remunerare;
- ✓ îndeplinirea indicatorilor de performanță rezultati din planul de administrare.

5.4 Măsurile pentru îndeplinirea obiectivelor strategice

Pentru a transpune în practică viziunea și obiectivele asumate prin prezentul Plan de Administrare, se vor întreprinde o serie de acțiuni operaționale, prezentate în cele ce urmează împreună cu resursele financiare, tehnice și umane necesare îndeplinirii lor:

5.4.1 Creșterea veniturilor proprii din vânzarea titlurilor de călătorie, respectiv creșterea numărului de pasageri prin:

- Menținerea relațiilor de colaborare cu clienții (inclusiv cu societățile comerciale partenere, care au încheiat cu Tursib contracte privind activarea lunară a abonamentelor pentru angajați) și identificarea de soluții pentru satisfacerea solicitărilor pertinente ale acestora;
- Acțiuni de marketing pentru atragerea de noi societăți comerciale în vederea încheierii de contracte privind activarea lunară a abonamentelor pentru angajați;
- Deschiderea mai mare a societății față de cerințele diverselor segmente de călători;
- Informarea eficientă a călătorilor asupra traseelor și a orarului de mers a vehiculelor de transport public local, a locației stațiilor de oprire, a tarifelor, a impactului asupra mediului înconjurător a mijloacelor de transport public în comparație cu autoturismele proprii, etc;
- Fidelizarea călătorilor actuali prin creșterea calitatii serviciului: curățenie, confort, accesibilitate;
- Atragerea de noi pasageri prin publicitatea bazată pe argumente legate de cost, în conformitate cu strategia municipalității sibiene de a reduce traficul privat în oraș și în colaborare cu companii private pentru a motiva angajații acestora să folosească transportul public; atragerea unui număr mai mare de elevi și studenți;
- Dezvoltarea sistemului de ticketing prin introducerea unor noi facilități de plată a titlurilor de călătorie și diversificarea acestora;
- Dezvoltarea și creșterea calitatii sistemului de control al titlurilor de călătorie, în vederea reducerii numărului de călători frauduloși;
- Continuarea și îmbunătățirea colaborării cu municipalitatea prin asigurarea dezvoltării și îmbunătățirii infrastructurii de circulație a mijloacelor de transport, precum și pentru continuarea acțiunii de modernizare a stațiilor de transport public.

5.4.2 Adaptarea permanentă a rețelei de transport în conformitate cu solicitările clienților, respectiv optimizarea rețelei și productivitatea activelor prin:

- Menținerea funcționalității sistemului GPS de urmărirea în traseu a autobuzelor, prin eliminarea intreruperilor de semnal, în vederea optimizării managementului flotei. Autobuzele nou achiziționate sunt dotate cu podea coborâtă, rampă pentru accesul persoanelor cu mobilitate redusă, sistem de informare audio-video pentru pasageri, camere de luat vederi, sistem de monitorizare al carburantului din rezervor, sistem de localizare GPS, sistem de controlare a pasagerilor (pentru asigurarea unei informații precise în ceea ce privește numărul de călători transportați, pe trasee, în anumite zile sau intervale orare).
- Extinderea ariei de operare și diversificarea ofertei de servicii către populație. Pe viitor, planul de transport se va dezvolta în funcție de solicitările clienților și ținând

cont de principalele direcții prevăzute în Planul de Mobilitate Urbană Durabilă (PMUD) a Municipiului Sibiu.

- Îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității prin: reducerea timpilor de așteptare în stațiile de autobuz, sporirea siguranței în mijloacele de transport în comun, confort, punctualitate, curatenie și facilitati, creșterea accesibilității spre mijloacele de transport public, asigurare unor conexiuni între trasee în avantajul călătorilor;
- Adaptarea în permanență a ofertei de transport în concordanță cu solicitările actualilor și viitorilor clienți și în special cu solicitările de dezvoltare a capacității de producție a companiilor din zonele industriale;
- Dezvoltarea și modernizarea sistemului de monitorizare video a locurilor de parcare și a porții de intrare-iesire a autobuzelor din incinta autobazei;
- Creșterea disponibilității autovehiculelor;
- Stabilirea capacităților necesare reale (tip autobuz, frecvența curselor), bazat pe număratoarea de calatori;
- Diversificarea ofertei de servicii către populație.
- Modernizarea și creșterea flotei de vehicule prin care se asigură transportul călătorilor, în beneficiul acestora și al mediului înconjurător din aria de operare
- Reducerea numărului de accidente de circulație produse din vina personalului propriu (instruire periodică a conducătorilor auto, prelucrarea evenimentelor de circulație produse și verificarea zilnică a stării tehnice a mijloacelor de transport din punct de vedere al siguranței în circulație).

5.4.3 Asigurarea unei interfețe moderne și eficiente în relația cu publicul călător

În vederea creșterii calității serviciilor și a gradului de satisfacție al utilizatorilor, TURSIB S.A. are în plan implementarea de măsuri integrate pentru optimizarea interfeței cu publicul călător, cu accent pe transparență, accesibilitate și digitalizare.

Direcții de acțiune:

- Îmbunătățirea relației cu publicul

Adoptarea unei abordări proactive și orientate către client, care să reflecte o cultură organizațională bazată pe respect, transparență și responsabilitate în livrarea serviciilor de transport public.

- Consolidarea sistemelor moderne de informare și comunicare

Îmbunătățirea continuă a mixului de canale de comunicare eficiente și accesibile, care să asigure informarea completă și în timp util a călătorilor, prin:

- modernizarea și actualizarea continuă a site-ului oficial TURSIB;
- utilizarea canalelor digitale (social media, aplicații mobile);
- amplasarea de materiale informative în stații (afișaje electronice, hărți de traseu);
- derularea de campanii de promovare în mass-media și online;

- Modernizarea sistemului de informare în timp real

Extinderea sistemului de informare a călătorilor prin dotarea stațiilor principale cu panouri electronice care afișează timpii reali de sosire ai mijloacelor de transport și alte informații relevante.

- Creșterea transparenței și a nivelului de încredere
Asigurarea unei comunicări clare și complete privind:

- traseele și orarele de circulație;
 - amplasarea stațiilor;
 - tarifele și modalitățile de plată;
 - beneficiile utilizării transportului public comparativ cu transportul individual;
 - impactul pozitiv asupra mediului;
- Îmbunătățirea continuă a satisfacției călătorilor
Prin îmbunătățirea sistemului actual de management al feedback-ului, care să includă:
 - identificarea și înțelegerea nevoilor utilizatorilor;
 - analiza periodică a gradului de satisfacție;
 - identificarea oportunităților de îmbunătățire;
 - corelarea rezultatelor cu direcțiile strategice ale companiei;
 - implementarea măsurilor corective și preventive;
 -

Management eficient al reclamațiilor

Reducerea numărului de reclamații justificate prin:

- monitorizarea continuă a sesizărilor;
- instruirea periodică a personalului;
- implementarea unor măsuri corective rapide;
- consilierea angajaților implicați în situații reclamate;
- îmbunătățirea fluxului de preluare, înregistrare, repartizare inter-departamentară, urmarie și soluționare a reclamațiilor

5.4.4 Promovarea competenței profesionale

La momentul întocmirii prezentului plan de administrare, ponderea conducătorilor de autobuz în totalul personalului este de aproximativ 65%, ceea ce evidențiază rolul esențial al acestei categorii în asigurarea continuității serviciului de transport.

Evoluția numărului de personal în perioada 2026–2030 va fi influențată de dinamica activității societății, de condițiile economice și de constrângerile legislative aplicabile, inclusiv cele bugetare.

În acest context, societatea va urmări consolidarea și dezvoltarea competenței profesionale a personalului, prin:

- asigurarea necesarului operational de personal calificat, în special pentru funcțiile critice (conducători de autobuz și personal tehnic), prin măsuri de atragere și integrare profesională;
- creșterea gradului de retenție a personalului, prin politici de motivare corelate cu performanța și

cu specificul activității;

- dezvoltarea continuă a competențelor profesionale, prin programe de formare și instruire

adaptate cerințelor operationale și evoluției tehnologice;

- corelarea performanței individuale cu rezultatele organizationale, în vederea creșterii calității

serviciilor oferite;

- îmbunătățirea eficienței generale a activității, prin dimensionarea adecvată, informarea și instruirea continuă a personalului.

Măsurile avute în vedere vor fi implementate cu respectarea cadrului legal și în corelare cu resursele financiare disponibile, astfel încât să fie asigurată sustenabilitatea pe termen lung a cheltuielilor de personal.

Aceste directii urmaresc cresterea eficientei utilizarii resurselor umane, mentinerea echilibrului intre costuri si performanta operationala si asigurarea continuitatii serviciului public de transport, in corelare cu obiectivele financiare ale societatii.

Gestionarea resurselor umane va urmari imbunatatirea raportului dintre costurile de personal si volumul de activitate, prin utilizarea eficienta a timpului de munca si reducerea costurilor indirecte generate de orele suplimentare.

Totodata, structura organizatorica va fi analizata si adaptata periodic, in functie de evolutia serviciului de transport si de cerintele operationale.

5.4.5 Realizarea planului anual de investitii si asigurarea suportului necesar Municipiului Sibiu pentru inlocuirea integrala a parcului de autobuze cu autobuze noi.

- Modernizarea și creșterea parcului de vehicule prin care se asigură transportul călătorilor, în beneficiul acestora și al mediului înconjurător din aria de operare.
- Programul anual si multianual de investitii sa fie corelat cu obiectivele strategice in scopul modernizarii si imbunatatirii serviciilor de transport public local
- Implicarea Tursib in proiectele municipalitatii care privesc transportul public in comun

5.4.6 Monitorizarea/optimizarea costurilor de operare, reducerea creantelor restante si inexistenta datoriilor restante.

- Reducerea creantelor restante;
- Mentinerea inexistentei platilor restante;
- Respectarea angajamentelor financiare;
- Angajarea oricarei cheltuieli a societatii sa fie efectuata in conditii de eficienta, eficacitate si economicitate;
- Realizarea și respectarea bugetului de venituri și cheltuieli aprobat;

5.4.7 Promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor conform contractului de delegare, precum și a principiului eficienței costului și a calității maxime a serviciilor prestate, luând în considerare și gradul de suportabilitate al populației.

5.4.8 Etica, integritate si guvernanta corporativa

- Valori si principii care trebuie sa guverneze comportamentul etic si profesional al organelor de conducere:
 - ✓ Profesionalism
 - ✓ Impartialitate si nediscriminare
 - ✓ Integritate morala
 - ✓ Libertate de gandire si exprimare
 - ✓ Onestitate, cinste si corectitudine
 - ✓ Deschidere si transparenta
 - ✓ Confidentialitate

6. ESTIMARI FINANCIARE

Conform Contractului de delegare a gestiunii nr.1/23.06.2025 veniturile din vanzarea titlurilor de calatorie reprezintă principala sursă de venit care determină reducerea compensatiei.

În baza contractului de delegare care respectă prevederile Regulamentului UE 1370 / 2007, se aplică un sistem de compensare, care se poate detalia astfel:

- O compensatie pentru gratuitățile oferite pensionarilor, elevilor, eroilor (anumite categorii) și reducerilor ;
- O compensatie pentru efectuarea obligațiilor de serviciu public

Formulă

Compensația pentru efectuarea Obligațiilor de serviciu public (inclusiv diferențele de tarif)

= Cheltuielile totale eligibile - Venituri ale Operatorului asociate Obligației de serviciu public (exclusiv diferențele de tarif) + Profit rezonabil

$$C \text{ lunară} = CE - V + Pr$$

unde:

C lunară [lei] - reprezintă Compensația lunară plătită Operatorului;

CE [lei]- reprezintă cheltuielile totale eligibile realizate, aferente exclusiv Obligațiilor de serviciu public pentru luna pentru care se acordă Compensația; cuprind includerea amortizării investițiilor operatorului și a cheltuielilor financiare aferente investițiilor (dobânzi și alte cheltuieli financiare aferente rambursării creditelor de investiții). Amortizarea investițiilor realizate de operator din fonduri provenite din subvenție de capital de la bugetul local sau majorare de capital nu este eligibilă.

Pr[lei]- reprezintă profitul rezonabil al Operatorului.

Nivelul profitului rezonabil va reprezenta o valoare fixă anuală, prevăzută în Anexa nr. 17. Această valoare se poate modifica prin hotărâre AGA, pe baza mandatelor speciale acordate prin HCL ale DAT-urilor membre ADITMS. Pe durata contractului, nivelul anual al profitului rezonabil nu poate depăși, printr-un calcul procentual, rata SWAP comunicată de Comisia Europeană și publicată pe pagina Consiliului Concurenței, la care se adaugă 100 puncte de bază (1%) și nu poate depăși procentul total de 5,74%. În timpul anului, la calculul compensației lunare convenite, se va utiliza valoarea fixă distribuită proporțional cu perioada de referință, urmând ca la regularizarea anuală (decont anual) să fie analizat inclusiv cuantumul final al profitului rezonabil, <lupa comparația cu procente sus menționate.

V[lei]- reprezintă totalitatea veniturilor generate în legătură cu prestarea

serviciului public de transport de către Operator, pentru luna pentru care se acordă Compensația, respectiv:

- venituri din vânzarea Titlurilor de călătorie la care Operatorul este îndreptățit, pentru toți utilizatorii de pe teritoriul administrativ al DAT-urilor beneficiare și membre ADITMS;
- venituri din alte activități legate de prestarea serviciului public de călători prin curse regulate: venituri din reclamă și publicitate pe sau în mașini, pe sau în clădirile sau dotările Operatorului, publicitate pe titlurile de călătorie, vânzarea de materiale promoționale sau informative asociate transportului public prestat (hărți, cărți poștale, pixuri, insigne, etc.). Publicitatea pe exteriorul autobuzelor achiziționate începând cu anul 2018 de către Operator sau Autoritatea Contractantă se realizează doar cu aprobarea prealabilă a machetei standard de către Autoritatea Contractantă. Macheta standard va prezenta doar spațiul destinat conținutului publicitar, pe fiecare tip de autobuz în parte;
- orice alte venituri obținute de către Operator în legătură cu prestarea Serviciului de transport public local de călători prin curse regulate. Sunt acele venituri care se realizează sporadic din activitatea curentă a operatorului: venituri din casări de mijloace fixe aferente bunurilor proprii, valorificare de deșeuri, închirierea temporară a unor spații ale Operatorului, venituri asociate drepturilor de autor și proprietate intelectuală, etc..

- diferențele de tarif la care Operatorul este îndreptățit potrivit prezentului Contract.

Valoarea maximă anuală a Cheltuielilor totale eligibile realizate este dată de costul maxim total anual planificat, calculat după următoarea formulă:

-la începutul unui an calendaristic:

C unitar maxim x Km estimați anual, unde

C unitar maxim reprezintă costul maxim în lei stabilit pe km, calculat potrivit Anexei I O. I; ***Km*** reprezintă numărul de ***km efectivi*** estimați anual a se realiza de mijloacele de transport ale Operatorului, pe traseele stabilite în Programul de transport inclus în Anexa 2, potrivit metodologiei inclusă în Anexei 13;
Astfel

CE maxim planificate anual = c unitar maxim autobuze x Km efectivi estimați anual autobuze"

-la finalul unui an calendaristic:

C unitar maxim x Km realizați anual, unde

C unitar maxim reprezintă costul maxim în lei stabilit pe km, calculat potrivit Anexei I O. I; ***Km*** reprezintă numărul de ***km efectivi*** realizați anual de mijloacele de transport ale Operatorului, pe traseele stabilite în Programul de transport inclus în Anexa 2, potrivit metodologiei inclusă în Anexei 13;
Astfel

CE maxim planificate anual = c unitar maxim autobuze x Km efectivi realizați anual autobuze".

Estimari generale

Pentru o estimare operativă și financiară realistă, în acest Plan de administrare, care acoperă anii 2026– 2030, au fost acceptate următoarele presupuneri generale :

- TURSIB gestionează contractul de împrumut nr. 49609/22.12.2017, încheiat între TURSIB și Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare pentru perioada 2017 – 2027.

- în baza proiectelor cuprinse în Planul de Mobilitate Urbană Durabilă pentru Municipiul Sibiu, Primăria Sibiu va accesa fonduri europene nerambursabile pentru achiziția de autobuze ecologice, care vor reînnoi parcul de autobuze TURSIB.

La fundamentarea bugetelor de venituri și cheltuieli se au în vedere următoarele:

a)respectarea strategiei municipiului Sibiu privind îmbunătățirea performanțelor economico-financiare ale operatorilor economici;

b)respectarea obiectivelor de politica salarială stabilită prin ordonanțe de guvern și legea anuală a bugetului de stat;

c) criteriile de performanță specifice și obiectivele cuantificate privind reducerea platilor și creanțelor restante, reducerea pierderilor, creșterea profitului, a cifrei de afaceri, precum și creșterea productivității muncii, prevăzute în contractele de mandat, stabilite în corelație cu strategia de administrare a Consiliului de administrație și a planului de management al directorilor;

d) programele de achiziții de bunuri și servicii pentru desfășurarea activității, fundamentate pe baza posibilităților reale de plată a acestora;

e) programele de investiții și dotări, fundamentate pe baza necesităților reale și în limita surselor legale de finanțare a acestora;

f) programele de reducere a platilor/creanțelor restante;

Venituri

Principala sursă a veniturilor proprii pentru TURSIB o constituie titlurile de călătorie.

Deși este o societate comercială, scopul societății nu îl reprezintă profitabilitatea, ci are ca obiective principale realizarea de servicii de transport de persoane prin curse regulate de calitate, suportabile din punct de vedere tarifar pentru beneficiari și să reprezinte un instrument de suport al Primăriei Sibiu pentru anumite categorii de cetățeni prin acordarea unor facilități (gratuități/reduceri).

Conform Contractului de delegare a gestiunii serviciului de transport public local de persoane în Municipiul Sibiu nr.1/2025, veniturile din titluri de călătorie (bilete și abonamente) reprezintă principala sursă de venit propriu care determină reducerea compensațiilor. Sistemul de compensații decontate din bugetul local cuprinde:

- O compensare privind diferențele de tarif pentru:
 - ✓ gratuitățile oferite anumitor categorii de persoane (pensionari, eroi, elevi etc.)
 - ✓ reducerile oferite anumitor categorii de persoane (donatori)
- O compensare pentru acoperirea costurilor aferente Obligațiilor de serviciu public

Suma totală a compensațiilor acordate de municipalitate se schimbă în fiecare an.

Politicile sociale ale autorității locale și procesul investițional atât al TURSIB, cât și al autorității locale au condus la creșterea semnificativă a gradului de susținere a operatorului de transport public local din bugetul local, aproximativ 78% din veniturile totale ale TURSIB reprezentând venituri din compensații (an 2025).

În acest context, copiii până la vârsta de 5 ani au gratuitate în baza legii 92/2007 a serviciilor de transport, elevii au gratuitate în baza legii învățământului preuniversitar nr.198/2023 și HCL, studenții au reducere 10% în baza legii nr.1/2011 a educației naționale și HCL, pensionarii au gratuitate în baza HCL, prin urmare singura sursă generatoare de venituri proprii pentru TURSIB o reprezintă publicul adult și turistii, din care se exclud persoanele cu dizabilități și eroii care au gratuitate în baza legii.

Pentru asigurarea unui echilibru între gradul de suportabilitate al bugetului local și gradul de suportabilitate al populației, prin creșterea de tarife aprobată de Consiliul Local Sibiu, prin atragerea de noi clienți și prin reducerea călătoriilor la negru, se poate realiza o creștere importantă a veniturilor proprii aferente titlurilor de călătorie. Aceasta ar permite reducerea compensației acordate de către municipalitate. Deoarece societatea prestează servicii publice subvenționate (pentru menținerea unor tarife accesibile călătorilor sibieni), nu se urmărește obținerea unui profit, altul decât cel impus de BERD, prin angajamentele financiare prevăzute în contractul de împrumut.

Modernizarea și dezvoltarea transportului public local va genera pe viitor o creștere a compensațiilor, în cazul în care se decide de către autoritățile locale menținerea tarifelor, respectiv degrevarea publicului sibian de a susține, fie și parțial, costul procesului investitional.

Cheltuieli

În costurile de funcționare ale TURSIB cea mai mare pondere (aproximativ 60%) o au cheltuielile cu combustibilul și cheltuielile cu personalul. Pe viitor, datorită investițiilor realizate, se estimează creșterea costurilor financiare (dobânzi), amortizarea, asigurările (în special CASCO) și redevența.

Un factor determinant în desfășurarea activității îl constituie asigurarea unui nivel de cheltuieli care să permită realizarea planului de transport, reparațiile și întreținerile programate în conformitate cu estimările interne, precum și respectarea reglementărilor legale în vigoare. Privite în structura (an 2026), se evidențiază următoarele categorii de cheltuieli:

- cheltuieli cu personalul cu o pondere de 50% din total costuri
- cheltuieli cu bunurile și serviciile cu o pondere de 34% din total costuri, combustibilul și piesele de schimb reprezentând 36% din această categorie
- alte cheltuieli de exploatare cu o pondere de 11% din total costuri, amortizarea reprezentând 97% din această categorie
- cheltuieli cu impozite și taxe cu o pondere de 4% din total costuri, redevența reprezentând 63% din această categorie
- cheltuieli financiare cu o pondere de 1% din total costuri

Cheltuielile cu personalul reprezintă principalul cost și se compun din:

- a) cheltuieli salarii
- b) cheltuieli cu tichetele de masă
- c) cheltuieli privind contribuțiile
- d) cheltuieli sociale
- e) cheltuieli privind contractele de mandat

Variația principalelor categorii de cheltuieli pentru perioada prevăzută de Planul de administrare se preconizează astfel:

-creșterea cheltuielilor cu bunuri și servicii, componentele principale fiind combustibilul și piesele de schimb, datorită:

- variației pretului pentru combustibil (motorină, energie electrică și gaz) și consumului în cazul extinderii planului de transport (înființare trasee noi, modificare trasee existente, majorare frecvență etc.), inclusiv zona metropolitană
- finalizării perioadei de garanție pentru autobuzele achiziționate și introducerii noilor tehnologii cu alte repere și preturi de înlocuire

În vederea controlului costurilor cu combustibilul, întregul parc auto este dotat cu dispozitive pentru urmărirea consumului. Pentru autobuzele care vor rămâne în operare se procedează la modernizarea sistemului GPS pentru a se asigura un control sporit în traseu și informații în timp real. Autobuzele noi au fost livrate cu echipamente de urmărire în trafic, urmărire consum, monitorizare video și ticketing, toate acestea urmând să fie integrate în sistemul informatic al societății, astfel încât să fie oferită posibilitatea verificării traseului efectuat în raport cu planul de transport.

-creșterea altor cheltuieli de exploatare, datorită în principal creșterii amortismentului aferent noilor investiții

-creșterea cheltuielilor cu impozite și taxe, o componentă fiind redevența, potrivit demersurilor menționate anterior. Prin Contractul de delegare nr.1/2025,, 6.1 În schimbul

dreptului și obligației de exploatare a bunurilor puse la dispoziție, prevăzute în Anexa 4.1, Operatorul se obligă să plătească fiecărei UAT beneficiar și membru ADITMS, conform prevederilor art.29 alin.(11) lit.m) din Legea serviciilor comunitare de utilități publice nr.51/2006, republicată, cu modificările și completările ulterioare, luând în considerare gradul de suportabilitate al populației, o redevență calculată anual în procent de 1% din valoarea totală a bunurilor concesionate prezentate în Anexa 4.1.”

-creșterea/mentinerea cheltuielilor financiare în cazul în care societatea va avea nevoie de finanțare suplimentară din surse atrase (credite, leasing etc.), cu suprapunere față de creditul BERD aflat în derulare în perioada de referință

Având în vedere contextul în care se derulează activitatea de transport, inclusiv politica tarifară, mentinerea suportului Primăriei Sibiu și a celorlate U.A.T din zona metropolitană este vital pentru existența transportului public metropolitan.

Anexa 17 din cadrul contractului de delegare nr.1/2025 prezintă estimările aferente perioadei 2026-2030.

Indicatori Financiarți prevăzuți în Contractul de împrumut încheiat cu Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare:

Prin contractul de credit cu BERD, sunt impuși societății următorii indicatori:

(a) Rata de Acoperire a Serviciului Datoriei. Debitorul va menține în permanență o rată a (i) Numerarului Disponibil pentru Serviciul Datoriei pentru perioada de 12 luni anterioară datei calculului raportat la (ii) suma rambursărilor sumei principale și plăților de dobândă aferente întregii Datorii Financiare sau acumulate pe durata respectivei perioade, la un nivel de cel puțin 1.2:1.0.

(b) Indicatorul Datoriei Financiare Nete la EBITDA. Debitorul va menține în permanență, începând cu data de 31 decembrie 2019, o rată a (i) Datoriei Financiare Nete la data la care este efectuat calculul raportată la (ii) EBITDA pentru perioada de 12 luni anterioară datei respective, la un nivel de cel mult 4.5:1.0.

Indicatorii cheie de performanță financiarți și nefinanciarți sunt prevăzuți în Anexa 1 la Planul de administrare.

II. COMPONENTA DE MANAGEMENT 2024-2028

- Revizuita-

1. Sumar executiv

1.1 Repere generale

2. Prezentarea societății

2.1 Proprietatea societății

2.2 Locație și facilități

2.3 Structură și angajați

2.4 Elemente componente și organizarea serviciului de transport în prezent

2.4.1 Rețeaua

2.4.2 Parcul auto

2.4.3 Numărul de pasageri

2.4.4 Depoul

2.4.5 Strategia de prețuri

2.4.6 Strategia de marketing

2.4.7 Sistem de management integrat

3 Obiective strategice pentru perioada 2024 – 2028

3.1 Principiile și strategiile locale care guvernează activitatea societății

3.2 Misiunea societății

3.3 Obiective strategice asumate de către TURSIB 2024 - 2028

3.4 Măsuri pentru îndeplinirea obiectivelor strategice

4 Estimări financiare

4.1 Estimări generale

4.2 Venituri

4.3 Cheltuieli

1. SUMAR EXECUTIV

1.1.Repere generale

Planul de management al TURSIB SA este documentul care, după validarea sa de către Consiliul de Administrație, va sta la baza activităților ce urmează a fi desfășurate în perioada 2024 – 2028, având ca scop creșterea rolului TURSIB SA la dezvoltarea durabilă a mobilității în Municipiul Sibiu.

Acest document este corelat cu Contractul de delegare a gestiunii serviciilor publice de transport persoane în aria teritorială de competență a Asociației de Dezvoltare Intercomunitară Transport Metropolitan Sibiu încheiat pe perioada de 10 ani începând cu data de 01.07.2025 și cu Acordul de împrumut încheiat între TURSIB și Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare pentru perioada 2017 – 2027 .

Contractul de delegare a gestiunii a fost încheiat cu respectarea Regulamentului Parlamentului European și al Consiliului Uniunii Europene nr. 1370/2007 privind serviciile publice de transport feroviar și rutier de călători, care reglementează și definește, la nivelul Comunității Europene, modul în care autoritățile competente, autoritatea publică sau un grup de autorități publice, pot acționa în domeniul transportului public de călători pentru a garanta prestarea de servicii de interes general, stabilind condițiile în care autoritățile competente, atunci când impun sau contractează obligații de serviciu public, compensează operatorii de servicii publice pentru costurile suportate și/sau acordă drepturi exclusive în schimbul îndeplinirii obligațiilor de serviciu public. Regulamentul nr. 1370/2007 a fost adoptat la 23 octombrie 2007 și a intrat în vigoare la 3 decembrie 2009. Este obligatoriu și se aplică direct de către toate statele membre ale Uniunii Europene. Vizează crearea unei piețe interne pentru furnizarea serviciilor de transport de călători. Stabilește, de asemenea, condițiile în care plățile compensatorii prevăzute în contractele și concesiunile din domeniul serviciilor publice de transport de călători sunt considerate compatibile cu piața internă și sunt exceptate de la cerința de notificare prealabilă a Comisiei privind ajutoarele de stat. În vederea interpretării dispozițiilor Regulamentului(CE) nr. 1370/2007, Comisia Europeană a emis Comunicarea nr. 2014/C92/01, bazată pe bunele practici, precum și pe jurisprudența Curții de Justiție a Uniunii Europene.

2. PREZENTAREA SOCIETĂȚII

2.1.Proprietatea societății

Operatorul de transport public local Sibiu – TURSIB SA a funcționat până în 1998 ca și agenție a „Regiei Autonome de Gospodărire Comunală și Locativă Sibiu”. Din 1998 este societate comercială pe acțiuni fondată în conformitate cu Legea nr.31/1990 privind societățile comerciale, cu modificările și completările ulterioare, aflându-se în întregime în proprietatea municipalității Sibiu.

Începând cu anul 2025, Tursib SA a devenit operator regional, având ca acționar principal Municipiul Sibiu (99,991 % din capitalul social) și alte 9 UAT -uri din zona metropolitană, acționari minoritari (0,001% din capitalul social este deținut de fiecare UAT).

2.2.Locație și facilități

TURSIB deține actualul depou care asigură condiții moderne pentru desfășurarea activităților: parcare acoperită pentru autobuze, ateliere de reparații și întreținere, depozite, stație ITP, spălătorie automată, stație de carburanți și birouri administrative. Locația este situată în zona industrială Vest, se află în proprietatea TURSIB și are o suprafață de 3,34 hectare.

De asemenea, TURSIB deține în proprietate următoarele imobile:

- teren situat în mun. Sibiu, str.Calea Dumbrăvii, în suprafață de 18.509 mp;
- teren situat în mun. Sibiu, str.Lucernei, în suprafață de 702 mp;
- agentia situata în mun. Sibiu, str.Calea Dumbravii.

Proiectele aflate în implementare de către TURSIB, ca urmare a unor programe în derulare ale Primăriei Sibiu:

- modernizarea transportului public din municipiul Sibiu prin achiziția de către Primăria Sibiu a 5 minibusuri electrice și conexe - linia verde de transport public a municipiului Sibiu
- modernizarea transportului public din municipiul Sibiu prin achiziția de către Primăria Sibiu a 40 autobuze ecologice pe baza de gaz natural comprimat (CNG) și conexe .
- modernizarea transportului public din municipiul Sibiu prin achiziția de către Primăria Sibiu a 9 autobuze electrice și conexe.
- implementarea proiectului pilot privind traseele școlare (E1,E2,E3,E4,E5,E6 și E7) începând cu 13.09.2021

Se impun pregătirea infrastructurii de mentenanță și relocare spațiu de garare autobuze: analiză înființare atelier mentenanță autobuze electrice, atelier mentenanță autobuze CNG și analiză relocării spațiului de garare autobuze

În acest sens, în cadrul acestui proiect de modernizare și dezvoltare, s-a achiziționat terenul- de pe Strada Monaco pentru -Amenajare Parcare Tursib, un nou spațiu de garare în suprafața de aprox. 3.478,75 mp.

În anul 2025, a fost finalizată noua autobază a societății care asigură spațiu de garare și încărcare a autobuzelor electrice utilizate în principal pentru transportul metropolitan și include:

- O suprafață construită de 15.834 mp, cu o înălțime maximă de 14,41 m
- 104 locuri de parcare pentru autobuze și 54 locuri pentru autovehicule mici (inclusiv pentru persoane cu dizabilități)
- 38 stații de încărcare lentă (29 × 120 kW cu două pistoale, 6 × 90 kW)
- 3 stații de încărcare rapidă de 180 kW tip pantograf
- O structură metalică de 1.134 tone, cu două deschideri principale de 36 m și 13 travee de 14 m
- Acoperiș metalic cu sistem complet de colectare pluvială și 252 panouri fotovoltaice, putere instalată 168 kW, susținută de două invertoare de 100 kW
- 8 module prefabricate pentru birouri administrative și grupuri sanitare (inclusiv cu acces pentru persoanele cu dizabilități)
- Post de transformare – 2 × Trafo 1600 kVA, punct de conexiune 20 kV

- Bazin de rezervă pentru incendiu de 350 mc, platformă pentru grup electrogen și bazin de retenție pentru gestionarea apelor pluviale
- 7.600 mp de spații verzi, care contribuie la integrarea armonioasă a ansamblului în mediul urban.

2.3.Structură și angajați

Conform organigramei valabile în 2023 societatea prevedea un număr de 414 de salariați. Din numărul total de salariați prevăzut, au fost angajați 375 persoane, dintre care 229 sunt conducători de autobuz. Motivarea forței de muncă prin factorul salarial a fost identificată ca necesară pentru asigurarea pe termen lung a unor performanțe operationale comparabile, precum și pentru reducerea fluctuației de personal, în special din zonele critice cheie, respectiv personalul de bord. Creșterea numărului de personal, în special conducători de autobuz, a condus la reducerea orelor suplimentare decontate și implicit a costurilor aferente, precum și la ameliorarea situației concediilor de odihnă restante.

Modalitatea de aplicare a unor dispoziții cu caracter legal și dispoziții cu caracter normativ intern privitoare la disciplina muncii sunt stabilite prin Regulamentul Intern, Regulamentul de Organizare și Funcționare al societății și Codul de conduită etică și profesională.

Proiectele de modernizare și dezvoltare ale societății, potrivit proiectelor în derulare și cele preconizate pe termen scurt, impun și extinderea structurii de personal, cu menținerea necesității de personal calificat, având în vedere noile tehnologii aplicate (tehnologii alternative autobuze, management trafic și e-ticketing). Un rol important în adaptarea personalului existent îl constituie programul de formare profesională.

Pentru perioada următoare, societatea își propune consolidarea și adaptarea structurii organizatorice în corelare directă cu evoluția serviciului de transport public, a programelor de circulație și a proiectelor de modernizare aflate în derulare.

În acest sens, principalele direcții de acțiune sunt:

- asigurarea necesarului de personal, în special pentru funcțiile deficitare (conducători de autobuz), prin intensificarea proceselor de recrutare și implementarea de măsuri specifice de atragere a personalului calificat;
- dimensionarea optimă a resurselor umane în raport cu planul de transport și volumul de activitate, în vederea reducerii dependenței de ore suplimentare și a optimizării costurilor cu personalul;
- creștere a gradului de retenție a personalului, în special în zonele operationale critice, prin măsuri de motivare financiară și non-financiară;
- reducerea fluctuației de personal și stabilizarea forței de muncă, cu impact direct asupra continuității serviciului și eficienței operationale.

Motivarea forței de muncă reprezintă un element esențial pentru menținerea performanței operationale și reducerea deficitului de personal, cu impact direct asupra diminuării orelor suplimentare, optimizării costurilor și asigurării continuității activității.

2.4.Elemente componente si organizarea serviciului de transport

2.4.1. Rețeaua

In anul 2023 TURSIB deservea 32 de linii de autobuz organizate într-o rețea, care acoperă aproape întreg orașul, precum și stațiunea Păltiniș.

Reteaua de linii din Municipiul Sibiu era structurată după cum urmează :

- 4 linii de autobuz principale (1, 2, 3, 5) care circulă cu o frecvență de 5-10 minute la orele de vârf;
- 11 linii de autobuz secundare (8,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19), care circulă cu o frecvență de 15 -20 minute la orele de vârf;
- 8 linii de autobuz profesionale (111,112,113,114,115,116,117,118), care circulă în principal la orele de vârf, la intrarea și ieșirea din schimburi a salariaților din zona industrială Vest;
- 8 linii de autobuze cu stație finală Colegiul National Octavian Goga și Școala Gimnazială Regina Maria , Piața Rahova 3 , pentru transport elevi;
- 1 linie de autobuz care circulă între Gara Sibiu și stațiunea Păltiniș .

Având în vedere o independență în gestionarea infrastructurii necesare desfășurării serviciului de transport public local, s-au inițiat discuții privind oportunitatea preluării în administrare/concesiune de la Primăria Sibiu a stațiilor de autobuz răspândite pe raza Municipiului Sibiu și în Stațiunea Paltinis (aprox.270 stații de autobuz).

Stațiile de autobuz au fost concesionate către Tursib prin hotărârile Consiliului Local Sibiu și contractul de delegare a gestiunii.

În prezent, TURSIB operează următoarele linii de autobuz:

- *Trasee principale: [1](#), [2](#), [3](#), [5](#) pe care se circulă cu o frecvență între 7 și 10 minute la orele de vârf;*
- *Trasee secundare: [7](#), [8](#), [10](#), [9](#), [11](#), [12](#), [13](#), [14](#), [15](#), [16](#), [17](#), [18](#), [19](#), [20](#), [21](#), [24](#) pe care se circulă cu o frecvență de 20 minute la orele de vârf;*
- *Trasee profesionale: [111](#), [112](#), [113](#), [114](#), [115](#), [116](#), [117](#), [118](#), [211](#), [213](#), [214](#), [215](#), [217](#) care deservește în principal agenții economici din zonele industriale;*
- *Trasee elevi: [E1](#), [E2](#), [E3](#), [E4](#), [E5](#), [E6](#), [E7](#), [E8](#)*
- *Traseu turistic: [22](#), care se execută cu un autocar, între Sibiu și Păltiniș.*
- *Trasee metropolitane: [500](#), [510](#), [520](#), [521](#), [525](#), [530](#), [540](#), [550](#), [560](#), [561](#), [570](#), [571](#), [580](#), [581](#), [582](#)*
- *504 [stații](#) autobuz, unele dintre acestea fiind dotate cu afișaje electronice care arată timpul de sosire în stație al autobuzelor.*

2.4.2. Parcul Auto

In anul 2023 compania deținea un parc de autobuze structurat astfel:

EUROBUS DIAMOND 10	MENARINI- BUS CITYMOOD 17	ISUZU CITIPOINT 38	MAN A74 19	MAN R12 1	MAN A75 3	KARSAN JEST ELECTRIC 5	TEMSA 2	MERCED ES BENZ CNG 11	MERCED ES BENZ CNG 29	SOLARIS 9
SB 61 SBT	SB 15 SBT	SB 61 TSB	SB 20 TSB	SB 18 TSB	SB 15 TSB	SB 72 SBT	SB01TSB	SB 81 SBT	SB 87 TSB	SB 11 SBT
SB 62 SBT	SB 16 SBT	SB 62 TSB	SB 21 TSB		SB 16 TSB	SB 73 SBT	SB03TSB	SB 82 SBT	SB 86 TSB	SB 12 SBT
SB 63 SBT	SB 17 SBT	SB 69 TSB	SB 23 TSB		SB 17 TSB	SB 74 SBT		SB 83 SBT	SB 97 TSB	SB 68 SBT
SB 64 SBT	SB 18 SBT	SB 77 TSB	SB 24 TSB			SB 79 SBT		SB 84 SBT	SB 91 TSB	SB 76 SBT
SB 65 SBT	SB 19 SBT	SB 88 TSB	SB 25 TSB			SB 80 SBT		SB 85 SBT	SB 92 TSB	SB 93 SBT
SB 66 SBT	SB 20 SBT	SB 89 TSB	SB 27 TSB					SB 86 SBT	SB 93 TSB	SB 94 SBT
SB 67 SBT	SB 21 SBT	SB 04 TSB	SB 29 TSB					SB 87 SBT	SB 95 TSB	SB 95 SBT
SB 69 SBT	SB 22 SBT	SB 94 TSB	SB 30 TSB					SB 10 SBT	SB 51 TSB	SB 96 SBT
SB 70 SBT	SB 24 SBT	SB 13 SBT	SB 32 TSB					SB 90 SBT	SB 53 TSB	SB 98 SBT
SB 71 SBT	SB 25 SBT	SB 14 SBT	SB 33 TSB					SB 91 SBT	SB 54 TSB	
	SB 75 TSB	SB 52 SBT	SB 34 TSB					SB 92 SBT	SB 55 TSB	
	SB 37 SBT	SB 53 SBT	SB 35 TSB						SB 57 TSB	
	SB 38 SBT	SB 54 SBT	SB 36 TSB						SB 58 TSB	
	SB 39 SBT	SB 55 SBT	SB 37 TSB						SB 63 TSB	
	SB 40 SBT	SB 56 SBT	SB 38 TSB						SB 64 TSB	
	SB 41 SBT	SB 57 SBT	SB 39 TSB						SB 65 TSB	
	SB 42 SBT	SB 58 SBT	SB 40 TSB						SB 66 TSB	
		SB 59 SBT	SB 41 TSB						SB 67 TSB	
		SB 60 SBT	SB 44 TSB						SB 70 TSB	
		SB 26 SBT							SB 71 TSB	
		SB 27 SBT							SB 73 TSB	
		SB 28 SBT							SB 74 TSB	
		SB 29 SBT							SB 76 TSB	
		SB 31 SBT							SB 78 TSB	
		SB 32 SBT							SB 79 TSB	
		SB 33 SBT							SB 48 TSB	
		SB 34 SBT							SB 47 TSB	
		SB 35 SBT							SB 46 TSB	
		SB 36 SBT							SB 45 TSB	
		SB 43 SBT								
		SB 44 SBT								
		SB 45 SBT								
		SB 46 SBT								
		SB 47 SBT								
		SB 48 SBT								
		SB 49 SBT								
		SB 50 SBT								
		SB 51 SBT								

În prezent, TURSIB efectuează serviciul de transport public local de persoane pe raza ADI Transport Metropolitan Sibiu, parcul de autobuze fiind format din :

- 38 autobuze Isuzu 12m, Diesel Euro 6;
- 17 autobuze Menarini Bus de 18m, Diesel Euro 6 ;
- 10 autobuze Eurobus Diamond de 12m, Diesel Euro 6 ;
- 5 minibuze electrice Karsan Jest de 6m;
- 28 autobuze Mercedes Benz de 12m, CNG ;
- 11 autobuze Mercedes Benz de 18m, CNG;
- 9 autobuze electrice Solaris de 12 m;
- 2 autocare Temsa de 53 loc, Diesel Euro 6 ;
- 6 autobuze electrice Granton de 10m ;
- 30 autobuze electrice Karsan de 12m .
- 6 autobuze diesel Euro 3 MAN, 5 de 12 m și 1 autobuz de 18 m.

Situație autobuze care urmează a fi scoase din circulație :

Se va urmări ca din parcul de autobuze MAN, cele care vor prezenta un risc mare de utilizare, vor fi casate .

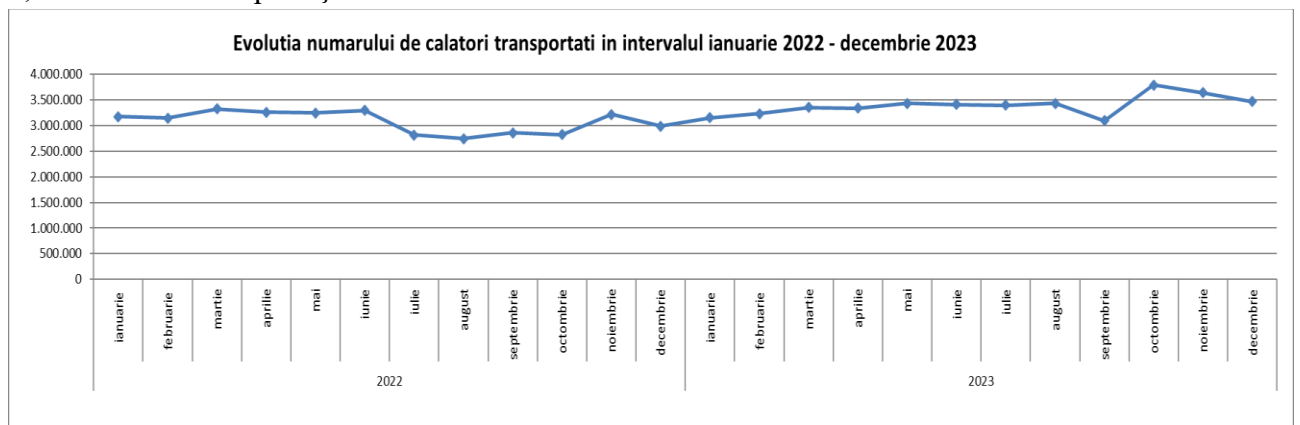
Potrivit legislației existente, este recomandată existența unui disponibil de până la 30% din parc care să fie folosit ca parc de rezervă (revizii, reparații, accidente etc.).

2.4.3. Numărul de pasageri

Din analiza vânzărilor, reiese că în anul 2022 TURSIB a transportat un număr de 36.922.795, cu o medie zilnică de 102.563 călători.

În anul 2023, mijloacele de transport TURSIB au transportat zilnic, în medie un număr de 110.530 călători, adică un total de 39.790.747 pasageri.

S-a estimat că până la finalul anului 2024, se va putea atinge un număr de aproximativ 40,500,000 călători transportați.



În anul 2025 mijloacele de transport TURSIB au transportat zilnic, în medie, aproximativ 117 mii pasageri, adică 42.22 milioane pasageri pe an.

Denumire Indicator	2023	2024	2025
Numar calatori transportati (milioane)	39.79	43.19	42.22

2.4.4. Strategia de prețuri

Prin HCL nr. 329 din 25.08.2022 s-a aprobat sistemul de tarifare, aplicat cu începere din 01.09.2022, prin intermediul căruia prețurile biletelor și abonamentelor Tursib erau majorate în baza creșterii indicelui prețurilor de consum față de nivelul existent la data precedentei ajustări (noiembrie 2016). Ca atare, prețul unui bilet valabil 60 de minute a fost stabilit la valoarea de 3 lei, iar cel al unui abomanent pentru o lună, nelimitat la numar calatorii si trasee, la 86 lei.

Vânzarea biletelor și abonamentelor s-a realizat prin:

- 5 agenții Tursib
- 322 aparate contactless din autobuze;
- Aplicația 24Pay;
- Aplicația SibiuBus;
- 36 automate stradale;
- Doi colaboratori prin intermediul punctelor proprii de desfacere
- Online, de pe portalul accesibil din site-ul Tursib (încărcate pe cardul Tursib din PVC).

În vederea asigurării unor modalități mai facile de accesare a abonamentelor și pentru a evita supraaglomerarea punctelor de vânzare, Tursib a implementat începând cu anul școlar 2023 portalul de vanzare a titlurilor de calatorie, prin intermediul caruia toate categoriile de utilizatori ai transportului public isi pot achizitiona titluri de calatorie care ulterior vor fi incarcate pe cardurile personalizate Tursib. Astfel, pe portal se pot achizitiona titluri de calatorie cu pret intreg, gratuitati sau reduceri (in baza documentelor care se ataseaza de catre solicitanti). De asemenea clientii persoane juridice pot incarca cardurile propriilor angajati de pe portal, prin comenzi facute de pe contul personalizat pe firma.

O alta modalitate relativ noua de achizitionare a titlurilor de calatorie este aplicatia mobila SibiuBus, care permite cumpararea de bilete si abonamente direct de pe telefonul mobil, validarea acestora facandu-se tot cu telefonul mobil, utilizand codurile QR generate in aplicatie. Incepând cu implementarea primei parti a proiectului zonei metropolitane in anul 2025 (Poplaca, Rosia, Cristian), sistemul de tarifare a fost extins, fiind implementate noi tipuri de titluri de calatorie pentru traseele metropolitane. Au fost introduse astfel Biletele de 75 min, Legitimații zilnice, Abonamente săptămânale, Abonamente 30 de zile pentru zona metropolitana și abonamentele integrale.

Tursib comercializeaza trei tipuri de bilete:

- Bilet intern 60 minute (valabil 60 de minute în interiorul unei comune/unui oraș) la prețul de 3.5 lei
- Bilet 1 tranziție 75 minute (valabil 75 de minute în și între 2 comune/orașe) la prețul de 5 lei

- Bilet 2 tranziții 90 minute (valabil 90 de minute în și între 3 comune/orașe) - 7 lei

și patru tipuri de legitimații zilnice

- Legitimație zilnică internă (valabilă 1 zi calendaristică în interiorul unei comune/unui oraș) - 7 lei
- Legitimație zilnică 1 tranziție (valabilă 1 zi calendaristică în și între 2 comune/orașe) - 10 lei
- Legitimație zilnică 2 tranziții (valabilă 1 zi calendaristică în și între 3 comune/orașe) - 14 lei
- Legitimație zilnică integrală (valabilă 1 zi calendaristică în toate comunele/orașele) - 28 lei

Toate tipurile de titluri de călătorie au fost suplimentate în așa fel încât să asigure nevoia de transport a tuturor tipurilor de călători, pe diverse rute.

Vânzarea biletelor și abonamentelor se face prin:

- 5 agenții
- 40 automate stradale de vânzare a biletelor, amplasate în stații cu număr mare de călători
- 58 colaboratori care își desfășoară activitatea în toate UAT-urile zonei metropolitane
- 505 aparate contactless montate în autobuze
- Aplicația 24Pay
- Aplicația SibiuBus
- On-line, pe portal, accesibil prin site-ul societății

Următoarele categorii de persoane beneficiază de gratuitate la serviciile de transport public local:

- copiii cu vârsta sub 5 ani (fără titlu de călătorie)
- elevii care învață în unități de învățământ acreditate/autorizate și care: au domiciliul sau frecventează cursuri în Municipiul Sibiu; au domiciliul într-o localitate din zona deservită de Tursib și învață fie în localitatea de domiciliu, fie în Sibiu; locuiesc în Sibiu și frecventează o școală dintr-o comună sau un oraș unde Tursib operează trasee.
- veteranii de război și văduvele de veterani de război (cu titlu de călătorie eliberat gratuit)
- persoanele persecutate din motive politice, dislocați, deportați (cu titlu de călătorie eliberat gratuit)
- foștii deținuți politici (cu titlu de călătorie eliberat gratuit)
- luptători care au contribuit la victoria revoluției române din decembrie 1989 sau urmași de eroi martiri, conform Legii nr.341/2004, modificată și completată (cu titlu de călătorie eliberat gratuit)
- persoanele cu handicap pe baza legitimației eliberată de Direcția Generală de Asistență Socială și Protecție a Copilului din fiecare județ. Toate aceste legitimații sunt valabile pentru transportul în comun pe tot teritoriul țării (indiferent de domiciliu)
- studenții orfani sau proveniți din casele de copii, care frecventează învățământul de stat, cursuri la zi (inclusiv master), în vârstă de maxim 30 de ani (cu titlu de călătorie eliberat gratuit)

- pensionarii cu domiciliul stabil în municipiul Sibiu și în celelalte UAT-uri membre din zona metropolitană, cu excepția pensionarilor cu domiciliul în comuna Roșia.

Studentii beneficiază de o reducere a abonamentului cu 90% pe care îl pot deconta pe baza documentelor de achiziție; decontarea se face de către Universitatea „Lucian Blaga”

Donatorii beneficiază de o reducere a abonamentului cu 50% decontata de către Primăria Sibiu.

2.4.5. Strategia de Marketing

În ceea ce privește activitatea de transport public, există o serie de dificultăți în aplicarea instrumentelor de marketing clasice, acestea fiind generate de caracteristicile specifice ale acestui tip de serviciu. Deoarece resursele companiei sunt limitate, o strategie care are ca scop creșterea rapidă și într-o foarte mare măsură a numărului de călători poate duce la o situație în care transportul public nu va putea face față unui aflax prea mare de utilizatori, mai ales la orele de vârf, acest lucru afectând calitatea serviciului. Obiectivul principal - pe termen scurt - în această caz este acela de a păstra clienții existenți și de a promova un serviciu de o calitate mai bună pentru călători.

Ținând cont de cele prezentate mai sus, strategia de marketing a societății este una adaptată la cerințele de transport ale locuitorilor Municipiului Sibiu și zona metropolitană:

Cadrul strategiei de marketing este alcătuit din următoarele obiective ale companiei:

- Fidelizarea clienților actuali;
- Creșterea indicelui de satisfacție a clienților;
- Creșterea numărului de călători transportați;
- Adaptarea planului de transport în concordanță cu cerințele clienților și cu dezvoltarea dinamică a orașului;
- Urmărirea permanentă a gradului de încărcare a autobuzelor;
- Îmbunătățirea permanentă a modului de adresare către clienți;
- Actualizarea permanentă a canalelor de difuzare a informațiilor de interes public;
- Reducerea numărului de reclamații;
- Creșterea calității serviciului de transport public;
- Promovarea transportului public.

Modalitățile prin intermediul cărora se urmărește atingerea acestor obiective sunt:

- Preocuparea permanentă pentru creșterea gradului de încredere al călătorilor și pentru asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse;
- Informarea eficientă a călătorilor asupra traseelor și a orarului, a locației stațiilor de oprire, a tarifelor, etc.;
- Promovarea modalităților de transport „Verde” – mijloace de transport nepoluante;
- Promovarea impactului pe care îl are asupra mediului utilizarea mijloacelor de transport public în detrimentul autoturismelor proprii;
- Creșterea numărului utilizatorilor transportului public prin publicitatea bazată pe argumente legate de cost, în conformitate cu strategia municipalității sibiene de a reduce traficul privat în oraș și în colaborare cu companii private - pentru a motiva angajații acestora să folosească transportul public;
- Oferirea de modalități cât mai diversificate și accesibile de achiziționare a tichetelor de călătorie;
- Atragerea unui număr mai mare de elevi și studenți înspre transportul public de călători;

- Îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității prin: reducerea timpilor de așteptare în stațiile de autobuz, sporirea siguranței în mijloacele de transport în comun, confort, punctualitate, curățenie, creșterea accesibilității spre mijloacele de transport public, asigurare unor conexiuni între trasee în avantajul călătorilor.

Proiectele implementate pe parcursul anului 2023 care au prevăzut dotarea flotei Tursib cu 40 de autobuze CNG și 9 autobuze electrice, au ca obiectiv principal creșterea calității și atractivității transportului public. De asemenea implementarea noilor sisteme de ticketing și de fleet management ofera pasagerilor o accesibilitate mult îmbunătățită la serviciile de transport public. Tursib va putea în acest context beneficia de o reparație raportată la percepția actuală pe care o are publicul cu privire la transportul public în general.

Anual, prin planul de marketing și planul de comunicare, se stabilesc obiective privind promovarea transportului public local și diverse campanii de interes public.

2.4.6. Sistem de management integrat

Societatea TURSIB are implementat și certificat un SISTEM INTEGRAT DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII, MEDIULUI, SĂNĂTĂȚII ÎN MUNCĂ, CONTROL INTERN MANAGERIAL, în conformitate cu cerințele standardelor SR EN ISO 9001:2015, SR EN ISO 14001:2015, SR EN ISO 45001:2018, aplicate domeniului de activitate al organizației.

În acest sistem a fost integrat și CONTROLUL INTERN MANAGERIAL, conform Ordinului nr.600/2018 privind aprobarea Codului Controlului Intern Managerial al entităților publice.

Îmbunătățirea continuă este dezideratul pentru a menține aceste certificări și a ajunge la asigurarea calității maxime, eliminarea neconformităților și creșterea eficienței proceselor din cadrul TURSIB.

3. OBIECTIVE STRATEGICE PENTRU PERIOADA 2024 – 2028

Documentele de referință, în vigoare, în care se regăsesc cerințele și obiectivele pentru transportul public local de călători sunt Scrisoarea de așteptări a TURSIB SA actualizată prin Hotărârea Consiliului Local nr. 486/2020, Scrisoarea de așteptări elaborată de ADI Transport Metropolitan Sibiu în anul 2025 și Planul de Mobilitate Urbană Durabilă 2016 - 2030 pentru Municipiul Sibiu.

3.1.Principiile și strategiile locale care guvernează activitatea societății:

Serviciul de transport public local de persoane este organizat cu respectarea următoarelor principii și strategii locale:

- a) rezolvarea problemelor de ordin economic, social și de mediu;
- b) administrarea eficientă a bunurilor aparținând sistemelor de transport proprietate a unităților administrativ-teritoriale;
- c) utilizarea eficientă a fondurilor publice în activitatea de administrare sau executare a serviciului de transport public local;
- d) deplasarea în condiții de siguranță și de confort,
- e) asigurarea executării unui transport public local accesibil în ceea ce privește tariful de transport;

- f) recuperarea integrală a costurilor de exploatare, reabilitare și dezvoltare prin tarife/taxe suportate de către utilizatori și prin finanțarea de la bugetul local, asigurându-se un profit rezonabil pentru operatorii de transport;
- g) susținerea dezvoltării economice a municipiului prin realizarea unei infrastructuri de transport public local moderne;
- h) satisfacerea cu prioritate a nevoilor de deplasare ale populației, ale personalului instituțiilor publice și ale operatorilor economici pe teritoriul municipiului Sibiu prin servicii de calitate;
- i) protecția categoriilor sociale defavorizate, prin compensarea costului transportului de la bugetul local al municipiului Sibiu.

3.2. Misiunea serviciului de transport public local de calatori consta in garantarea unor servicii de transport de calatori sigure, eficiente si de o înaltă calitate.

Prin oferirea acestor servicii, TURSIB urmărește creșterea interesului cetățenilor pentru utilizarea preponderentă a mijloacelor de transport public de călători ca formă de deplasare.

TURSIB garantează transparența și buna funcționare a serviciilor de transport oferite, luând în considerare factorii sociali, de mediu și de dezvoltare durabilă.

Misiunea companiei de transport TURSIB:

- ✓ mobilitate pentru toți;
- ✓ corectitudine și loialitate;
- ✓ participare și transparență;
- ✓ eficiență și eficacitate.

3.3.OBIECTIVE STRATEGICE ASUMATE TURSIB

3.3.1OBIECTIV STRATEGIC: Eficienta, eficacitate si economicitate

Obiectiv general: Utilizarea în condiții de economicitate, eficacitate și eficiență a resurselor societatii

Obiective specifice:

- ✓ Optimizarea permanentă a costurilor;
- ✓ Identificarea și implementarea de măsuri de reducere a costurilor operaționale, prin eficientizarea proceselor tehnologice și/sau a modului de organizare a serviciului public de transport;
- ✓ Modernizarea Sistemului de Management al Flotei, astfel încât procesul de planificare a călătoriei, procesul de gestiune a resurselor și de gestiune a fluxurilor să se realizeze optim;
- ✓ Administrarea eficientă a bunurilor proprii, dar și a celor aparținând Primăriei Sibiu;
- ✓ Utilizarea eficientă a fondurilor publice în activitatea de administrare și executare a serviciului de transport public local;
- ✓ Promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor conform contractului de delegare nr. 1/2025, precum și a principiului eficienței costului și a calității maxime a serviciilor prestate, luând în considerare și gradul de suportabilitate al populației;
- ✓ Asigurarea tuturor condițiilor economico-financiare, în vederea respectării clauzelor contractuale din contractul de credit nr.49609/2017 încheiat cu Banca Europeana pentru Reconstrucție și Dezvoltare-BERD;

3.3.2 OBIECTIV STRATEGIC: Modernizarea si imbunatatirea serviciilor

Obiectiv general: Creșterea calității serviciului de transport public de persoane

Obiective specifice:

- ✓ Identificare si analiza continua pentru anticiparea asteptarilor clientilor;
- ✓ Contributia transportului public la dezvoltarea mobilitatii durabile UAT-urilor;
- ✓ Modernizarea și creșterea flotei de vehicule prin care se asigură transportul călătorilor, în beneficiul acestora și al mediului înconjurător din aria de operare;
- ✓ Asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității organizației;
- ✓ Extinderea ariei de operare (creșterea gradului de acoperire a serviciului la nivelul UAT-urilor membre) și diversificarea ofertei de servicii către populație (ex: transportul școlar);
- ✓ Îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității prin: reducerea timpilor de așteptare în stațiile de autobuz, sporirea siguranței în mijloacele de transport în comun, punctualitate, creșterea accesibilității spre mijloacele de transport public, asigurarea unor conexiuni între trasee în avantajul călătorilor, creșterea gradului de curățenie și protecție în beneficiul călătorilor;
- ✓ Identificarea de propuneri pentru îmbunătățirea serviciului public de transport local de calatori.

3.3.3 OBIECTIV STRATEGIC: Orientarea catre calatori/beneficiari

Obiectiv general: Preocuparea permanenta pentru cresterea gradului de satisfactie al calatorilor/beneficiarilor

Obiective specifice:

- ✓ Îmbunătățirea serviciului de transport public în comun din punct de vedere al adaptării continue a transportului public în comun, conform necesităților cetățenilor: Programul și numărul autobuzelor de pe traseu să fie adaptat conform numărului de călători transportați; Alocarea mai multor mijloace de transport în comun la orele de vârf.
- ✓ Interacțiune permanentă cu clienții pentru a obține relații cât mai bune pe termen lung și avantajoase dpdv economic;
- ✓ Îmbunătățirea continuă a relației cu clienții prin dezvoltarea și diversificarea mijloacelor de comunicare, informare și consultanță;
- ✓ Preocuparea permanentă pentru creșterea gradului de încredere al călătorilor și pentru asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse;
- ✓ Informarea eficientă și în timp real a călătorilor asupra traseelor și a orarului de mers a vehiculelor de transport public local, a locației stațiilor de oprire, a tarifelor, a impactului asupra mediului înconjurător a mijloacelor de transport public, în comparație cu autoturismele proprii, etc.;
- ✓ Protecție eficientă a sănătății călătorilor pe durata utilizării transportului public local.
- ✓

3.3.4 OBIECTIV STRATEGIC: Competenta profesionala

✓ **Obiectiv general: Respectarea clauzelor contractuale din Contractul de delegare a gestiunii serviciului de transport public local de călători nr. 1/2025, încheiat cu Asociația de**

Dezvoltare Intercomunitară Transport Metropolitan Sibiu, în numele și pe seama UAT-urilor membre;

Obiectiv specific:

✓ Asigurarea tuturor condițiilor economico-financiare, structurale, legale și de resurse umane, în vederea respectării Contractului de delegare a gestiunii serviciului de transport public local de călători nr. 1/2025, încheiat cu Asociația de Dezvoltare Intercomunitară Transport Metropolitan Sibiu, în numele și pe seama UAT-urilor membre;

✓ **Obiectiv general: Politica de resurse umane**

Obiective specifice:

- ✓ Creșterea eficienței generale a companiei prin corectă dimensionare, informare și motivare a personalului societății;
- ✓ Instruirea permanentă a personalului pentru creșterea gradului de profesionalism;

Obiectiv general: Buna guvernanta corporativa

Obiective specifice:

- ✓ supraveghere și raportare eficace cu privire la managementul activităților operaționale și financiare ale societății și la sistemele sale de control intern;
- ✓ managementul riscului;
- ✓ stabilirea și implementarea unor politici de transparență și comunicare;
- ✓ stabilirea și revizuirea politicilor de remunerare;
- ✓ îndeplinirea indicatorilor de performanță rezultati din planul de administrare.

3.4.Măsurile pentru îndeplinirea obiectivelor strategice

3.4.1. Creșterea veniturilor directe, respectiv creșterea numărului de pasageri.

3.4.2. Adaptarea permanentă a rețelei de transport în conformitate cu solicitările clienților, respectiv optimizarea rețelei și productivitatea activelor.

3.4.3. Îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității prin: reducerea timpilor de așteptare în stațiile de autobuz, sporirea siguranței în mijloacele de transport în comun, punctualitate, creșterea accesibilității spre mijloacele de transport public, asigurare unor conexiuni între trasee în avantajul călătorilor.

3.4.4. Extinderea ariei de operare.

3.4.5. Asigurarea unei interfețe corespunzătoare față de publicul călător.

3.4.6. Creșterea eficienței generale a companiei, prin corectă dimensionare, informare și motivare a personalului societății, precum și prin instruirea permanentă a personalului, pentru creșterea gradului de profesionalism.

3.4.7. Diversificarea ofertei de servicii către populație.

3.4.8. Preocuparea permanentă pentru creșterea gradului de încredere al călătorilor și pentru asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse. Informarea eficientă a călătorilor asupra traseelor și a orarului de mers a vehiculelor de transport public local, a locației stațiilor de oprire, a tarifelor, a impactului asupra mediului înconjurător a mijloacelor de transport public în comparație cu autoturismele proprii, etc.

- 3.4.9. Realizarea planului anual de investitii si asigurarea suportului necesar Municipiului Sibiu pentru inlocuirea integrala a parcului de autobuze cu autobuze noi.
- 3.4.10. Modernizarea și creșterea parcului de vehicule prin care se asigură transportul călătorilor, în beneficiul acestora și al mediului înconjurător din aria de operare.
- 3.4.11. Monitorizarea/optimizarea costurilor de operare, reducerea creantelor restante si inexistenta datoriilor restante.
- 3.4.12. Promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor conform contractului de delegare, precum și a principiului eficienței costului și a calității maxime a serviciilor prestate, luând în considerare și gradul de suportabilitate al populației.

4. ESTIMARI FINANCIARE

4.1. Estimari generale

Pentru o estimare operativă și financiară realistă, în acest Plan de Management, care acoperă anii 2024– 2028, au fost acceptate următoarele presupuneri generale :

- TURSIB gestionează contractul de imprumut nr. 49609/22.12.2017, încheiat între TURSIB și Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare pentru perioada 2017 – 2027.
- după încheierea cu Primăria Sibiu a actualului Contract de delegare a serviciului de transport începând cu aprilie 2019, s-au previzionat și implementat proiecte care a prevazut innoirea parcului cu autobuze ecologice si anume – Linia Verde in 2021, proiectele de achizitionare a 40 de autobuze CNG si a 9 autobuze electrice – in 2023.
- prin vânzarea partiala a vechii autobaze, TURSIB si-a creat sursa de finanțare pentru „parcare autobuze STR Monaco-proiect in desfasurare’ si ,extindere ateliere reparatii’.
- conform Contractului de delegare a gestiunii nr.1/23.06.2025 veniturile din vanzarea titlurilor de calatorie reprezintă principala sursă de venit care determină reducerea compensatiei.

In baza contractului de delegare care respectă prevederile Regulamentului UE 1370 / 2007, se aplică un sistem de compensare, care se poate detalia astfel:

- O compensatie pentru gratuitățile oferite pensionarilor, elevilor, eroilor (anumite categorii) si reducerilor ;
- O compensatie pentru efectuarea obligațiilor de serviciu public

Formulă

Compensația pentru efectuarea Obligațiilor de serviciu public (inclusiv diferențele de tarif)

= Cheltuielile totale eligibile - Venituri ale Operatorului asociate Obligației de serviciu public (exclusiv diferențele de tarif) + Profit rezonabil

$$C \text{ lunară} = CE - V + Pr$$

unde:

C lunară [lei] - reprezintă Compensația lunară plătită Operatorului;

CE [lei]- reprezintă cheltuielile totale eligibile realizate, aferente

exclusiv Obligațiilor de serviciu public pentru luna pentru care se acordă

Compensația; cuprind includerea amortizării investițiilor operatorului și a cheltuielilor financiare aferente investițiilor (dobânzi și alte cheltuieli financiare aferente rambursării creditelor de investiții). Amortizarea investițiilor realizate de operator din fonduri provenite din subvenție de capital de la bugetul local sau majorare de capital nu este eligibilă.

Pr[lei]- reprezintă profitul rezonabil al Operatorului.

Nivelul profitului rezonabil va reprezenta o valoare fixă anuală, prevăzută în Anexa nr. 17. Această valoare se poate modifica prin hotărâre AGA, pe baza mandatelor speciale acordate prin HCL ale DAT-urilor membre ADITMS. Pe durata contractului, nivelul anual al profitului rezonabil nu poate depăși, printr-un calcul procentual, rata SWAP comunicată de Comisia Europeană și publicată pe pagina Consiliului Concurenței, la care se adaugă 100 puncte de bază (1%) și nu poate depăși procentul total de 5,74%. În timpul anului, la calculul compensației lunare convenite, se va utiliza valoarea fixă distribuită proporțional cu perioada de referință, urmând ca la regularizarea anuală (decont anual) să fie analizat inclusiv cuantumul final al profitului rezonabil, <lupa comparația cu procentele sus menționate.

V[lei]- reprezintă totalitatea veniturilor generate în legătură cu prestarea serviciului public de transport de către Operator, pentru luna pentru care se acordă Compensația, respectiv:

- venituri din vânzarea Titlurilor de călătorie la care Operatorul este îndreptățit, pentru toți utilizatorii de pe teritoriul administrativ al DAT-urilor beneficiare și membre ADITMS;
- venituri din alte activități legate de prestarea serviciului public de călători prin curse regulate: venituri din reclamă și publicitate pe sau în mașini, pe sau în clădirile sau dotările Operatorului, publicitate pe titlurile de călătorie, vânzarea de materiale promoționale sau informative asociate transportului public prestat (hărți, cărți poștale, pixuri, insigne, etc.). Publicitatea pe exteriorul autobuzelor achiziționate începând cu anul 2018 de către Operator sau Autoritatea Contractantă se realizează doar cu aprobarea prealabilă a machetei standard de către Autoritatea Contractantă. Macheta standard va prezenta doar spațiul destinat conținutului publicitar, pe fiecare tip de autobuz în parte;
- orice alte venituri obținute de către Operator în legătură cu prestarea Serviciului de transport public local de călători prin curse regulate. Sunt acele venituri care se realizează sporadic din activitatea curentă a operatorului: venituri din casări de mijloace fixe aferente bunurilor proprii, valorificare de deșeuri, închirierea temporară a unor spații ale Operatorului, venituri asociate drepturilor de autor și proprietate intelectuală, etc.

- diferențele de tarif la care Operatorul este îndreptățit potrivit prezentului Contract.
Valoarea maximă anuală a Cheltuielilor totale eligibile realizate este dată de costul maxim total anual planificat, calculat după următoarea formulă:
-la începutul unui an calendaristic:

C unitar maxim x Km estimați anual, unde

C unitar maxim reprezintă costul maxim în lei stabilit pe km, calculat potrivit Anexei I O. I; ***Km*** reprezintă numărul de ***km efectiv*** estimați anual a se realiza de mijloacele de transport ale Operatorului, pe traseele stabilite în Programul de transport inclus în Anexa 2, potrivit metodologiei inclusă în Anexei 13;

Astfel

CE maxim planificate anual = c unitar maxim autobuze x Km efectiv
estimați anual autobuze"

-la finalul unui an calendaristic:

C unitar maxim x Km realizați anual, unde

C unitar maxim reprezintă costul maxim în lei stabilit pe km, calculat potrivit Anexei I O. I; ***Km*** reprezintă numărul de ***km efectiv*** realizați anual de mijloacele de transport ale Operatorului, pe traseele stabilite în Programul de transport inclus în Anexa 2, potrivit metodologiei inclusă în Anexei 13;

Astfel

CE maxim planificate anual = c unitar maxim autobuze x Km efectiv
realizați anual autobuze"

4.2. Venituri

Deși este o societate comercială, scopul societății nu îl reprezintă profitabilitatea, ci are ca obiective principale realizarea de servicii de transport de persoane prin curse regulate de calitate, suportabile din punct de vedere tarifar pentru beneficiari și să reprezinte un instrument de suport al Primăriei Sibiu pentru anumite categorii de cetățeni prin acordarea unor facilități (gratuități/reduceri).

Suma totală a compensațiilor acordate de municipalitate se schimbă în fiecare an.

Politicile sociale ale autorității locale și procesul investitional atât al TURSIB, cât și al autorității locale au condus la creșterea semnificativă a gradului de susținere a operatorului de transport public local din bugetul local, aproximativ 77% din veniturile totale ale TURSIB reprezentând venituri din compensații (an 2023).

Luând în considerare gratuitățile și reducerile acordate conform legii și hotărârilor UAT-urilor (copiii până la vârsta de 5 ani au gratuitate în baza legii 92/2007 a serviciilor de transport, elevii au gratuitate în baza legii nr.198/2023 a învățământului preuniversitar și a HG nr. 810 din 8 septembrie 2023, studenții au copiii cu vârsta între 5 și 6 ani (inclusiv) și gratuitate decontată în proporție de reducere 90% de către ULBS în baza Legii învățământului superior nr. 199/2023, pensionarii au gratuitate în mun. Sibiu în baza hotărârilor UAT-uri), singura sursă generatoare de venituri proprii pentru TURSIB o reprezintă publicul adult și turistii, din care se exclud persoanele cu dizabilități și eroii care au gratuitate în baza legii.

Pentru asigurarea unui echilibru între gradul de suportabilitate al bugetului local și gradul de suportabilitate al populației, se au în vedere următoarele acțiuni:

a) reducerea redevenței

În conformitate cu Legea nr.51/2006 a serviciilor comunitare de utilități publice, republicată, cu modificările și completările ulterioare, art.29, alin.11, lit.(m) ”nivelul redevenței sau al altor obligații, după caz; la stabilirea nivelului redevenței, autoritatea publică locală va lua în considerare valoarea calculată similar amortizării pentru mijloacele fixe aflate în proprietate publică și puse la dispoziție operatorului odată cu încredințarea serviciului/activității de utilități publice și gradul de suportabilitate al populației.” Având în vedere paragraful menționat, s-a procedat la realizarea Studiului privind gradul de suportabilitate al populației privind tarifele serviciului de transport public local de călători din Sibiu. Hotărârea nr.246/2006 pentru aprobarea Strategiei naționale privind accelerarea dezvoltării serviciilor comunitare de utilități publice, prevede la lit.c) din art.6.3.5.3.:

“c)transportul public local: rata de suportabilitate = 3%”

Creșterile de tarif ca rezultat al acestei abordări vor fi considerate ca și cote de dezvoltare și vor fi folosite numai pentru a finanța proiectele de investiții și costurile suplimentare legate de proiectele de investiții. Cu toate acestea, programul de investiții înaintat doar pe această bază se poate dovedi nerealist atunci când se iau în calcul aspecte ale suportabilității. Când vorbim de suportabilitate ne referim la suportabilitatea autorităților locale din perspectiva costurilor de investiție și suportabilitatea consumatorilor din punctul de vedere al costurilor operaționale. În consecință, în urma analizei scenariilor cuprinse în studiu, raportat la politicile sociale întreprinse de autoritățile locale privind asigurarea unui transport public local modern și accesibil, inclusiv pentru categoriile defavorizate (program gratuitate pensionari, program gratuitate pentru copiii cu vârsta de până la 6 ani inclusiv cu domiciliul stabil în Municipiul Sibiu și elevii din învățământul preuniversitar acreditat/autorizat, cu domiciliul stabil în Municipiul Sibiu sau care frecventează o unitate de învățământ de pe raza teritorială a Municipiului Sibiu și proiect privind trasee școlare), nivelul redevenței percepută de la operatorul de transport trebuie să fie minimum posibil, întrucât un nivel ridicat al acesteia va conduce inevitabil la următoarele consecințe:

1. Fie creșterea tarifelor de călătorie care ar duce la accentuarea decalajului dintre nivelul actual al gradului de suportabilitate și cel stabilit prin actul normativ menționat.

2. Fie la solicitarea de compensații de la bugetul local în vederea acoperirii diferenței dintre cheltuielile și veniturile realizate de către operatorul de transport, precum și asigurarea unui profit rezonabil stabilit prin contract.

b) schimbarea regimului de TVA aferent compensației pentru acoperirea costurilor aferente Obligațiilor de serviciu public

Potrivit reglementărilor existente în Ordinul 272/2007 pentru aprobarea Normelor-cadru privind stabilirea, ajustarea și modificarea tarifelor pentru serviciile publice de transport local și județean de persoane, precum și pentru conformitatea cu normele stabilite în Anexa la Regulamentul (CE) nr.1370/2007, Contractul de delegare a gestiunii serviciului de transport public local de călători prin curse regulate în Municipiul Sibiu nr.19/2019 încheiat între Tursib SA și Municipiul Sibiu prevede o clauză potrivit căreia în situația în care veniturile sunt mai mici decât cheltuielile plus un profit rezonabil, operatorul de transport public local-TURSIB SA să beneficieze de acordarea unei compensații pentru obligația de serviciu public de transport calatori.

La momentul actual compensația pentru acoperirea costurilor de transport se calculează lunar raportat la un cost per km prestabilit. Se propune modificarea modalității de acordare lunare a compensației pentru acoperirea costurilor de transport, având în vedere schimbarea regimului de TVA aferent, respectiv:

- eliminarea decontării lunare în funcție de un cost per km prestabilit

- aplicarea decontării lunare în funcție de cheltuielile și veniturile efectiv realizate cu regularizare la sfârșitul exercitiului financiar pe baza cheltuielilor și veniturilor eligibile înregistrate și auditate

Avand in vedere cele de mai sus, daca aceasta compensatie pentru obligatia de serviciu public de transport calatori reprezinta o subventie care se acorda pentru acoperirea cheltuielilor si nu se calculeaza functie de un cost per km prestabilit, ci pe baza cheltuielilor si veniturilor efectiv realizate, prin urmare nu se considera o subventie legata direct de pret in sensul art.286 alin.(1) lit.a) din Legea nr.227/2015 privind Codul Fiscal. In aceste conditii, compensatia pentru obligatia de serviciu public de transport calatori nu intra in baza de impozitare a TVA, astfel ca nu se colecteaza TVA la sumele primite sub forma compensatiei pentru obligatia de serviciu public de transport calatori acordata potrivit noii modalitati de calcul.

Modernizarea si dezvoltarea transportului public local va genera pe viitor o crestere a compensatiilor, in cazul in care se decide de catre autoritatile locale mentinerea tarifelor, respectiv degrevarea publicului sibian de a sustine, fie si partial, costul procesului investitional.

4.3.Cheltuieli

În costurile de funcționare ale TURSIB cea mai mare pondere (aproximativ 60%) o au cheltuielile cu combustibilul și cheltuielile cu personalul. Pe viitor, datorita investitiilor realizate, se estimează creșterea costurilor financiare (dobanzi), amortizarea, asigurările (in special CASCO) și redeventa.

Un factor determinant în desfasurarea activitatii il constituie asigurarea unui nivel de cheltuieli care să permită realizarea planului de transport, reparațiile și întreținerea programate în conformitate cu estimările interne, precum și respectarea reglementărilor legale în vigoare. Privite in structura (an 2026), se evidentiaza urmatoarele categorii de cheltuieli:

- cheltuieli cu personalul cu o pondere de 50% din total costuri

- cheltuieli cu bunurile si serviciile cu o pondere de 34% din total costuri, combustibilul si piesele de schimb reprezentand 36% din aceasta categorie

- alte cheltuieli de exploatare cu o pondere de 11% din total costuri, amortizarea reprezentand 97% din aceasta categorie

- cheltuieli cu impozite si taxe cu o pondere de 4% din total costuri, redeventa reprezentand 63% din aceasta categorie

- cheltuieli financiare cu o pondere de 1% din total costuri

Cheltuielile cu personalul reprezinta principalul cost si se compun din:

- a)cheltuieli salarii

- b)cheltuieli cu tichetele de masa

- c)cheltuieli privind contributiile

- d)cheltuieli sociale

- e)cheltuieli privind contractele de mandat

Variatia principalelor categorii de cheltuieli pentru perioada prevazuta de Planul de administrare se preconizeaza astfel:

- cresterea cheltuielilor cu bunuri si servicii, componentele principale fiind combustibilul si piesele de schimb, datorita:

- variatiei pretului pentru combustibil (motorina, energie electrica si gaz) si consumului in cazul extinderii planului de transport (infiintare trasee noi, modificare trasee existente, majorare frecventa etc.), inclusiv zona metropolitana

- finalizarii perioadei de garantie pentru autobuzele achizitionate si introducerii noilor tehnologii cu alte repere si preturi de inlocuire

În vederea controlului costurilor cu combustibilul, întregul parc auto este dotat cu dispozitive pentru urmărirea consumului. Pentru autobuzele care vor rămâne în operare se procedează la modernizarea sistemului GPS pentru a se asigura un control sporit în traseu și informații în timp real. Autobuzele noi au fost livrate cu echipamente de urmărire în trafic, urmărire consum, monitorizare video și ticketing, toate acestea urmând să fie integrate în sistemul informatic al societății, astfel încât să fie oferită posibilitatea verificării traseului efectuat în raport cu planul de transport.

-creșterea altor cheltuieli de exploatare, datorită în principal creșterii amortismentului aferent noilor investiții

-creșterea cheltuielilor cu impozite și taxe, o componentă fiind redevența, potrivit demersurilor menționate anterior. Prin Contractul de delegare nr.1/2025,, 6.1 *În schimbul dreptului și obligației de exploatare a bunurilor puse la dispoziție, prevăzute în Anexa 4.1, Operatorul se obligă să plătească fiecărei UAT beneficiar și membru ADITMS, conform prevederilor art.29 alin.(11) lit.m) din Legea serviciilor comunitare de utilități publice nr.51/2006, republicată, cu modificările și completările ulterioare, luând în considerare gradul de suportabilitate al populației, o redevență calculată anual în procent de 1% din valoarea totală a bunurilor concesionate prezentate în Anexa 4.1.”*

-creșterea/mentinerea cheltuielilor financiare în cazul în care societatea va avea nevoie de finanțare suplimentară din surse atrase (credite, leasing etc.), cu suprapunere față de creditul BERD aflat în derulare în perioada de referință

Indicatori Financiarți prevăzuți în Contractul de împrumut încheiat cu Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare:

Prin contractul de credit cu BERD, sunt impuși societății următorii indicatori:

(a) Rata de Acoperire a Serviciului Datoriei. Debitorul va menține în permanență o rată a (i) Numerarului Disponibil pentru Serviciul Datoriei pentru perioada de 12 luni anterioară datei calculului raportat la (ii) suma rambursărilor sumei principale și plăților de dobândă aferente întregii Datorii Financiare sau acumulate pe durata respectivei perioade, la un nivel de cel puțin 1.2:1.0.

(b) Indicatorul Datoriei Financiare Nete la EBITDA. Debitorul va menține în permanență, începând cu data de 31 decembrie 2019, o rată a (i) Datoriei Financiare Nete la data la care este efectuat calculul raportată la (ii) EBITDA pentru perioada de 12 luni anterioară datei respective, la un nivel de cel mult 4.5:1.0.

Indicatorii cheie de performanță financiarți și nefinanciarți sunt prevăzuți în Anexa 2 la Planul de administrare.

Consiliul de Administrație,

Maier-Bondrea Vasile – președinte

Țepeș Irina – membru

Gagea Alexandru – membru

Directori executivi,

Rus Ioan – Director general

Todescu Anca-Crina – Director economic

III.Anexa nr. 1 la Planul de administrare – ICP administratori

NIVELUL MINIM AL INDICATORILOR DE PERFORMANTA FINANCIARI, OPERATIONALI NEFINANCIARI, ORIENTATI CATRE SERVICII PUBLICE SI DE GUVERNANTA CORPORATIVA STABILITI CONFORM HOTARARII DE GUVERN NR. 639/2023

Indicatori de performanta	Obiectivul de performanta	Valori tinta aprobate	Ponderi	Formula de calcul
INDICATORI CHEIE DE PERFORMANTA FINANCIARI- PONDERE : 50%				
Politica de investiții	Rata cheltuielilor de capital	0,03%	7,00%	Rata cheltuielilor de capital = (Cheltuieli de capital/Total active)*100
Finanțarea	Rata lichidității curente	1	7,00%	Rata lichidității curente = Active curente (circulante)/Datorii curente
	Raportul dintre datorie/EBITDA	>0	7,00%	Raportul dintre datorie și EBITDA = Datorii Totale/EBITDA EBITDA = Profit net + Cheltuieli cu dobânzi + Cheltuieli cu impozite + Cheltuieli cu deprecierea + Cheltuieli cu amortizarea
Operațiuni	Rata de rotație a creanțelor	2,61	8,00%	Rata de rotație a creanțelor = Cifra de afaceri netă/[Creanțe la începutul perioadei + Creanțe la finalul perioadei]/2]
Rentabilitate	Rentabilitatea capitalului propriu (ROE)	1,43%	7,00%	ROE = (Profit net/Valoare capital propriu)*100
	Rentabilitatea activelor (ROA)	0,22%	7,00%	ROA = (Profit net/Total active)*100
Politica de dividende	Rata de plată a dividendelor	50%	7,00%	Rata de plată a dividendelor an curent = dividende plătite an curent /Profit net an precedent
INDICATORI DE PERFORMANTA OPERATIONALI NEFINANCIARI- PONDERE : 15%				
Indicatori de mediu	Emisiile din domeniul de aplicare 1	-1,20%	1,00%	Emisiile din domeniul de aplicare 1_e = emisiile directe generate de instalațiile companiei
Indicatori referitori la angajați	Numărul mediu de ore formare per angajat	18	2,00%	Număr mediu de ore formare per angajat = Total număr de ore de formare /Număr total de angajați
	Numărul de instruiți în materie de siguranță	4	4,00%	Număr de instruiți în materie de siguranță = Numărul total de instruiți în materie de siguranță care s-au realizat pe parcursul anului
Crearea de locuri de muncă	Număr echivalent normă întreagă de angajați	360	4,00%	Numărul de angajați cu echivalent normă întreagă = Numărul total de ore lucrătoare pentru toți angajații conform contract/ Numărul de ore lucrătoare pentru un angajat care lucrează cu normă întreagă
Egalitatea de gen	Rata cadrelor superioare de conducere de sex feminin	30%	4,00%	Rata cadrelor superioare de conducere de sex feminin = (Numărul cadrelor superioare de conducere de sex feminin / Numărul de cadre superioare de conducere)*100
INDICATORI DE PERFORMANTA ORIENTATI CATRE SERVICII PUBLICE - PONDERE : 10%				
Indicatori referitori la clienti	Cota de piață	0,85%	10%	Cota de piață = (Vânzări /Total vânzări industrie clasificată conform CAEN)*100

**INDICATORI DE PERFORMANTA SPECIFI ACTIVITATII DE GUVERNANTA
CORPORATIVA- PONDERE : 25%**

Indicatori legați de guvernanta corporativă	Rata membrilor independenți în consiliul de administrație	>50%	9,00%	Rata membrilor independenți în consiliul de administrație = (Numărul total de membri neexecutivi și independenți în consiliul de administrație /Numărul total de membri din consiliul de administrație)*100
	Numărul de reuniuni ale consiliului de administrație	4	8,00%	Numărul ședințelor consiliului de administrație = Numarul sedintelor consiliului de administratie sustinute de-a lungul anului curent
	Rata membrilor de sex feminin în consiliul de administrație	33,33%	8,00%	Rata femeilor care ocupă poziții de director = (Numărul total al femeilor care ocupă poziții de director /Numărul total de directori)*100

ICP se calculeaza anual

NIVELUL MINIM AL INDICATORILOR DE PERFORMANTA FINANCIARI, OPERATIONALI NEFINANCIARI, ORIENTATI CATRE SERVICII PUBLICE SI DE GUVERNANTA CORPORATIVA STABILITI CONFORM HOTARARII DE GUVERN NR. 639/2023

Indicatori de performanta	Obiectivul de performanta	Valori tinta aprobate	Ponderi	Formula de calcul
INDICATORI CHEIE DE PERFORMANTA FINANCIARI- PONDERE : 60%				
Politica de investiții	Rata cheltuielilor de capital	0,03%	4,00%	Rata cheltuielilor de capital = (Cheltuieli de capital/Total active)*100
Finanțarea	Rata lichidității curente	1	4,00%	Rata lichidității curente = Active curente (circulante)/Datorii curente
	Lichiditatea imediată/ Test Acid	0,8	4,00%	Test Acid = (Active circulante – Stocuri/Datorii curente)(< 1 an)
	Levierul	>0 - <1	4,00%	Levier = Datorii totale/Active totale
	Raportul dintre datorie/EBITDA	>0	4,00%	Raportul dintre datorie și EBITDA = Datorii Totale/EBITDA EBITDA = Profit net + Cheltuieli cu dobânzi + Cheltuieli cu impozite + Cheltuieli cu deprecierea + Cheltuieli cu amortizarea
Operațiuni	Rata de rotație a activelor	0,31	6,00%	Rata de rotație a activelor = Cifra de afaceri netă/Valoarea medie a tuturor activelor Valoarea medie a tuturor activelor = (Total Active_la inceputul perioadei + Total Active_la sfarsitul perioadei)/2
	Rata de rotație a stocurilor	29..67	6,00%	Rata de rotație a stocurilor = Cifra de afaceri netă/Valoarea medie stoc Valoarea medie de inventar = [Valoarea medie stoc la inceputul perioadei + Valoarea medie stoc la sfârșitul perioadei]/2
	Rata de rotație a creanțelor	2,61	7,00%	Rata de rotație a creanțelor = Cifra de afaceri netă/[Creanțe la inceputul perioadei + Creanțe la finalul perioadei]/2]
Rentabilitate	Rentabilitatea capitalului propriu (ROE)	1,43%	6,00%	ROE = (Profit net/Valoare capital propriu)*100
	Rentabilitatea activelor (ROA)	0,22%	4,00%	ROA = (Profit net/Total active)*100
	Marja profitului din exploatare	6,23%	1,00%	Marja de profit din exploatare = (Profit din exploatare/Cifra de afaceri netă)*100
	Marja netă a profitului	0,17%	2,00%	Marja de profit net = (Profit net /Cifra de afaceri netă)*100
	Rata de creștere a cifrei de afaceri nete	2,48%	1,00%	Rata de creștere a cifrei de afaceri nete = ((Cifra de afaceri netă an curent – Cifra de afaceri netă an precedent)/Cifra de afaceri netă an precedent)*100
	Rata de creștere anuală a profitului) (rata de diminuare a pierderii)	3,77%	3,00%	Rata de creștere a profitului net = ((Profit net perioadă curentă – Profit net perioadă anterioară)/Profit net perioadă anterioară)*100

Politica de dividende	Rata de plată a dividendelor	50%	4,00%	Rata de plată a dividendelor an curent = dividende plătite an curent /Profit net an precedent
INDICATORI DE PERFORMANTA OPERATIONALI NEFINANCIARI- PONDERE : 10%				
Indicatori de mediu	Emisiile din domeniul de aplicare 1	-1,20%	1,00%	Emisiile din domeniul de aplicare 1_e = emisiile directe generate de instalațiile companiei
Indicatori referitori la angajați	Numărul mediu de ore de formare per angajat	18	2,00%	Număr mediu de ore formare per angajat = Total număr de ore de formare /Număr total de angajați
	Numărul de instruiți în materie de siguranță	4	3,00%	Număr de instruiți în materie de siguranță = Numărul total de instruiți în materie de siguranță care s-au realizat pe parcursul anului
Crearea de locuri de muncă	Număr echivalent normă întreagă de angajați	360	2,00%	Numărul de angajați cu echivalent normă întreagă = Numărul total de ore lucrătoare pentru toți angajații conform contract/ Numărul de ore lucrătoare pentru un angajat care lucrează cu normă întreagă
Egalitatea de gen	Rata cadrelor superioare de conducere de sex feminin	30%	2,00%	Rata cadrelor superioare de conducere de sex feminin = (Numărul cadrelor superioare de conducere de sex feminin / Numărul de cadre superioare de conducere)*100
INDICATORI DE PERFORMANTA ORIENTATI CATRE SERVICII PUBLICE - PONDERE : 20%				
Indicatori referitori la clienți	Rata de retenție a clienților	55%	6,00%	Rata de retenție a clienților = ((Număr de clienți an curent – Număr de clienți noi an curent) /Număr de clienți an precedent) *100
	Scorul satisfacției clienților	46%	8,00%	Scor de satisfacție clienți = (Total număr evaluări de 4 și 5 an curent/Total număr evaluări an curent)*100
	Cota de piață	0,85%	6,00%	Cota de piață = (Vânzări /Total vânzări industrie clasificată conform CAEN)*100
INDICATORI DE PERFORMANTA SPECIFICI ACTIVITATII DE GUVERNANTA CORPORATIVA- PONDERE – 10%				
Indicatori legati de guvernanta corporativa	Valoarea totala a pachetului de remunerare	conform legii	5,00%	Conform legii
	Stabilirea politicilor de gestionare a riscurilor	DA	5,00%	Elaborarea rapoartelor anuale de control intern

Nota: indicatorii se calculeaza anual

Pentru realizarea $ICP \geq 90\%$ se va acorda componenta variabila a remunerației la nivelul a 2 (doua) indemnizatii brute lunare.
Pentru realizarea $85\% \leq ICP < 90\%$ se va acorda componenta variabila a remunerației la nivelul a 1 (una) indemnizatii brute lunare.

