

PLAN DE ADMINISTRARE

TURSIB S.A. SIBIU
2022-2026

CUPRINS

1. Sumar executiv
 - 1.1 Repere generale
 - 1.2 Cadru institutional si legal
2. Principii generale privind administrarea TURSIB SA in perioada 2022-2026
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 Statagia 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 2022 – 2026
 - 5.1 Principiile și strategiile locale care guvernează activitatea societății
 - 5.2 Misiunea societatii
 - 5.3 Obiective strategice asumate de catre TURSIB 2022 - 2026
 - 5.4 Măsuri pentru îndeplinirea obiectivelor strategice
6. Estimari financiare
7. Indicatori cheie de performanta financiari si nefinanciari

1. SUMAR EXECUTIV

1.1 Repere generale

Conform art. 30 din OUG 109/2011, modificată și actualizată, în termen de maximum 30 de zile de la data numirii sale, Consiliul de Administrație elaborează o propunere pentru componenta de administrare a planului de administrare, în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari. Conform art. 2, alin.2, lit. (b) din OUG 109/2011, modificată și actualizată, prevederile se aplică la: „companii și societăți naționale, societăți comerciale la care statul sau o unitate administrativ-teritorială este acționar unic, majoritar sau la care deține controlul” Astfel, aceste prevederi își găsesc aplicarea și în cazul societății TURSIB SA, societate a cărui acționar unic Municipiul Sibiu.

Planul de Administrare a rezultat în urma corelării componentei de management cu componenta de administrare, în conformitate cu prevederile Ordonanței de urgență nr. 109/2011, privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, republicată cu modificările și completările ulterioare.

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 2022 – 2026, având ca scop realizarea criteriilor de performanță în vederea respectării contractului de delegare a serviciului de transport public în comun și creșterea rolului TURSIB SA la dezvoltarea durabilă a mobilității în Municipiul Sibiu și extinderea transportului public în zona metropolitană. Planul de administrare este conceput ca un instrument care să susțină dezvoltarea societății în concordanță atât cu obiectivele strategice pe care și le-a stabilit, cât și cu dorințele acționarului. Planul va ține cont de dezideratele exprimate de către autoritatea publică tutelară, deziderate cuprinse în scrisoarea de așteptări precum și în contractele de mandat ale membrilor Consiliului de Administrație.

Acest document este corelat cu „Contractul de delegare a gestiunii serviciului de transport public local de calatori prin curse regulate în Municipiul Sibiu” încheiat cu Primăria Municipiului Sibiu pe perioada aprilie 2019 – martie 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. 19/2019 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.

1.2. Cadru instituțional și legal

1.2.1. Cadru instituțional

Membrii Consiliului de Administrație au fost desemnați prin Dispoziția Primarului nr.96/21.01.2022 și prin Hotărârea Adunării Generale a Acționarilor nr.204/26.01.2022, cu valabilitate mandat până la data de 26.01.2026.

Directorul general al societății a fost desemnat de Consiliul de Administrație conform Hotărârii nr. 47/27.07.2021, cu valabilitate mandat până la data de 31.07.2025.

Componenta de administrare prevăzută la alin. (1) s-a completat cu componenta managerială elaborată conform prevederilor art. 36 alin. (1) din OUG 109/2011 modificată și actualizată.

Planul de administrare se supune analizei și aprobării consiliului de administrație al societății.

Planul de administrare devine principalul instrument de lucru al administratorilor și al directorilor fiind structurat pe două componente:

- componenta de administrare, întocmită de Consiliul de administrație și
- componenta de management, întocmită de director.

Acesta este corelat cu scrisoarea de așteptări elaborată de Consiliul Local al Municipiului Sibiu, în calitate de Autoritate Publică Tutelara și stabilește misiunea, obiectivele, acțiunile, resursele și indicatorii de performanță financiari și nefinanciari pentru derularea activității de transport public local pentru perioada 2022-2026. Prezentul Plan de Administrare a fost întocmit plecând de la premisa asigurării competitivității societății și pregătirii acesteia pentru respectarea noului contract de delegare a serviciului de transport public local nr.19/2019.

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:

- Ordonanța de Urgență nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice;
- Hotărârea de Guvern nr. 722/2016 privind normele de aplicare a OUG nr. 109/2011;
- Legea nr.31/1990 privind societățile comerciale republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- 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;
- Legea nr. 92/2007 a serviciilor de transport public local;
- 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;
- 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;
- Legea 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public.
- Hotărârea de guvern nr.123/2002 - Normă metodologică de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public.
- Legea nr.51/2006 a serviciilor comunitare de utilități publice, cu modificările și completările ulterioare.
- Contractul de delegare a gestiunii serviciului de transport public local de călători prin curse regulate în Municipiul Sibiu nr.19/01.04.2019 aprobat prin Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Sibiu nr. 127/29.03.2019.

2. PRINCIPII GENERALE PRIVIND ADMINISTRAREA TURSIB SA IN PERIOADA 2022-2026

Principiile ce stau la baza asigurării unei administrări eficiente a societății pentru perioada 2022-2026:

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.J32/1024/1998, având CUI RO789401.

Capitalul social al TURSIB SA este detinut în totalitate de către Municipiul Sibiu.

TURSIB SA deține exclusivitate în realizarea serviciului de transport public local de persoane în Municipiul Sibiu și funcționează în baza Licenței de transport persoane nr.1058431 emisă de Autoritatea Rutieră Română pentru efectuarea de operațiuni de transport rutier public de persoane, precum și în baza licențelor de traseu eliberate de Primăria Sibiu. Activitatea desfășurată este în conformitate cu legislația specifică și Contractul de delegare a gestiunii serviciului de transport local pe raza municipiului Sibiu, nr.19/2019.

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

automata, 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:

-terenul (depoul anterior) situat în str.Calea Dumbrăvii, în suprafață de 4,58 hectare, respectiv 2 loturi (18.509 mp și 27.266 mp) despartite de drumul cedat Primăriei Sibiu (4.318 mp) în baza schimbului de imobile realizat

-terenul situat în str.Lucernei în suprafață de 702 mp pentru care s-a inițiat demersul de valorificare prin licitație publică cu strigare

-agentia situată în str.Calea Dumbrăvii

-terenul situat în str.Calea Surii Mici, în suprafață de 3,48 hectare, respectiv 2 loturi (11.700 mp și 23.082 mp) achiziționat în scopul extinderii spațiului de garare/relocare, pentru asigurarea infrastructurii necesare implementării proiectelor aflate în derulare de către Primăria Sibiu:

- modernizarea transportului public din municipiul Sibiu prin achiziția de către Primăria Sibiu a 5 minibuze electrice și conexe - linia verde de transport public a municipiului Sibiu – implementare 16.08.2021
- implementarea proiectului pilot privind traseele școlare (E1,E2,E3,E4,E5,E6 și E7) începând cu 13.09.2021
- 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 – estimare 2022
- modernizarea transportului public din municipiul Sibiu prin achiziția de către Primăria Sibiu a 9 autobuze electrice și conexe – estimare 2022

În cadrul actualei autobaze TURSIB de pe str. Munchen este prevăzută construcția a 2 ateliere de reparații distincte, unul pentru întreținerea și repararea autobuzelor electrice și unul pentru întreținerea celor alimentate cu CNG. Cele 2 ateliere și anexele lor vor fi construite sub Busportul existent. Busportul va fi folosit în proporție de 50 % pentru ateliere și pentru încărcarea celor 14 autobuze electrice, iar restul de 50% va fi folosit pentru garare.

În noua locație – spațiu de garare, vor gara autobuzele cu combustibil motorină:

- 20 autobuze de 18 m
- 80 autobuze de 12 m
- 20 autobuze dezvoltare ulterioară

Înainte de a fi garate, aceste autobuze vor fi alimentate și spalate.

3.3. Structura organizatorică și angajați

Tursib are în vedere simplificarea și optimizarea structurii organizatorice a societății.

Pentru anul 2022, conform Bugetului de venituri și cheltuieli, societatea are planificat un număr de 408 salariați și un număr mediu de 388 salariați.

Anul	2019	2020	2021
Numar de angajati efectivii la sfarsitul perioadei	329	357	357
Numar mediu de angajati	306	325	337

Pentru perioada 2022-2026, societatea are în vedere :

- Acoperirea deficitului de personal, în special de conducători de autobuz;
- Îmbunătățirea productivității și sprijinirea dezvoltării personale a angajaților (ex. cursuri de formare și instruire: relația cu publicul calător, reducerea conflictelor la locul de muncă; comunicarea interpersonală – legătura dintre salariați și ceilalți; instruirii privind Codul de Conducere al personalului Tursib, instruirii privind siguranța circulației, Codul rutier, conduita conducătorilor de autobuz în diferite situații în circulație etc).

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 fluctuatiei de personal, in special din zonele critice cheie, respectiv personalul de bord. Cresterea numarului de personal, in special conducatori de autobuz, conduce la reducerea orelor suplimentare decontate si implicit a costurilor aferente, precum si la ameliorarea situatiei concediilor de odihna restante.

Modalitatea de aplicare a unor dispozitii cu caracter legal si dispozitii cu caracter normativ intern privitoare la disciplina muncii sunt stabilite prin Regulamentul Intern, Regulamentul de Organizare si Functionare al societatii si Codul de conduita etica si profesionala.

Proiectele de modernizare si dezvoltare ale societatii, potrivit proiectelor in derulare si cele preconizate pe termen scurt, impun si extinderea structurii de personal, cu mentiunea necesitatii de personal calificat, avand in vedere noile tehnologii aplicate (tehnologii alternative autobuze, management trafic si e-ticketing). Un rol important in adaptarea personalului existent il constituie programul de formare profesionala

Societatea are implementat un sistem de evaluare anuala a performantelor salariatilor.

3.4 Elemente componente si organizarea serviciului de transport in prezent

3.4.1 Rețeaua

În prezent TURSIB deserveste 31 de linii de autobuz organizate într-o rețea, care acoperă aproape întreg orașul, precum și stațiunea Păltiniș.

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

- 4 linii de autobuz principale (1, 2, 3, 5) care circulă cu o frecvență de 5-10 min 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;
- 1 linie de autobuz (22) care circulă între Gara Sibiu și stațiunea Păltiniș;
- 7 linii de autobuz - trasee scolare (E1,E2,E3,E4,E5,E6 si E7) cu statie finala Colegiul National Octavian Goga si Scoala Gimnaziala Regina Maria;

O alta clasificare a celor 31 trasee de linii de autobuz:

- 14 trasee interior Municipiul Sibiu
- 1 traseu electric Linia Verde care deserveste inelul central al Municipiului Sibiu Aceasta linie a beneficiat de o identitate vizuala proprie, de 6 statii de autobuz noi, 6 automate duale de vanzare titluri de calatorie si sistem de afisare in timp real in 6 statii.
- 8 trasee profesionale dedicate zonelor industriale Est si Vest
- 7 trasee transport elevi
- 1 traseu turistic pe ruta Sibiu – Paltinis

Avand in vedere o independenta in gestionarea infrastructurii necesare desfasurarii serviciului de transport public local, TURSIB a preluat in concesiune de la Primaria Sibiu statiile de autobuz raspandite pe raza Municipiului Sibiu si in Statiunea Paltinis (aprox.270 statii de autobuz).

3.4.2 Parcul auto

TURSIB efectuează serviciul de transport public local de persoane în Municipiul Sibiu, iar parcul de autobuze este format din :

- 38 autobuze Isuzu 12m, Diesel Euro 6 (finantare BERD 2017)
- 17 autobuze Menarini Bus de 18m, Diesel Euro 6 (finantare BERD 2017)
- 10 autobuze Eurobus Diamond de 12m, Diesel Euro 6, in concesiune de la Primaria Sibiu din 2019
- 5 minibuze electrice Karsan Jest de 6m, in concesiune de la Primaria Sibiu din 2021
- 23 de autobuze MAN A74 de 12m, Diesel Euro 3 (finantare BERD 2006)
- 3 autobuze MAN A75 de 18m, Diesel Euro 3 (finantare BERD 2006)

- 7 autobuze BMC de 9m, Diesel Euro 3 (finantare BERD 2006)
- 2 autocare MAN R12 de 12m, Diesel Euro 3, dedicate rutei Sibiu – Paltinis (finantare BERD 2006)
- 2 autobuze second hand 18m (2 autobuze Mercedes) – in vederea casarii
- 29 autobuze Mercedes Benz de 12m, CNG, in concesiune de la Primaria Sibiu din 2022
- 11 autobuze Mercedes Benz de 18m, CNG, in concesiune de la Primaria Sibiu din 2022

Potrivit Planului de investitii 2021-2022, societatea a initiat demersurile pentru achizitia a 2 autocare Temsa dedicate rutei Sibiu-Paltinis, cu livrare in anul 2022.

De asemenea, in anul 2022 continua modernizarea transportului public din municipiul Sibiu prin achizitia de catre Primaria Sibiu a 9 autobuze electrice Solaris (care vor fi operationale pe liniile 5 si 13) si care se vor da in concesiune catre TURSIB.

Marca / tip autobuze	Numar	An de fabricatie	Lungime / capacitate
ISUZU Citiport	38	2018	12m / 94 locuri
MENARINI Bus Citymood	17	2018	18 m / 146 locuri
MAN A74	23	2007	12 m / 96 locuri
MAN A75	3	2007	18 m / 157 locuri
MAN R12	2	2007	12 m / 55 locuri
BMC 215 SCB	7	2007	9 m / 67 locuri
MERCEDES 0405 GN	2	1998	18 m / 154 locuri
CITYBUS DIAMOND	10	2019	12 m / 110 locuri
KARSAN JEST/electric	5	2021	6 m / 33 locuri
MERCEDES BENZ/CNG	29	2021	12 m / 99 locuri
MERCEDES BENZ/CNG	11	2021	18 m / 160 locuri
TOTAL AUTOBUZE	147		
TEMSA-in curs 2022	2		
SOLARIS/electric-in curs 2022	9		

Vechimea medie a parcului de autobuze la data de 31.12.2021 = 4,91 ani .

In anul 2021, Tursib a parcurs in medie, un numar de aproximativ 15 mii km efectiv realizati pe zi, respectiv 5,63 mil. km efectiv realizati pentru executarea planului de transport.

Denumire Indicator	2019	2020	2021
Numar trasee autobuz	23	23	31
Kilometri efectiv realizati in traseu anual (milioane)	5.21	5.48	5.63

Se urmareste inlocuirea integrala a parcului actual cu autobuze noi, deoarece s-a dovedit, din experienta ultimilor ani ca autobuzele cumparate in regim second – hand rezolvă pe moment necesarul de suplimentare a locurilor oferite, dar este ineficient din punct de vedere tehnic și economic. Autobuzele vechi se defectează mult mai des, iar piesele de schimb și soft-urile de diagnosticare sunt greu de găsit, datorită faptului că acele tipuri de autobuze nu se mai construiesc și nu se mai găsesc pe piață.

Potrivit legislatiei existente, este recomandata existenta unui disponibil de pana la 30% din parc care sa fie folosit ca parc de rezerva (revizii, reparatii, accidente etc.).

3.4.3 Numărul de pasageri

Din analiza vânzărilor, reiese că în anul 2021 mijloacele de transport TURSIB au transportat zilnic, în medie, aproximativ 101 mii pasageri, adică 36,84 milioane pasageri pe an.

Denumire Indicator	2019	2020	2021
Numar calatori transportati (milioane)	39.35	33.91	36.84

3.4.4 Strategia de tarife

Începând cu 15.11.2009 s-a aplicat sistemul de tarificare cu un singur tip de abonament valabil pe toate liniile de transport, în interiorul municipiului Sibiu, diversificat pe intervale de timp. Acest sistem de tarificare oferă mobilitate crescută clienților și a fost foarte apreciat de clienți, numărul acestora crescând de la an la an. Prin HCL nr. 327/27.10.2016 s-a aprobat sistemul de tarificare, aplicat cu începere din 01.11.2016, 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 (septembrie 2007). Ca atare, prețul unui bilet a fost stabilit la valoarea de 2 lei, cel al unui abonament pentru o lună, nelimitat la numărul calatoriilor și trasee, la 65 lei, iar prețul unui abonament pentru o jumătate de lună, nelimitat la numărul calatoriilor și trasee, la 34 lei.

Vânzarea biletelor și abonamentelor se face prin:

- 1 agenție
- 7 chioșcuri de bilete
- 16 colaboratori care vând prin intermediul a 47 de puncte de desfacere
- 39 automate stradale de vânzare a biletelor, amplasate în stații cu număr mare de calatori
- Dispozitive de vânzare a biletelor cu card contactless, montate în autobuze
- Aplicația 24Pay – în toate autobuzele Tursib
- On-line, direct de pe site-ul societății cu ajutorul unui card bancar.

Dupa implementarea noului sistem de ticketing – anul 2022, vânzarea biletelor și abonamentelor se face prin:

- 5 agenții și sediu
- 18 automate duale stradale de vânzare a titlurilor de călătorie, amplasate în stații cu număr mare de calatori
- Dispozitive de vânzare a biletelor cu card contactless, montate în autobuze
- Aplicație de tip mobilpay – în toate autobuzele Tursib
- On-line, direct de pe site-ul societății cu ajutorul unui card bancar.

Odată cu implementarea proiectului prin intermediul căruia Tursib a primit 5 minibuze electrice care deservește Traseul 3 – Linia Verde, s-au implementat și un număr de 6 automate duale de vânzare titluri de călătorie, cu funcționalități extinse. Un alt proiect în derulare la Primăria Sibiu include alte 12 stații Tursib care vor fi dotate cu automate duale de vânzare titluri de călătorie. Acestea vor fi însoțite de softul de funcționare aferent care, în momentul implementării, va putea oferi posibilitatea călătorilor să achiziționeze de la aceste automate atât bilete, cât și abonamente, dar și plata cu cardul bancar.

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 2020-2021 un modul de solicitare a abonamentelor gratuite pentru elevi online, de pe site-ul societății. În acest mod, toți elevii care doresc să solicite abonament gratuit, nu mai trebuie să meargă fizic la un punct de vânzare. Pot completa cererea online și pot transmite electronic toate documentele necesare, cardul fiind

eliberat și ulterior trimis către școala frecventată de solicitant, de unde poate fi ridicat. Pentru anul școlar 2021-2022, având experiența anului trecut, sistemul a fost actualizat și îmbunătățit.

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

- copiii cu vârsta sub 5 ani (fără titlu de calatorie)
- copiii cu vârsta între 5 și 6 ani (inclusiv) și elevii cu domiciliul stabil în municipiul Sibiu sau care frecventează o instituție de învățământ de pe raza municipiului Sibiu (cu titlu de calatorie eliberat gratuit)
- veteranii de război și vădulele de veterani de război (cu titlu de calatorie eliberat gratuit)
- persoanele persecutate din motive politice, dislocați, deportați (cu titlu de calatorie eliberat gratuit)
- foștii deținuți politici (cu titlu de calatorie 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 calatorie 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 26 ani (cu titlu de calatorie eliberat gratuit)
- toate categoriile de pensionari cu domiciliul stabil în municipiul Sibiu (cu titlu de calatorie eliberat gratuit)

Studenții beneficiază de o reducere a abonamentului cu 50% decontată de către Universitatea „Lucian Blaga” și donatorii beneficiază de o reducere a abonamentului cu 50% decontată de către Primăria Sibiu.

Compania oferă și alte servicii: inspecții tehnice periodice pentru vehicule, publicitate pe și în mijloacele de transport etc.

3.4.5 Strategia de marketing și vânzări

TURSIB aplică strategii de marketing anuale, adaptate la cerințele de transport ale locuitorilor municipiului.

Cadrul strategiei 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 în desfășurare ale Primăriei Sibiu care prevăd achiziția a 40 de autobuze CNG și 9 autobuze electrice pentru traseele 5 și 13, precum și cel implementat deja cu cele 5 minibuze electrice care asigură transportul în centrul istoric au ca obiectiv principal creșterea calității și atractivității transportului public. Pe lângă aceste proiecte, faptul că începând cu noul an școlar 2021-2022 au fost introduse trasee noi destinate transportului școlar, ne face să credem că în viitorul apropiat atât numărul de călători, cât și condițiile de transport oferite acestora vor fi substanțial îmbunătățite, iar imaginea TURSIB va putea beneficia de o re poziționare raportat la percepția actuala pe care o are publicul cu privire la transportul public în general.

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

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

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

4.2. Analiza SWOT

Aspecte Interne	Aspecte Externe
Puncte tari: - stabilitate - contract de delegare a serviciului de transport către Tursib cu valabilitate 6 ani; - sprijinul Municipality Sibiu, care prin contractul de delegare a serviciului de transport public în Municipiul Sibiu asigură exclusivitatea realizării acestuia de către TURSIB; - înnoirea parcului auto; - ticketing diversificat; - sistem de vânzare a biletelor cu card contactless, în toate autobuzele Tursib; - sistem de achiziție a titlurilor de călătorie cu ajutorul telefonului mobil; - credibilitate în fața creditorilor și finanțatorilor; - capacitatea societății de a asigura modernizarea infrastructurii de transport public (autobaza nouă + mijloace de transport noi - în concordanță cu viziunea autorității publice tutelare); - acordarea de către PMS a compensațiilor pentru diferența de tarif și a subvențiilor materiale; - foarte bună cunoaștere a reglementărilor legale;	Oportunități: - achiziția de autobuze ecologice, prin accesarea de către municipalitate de fonduri europene nerambursabile; - transportul public local – o alternativă la deplasările cu automobilele private, în actualele condiții de congestie a traficului în Sibiu - politica companiilor de a suporta costurile deplasărilor salariaților cu transportul public; - politica Primăriei Sibiu, care promovează transportul public ca modalitate de a călători ieftin, convenabil și în condiții de siguranță, raportat la utilizarea parcarilor disponibile; - dezvoltarea sistemului de ticketing și a accesibilității acestuia; - creșterea numărului de furnizori de piese și servicii necesare mentenanței și reparațiilor parcului de autobuze; - dezvoltările rezidențiale din localitățile

✦ 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); ✦ valorificarea si eliminarea in proportie de 100% a deeurilor 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 cantitatile de deseuri generate; ✦ dotarea cu materiale de protectie (echipament de protectie, manusi unica folosinta, dezinfectant de maini si suprafete, etc.)	Cisnădie și Șelimbăr; ✦ posibilitatea dezvoltării transportului public prin constituirea zonei metropolitane Sibiu, conform Legii nr.351/2001; ✦ posibilitatea extinderii in viitor a traseelor scolare; ✦ cresterea numarului de agenti economici autorizati care pot valorifica si elimina deeurile; ✦ asigurarea unor resurse financiare semnificative prin valorificarea sediului de pe Calea Dumbrăvii (rambursare partial/integral credit BERD, investitii semnificative in infrastructura in functie de politica actionariatului etc.);
--	--

Puncte slabe:	Amenințări:
✦ 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 ✦ aparatura de diagnoza insuficienta pentru acoperirea tuturor marcilor de autobuze; ✦ 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; ✦ deteriorarea in timp a chioscurilor de vanzare a biletelor; ✦ timpi mari de incadrare – retragere a autobuzelor in/din traseu; ✦ comportament neadecvat al soferilor; ✦ reclamatii privind calitatea transportului; ✦ vechimea ridicata a unei parti din parcul de autobuze duce la poluarea solului si a aerului; ✦ cresterea consumului de combustibil si ulei la autobuzele cu vechime ridicata.	*(unele declanșate de situatia pietei energetice, dupa caz): ✦ criză economică ✦ folosirea modalităților alternative de deplasare si utilizarea redusa a transportului public ✦ societatile economice / institutiile sa nu mai functioneze la capacitate normala ✦ institutiile de invatamant să rămână închise ✦ modificari legislative ✦ impunerea starii de alerta ✦ costuri suplimentare pentru societate ✦ prelungirea duratei de valorificare a sediului de pe Calea Dumbrăvii; ✦ legislație ambiguă și restrictivă; ✦ lipsa personalului calificat in domeniu pe piata muncii (soferi profesionisti, mecanici/ electricieni); ✦ nu toti furnizorii detin certificate de conformitate RAR-OC pentru piesele/ materialele care necesita omologare sau certificare RAR în vederea introducerii pe piață; ✦ 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; ✦ tratarea societăților comerciale cu acționariat public ca si S.A. la cerințe și ca instituții publice la politica bugetară; ✦ contextul regional si nivelul salarial impus de companiile multinationale din zona fac

	dificila recrutarea de personal in conditiile restrictiilor legislative impuse de legislatia in sectorul public ; ✦ creșterea numărului călătorilor frauduloși; ✦ creșterea prețului combustibilului (motorina, energie electrica si 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; ✦ calamitati naturale, incendii ✦ deversari accidentale in sol sau apa de deseuri periculoase (ulei uzat, antigel uzat) sau de materii utilizate (motorina, etc.).
--	---

5. OBIECTIVE STRATEGICE PENTRU PERIOADA 2022 – 2026

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 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 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.

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 și eficacitate.

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 – forța direct productivă), 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 2022 – 2026

5.3.1. OBIECTIV STRATEGIC: Servicii de transport public de calatori sigure

Obiectiv general: Creșterea siguranței rutiere a transportului public de persoane

Obiectiv specific

- ✓ Reducerea numărului de accidente de circulație produse din vina conducătorilor auto TURSIB;

5.3.2. OBIECTIV STRATEGIC: Eficienta, eficacitate si economicitate

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

Obiective specifice

- ✓ 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;
- ✓ Asigurarea executării unui transport public local accesibil în ceea ce privește tariful de transport;
- ✓ 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;

5.3.3. OBIECTIV STRATEGIC: Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor

Obiectiv general: Creșterea calității serviciului de transport public de persoane

Obiective specifice

- ✓ Identificare și analiză continuă pentru anticiparea așteptărilor clienților;
- ✓ Contribuția transportului public la dezvoltarea mobilității durabile a orașului;
- ✓ Implementarea unor soluții de modernizare interne și externe de creștere a parcului de vehicule, primând achiziționarea unor de înaltă calitate, eco- friendly;
- ✓ Dezvoltarea planului de transport, inclusiv transportul școlar;

Obiectiv general: Extindere serviciului de transport public de persoane în zona metropolitană

Obiective specifice

- ✓ ADI – constituire și funcționare;
- ✓ Adoptarea planului de dezvoltare a zonei;
- ✓ Stabilirea modalității de compensare a transportului public, de către membri ADI;
- ✓ Parc auto și personal suplimentar aferent.

5.3.4. OBIECTIV STRATEGIC: Orientarea catre calatori/beneficiari

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

Obiective specifice

- ✓ Adaptarea continua a transportului public local conform necesitatilor calatorilor;
- ✓ Interactiune permanenta cu clientii;
- ✓ Dezvoltarea si diversificarea mijloacelor de comunicare, informare si consultanta;
- ✓ Dotarea statiilor de calatori cu panouri electronice care afiseaza sosirea autobuzelor în stații în timp real, pe baza poziției GPS;
- ✓ Reducerea numărului de reclamații justificate ale călătorilor cu referire la serviciul de transport călători;
- ✓ Respectarea programelor de circulație conform planificărilor;
- ✓ Cresterea gradului de incredere al calatorilor in transportul public local;

5.3.5. OBIECTIV STRATEGIC: Competenta profesionala

Obiectiv general: Respectarea clauzelor contractuale (inclusiv anexe) din contractul de delegare a gestiunii serviciului de transport public local de calatori prin curse regulate nr.19/2019 incheiat cu Municipiul Sibiu

Obiectiv specific

- ✓ Asigurarea tuturor condițiilor economico-financiare, structurale, legale și de resurse umane, în vederea respectării contractului de delegare a serviciului de transport public de călători, încheiat cu Primăria Municipiului Sibiu, cu valabilitate din 01.04.2019;

Obiectiv general: Politica de resurse umane

Obiective specifice

- ✓ Cresterea eficientei generale a companiei prin corecta dimensionare, informare si motivare a personalului societatii;
- ✓ Instruirea permanenta a personalului pentru cresterea 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 si implementarea unor politici de transparenta si comunicare;
- ✓ stabilirea si revizuirea politicilor de remunerare;
- ✓ indeplinirea indicatorilor de performanta rezultati din planul de administrare.

5.4. Măsuri 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 încheiate 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 întreruperilor 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 contorizare a pasagerilor (pentru asigurarea unei informații precise în ceea ce privește numărul de călători transportați, pe trasee, în anumite zile sau intervale orare).
- Îmbunătățirea aspectului interior și exterior al autobuzelor existente, până la înlocuirea lor cu autobuze noi;
- 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 si facilitati, creșterea accesibilității spre mijloacele de transport public, asigurare unor conexiuni între trasee în avantajul călătorilor;
- Adaptarea în permanenta a ofertei de transport în concordanta cu solicitarile actualilor si viitorilor clienti si în special cu solicitarile de dezvoltare a capacitatii de productie a companiilor din zonele industriale;
- Dezvoltarea si modernizarea sistemului de monitorizare video a locurilor de parcare si a portii de intrare-iesire a autobuzelor din incinta autobazei;
- Reorganizarea activitatilor, în special a celei de mentenanta si reparatii ca urmare a faptului ca numarul de posturi de lucru este mai mic decat la autobaza anterioara (se poate lucra la 8 autobuze în acelasi timp);
- Creșterea disponibilității autovehiculelor;
- Recensamant automatizat de calatori, pentru stabilirea capacitatilor necesare reale (tip autobuz, frecventa curselor).
- 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 si verificarea zilnică a stării tehnice a mijloacelor de transport din punct de vedere al siguranței în circulație).
- Realizarea programelor de circulație conform planificărilor (planificare corespunzătoare a autobuzelor si conducătorilor auto si urmărirea realizarii transportului public de calatori).

5.4.3. Asigurarea unei interfețe corespunzătoare față de publicul călător.

- Crearea unei noi atitudini față de modul în care TURSIB livrează serviciile către comunitate;
- Dezvoltarea unui marketing profesionist pentru informarea pasagerilor și atragerea de noi clienți prin amplasarea în stațiile de autobuz, a avizierelor care să ofere informații complete pentru călători; îmbunătățirea și actualizarea continuă a site-ului TURSIB în vederea creșterii numărului de utilizatori; campanii de promovare a transportului public; pliante gratuite pentru fiecare traseu care să conțină informații complete; campanii în mass media, etc.;
- Modernizarea sistemului de informare al calatorilor prin dotarea statiilor principale cu panouri electronice care sa afiseze în timp real ora de sosire a autobuzelor.
- Preocuparea permanentă pentru creșterea gradului de încredere al călătorilor și pentru asigurarea unei transparențe legată 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.
- Îmbunătățirea satisfacției călătorilor prin :
 - determinarea, înțelegerea și satisfacerea solicitarilor clienților;
 - determinarea oportunitatilor de imbunatatire a serviciilor de transport public de călători;
 - identificarea și analiza aspectelor interne și externe care sunt relevante pentru scopul și direcția strategică a Tursib și care influențează capabilitatea de a realiza rezultatele intentionate;
 - analiza rezultatelor obținute și stabilirea măsurilor corective care se impun;
 - promovarea imaginii Tursib;
 - comunicarea către publicul călător a informațiilor complete despre transportul public de călători din Sibiu;
 - asigurarea infrastructurii necesare pentru operarea proceselor și pentru obținerea conformității serviciilor.

- Reducerea numărului de reclamații justificate ale călătorilor cu referire la serviciul de transport călători
 - monitorizarea continuă a reclamațiilor privind executarea serviciului de transport public de călători;
 - instruirea personalului;
 - consilierea angajaților care în urma reclamațiilor sunt cercetați disciplinar.
- Soluționarea în termen a reclamațiilor de la clienți
 - primirea și înregistrarea reclamațiilor;
 - repartizarea reclamațiilor pentru analiză și rezolvare;
 - urmărirea reclamațiilor.
- Menținerea funcționalității site-ului societății (monitorizare zilnică și intervenție atunci când este cazul).

5.4.4. Promovarea competenței profesionale

La momentul întocmirii prezentului plan de administrare, proporția conducătorilor de autobuz în numărul total de salariați este de aprox. 60%. Previziunea numărului de salariați pentru următorii ani poate fi influențată de condițiile mediului economic și de prevederile legislative, în special a Legii bugetului de stat. Pentru buna desfășurare și dezvoltare a activității companiei este necesară o creștere a numărului de salariați, prin ocuparea posturilor vacante și suplimentarea numărului de conducători de autobuz.

- Soluționarea problemelor legate de lipsa de personal, în special conducători auto și mecanici prin elaborarea unor grile salariale atractive, inclusiv prin susținerea financiară a formării profesionale;
- Fidelizarea personalului tehnic, economic și administrativ existent în acest moment în TURSIB (a celor care au dat dovada de profesionalism și implicare în îndeplinirea atribuțiilor), printr-o motivare salarială pentru evitarea migrației acestora la alte companii;
- Creșterea calității serviciilor oferite prin introducerea unei prime de performanță în salariul anumitor categorii de angajați, care sunt în legătură directă cu clienții, în funcție de rezultatele evaluării salariaților și/sau a altor criterii stabilite;
- 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;

5.4.5. Realizarea planului anual de investiții și asigurarea suportului necesar Municipiului Sibiu pentru înlocuirea integrală 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 și multianual de investiții să fie corelat cu obiectivele strategice în scopul modernizării și îmbunătățirii serviciilor de transport public local
- Implicarea Tursib în proiectele municipalității care privesc transportul public în comun

5.4.6. Monitorizarea/optimizarea costurilor de operare, reducerea creanțelor restante și inexistența datoriilor restante.

- Reducerea creanțelor restante;
- Menținerea inexistenței plăților restante;

- Respectarea angajamentelor financiare;
- Angajarea oricărei cheltuieli a societății să fie efectuată în condiții de eficiență, eficacitate și 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. Asigurarea resurselor necesare pentru introducerea serviciului de transport public de călători în zona metropolitană

În vederea dezvoltării echilibrate a teritoriului din zona municipiilor de rangul I sau a municipiilor reședință de județ, unitățile administrativ-teritoriale de bază din aceste zone se pot asocia într-un parteneriat voluntar în scopul înființării de zone metropolitane aferente spațiului urban. Asocierea contribuie la întărirea complementarităților între aceste unități și factorii de decizie interesați în dezvoltarea teritoriului. Zona metropolitană funcționează ca entitate independentă fără personalitate juridică, pe un perimetru independent de limitele unităților administrativ-teritoriale, stabilit de comun acord de autoritățile administrației publice locale. Prin HCL nr.429/20.12.2021 s-a aprobat asocierea Municipiului Sibiu în cadrul Asociației de dezvoltare intracomunitară de transport public local „Transport Metropolitan Sibiu”, precum și aprobarea actului constitutiv și a statutului.

Asociația zonei metropolitane, cu acordul consiliilor locale și cu consultarea populației în condițiile legii, în a cărei rază teritorială s-a constituit, adoptă programul de dezvoltare a zonei și vor stabili modalitatea de compensare a transportului public, de către membri ADI.

5.4.9. Etica, integritate și guvernanta corporativă

- Valori și principii care trebuie să guverneze comportamentul etic și profesional al organelor de conducere:
 - ✓ Profesionalism
 - ✓ Imparțialitate și nediscriminare
 - ✓ Integritate morală
 - ✓ Libertate de gândire și exprimare
 - ✓ Onestitate, cinste și corectitudine
 - ✓ Deschidere și transparență
 - ✓ Confidențialitate

8. ESTIMARI FINANCIARE

Conform Contractului de delegare a gestiunii serviciului de transport public local de calatori prin curse regulate nr.19/2019, veniturile din vanzarea titlurilor de calatorie reprezintă principala sursă de venit care determină reducerea compensatiei.

Prin HCL nr.127/2019 s-au aprobat si Caietul de sarcini și Regulamentul de transport public în Municipiul Sibiu.

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) etc.
- O compensatie pentru abonamentele la preț redus pentru donatori
- O compensatie pentru efectuarea Obligațiilor de serviciu public

Formulă (HCL nr.424/25.11.2021)

Compensația pentru efectuarea Obligațiilor de serviciu public (inclusiv diferențele de tarif) = Cheltuielile totale eligibile + Profit rezonabil – Venituri ale Operatorului asociate Obligației de serviciu public (exclusiv diferențele de tarif)

$$C = CE + Pr - V$$

C – reprezintă Compensația

CE – 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 – reprezintă profitul rezonabil al Operatorului.

Începând cu anul 2021, nivelul profitului rezonabil va reprezenta o valoare fixă anuală, prevăzută în Anexa nr. 17. Această valoare se poate modifica prin hotărârea Consiliului Local Sibiu. Pe durata contractului, nivelul anual al profitului rezonabil nu poate depăși, printr-un calcul procentual, rata SWAP comunicată de Consiliul Concurenței la începutul fiecărui an (cu valabilitate pentru întregul an în cauză), la care se adaugă 100 puncte de bază (1%) și nu poate depăși procentul total de 5,51%. În timpul anului, la calculul compensației lunare cuvenite, 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, după comparația cu procente sus menționate.

V – reprezintă totalitatea veniturilor generate în legătură cu prestarea Serviciului de transport public local de călători prin curse regulate de către Operator, pentru luna pentru care se acordă

Compensația, respectiv:

- venituri din activitatea de vânzare a Titlurilor de călătorie la care operatorul este îndreptățit,*
- venituri din alte activități legate de prestarea Serviciului de transport public local 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 este suspendată și se va realiza 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.

Pentru perioada ianuarie-noiembrie 2021 se va proceda la regularizarea Compensăției acordate Operatorului, pe baza cheltuielilor efective eligibile suportate de Operator pentru prestarea Obligației de serviciu public efective, inclusiv profitul rezonabil aferent, calculat proporțional cu perioada analizată. În cazul în care Compensăția acordată Operatorului pentru perioada ianuarie-noiembrie 2021 este mai mare/mai mică decât Compensăția calculată pe baza cheltuielilor efective eligibile suportate de Operator pentru prestarea Obligației de serviciu public efective Operatorul/ Autoritatea Contractantă va vira în contul Autorității Contractante /Operatorului diferența rezultată, până cel târziu la data de 31.12.2021.

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 10.1; ***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 10.1; ***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"

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

Estimari generale

Pentru o estimare operativă și financiară realistă, în acest Plan de administrare, care acoperă anii 2022 – 2026, 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 cazul valorificării prin vânzare a vechii autobaze, TURSIB își poate crea sursa de finanțare pentru continuarea procesului de reînnoire al parcului de autobuze și modernizare infrastructura.

- 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 si cheltuieli se au in vedere urmatoarele:

- a)respectarea strategiei municipiului Sibiu privind imbunatatirea performantelor economico-financiare ale operatorilor economici;
- b)respectarea obiectivelor de politica salariala stabilita prin legea anuala a bugetului de stat;
- c)criteriile de performanta specifice si obiectivele cuantificate privind reducerea platilor si creantelor restante, reducerea pierderilor, cresterea profitului, a cifrei de afaceri, precum si cresterea productivitatii muncii, prevazute in contractele de mandat, stabilite in corelatie cu strategia de administrare a Consiliului de administratie si a planului de management al directorilor;
- d)programele de achizitii de bunuri si servicii pentru desfasurarea activitatii, fundamentate pe baza posibilitatilor reale de plata a acestora;
- e)programele de investitii si dotari, fundamentate pe baza necesitatilor reale si in limita surselor legale de finantare a acestora;
- f)programele de reducere a platilor/creantelor restante;

Venituri

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

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.19/2019, veniturile din titluri de calatorie (bilete și abonamente) reprezintă principala sursă de venit propriu care determină reducerea compensatiilor. Sistemul de compensatii decontate din bugetul local cuprinde:

- O compensare privind diferentele 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 compensatiilor acordate de municipalitate se schimbă în fiecare an.

Politicele sociale ale autoritatii locale si procesul investitional atat al TURSIB, cat si al autoritatii locale au condus la cresterea semnificativa a gradului de sustinere a operatorului de transport public local din bugetul local, aproximativ 75% din veniturile totale ale TURSIB reprezentand venituri din compensatii (an 2021).

In acest context, copiii pana la varsta de 5 ani au gratuitate in baza legii 92/2007 a serviciilor de transport, elevii au gratuitate in baza legii nr.1/2011 a educatiei nationale si HCL, studentii au reducere 50% in baza legii nr.1/2011 a educatiei nationale si HCL, pensionarii au gratuitate in baza HCL, prin urmare singura sursa generatoare de venituri proprii pentru TURSIB o reprezinta publicul adult si turistii, din care se exclud persoanele cu dizabilitati si eroii care au gratuitate in baza legii.

Pentru asigurarea unui echilibru intre gradul de suportabilitate al bugetului local si gradul de suportabilitate al populatiei, prin cresterea de tarife aprobata de Consiliul Local Sibiu, prin atragerea de noi clienti și prin reducerea călătoriilor la negru, se poate realiza o creștere importantă a veniturilor proprii aferente titlurilor de calatorie. Aceasta ar permite reducerea compensatiei 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 si dezvoltarea transportului public local va genera pe viitor o crestere a compensatiilor, in cazul in care se decide de catre autoritatile locale mentinerea tarifulor, respectiv degrevarea publicului sibian de a sustine, fie si partial, costul procesului investitional.

Cheltuieli

În costurile de funcționare ale TURSIB cea mai mare pondere (aproximativ 70%) o au cheltuielile cu combustibilul și cheltuielile cu personalul. Pe viitor, datorita 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 întreținerea programate în conformitate cu estimările interne, precum și respectarea reglementărilor legale în vigoare. Privite în structura (an 2021), 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 30% din total costuri, combustibilul și piesele de schimb reprezentând 72% din această categorie
- alte cheltuieli de exploatare cu o pondere de 16% din total costuri, amortizarea reprezentând 92% din această categorie
- cheltuieli cu impozite și taxe cu o pondere de 2% din total costuri, redevența reprezentând 19% din această categorie
- cheltuieli financiare cu o pondere de 2% 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 frecvența 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 cheltuielilor cu personalul; 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. Unul dintre elementele centrale ale modernizării și dezvoltării transportului public local îl reprezintă conducătorul de autobuz, iar pe viitor este necesar un număr suplimentar de conducători de autobuz pentru extinderea mai rapidă a planului de transport, respectiv majorarea frecvenței pe unele trasee și zona metropolitană, aspect care va impune o etapizare datorită lipsei

acestei categorii de personal de pe piata muncii. Ponderea personalului de bord in total personal este de aproximativ 60%.

Nivelul salarial actual nu oferă posibilitatea înlocuirii personalului care se pensionează sau care migrează spre alte companii, cu personal de înaltă calificare și experiență.

-creșterea altor cheltuieli de exploatare, datorita in principal creșterii amortismentului aferent noilor investiții

-creșterea cheltuielilor cu impozite și taxe, o componenta fiind redevența, potrivit demersurilor mentionate anterior. Prin HCL nr.424/25.11.2021, începând cu anul 2021 „7.1 În schimbul dreptului și obligației de exploatare a bunurilor puse la dispoziție, prevăzute în Anexa 4.1, Operatorul se obligă să plătească Autorității Contractante, 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 in cazul in care societatea va avea nevoie de finantare suplimentara din surse atrase (credite, leasing etc.), cu suprapunere fata de creditul BERD aflat in derulare in perioada de referinta

Avand in vedere contextul in care se deruleaza activitatea de transport, inclusiv politica tarifara, mentinerea suportului Primariei Sibiu este vital pentru existenta transportului public local.

Anexa 17 din cadrul contractului de delegare nr.19/2019 prezinta estimarile aferente perioadei 2022-2025.

Indicatori Financiar prevazuți în Contractul de împrumut cu BERD

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 rata 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 performanta financiari si nefinanciari sunt prevazuti in Anexa 1 la prezentul Plan de administrare.

Consiliul de Administratie

Mircea Ovidiu-presedinte

Maier-Bondrea Vasile

Kielhorn Jens

Tepes Irina

Marinescu Cristian



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

pentru administratorii si directorii societatii TURSIB SA

Indicatori de performanta	Obiectivul de performanta	Valori tinta aprobate	Ponderi
INDICATORI CHEIE DE PERFORMANTA FINANCIARI- PONDERE : 50%			
Politica de investitii	Rata cheltuielilor de capital	0,03%	0,03%
	Rata cheltuielilor pentru cercetare și dezvoltare	0	0
Finanțarea	Rata lichiditatii curente	1	1
	Lichiditatea imediată/ Test Acid	0,8	0,8
	Levierul	>0 - <1	>0 - <1
	Raportul dintre datorie/EBITDA	>0	>0
Operațiuni	Rata de rotație a activelor	0,31	0,31
	Rata de rotație a stocurilor	29..67	29..67
	Rata de rotație a creantelor	2,61	2,61
Rentabilitate	Rentabilitatea capitalului propriu (ROE)	1,43%	1,43%
	Rentabilitatea activelor (ROA)	0,22%	0,22%
	Marja profitului din exploatare	6,23%	6,23%
	Marja netă a profitului	0,17%	0,17%
	Rata de creștere a cifrei de afaceri nete	2,48%	2,48%
	Rata de creștere anuală a profitului (rata de diminuare a pierderii)	3,77%	3,77%
Politica de dividende	Rata de plată a dividendelor	50%	50%
INDICATORI DE PERFORMANTA OPERATIONALI NEFINANCIARI- PONDERE : 10%			
Indicatori de mediu	Consumul de energie	-1,30%	-1,30%
	Emisiile din domeniul de aplicare 1	-1,20%	-1,20%
	Emisiile din domeniul de aplicare 2	-1,90%	-1,90%
Indicatori referitori la angajați	Numărul mediu de ore de formare per angajat	18	18
	Instituirea unui sistem de siguranță a angajaților	DA	DA
	Numărul de instruiți în materie de siguranță	4	4
	Frecvența totală a vatamarilor înregistrate	0	0
	Frecvența vătămarilor grave	0	0
Indicatori legați de inovare6)	Numărul de brevete per 100 de angajați	monitorizare	monitorizare
	Numărul de brevete în ultimii 3 ani la o sută de angajați	monitorizare	monitorizare
	Ponderea vânzărilor de servicii și produse noi	monitorizare	monitorizare
Crearea de locuri de muncă	Număr echivalent normă întreagă de angajați	monitorizare	monitorizare
	Noi locuri de muncă adăugate în cursul anului	monitorizare	monitorizare
	Numărul de angajați cu handicap	conform legii	conform legii
Egalitatea de gen	Rata cadrelor superioare de conducere de sex feminin	30%	30%
	Diferența de remunerare între angajații de sex feminin și cei de sex masculin	0	0
INDICATORI DE PERFORMANTA ORIENTATI CATRE SERVICII PUBLICE - PONDERE : 15%			
Indicatori referitori la clienți	Rata de retenție a clienților	55%	55%
	Scorul satisfacției clienților	46%	46%
	Cota de piață	0,85%	0,85%
INDICATORI DE PERFORMANTA SPECIFICI ACTIVITATII DE GUVERNANTA CORPORATIVA- PONDERE : 25%			
	Rata membrilor independenți în consiliul de administrație	>50%	>50%

Indicatori legați de guvernanța corporativă	Pondere componentelor fixe în remunerarea administratorilor executivi și a administratorilor neexecutivi	66,67%	66,67%
	Pondere componentelor variabile în remunerarea administratorilor executivi și a administratorilor neexecutivi	0%	%
	Valoarea totală a pachetului de remunerare	conform legii	conform legii
	Numărul de reuniuni ale consiliului de administrație	4	4
	Rata de participare la reuniunile consiliului de administrație	100%	100%
	Stabilirea politicilor de gestionare a riscurilor	DA	DA
	Rata membrilor de sex feminin în consiliul de administrație	33,33%	33,33%