



ROMÂNIA
JUDEȚUL CONSTANȚA
MUNICIPIUL CONSTANȚA
CONSILIUL LOCAL

HOTĂRÂRE
privind aprobarea planului de administrare al
Regiei Autonome de Transport în Comun Constanța

Consiliul local al municipiului Constanța, întrunit în ședința ordinară din data de _____,

Luând în dezbateră expunerea de motive a domnului primar Decebal Făgădău înregistrată sub nr. 63273/16.04.2018;

Văzând referatul Regiei Autonome de Transport în Comun Constanța înregistrat sub nr. 4241/12.04.2018, raportul Comisiei de specialitate nr.1 de studii, prognoze economico-sociale, buget, finanțe și administrarea domeniului public și privat al municipiului Constanța, raportul Comisiei de specialitate nr.3 pentru servicii publice, comerț, turism și agrement și raportul Comisiei de specialitate nr.5 pentru administrație publică, juridică, apărarea ordinii publice, respectarea drepturilor și libertăților cetățeanului;

Ținând seama de hotărârea Consiliului de administrație nr.15/27.03.2018 privind aprobarea planului de administrare elaborat de membrii consiliului de administrație al R.A.T.C. Constanța împreună cu directorii regiei;

În conformitate cu prevederile art.3 pct.1 lit.c) coroborate cu prevederile art.13 alin. (4) și (6) din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare;

În temeiul prevederilor art.36 alin.(3) lit.c) și art.115 alin.(1) lit.b) din Legea nr.215/2001 privind administrația publică locală, republicată, cu modificările și completările ulterioare;

HOTĂRĂȘTE

Art. 1 - Se aprobă planul de administrare al Regiei Autonome de Transport în Comun Constanța, conform anexei ce face parte integrantă din prezenta hotărâre.

Art. 2 - Compartimentul relații consiliul local și administrația locală va comunica prezenta hotărâre membrilor Consiliului de administrație al Regiei Autonome de Transport în Comun Constanța în vederea aducerii la îndeplinire și, spre știință, Instituției prefectului județului Constanța.

Prezenta hotărâre a fost votată de consilierii locali astfel:

___ pentru, ___ împotriva, ___ abțineri.

La data adoptării sunt în funcție ___ consilieri din 27 membri.

PREȘEDINTE ȘEDINȚĂ,

CONTRASEMNEAZĂ
SECRETAR,
MARCELA ENACHE

CONSTANȚA

Nr. _____/_____



ROMÂNIA
JUDEȚUL CONSTANȚA
MUNICIPIUL CONSTANȚA
PRIMAR
Nr. 63273 / 16.04.2018

EXPUNERE DE MOTIVE

Având în vedere hotărârea Consiliului de administrație al Regiei Autonome de Transport în Comun Constanța nr. 15/27.03.2018 privind aprobarea planului de administrare al regiei și referatul R.A.T.C. Constanța nr.4241/12.04.2018;

În conformitate cu prevederile art.3 pct.1 lit.c) coroborate cu prevederile art.13 alin.(4) și (6) din Ordonanța de Urgență nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare;

În temeiul art. 45, alin. (6) din Legea nr. 215/2001 privind administrația publică locală, republicată, cu modificările și completările ulterioare, inițiez proiectul de hotărâre privind **aprobarea planului de administrare al Regiei Autonome de Transport în Comun Constanța.**

PRIMAR,

DECEBAL FĂGĂDĂU



J13/60/05.02.1991; C.U.I.: RO 1883902
Sediul: Str. Industriala nr. 8, Constanța
Cont: RO23BTRL01401202694292XX
Banca: Transilvania Constanța
Tel./Fax : 0241-618581; 0241-694863
Nr. 924 / 12.04.2018

REFERAT

În vederea atingerii obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite prin contractele de mandat încheiate cu membrii consiliului de administrație al R.A.T.C. Constanța,

Având în vedere prevederile art. 3 pct.1 lit. c) din Ordonanța de Urgență nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, conform cărora "Autoritatea publică tutelară are următoarele competențe: 1. la regiile autonome: (...) c) să negocieze și să aprobe indicatorii de performanță financiari și nefinanțari pentru consiliul de administrație"

Ținând seama de prevederile art. 13 alin. (4) și (6) din același act normativ (O.U.G. nr.109/2011), potrivit cărora "negocierea indicatorilor de performanță financiari și nefinanțari fundamentați pe baza planului de administrare (...) se face în termen de 30 de zile de la data comunicării acestora autorității publice tutelare", după aprobare aceștia constituind "elemente față de care se determină componenta variabilă a remunerației pentru administratorii și directorii regiei autonome";

Luând în considerare hotărârea Consiliului de administrație al R.A.T.C. Constanța nr. 15/27.03.2018, precum și adresa nr. 4068/05.04.2018, înregistrată de primire la Consiliul local Constanța sub nr. 59100/05.04.2018, prin care s-a adus la cunostința aprobarea propunerii de plan administrare al RATC Constanta pentru 2018-2022,

Vă rugăm să aprobați printr-o hotărâre de consiliu local (H.C.L.) planul de administrare și, astfel, indicatorii de performanță financiari și nefinanțari propuși, conform legii.

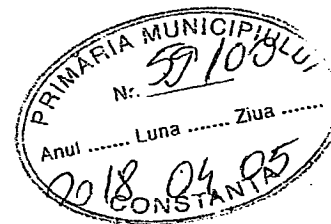
**Președinte al Consiliului de Administrație
al R.A.T.C. CONSTANTA
Gheorghe UNGUREANU**

**Întocmit,
Secretar C.A., Ligia Dumitru**



J13/60/05.02.1991; C.U.I.: RO 1883902
Sediul: Str. Industriala nr. 8, Constanta
Cont: RO23BTRL01401202694292XX
Banca: Transilvania Constanta
Tel./Fax: 0241-618581; 0241-694863

Nr. 4068 / 05.04.2018



CATRE,
CONSILIUL LOCAL CONSTANTA

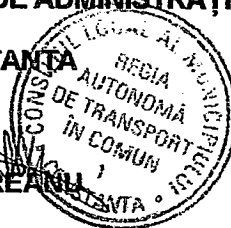
Prin prezenta, in conformitate cu prevederile art. 9 alin. 2, lit. b), art.13 alin. 2 coroborat cu art. 22 alin. 1-3 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativa a intreprinderilor publice va aducem la cunostinta faptul ca prin Hotararea Consiliului de Administratie RATC Constanta nr. 15/27.03.2018 a fost aprobata propunerea pentru componenta de management a planului de administrare a regiei elaborată de directorii regiei și planul de administrare (in integralitate).

Planul de administrare urmeaza a fi transmis spre aprobare autoritatii publice tutelare in perioada urmatoare.

PREȘEDINTE AL CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE

AL R.A.T.C. CONSTANTA

GHEORGHE UNGUREANU



Secretar C.A.

Ligia Dumitru



J13/60/1991; C.U.I.: RO 1883902
Sediul: str. Industrială nr. 8, Constanța
Tel: (40) -(241) 618581; Fax: (40)-(241) 694863;
E-mail: office@ratc.ro

HOTĂRÂREA **nr. 15/27.03.2018**

Consiliul de Administrație al R.A.T.C. Constanța, numit în baza H.C.L. nr. 413/27.11.2017 și H.C.L. nr. 50/15.02.2018, întrunit în ședința din data de 27.03.2018;

Având în vedere punctul 1 de pe ordinea de zi referitor la aprobarea propunerii pentru componenta de management a planului de administrare a regiei, elaborată de directorii regiei și a planului de administrare (în integralitate);

În temeiul prevederilor art. 9 alin. 2, lit. b), art.13 alin. 2 coroborat cu art. 22 alin. 1-3 din O.U.G. nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare;

HOTĂRĂȘTE:

Art.1. Se aprobă cu unanimitate de voturi propunerea pentru **componenta de management a planului de administrare a regiei elaborată de directorii regiei și planul de administrare (în integralitate).**

Art.2. Serviciul secretariat al Consiliului de Administrație va comunica prezenta hotărâre și planul de administrare Consiliului local Constanța, în vederea negocierii și aprobării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari, conform legii.

**PREȘEDINTE AL CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE
AL R.A.T.C. CONSTANȚA**

GHEORGHE UNGUREANU



ROMÂNIA
JUDEȚUL CONSTANȚA
MUNICIPIUL CONSTANȚA
CONSILIUL LOCAL
COMISIA NR.1 de studii, prognoze economico-sociale, buget, finanțe și

RAPORT

Văzând expunerea de motive a d-lui primar Decebal Făgădău înregistrată sub nr.63273/16.04.2018;

Analizând proiectul de hotărâre privind **aprobarea planului de administrare al Regiei Autonome de Transport în Comun Constanța.**

Comisia, întrunită azi 17.04.2018 în conformitate cu prevederile art.44 alin.(1) din Legea nr. 215/2001 privind administrația publică locală (republicată), avizează FAVORABIL/~~NEFAVORABIL~~ proiectul de hotărâre prezentat.

PREȘEDINTE COMISIE,

ANDREI AȘ CRISTIAN MARIUS



ROMÂNIA
JUDEȚUL CONSTANȚA
MUNICIPIUL CONSTANȚA
CONSILIUL LOCAL
COMISIA NR.3 pentru servicii publice, comerț, turism și agrement

RAPORT

Văzând expunerea de motive a d-lui primar Decebal Făgădău înregistrată sub nr.63273/16.04.2018;

Analizând proiectul de hotărâre privind **aprobarea planului de administrare al Regiei Autonome de Transport în Comun Constanța.**

Comisia, întrunită azi 17.04.2018, în conformitate cu prevederile art.44 alin.(1) din Legea nr. 215/2001 privind administrația publică locală (republicată), avizează FAVORABIL/~~NEFAVORABIL~~ proiectul de hotărâre prezentat.

PREȘEDINTE COMISIE,
CĂTĂLIN-FLORIN PAPUC



ROMÂNIA
JUDEȚUL CONSTANȚA
MUNICIPIUL CONSTANȚA
CONSILIUL LOCAL
COMISIA NR.5 pentru administrație publică, juridică, apărarea ordinii
publice, respectarea drepturilor și libertăților cetățeanului

RAPORT

Văzând expunerea de motive a d-lui primar Decebal Făgădău înregistrată sub nr.63273/16.04.2018;

Analizând proiectul de hotărâre privind **aprobarea planului de administrare al Regiei Autonome de Transport în Comun Constanța.**

Comisia, întrunită azi 17.04.2018, în conformitate cu prevederile art.44 alin.(1) din Legea nr. 215/2001 privind administrația publică locală (republicată), avizează FAVORABIL/NEFAVORABIL proiectul de hotărâre prezentat.

PREȘEDINTE COMISIE,

ADRIANA ARGHIRESCU

ORDONANȚĂ DE URGENȚĂ nr. 109 din 30 noiembrie 2011

privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice

EMITENT: GUVERNUL**PUBLICAT ÎN:** MONITORUL OFICIAL nr. 883 din 14 decembrie 2011**Data intrării în vigoare :** 14 decembrie 2011**Forma actualizata valabila la data de : 18 aprilie 2018****ART. 13**

(1) 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.

(2) Componenta de administrare prevăzută la alin. (1) se completează cu componenta managerială elaborată conform prevederilor art. 22 alin. (1). Planul de administrare se supune analizei consiliului de administrație al regiei autonome și se aprobă prin decizie a acestuia.

(3) În termen de 5 zile de la aprobarea planului de administrare, conform art. 22 alin. (3), prin grija președintelui consiliului de administrație, indicatorii de performanță financiari și nefinanciari rezultați din planul de administrare se transmit la autoritatea publică tutelară, în vederea negocierii și aprobării.

~~(4) Negocierea indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari fundamentați pe baza planului de administrare și scrișoarea de așteptări se face în termen de 30 de zile de la data comunicării acestora autorității publice tutelare. Dacă la expirarea acestui termen negocierea nu este finalizată, termenul se poate prelungi o singură dată cu maximum 30 de zile, la solicitarea oricăreia dintre părțile implicate.~~

(5) În cazul eșuării negocierii în cele două runde, membrii consiliului de administrație sunt revocați, fără a fi îndreptățiți la plata unor daune-interese. În acest caz, rezultatul negocierii trebuie motivat și publicat pe pagina de internet proprie a autorității publice tutelare și a regiei autonome.

(6) Indicatorii de performanță financiari și nefinanciari aprobați de autoritatea publică tutelară constituie elemente față de care se determină componenta variabilă a remunerației pentru administratorii și directorii regiei autonome.

Art. 13 a fost modificat de pct. 14 al art. I din LEGEA nr. 111 din 27 mai 2016, publicată în MONITORUL OFICIAL nr. 415 din 1 iunie 2016.

ART. 14



J13/60/05.02.1991; C.U.I.: RO 1883902
Sediul: Str. Industriala nr. 8, Constanța
Cont: RO23BTRL01401202694292XX
Banca: Transilvania Constanța
Tel./Fax : 0241-618581; 0241-694863

Nr. 4068 / 05.04.2018



CATRE,
CONSILIUL LOCAL CONSTANTA

Prin prezenta, in conformitate cu prevederile art. 9 alin. 2, lit. b), art.13 alin. 2 coroborat cu art. 22 alin. 1-3 din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativa a intreprinderilor publice va aducem la cunostinta faptul ca prin Hotararea Consiliului de Administratie RATC Constanta nr. 15/27.03.2018 a fost aprobata propunerea pentru componenta de management a planului de administrare a regiei elaborată de directorii regiei și planul de administrare (in integralitate).

Planul de administrare urmeaza a fi transmis spre aprobare autoritatii publice tutelare in perioada urmatoare.

PREȘEDINTE AL CONSILIULUI DE ADMINISTRATIE

AL R.A.T.C. CONSTANTA

GHEORGHE UNGUREANU



Secretar C.A.

Ligia Dumitru

SCRISOARE DE AȘTEPTĂRI
a Consiliului local al municipiului Constanța
privind activitatea organelor de administrare și de conducere
ale RATC Constanta
selectate în conformitate cu OUG 109/2011

Necesitatea implementării guvernantei corporative în întreprinderile publice are la bază rațiuni economice întrucât întreprinderile publice din România sunt un vector important de redresare economică și echilibrare a bugetului de stat, funcționalitatea, solvabilitatea și lichiditatea acestor societăți având o largă influență asupra ansamblului economiei, prin efectul de multiplicare.

Întreprinderile publice - regii autonome și societăți la care statul deține participații integrale sau majoritare sau participații care le asigură controlul - sunt un segment important al economiei naționale și, prin activitatea și rezultatele lor financiare, au influență asupra stabilității și dezvoltării economice a țării.

Statul își poate îmbunătăți considerabil rolul de acționar printr-o politică rațională, prudentă și axată pe rezultate în administrarea participațiilor în economie, și mai ales printr-un cadru adecvat de guvernanță corporativă.

În managementul profesionist al tuturor întreprinderilor publice, inclusiv ale celor din sectoare considerate de interes strategic, aplicarea legislației în vigoare în domeniul guvernantei corporative, dar și cele mai bune practici în domeniu, reprezintă un obiectiv cheie.

Pornind de la obligațiile asumate în fața organismelor internaționale, dar și de la premiza că eficiența unei întreprinderi publice depinde, în mod determinant, de performanța managementului acesteia, Guvernul României a adoptat în noiembrie 2011, ordonanța de urgență privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice OUG nr.109/2011, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr.111/2016, denumită în continuare "OUG nr.109/2011", care reglementează printre altele stabilirea condițiilor în care sunt selectați administratorii și managerii societății precum și regulile care să asigure transparența politicii de acționariat a statului.

În acest sens, în calitate de autoritate publică tutelară, Consiliul local al municipiului Constanta publică prezenta **Scrisoare de așteptări**, document de lucru care stabilește performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere ale regiei comerciale RATC Constanta.

Acest document are rolul de document de lucru, de ghid al candidaților pentru posturile de membri ai Consiliului de administrație și directori ai RATC Constanta, selectați și înscrși în lista scurtă, în întocmirea declarației de intenție (document de lucru prin care aceștia își prezintă viziunea sau programul privind dezvoltarea întreprinderii publice) și ulterior de a ghida Consiliul de administrație în redactarea Planului de administrare și Planului de management.

Prezenta Scrisoare de așteptări este elaborată în temeiul prevederilor OUG nr.109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, modificată și aprobată prin Legea nr.111/2016 și ale Normelor metodologice de aplicare a OUG nr.109/2011, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin HG nr.722/2016, prin care stabilește așteptările autorității publice tutelare privind evoluția regiei în următorii patru ani.

Scrisoarea de așteptări va fi adusa la cunoștință candidaților aflați pe lista scurtă.

I. Rezumatul strategiei locale în domeniul în care acționează compania

RATC Constanta are obligații pentru realizarea serviciului public subvenționat de transport, ca urmare a faptului ca este în subordinea Consiliului local al municipiului Constanta.

Strategia locala a Primariei Municipiului Constanta este mentionata în Planul de Dezvoltare Urbana Durabila și cuprinde actualizarea traseelor actuale și dezvoltarea de noi trasee, constituirea unui sistem modern de plata prin e-ticketing, monitorizarea traseelor și a fluxurilor de călători.

Astfel, are obligația de exploatare, care impune operatorului de transport autorizat și/sau licențiat să efectueze serviciul respectiv în condiții de continuitate, regularitate și de asigurare a capacităților necesare de transport și să respecte condițiile impuse de autoritățile competente care acordă subvenția.

Obligația de exploatare include și obligația operatorului de transport de a asigura toate serviciile complementare serviciului public de transport, respectiv: întreținerea și curățenia mijloacelor de transport, îmbarcarea și debarcarea pasagerilor în locuri special amenajate - stații, peroane, condiții de confort și siguranța în timpul transportului.

RATC Constanta este principalul operator de transport public din aceasta zona și dat fiind acest statut, alături de autoritatea publică tutelară, accepta să efectueze servicii publice subvenționate în condițiile stabilite de autoritățile competente.

Rețeaua de transport public din Constanța, deservita de RATC cuprinde peste 20 trasee care leagă zilnic principalele zone ale orașului precum și traseele estivale care fac legătura între Gară și Mamaia, în perioada sezonului turistic, în lungime totală de aproximativ 400 km.

Ca indicator definitoriu pentru activitatea de transport public de persoane, pe raza unității administrative teritoriale Constanta, în anul 2016 au fost transportate aproximativ 50 de milioane călători.

În aceste condiții, RATC Constanta are zilnic, pe traseele deservite cu autobuze o planificare calendaristică, în funcție de: zile lucrătoare, zile de sâmbătă și duminică sau zile de sărbătoare legală.

Astfel, în zile lucrătoare sunt planificate peste 1.500 de curse, cu un parcurs total de aprox 25.000 km/zi, iar în zilele de sâmbătă duminică sau de sărbătoare legală sunt planificate peste 1.200 curse/zi, cu un parcurs de aproximativ 20.000 km/zi.

Un deziderat al conducerii RATC Constanta trebuie să fie achiziționarea unui sistem de urmărire în trafic a autobuzelor cu echipamente GPS, pentru localizare, monitorizare și îmbunătățire a modului în care se efectuează programul zilnic de transport; pentru a avea costuri mai reduse.

Regia are în exploatare autobuze cu durata normală de funcționare epuizată și/sau depășită, și este de notat faptul că, ultima înnoire a parcului auto a avut loc în anul 2008, când s-au achiziționat un număr de 80 autobuze (cca. 44% din flota).

De aceea, prioritatea trebuie să fie gestionarea eficientă și eficientă a fondurilor, pentru a menține parcul auto la standardele de siguranță și respectiv de calitate impuse de legislația română și cea europeană, precum și realizarea unui program optim de achiziții, care să aibă în vedere eventuala extinderea a regiei ca operator regional, în condițiile transformării în regie pe acțiuni.

Unul din obiectivele strategice este de creșterea contribuției directe a Regiei, la dezvoltarea economică locală prin adaptarea rețelei de transport la noua structură a cererii de transport, în primul rând prin îmbunătățirea transportului locuitorilor către locurile lor de muncă, luând în calcul și activitățile sezoniere din stațiunea Mamaia precum și potențialele trasee din Portul Constanta.

Organele de conducere ale regiei trebuie să își propună crearea tuturor condițiilor economico-financiare, structurale, legale și de resurse umane, în vederea transformării

regiei în Regie comercială pe acțiuni și încheierea contractului de gestiune delegată cu Consiliul local al municipiului Constanta.

II. Viziunea generală cu privire la misiunea și obiectivele companiei R.A.T.C. Constanța, desprinsă din strategia locală în domeniul în care acționează compania

Regia Autonomă de Transport în Comun Constanta a fost înființată în baza legii 15/1990 și a Deciziei nr 729/28/12/1990 a Prefecturii Județului Constanta .

Conform Hotărârii Consiliului local al municipiului Constanta nr. 333/02.08.1996, RATC Constanta a trecut în subordinea Consiliului local al municipiului Constanta.

Pentru realizarea misiunii RATC CONSTANTA, autoritatea publică tutelară -Consiliul local al municipiului Constanta propune următoarele obiective strategice:

A) Eficienta economică

- Optimizarea permanentă a costurilor;
- Ajustarea periodică a prețurilor și tarifelor, în funcție de influențele intervenite în costurile de operare;
- Eficientizarea achizițiilor publice contractate potrivit necesităților specifice;
- Punerea în aplicare a metodelor performante de management care să conducă la reducerea costurilor de operare, inclusiv prin aplicarea procedurilor concurențiale prevăzute de normele legale pentru achiziții publice de lucrări, bunuri și servicii;
- Recuperarea integrală a cheltuielilor din veniturile încasate și realizarea unui profit anual rezonabil;
- Consiliul de administrație, trebuie să urmărească reducerea la minim a plăților restante, tocmai pentru a preveni cheltuieli suplimentare cu penalitățile și majorările de întârziere în sarcina regiei. De asemenea, Regia trebuie să-și achite, cu prioritate, obligațiile la bugetul de stat, bugetul asigurărilor sociale și la bugetul local;
- Consiliul de administrație, trebuie să urmărească încasarea la termen a creanțelor societății și să dispună toate măsurile de recuperare a acestora în termenul legal de prescripție. În caz de nerecuperare a creanțelor în termenul legal, ca urmare a neluării măsurilor legale și necesare pentru aceasta, administratorii vor răspunde în solidar cu directorii pentru prejudiciul cauzat societății;
- Angajarea oricărei cheltuieli a societății trebuie să respecte principiile: eficienței, eficacității și economicității;
- Marirea veniturilor operationale din vânzarea titlurilor de calatorie : bilete și abonamente prin implementarea unor măsuri de marketing coerente, dinamice, adecvate cerințelor publicului calator;
- Analiza prețurilor practicate de regie pentru publicitate, pe stalpii din administrare, pe/și în interiorul autobuzelor și corelarea lor cu pretul pietei, acolo unde este cazul ,pentru a putea mari veniturile din publicitate;
- Analiza și reevaluarea prețurilor pentru spațiile închiriate de către regie pentru terți, conform situației patrimoniale existente, pentru creșterea veniturilor din chirii;
- Evaluarea oportunității continuării asocierii regiei (asociat cu 24%) în S.C. Clean Control ITC S.R.L.

B)Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor prestate

- Eficientizarea procedurilor și proceselor interne;

- Implementarea de noi tehnologii pentru facilitarea unei comunicari și a unui schimb de informații cat mai rapid și sigur (aplicații soft modulare de tip ERP);
- Informarea corectă și cuprinzătoare a clienților;
- Gestionarea serviciului pe criterii de competitivitate și eficiență economică;
- Eficientizarea măsurilor de prevenire a calatoriilor frauduloase, prin colaborare intensiva cu organele abilitate;
- Analiza costurilor si a posibilitatii internalizarii serviciului de curatenie si a corpului de controlori;
- Realizarea de studii pentru marirea gradului de mobilitate al populatiei orasului si introducerea de noi linii de transport precum si eliminarea pe cat posibil a traseelor regiei care se suprapun;
- Achizitia unui sistem de urmarire in trafic a autobuzelor cu echipamente GPS, pentru localizare , monitorizare si imbunatatire a modului in care se efectueaza programul zilnic de transport.

C) Competența profesională

- Creșterea eficienței generale a companiei, prin corecta dimensionare, informare și motivare a personalului societății;
- Instruirea permanentă a personalului, pentru creșterea gradului de profesionalism;
- Utilizarea adecvata a resurselor umane cu optimizarea costurilor salariale , respectiv modificarea organigramei actuale noua organigrama ce va structura intr-un mod logic si functional toate compartimentele din regie , eliminind dualitatea existenta în prezent.
- Scaderea costurilor salariale, prin optimizarea activitatii de exploatare, a modului de programare a conducatorilor auto pentru indeplinirea programului de transport zilnic, precum si eficientizarea activitatilor din zona mentenantei si a reparatiilor parcului auto; se va urmari respectarea intocmai a prevederilor Contractului Colectiv de muncă în vigoare, în ceea ce privește salarizarea și a timpului de munca și odihnă;

III. Mențiunea privind încadrarea întreprinderii publice

- RATC Constanta este persoană juridică română cu sediul în municipiul Constanța, str. Industrială nr 8, județul Constanța, înmatriculată la Oficiul Registrului Comerțului de pe lângă Tribunalul Constanța sub nr. J13/60/1991, având Cod Unic de Înregistrare RO 1883902.
- **Forma juridică:** persoană juridică română organizată sub forma de regie autonomă care își desfășoară activitatea în conformitate cu prevederile legislației aplicabile și statutului propriu fiind o entitate de interes public
- **Autoritate publică tutelară:** Consiliul local al municipiului Constanța
- **Obiectul de activitate:**

Obiectul principal de activitate este transportul public de călători COD CAEN 4931.

Obiectul secundar de activitate: reparatii terti, inspectii tehnice periodice, inchirieri spatii, publicitate pe stalpi si pe/in interiorul mijloacelor de transport.

Activitatea R.A.T.C. Constanta se desfasoara sub semnul caracterului social al transportului public de persoane, tarifele si preturile titlurilor de calatorie fiind stabilite de autoritatea tutelara.

- **Institutiile de reglementare :**

- Autoritatea Națională de Reglementare pentru Serviciile Comunitare de Utilități Publice (A.N.R.S.C)
- Autoritatea Rutieră Română (A.R.R)

- Inspectoratul de Stat pentru Controlul în Transportul Rutier (I.S.C.TaR)
- Registrul Auto Român (R.A.R.)

➤ **Legislație relevantă domeniului de activitate a regiei:**

- OUG 109/2011 privind guvernanta corporativa a întreprinderilor publice aprobată cu modificări și completări prin Legea nr.111/2016 și Normele de aplicare nr 722/2016
- Legea nr. 51/2006 – Legea serviciilor comunitare de utilități publice, cu modificările și completările ulterioare;
 - Ordonanța Guvernului nr. 37/2007 privind stabilirea cadrului de aplicare a regulilor privind perioadele de conducere, pauzele și perioadele de odihnă ale conducătorilor auto și utilizarea aparatelor de înregistrare a activității acestora, aprobată cu modificări prin Legea nr. 371/2007, cu modificările și completările ulterioare;
 - Legea 92/2012 privind serviciile de transport public local
 - Ordonanța Guvernului nr. 27/2011 privind transporturile rutiere
 - Ordinul Ministerului Transportului nr. 1548/2008 pentru modificarea OMTCT nr. 42/2006 privind condițiile de pregătire profesională inițială și continuă a anumitor categorii de conducători auto
 - Regulamentul CE nr. 1370/2007 privind serviciile publice de transport feroviar și rutier de călători

IV. Modalitatea de asigurare a compensațiilor corespunzătoare sau de plată a obligației de serviciu public

Consiliul local acordă facilitati la transportul public de călători pentru mai multe categorii de persoane beneficiare cuprinse în HCL nr.302/29.09.2017

Pe viitor, autoritatea publică tutelară analizează posibilitatea încredințării către RATC a contractului de gestiune a serviciului public de transport în conformitate cu Regulamentul UE 1370. Astfel, se urmărește compensarea corespunzătoare pentru obligația de serviciu public, orice beneficiu, în special financiar, acordat operatorului, direct sau indirect din resurse proprii, în perioada de punere în aplicare a obligației de serviciu public sau în legătură cu perioada respectivă, pentru acoperirea costurilor nete aferente îndeplinirii obligației de serviciu public, inclusiv un profit rezonabil.

Serviciul public subvenționat de transport este acel transport public care necesită subvenții bugetare, pe care un operator de transport este obligat să îl efectueze, în condițiile impuse de autoritățile competente, chiar dacă acesta ar avea efecte economice negative asupra activității sale, pe perioada efectuării serviciului public subvenționat .

Veniturile Regiei provin din următoarele operațiuni:

- transportul de călători;
- alte prestări de servicii(publicitate, reparații auto, închiriere de spații)
- vânzare de marfuri.

Pentru o mai bună funcționare a sistemului de subvenții, prin intermediul Serviciului Public de Asistență Socială a municipiului Constanța se va derula întreaga operație de decontare a serviciilor de transport de care beneficiază o largă categorie de beneficiari, conform prevederilor republicane sau locale, așa cum sunt ele descrise la art 2 și 3 din HCL nr. 71/2017, creându-se astfel premisele unei încasări corespunzătoare la categoria de venituri amintite.

Pentru îndeplinirea acestui deziderat, conducerea executivă a regiei, prin Serviciul comercial ,va urmări actualizarea și monitorizarea în permanentă împreună cu Serviciul Public de Asistență Socială Constanța a modului în care se aplică prevederile Hotărârii Consiliului local al municipiului Constanța nr. 71/2017, pentru acordarea de facilități la transportul public de călători pentru categoriile de persoane beneficiare din municipiul Constanța, cu evidențierea corespunzătoare a beneficiarilor legislației la nivel național, prevăzute la art. 2 și 3 din HCL nr. 71/2017.

O alta sursă semnificativă de venituri este dată de vânzarea de titluri de călătorie, bilete și abonamente.

Se va urmări, prin mijloace adecvate de marketing, creșterea veniturilor din vânzarea acestor titluri de călătorie, inclusiv prin negocierea scaderii comisioanelor acordate partenerilor pentru distribuție și vânzare.

Se va urmări dezvoltarea rețelei proprii de distribuție și vânzare, în punctele nodale de interes din oraș.

Politica de stabilire a tarifelor RATC propune modificarea tarifelor în funcție de majorările survenite în prețul combustibilului, al energiei electrice, ținând cont și de rata inflației. Modificarea este aprobată prin hotărârea consiliului local, existând tarife diferențiate pe categorii sociale (elevi, pensionari, persoane fără venit, persoane cu venit minim), discounturi acordate pentru abonamentele pe mai multe linii.

V. Așteptări privind politica de dividende/vărsăminte din profitul net

Autoritatea publică tutelară așteaptă să fie menținut un echilibru între investiții și sumele reprezentând vărsămintele din profitul contabil. Preferința este pentru sumele reprezentând vărsămintele din profitul contabil față de noi investiții, iar deciziile consiliului trebuie cântărite în lumina interesului social de a finanța afacerea, precum și obiectivului de reducere a gradului de îndatorare.

Autoritatea publică tutelară se așteaptă la creșterea sumelor reprezentând vărsămintele din profitul contabil, rămas după deducerea impozitului pe profit, pe termen lung, pe perioada mandatului.

Consiliul are obligația de a informa din timp cu privire la schimbări survenite în planificarea afacerii, de natură să pună în primejdie această țintă.

Autoritatea publică tutelară se așteaptă la o performanță îmbunătățită a afacerii și la reducerea costurilor asociate. În plus, se așteaptă ca politica privind vărsămintele la bugetul local în cuantum de minimum 50 % să fie legată de îmbunătățirea performanței și reducerea costurilor.

Profitul contabil rămas după deducerea impozitului pe profit se repartizează, conform OG nr. 64/2001 cu completările și modificările ulterioare, pe următoarele destinații:

- a) alte rezerve reprezentând facilități fiscale prevăzute de lege;
- b) acoperirea pierderilor contabile din anii precedenți,
- c) constituirea surselor proprii de finanțare pentru proiectele cofinanțate din împrumuturi externe, precum și pentru constituirea surselor necesare rambursării ratelor de capital, plății dobânzilor, comisioanelor și a altor costuri aferente acestor împrumuturi externe;
- d) alte repartizări prevăzute de lege;
- e) minimum 50 % vărsăminte la bugetul local, în cazul regiilor autonome.

VI. Așteptări privind cheltuielile de capital și reducerile de cheltuieli

Autoritatea publică tutelară așteaptă ca pe parcursul mandatului noilor membri ai Consiliului de administrație și directori ai RATC Constanta să se obțină îmbunătățiri în ceea ce privește:

- reducerea cheltuielilor prin respectarea strictă a procedurii Legii nr.99/2016 privind achizițiile sectoriale;
- creșterea cifrei de afaceri ;
- creșterea profitului din exploatare ;
- asigurarea unui echilibru între încasări și plăți;
- accelerarea și mărirea gradului de încasare a creanțelor curente și restante;
- asigurarea unei lichidități optime în vederea respectării termenelor de plată a datorilor (furnizori, salariați , buget);
- menținerea unei marje de profit constant prin identificarea și eliminarea cheltuielilor ineficiente;

- creșterea gradului de satisfacție a beneficiarilor privind cantitatea și calitatea serviciilor prestate;
- reducerea timpului de răspuns la sesizări.

VII. Așteptări privind politica de investiții

Autoritatea publică tutelară se așteaptă la realizarea unei politici de investiții adecvate, ținând cont de faptul că activitatea regiei se desfășoară într-un mediu concurențial/competitiv. În acest sens, planul de investiții propus trebuie să ducă la îndeplinirea obiectivelor prevăzute în planul de administrare precum și a indicatorilor financiari și nefinanciari rezultați din planul de administrare.

Planul de investiții urmează să fie fundamentat pe baza unor studii de fezabilitate, care să asigure eficiența economică a acestor investiții, precum și potențialul câștig al acționarilor. Astfel, planul de investiții trebuie să aibă o valoare adăugată netă (VAN) pozitivă și o rată internă de rentabilitate (RIR) în condițiile unor presupuneri rezonabile cu privire la piață vizând viitoarele beneficii și viitorul cost al capitalului.

Implementarea programelor de investiții se aprobă în vederea dezvoltării, reabilitării și modernizării sistemelor existente.

Programul anual și multianual de investiții va fi elaborat de conducerea RATC CONSTANTA, avizat de către Consiliul de administrație și transmis spre aprobare autorității publice tutelare o dată cu proiectul anual al bugetului de venituri și cheltuieli, conform prevederilor O.U.G nr. 109/2011, cu modificările și completările ulterioare.

Politica de investiții trebuie corelată cu obiectivele strategice de dezvoltare a municipiului, în scopul modernizării și îmbunătățirii serviciilor prestate de regie.

Politica de investiții vizează următoarele obiective: modernizarea și diversificarea flotei, modernizarea depoului RATC, achiziția de utilaje și facilitati conexe desfășurării activității, soluție informatică integrată de administrare a companiei.

VIII. Dezideratele cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere ale companiei

RATC Constanta este regie autonomă de interes public, în sensul dispozițiilor prevăzute în OUG nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice cu modificările și completările ulterioare.

Compania este administrată de un consiliu de administrație format din 5 (cinci) membri.

Membrii consiliului de administrație sunt numiți și/sau revocați de autoritatea publică tutelară, conform legii.

Președintele consiliului de administrație este ales din rândul administratorilor pentru o durată care nu poate depăși durata mandatului său de administrator.

Președintele consiliului de administrație nu poate fi director general al regiei.

Directorul general reprezintă regia în relațiile cu terții și poate delega puterea de reprezentare, prin procură specială cu menționarea atribuțiilor delegate și a duratei mandatului. Responsabilitățile directorului general sunt stabilite prin Contractul de mandat.

Directorul general elaborează semestrial și prezintă consiliului de administrație un raport în care sunt prezentate informații privind execuția mandatului său, schimbările semnificative în situația afacerilor și în aspectele externe care ar putea afecta performanța întreprinderii publice sau perspectivele sale strategice.

Directorul general, are obligația să transmită autorității publice tutelare ori de câte ori se solicită, fundamentări, analize, situații, rapoarte și orice alte informații referitoare la

activitatea întreprinderii publice, în formatul și la termenele stabilite prin ordine sau circulare ale autorității publice tutelare.

În termen de 60 de zile de la numire, directorii elaborează și prezintă consiliului de administrație o propunere pentru componenta de management a planului de pe durata mandatului, în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari.

Consiliul de administrație poate solicita directorilor informații cu privire la conducerea operativă a regiei.

Directorii vor informa consiliul de administrație, în mod regulat și cuprinzător, asupra operațiunilor întreprinse și asupra celor avute în vedere. Directorii vor înștiința consiliul de administrație de toate neregulile constatate cu ocazia îndeplinirii atribuțiilor lor. Evaluarea activității directorilor se face anual de către consiliul de administrație și vizează atât execuția contractului de mandat cât și a componentei de management a planului de administrare. Raportul de evaluare se publică pe pagina de internet a autorității publice tutelare, la data de 31 mai a anului următor celui pentru care se efectuează evaluarea. Datele care conform legii au caracter confidențial sau secret sunt exceptate de la publicare.

IX. Așteptări privind calitatea și siguranța serviciilor prestate de companie

1) Furnizarea de servicii care să întrunească așteptările clienților, în condiții de eficiență și siguranță.

Rezultate așteptate: înțelegerea nevoilor clienților, sensibilitate la cerințele acestora, disponibilitatea și fiabilitatea tuturor serviciilor și facilităților.

2) Asigurarea unei planificări riguroase pentru toate aspectele afacerii (resursele, infrastructura, serviciile).

Rezultate așteptate: planificare relevantă realizată în toate domeniile, asigurarea infrastructurii și serviciilor adecvate pentru clienții actuali precum și pentru dezvoltarea viitoare.

3) Asigurarea durabilității afacerii prin inovare, îmbunătățirea proceselor și procedurilor de lucru precum și implicarea părților interesate din cadrul comunității portuare.

Rezultate așteptate: îmbunătățirea business-ului, competitivitatea serviciilor și facilităților, viabilitatea financiară, siguranța desfășurării operațiunilor, protecția mediului și înțelegerea cerințelor comunității portuare.

X. Așteptări în domeniul eticii, integrității și guvernancei corporative

Așteptările autorității publice tutelare în domeniul eticii, integrității și guvernancei corporative au drept fundament câteva valori și principii care trebuie să guverneze comportamentul etic și profesional al organelor de conducere:

1. profesionalismul - toate atribuțiile care revin organelor de administrare și conducere trebuie îndeplinite cu maximum de eficiență și eficacitate, conform competențelor deținute și în cunoștință de cauză în ceea ce privește reglementările legale;

2. imparțialitatea și nediscriminarea - principiu conform căruia organele de administrare și conducere sunt obligate să aibă o atitudine obiectivă, neutră față de orice interes politic, economic, religios sau de altă natură, în exercitarea atribuțiilor funcției;

3. integritatea morală - principiu conform căruia organelor de administrare și conducere le este interzis să solicite sau să accepte, direct ori indirect, pentru ei sau pentru altul, vreun avantaj ori beneficiu moral sau material, sau să abuzeze de funcția pe care o dețin;

4. libertatea de gândire și exprimare - principiu conform căruia organele de administrare și conducere pot să-și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu

respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri;

5. onestitatea, cinstea și corectitudinea - principiu conform căruia organele de administrare și conducere în exercitarea mandatului trebuie să respecte, cu maximă seriozitate, legislația în vigoare;

6. deschiderea și transparența - principiu conform căruia activitățile desfășurate de organele de administrare și conducere în exercitarea funcțiilor lor sunt publice și pot fi supuse monitorizării cetățenilor;

7. confidențialitatea - principiu conform căruia organele de administrare și conducere trebuie să garanteze confidențialitatea informațiilor care se află în posesia lor.

În conformitate cu prevederile OUG nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, republicată, cu modificările și completările ulterioare, activitatea organelor de conducere trebuie să fie transparentă și accesibilă, garantând o bună comunicare. În materia eticii, integrității și a guvernării corporative, administratorii au următoarele competențe și obligații:

- de elaborare a Codului de etică, de respectare a acestuia, atât de membrii consiliului, cât și de angajații societății;
- de denunțare a conflictelor de interese, definite conform legislației în vigoare și conform reglementărilor interne ale societății;
- de a adopta comportamentul necesar a fi exercitat în cadrul consiliului în cazul situațiilor care l-ar putea pune pe administrator într-o situație de conflict de interese;
- de tratare cu discreție a informațiilor cu caracter confidențial, astfel încât regia și autoritatea publică tutelară să nu fie prejudiciați ca urmare a comportamentului neprofesionist și indiscret al administratorului / administratorilor, dar și de deținerea și menținerea unei reputații profesionale excelente.

În cazul începerii urmăririi penale pentru oricare dintre administratori, pentru infracțiunile prevăzute la art. 6 din Legea nr. 31/1990 cu modificările și completările ulterioare, mandatul acestuia se va suspenda de drept, la data începerii urmăririi penale, fără a fi necesare alte notificări.

În ceea ce privește organizarea comitetelor, administratorii au următoarele competențe și obligații:

- în cadrul consiliului de administrație să constituie comitetul de nominalizare și remunerare și comitetul de audit;
- revizuirea regulată a funcționalității sistemului de control intern de către administratori, creșterea importanței Comitetului de audit din cadrul CA, precum și a lucrului acestuia cu auditorii interni și externi responsabili de aceste aspecte;
- prin regulament intern se stabilește modul de funcționare și procedura de adoptare a deciziilor în cadrul comitetelor consultative.

În ceea ce privește colaborarea dintre consiliu și auditori, auditorii interni raportează direct consiliului de administrație.

În ceea ce privește colaborarea dintre consiliu și directori, modul de organizare a activității directorului general se stabilește prin decizia consiliului de administrație, atribuțiile și răspunderile fiind cuprinse în Regulamentul de organizare și funcționare al regiei.

Fiecare administrator poate solicita directorului general informații cu privire la conducerea operativă a societății. Directorul general va informa consiliul de administrație în mod regulat și cuprinzător asupra operațiunilor întreprinse și asupra celor avute în vedere, precum și de toate neregulile constatate cu ocazia îndeplinirii atribuțiilor lui. Consiliul de administrație poate revoca oricând directorul.

PREȘEDINTE SEDINȚĂ,

CO JOC 19700 0704
Cojoc

CONTRASEMNEAZĂ
SECRETAR,
MARCELA ENACHE

(Signature)



REGIA AUTONOMA DE TRANSPORT IN COMUNA CONSTANTA

-Str. Industriala 8, 900147 CONSTANTA-
Tel: (40) -(241) 618581; Fax: (40)-(241) 694863; e-mail: office@ratc.ro



Plan de administrare și management 2018 - 2022

Cuprins:

| | |
|---|--------|
| 1. Prezentare generală a R.A.T.C. Constanța | pag 4 |
| 2. Instituții de reglementare – activitate de transport public local de | |
| Persoane | pag 5 |
| 2.1. Autoritatea Națională de Reglementare pentru Serviciile Comunitare de Utilități Publice..... | pag 5 |
| 2.2. Autoritatea Rutieră Română..... | pag 6 |
| 2.3. Inspectoratul de Stat pentru Controlul în Transportul Rutier..... | pag 8 |
| 2.4. Registrul Auto Român..... | pag 8 |
| 3. Componenta Consiliului de Administrație | pag 8 |
| 4. Date generale - indicatori de performanță economico-financiara din 2014 până în prezent | pag 9 |
| 4.1 Indicatori de performanță economico-financiară pe anul 2017..... | pag 9 |
| 4.2. Buget de venituri și cheltuieli pe anul 2018..... | pag 12 |
| 5. Măsuri de administrare | pag 13 |
| 6. Plan de management | pag 15 |
| 6.1. Considerente generale - politici de management..... | pag 15 |
| 6.2. Analiza SWOT a RATC Constanța..... | pag 18 |
| 6.3. Măsuri manageriale..... | pag 19 |
| 6.3.1 Corelarea cheltuielilor cu veniturile realizate..... | pag 19 |
| 6.3.2 Structura veniturilor..... | pag 20 |
| 6.3.3. Plata obligațiilor restante..... | pag 21 |

| | |
|---|---------------|
| 6.3.4. Obligația de transport – programul de transport..... | pag 22 |
| 6.3.5. Indicatori cheie de performanță economico- financiară..... | pag 23 |
| 6.4. Eficientizarea controlului intern - măsuri de implementare a standardelor de control intern managerial și a controlului financiar..... | pag 23 |
| 7. HSEQ – Sănătate, securitatea muncii, mediu și calitate..... | pag 26 |
| 8. Transparență și obligații de raportare a datelor..... | pag 27 |

Anexe:

- HCL nr. 302/2017
- HCL nr.379/2017
- BVC al R.A.T.C. Constanța 2018
- Harta trasee R.A.T.C. Constanța – 2018
- Program transport zilnic 2018

1. Prezentare generală a R.A.T.C. Constanța

R.A.T.C. Constanța este constituită ca regie autonomă în baza Legii nr.15/1990 și a Deciziei Prefecturii Județului Constanța nr.729/28 .12.1990. Conform Hotărârii Consiliului Local Municipal Constanța nr. 333/02.08.1996, R.A.T.C. Constanța a trecut în subordinea Consiliului Local Municipal Constanța.

R.A.T.C. Constanța este înregistrată la Oficiul Registrului Comerțului Constanța cu nr. J/60/1991, cu cod unic de înregistrare 1883902.

Sediul social se află în municipiul Constanța, str. Industrială nr 8, 900147.

Forma juridică este de regie autonomă, fiind o entitate de interes public, iar patrimoniul regiei este de 4.514.641 lei, iar patrimoniul primit în administrare de la autoritatea publică tutelară este de 17.011.369 lei.

Principalul domeniu de activitate este transportul public de persoane, cod CAEN 4931, precum și alte domenii de activitate, cum ar fi reparații auto pentru parcul propriu și terți, inspecții tehnice periodice pentru parcul auto propriu și terți, publicitate pe stâlpi și pe/în interiorul mijloacelor de transport, închiriere spații.

Suntem singurul operator public de transport rutier de persoane din municipiul reședință de județ Constanța.

De peste 68 de ani asigurăm mobilitatea călătorilor noștri, contribuim la creșterea atractivității și calității mediului urban, asigurăm conectivitate și acces cu asigurarea calității, siguranței și securității serviciului public de transport.

Promovăm dezvoltarea economică, socială și teritorială a orașului nostru și participăm activ la dezvoltarea modelelor de mobilitate durabilă.

Activitatea R.A.T.C. Constanța se desfășoară sub semnul caracterului social al transportului public de persoane, tarifele titlurilor de călătorie fiind stabilite de autoritatea tutelară.

Rețeaua de transport public din Constanța deservită de R.A.T.C. Constanța cuprinde 20 trasee care leagă zilnic principalele zone ale orașului precum și traseele estivale care fac legătură între Gară și Mamaia, în perioada sezonului turistic, în lungime totală de aproape 380 km.

Ca indicator definitiv pentru activitatea de transport public de persoane, pe raza unității administrativ teritoriale Constanța, în anul 2017 au fost transportate un număr de 50.603.344 de persoane, în medie lunară de 4.216.945 de persoane.

În anul 2017, conform datelor statistice interne (F.A.Z.), au fost realizați 9.149.164 de km, asta însemnând un rulaj de 762.430,33 km lunar, respectiv o medie de 5.530 călători la 1000 de km.

R.A.T.C. Constanța are o bază tehnico-materială structurată astfel:

Baza de întreținere și reparații autobuze, amplasată în str. Industrială, nr 8, are o suprafață de peste 54.000 mp, cuprinde birouri, ateliere, stație -depozit produse petroliere, hală reparații, linie autorizată I.T.P., vopsitorie, spălătorie, depozit materiale și piese, magazii, platformă parcare.

Sectorul II - amplasat în str. Eliberării nr. 46 Constanța, cuprinde hala de reparații, platformă parcare și dispecerat, în prezent închiriat reprezentanței R.A.R Constanța.

Baza logistică - amplasată în str. Industrială nr. 10, cuprinde birouri, hale, magazii, platforme, parcare.

2. Instituții de reglementare – activitate de transport public local de persoane

Conform prevederilor legislației în vigoare, principalele instituții de reglementare în domeniul transportului public de persoane sunt următoarele:

2.1. Autoritatea Națională de Reglementare pentru Serviciile Comunitare de Utilități Publice (A.N.R.S.C)

Este instituția care reglementează activitatea de transport urban de călători, specifică Regiei Autonome de Transport Constanța. Autoritatea Națională de Reglementare pentru Serviciile Comunitare de Utilități Publice (A.N.R.S.C.) este o instituție publică de interes național, cu personalitate juridică, ce funcționează, din anul 2008, în subordinea Ministerului Administrației și Internelor și care are ca scop reglementarea și monitorizarea la nivel central a activităților din domeniul serviciilor comunitare de utilități publice. Conform prevederilor Legii nr. 51 din 2006, cu modificările și completările ulterioare, A.N.R.S.C. autorizează autoritatea publică locală, să asigure, să organizeze, să reglementeze, să coordoneze și să controleze prestarea serviciului de transport public desfășurat pe raza administrativ teritorială a acestuia.

Atribuții:

- Reglementează organizarea și funcționarea autorităților de autorizare din cadrul administrației publice locale și județene;
- Elaborează norme-cadru privind modalitatea de atribuire a autorizațiilor de transport, a contractelor de delegare a gestiunii serviciilor, precum și norme-cadru privind stabilirea, ajustarea și modificarea tarifelor, stabilește indicatorii de performanță și modalitățile de evaluare a serviciilor de transport public local;
- Elaborează regulamentul-cadru de autorizare a compartimentelor sau serviciilor specializate de transport din cadrul administrației publice locale atât ca autorități de autorizare, cât și ca operatori de transport rutier, dacă este cazul, aprobate prin ordin al președintelui A.N.R.S.C;
- Autorizează, după caz, structurile proprii ale consiliilor locale, consiliilor județene, Consiliului General al Municipiului București, precum și ale asociațiilor de dezvoltare care solicită să devină transportatori autorizați;
- Monitorizează și sancționează abaterile din activitatea autorităților administrației publice locale, a operatorilor de transport și a transportatorilor autorizați, cu privire la respectarea procedurilor legale de atribuire a gestiunii serviciului și respectiv respectarea procedurilor de stabilire, ajustare sau modificare a tarifelor, în conformitate cu normele-cadru.

2.2. Autoritatea Rutieră Română (A.R.R)

Atribuții:

- Elaborează regulamente-cadru și caiete de sarcini-cadru pentru efectuarea transportului public local;
- Eliberează licențe comunitare și copii conforme ale acestora, certificate de transport în cont propriu și copii conforme ale acestora, licențe de traseu, licențe pentru activități conexe transportului rutier, precum și certificate/atestare pentru personalul de specialitate din domeniul transporturilor rutiere;
- Elaborează programul de transport interjudețean și avizează programele de transport rutier județene în sensul armonizării acestora cu programul de transport interjudețean;
- Înregistrează operatorii de transport rutier în Registrul electronic național al operatorilor de transport rutier și asigură gestionarea registrului;
- Înregistrează întreprinderile care efectuează transport rutier în cont propriu în Registrul electronic național al întreprinderilor și asigură gestionarea registrului;

- Asigură activitatea de registru pentru deținătorii de licențe pentru activități conexe transportului rutier;

- Eliberează cartele tahografice conducătorilor auto, întreprinderilor, personalului abilitat cu efectuarea controlului privind respectarea prevederilor Ordonanței Guvernului nr. 37/2007 privind stabilirea cadrului de aplicare a regulilor privind perioadele de conducere, pauzele și perioadele de odihnă ale conducătorilor auto și utilizarea aparatelor de înregistrare a activității acestora, aprobată cu modificări prin Legea nr. 371/2007, cu modificările și completările ulterioare, și operatorilor economici autorizați, conform reglementărilor legale;

- Autorizează școlile de conducători auto, instructorii auto și profesorii de legislație rutieră;

- Asigură sistemul informatic în vederea atestării profesionale a personalului de specialitate din domeniu transporturilor rutiere, precum și pentru eliberarea certificatelor/atestatelor profesionale;

- Eliberează certificate/atestare profesionale pentru persoanele desemnate să conducă permanent și efectiv activități de transport rutier, pentru conducătorii auto care efectuează transport rutier de mărfuri și/sau transport rutier de persoane, pentru conducătorii auto care efectuează transporturi de mărfuri agabaritice și/sau periculoase, pentru conducătorii auto care efectuează transport în regim de taxi, pentru consilierii de siguranță rutieră, precum și pentru profesorii de legislație rutieră și instructorii de conducere auto, în baza reglementărilor emise de Ministerul Transporturilor și Infrastructurii;

- Analizează și rezolvă reclamațiile, sesizările și propunerile privind calitatea serviciilor și modul de acordare a licențelor comunitare și a copiilor conforme ale acestora, a certificatelor de transport în cont propriu și a copiilor conforme ale acestora, a licențelor de traseu, a licențelor pentru activități conexe transportului rutier, precum și a documentelor de transport specifice;

- Elaborează și propune spre aprobare Ministerului Transporturilor și Infrastructurii norme și reglementări specifice, inclusiv cele ce definesc sistemul calității prestațiilor de transport rutier;

- Gestionează efectuarea evaluării de impact asupra siguranței rutiere, auditului de siguranță rutieră, a inspecției de siguranță, precum și desfășurarea activităților de formare, atestare, instruire și perfecționare profesională a auditorilor de siguranță rutieră;

- Asigură activitatea de registru pentru auditorii de siguranță rutieră;

- Eliberează atestate auditorilor de siguranță rutieră și aplică sancțiuni disciplinare acestora în raport cu gravitatea abaterii;

- Acordă consultanță operatorilor de transport rutier și întreprinderilor care efectuează transport rutier în cont propriu în probleme privind aplicarea reglementărilor interne și internaționale din domeniul transporturilor rutiere, precum și privind întocmirea

documentației necesare implementării, funcționării și certificării sistemului de management al calității, conform standardului internațional de organizare SR EN ISO: 9001/2008;

2.3. Inspectoratul de Stat pentru Controlul în Transportul Rutier (I.S.C.T.R):

Atribuții:

-asigură inspecția, controlul și supravegherea modului de respectare a prevederilor legale de către operatorii de transport rutier, întreprinderile de transport rutier în cont propriu, operatorii economici care desfășoară activități conexe transportului rutier, precum și de către instructorii auto autorizați.

2.4. Registrul Auto Român (R.A.R.)

Atribuții:

-autorizează funcționarea atelierelor de întreținere și reparații a mijloacelor de transport din dotare; autorizează activitatea de inspecție și testare din cadrul Stației ITP; atestarea competențelor profesionale a personalului de conducere din atelierelor de întreținere și reparații și stația ITP; asigură efectuarea clasificărilor mijloacelor de transport public etc..

3. Componența Consiliului de Administrație

Consiliul de administrație al **R.A.T.C. Constanța**, în actuala formulă, este constituit din 5 membri:

- DI. Gheorghe Ungureanu - **președinte;**
- DI. Florin Ursu – membru, reprezentant al Ministerului de Finanțe Publice
- DI. Nicolae - Bogdan Niță - membru
- DI. Cristian - Dumitru Fuior - membru
- DI. Aristide - Cătălin Dumitrache – membru

DI. Nicolae - Bogdan Niță este și **director general executiv.**

4. Date generale - indicatori de performanță economico-financiară din 2014 până în prezent

Pentru a evidenția structura indicatorilor de performanță economică din zona veniturilor și cheltuielilor pe ultimii 4 ani, prezentăm sintetic următoarele date (valorile sunt exprimate în lei):

| | Venituri totale | Venituri din bilete și abonamente | Venituri din titluri transport pt. persoane cu facilități la transport – subvenții/transferuri | Cheltuieli totale | Profit / Pierdere |
|------|-----------------|-----------------------------------|--|-------------------|-------------------|
| 2014 | 46.261.035 | 15.791.700 | 22.836.894 | 53.069.764 | - 6.934.366 |
| 2015 | 46.228.611 | 15.448.506 | 24.687524 | 52.545.833 | - 6.317.222 |
| 2016 | 54.983.000 | 15.924.817 | 28.041.000 | 59.592.000 | - 4.609.000 |
| 2017 | 65.532.406 | 21.167.600 | 39.229.000 | 61.068.715 | + 4.463.691 |

4.1. Indicatori de performanță economico-financiară pe anul 2017

Regia este monitorizată de către Ministerul de Finanțe Publice cu privire la modul de încadrare în indicatori, obiective și criterii de performanță, respectiv modul de încadrare în fondul de salarii, în nivelul veniturilor și cheltuielilor, programului de reducere al arieratelor și creanțelor restante prin întocmirea și depunerea formularului S1001 la termenele legale.

R.A.T.C. Constanța a realizat în anul 2017, comparativ cu anul 2016, următorii indicatori economico - financiari prevăzuți în BVC:

| | | INDICATORI | Nr. rd. | Realizat 2016 | Realizat 2017 | % |
|----|----|---|---------|---------------|---------------|---------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6=5/4 |
| I. | | VENITURI TOTALE (Rd.1=Rd.2+Rd.5+Rd.6) | 1 | 54983 | 65532 | 118,91 |
| | 1 | Venituri totale din exploatare, din care: | 2 | 54799 | 65378 | 119,31 |
| | | a) subvenții, cf. prevederilor legale în vigoare | 3 | 22425 | 33462 | 149,22 |
| | | b) transferuri, cf. prevederilor legale în vigoare | 4 | 5616 | 5767 | 102,69 |
| | 2 | Venituri financiare | 5 | 184 | 154 | 0,5435 |
| | 3 | Venituri extraordinare | 6 | 0 | 0 | |
| II | | CHELTUIELI TOTALE (Rd.7=Rd.8+Rd.20+Rd.21) | 7 | 59592 | 61069 | 102,22 |
| | 1 | Cheltuieli de exploatare, din care: | 8 | 59514 | 61043 | 102,31 |
| | A | cheltuieli cu bunuri și servicii | 9 | 5622 | 23573 | 419,3 |
| | B | cheltuieli cu impozite, taxe și vărsăminte asimilate | 10 | 4125 | 6288 | 152,44 |
| | C | cheltuieli cu personalul, din care: | 11 | 27124 | 30035 | 110,73 |
| | C0 | Cheltuieli de natură salarială(Rd.13+Rd.14) | 12 | 22079 | 24479 | 110,87 |
| | C1 | ch. cu salariile | 13 | 20057 | 22313 | 111,25 |
| | C2 | bonusuri | 14 | 2022 | 2166 | 107,12 |
| | C3 | alte cheltuieli cu personalul, din care: | 15 | | | |
| | | cheltuieli cu plăți compensatorii aferente disponibilizărilor de personal | 16 | | | |
| | C4 | Cheltuieli aferente contractului de mandat și a altor organe de conducere și control, comisii și comitete | 17 | 196 | 283 | 144,39 |
| | C5 | cheltuieli cu contribuțiile datorate de angajator | 18 | 4849 | 5273 | 108,74 |
| | D | alte cheltuieli de exploatare | 19 | 2603 | 1169 | 44,91 |
| | 2 | Cheltuieli financiare | 20 | 78 | 26 | 33,333 |
| | 3 | Cheltuieli extraordinare | 21 | 0 | 0 | - |

Raportând nivelul cheltuielilor totale la numărul de kilometri efectuați (9.149.164 de km - conform FAZ 2017), rezultă un preț mediu de 6,67 lei/km.

Informațiile financiare prezentate sunt extrase din raportările contabile premergătoare întocmirii situațiilor financiare pentru anul 2017 ale R.A.T.C. Constanța, elaborate în conformitate cu prevederile legale privind aprobarea sistemului de

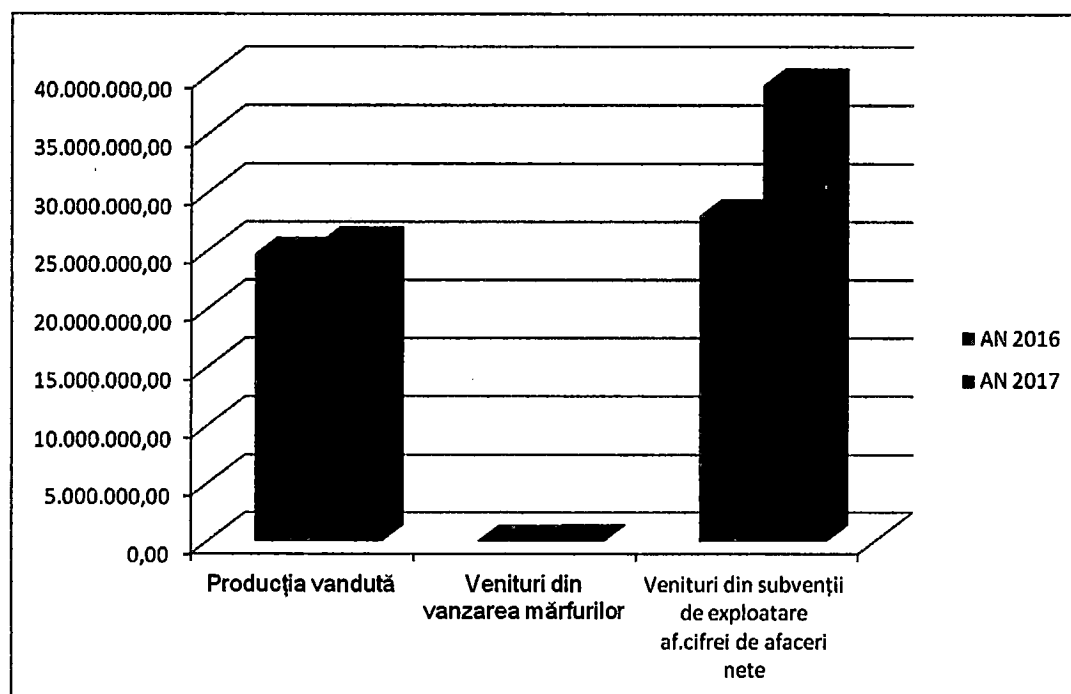
raportare contabilă a operatorilor economici și cu standardele de contabilitate românești.

Cifra de afaceri realizată de R.A.T.C. Constanța este constituită în principal din veniturile din activitatea de transport, care reprezintă 96,36 % din totalul veniturilor din exploatare, vânzări proprii de bilete și abonamente, gratuități acordate prin hotărâri ale Consiliului Local precum și gratuități acordate de Legea nr. 189/2000 și Decretul- Lege nr. 118/1991.

Pentru anul 2017, cifra de afaceri a atins suma de 64.948.704 lei, mai mare cu 12.143.282 lei în cifre absolute față de anul 2016 și în procente cu 12,3.

Prin analiza dinamică a structurii cifrei de afaceri, se poate urmări evoluția pe total și pe elementele componente față de perioada precedentă, precum și modificările intervenite în structura cifrei de afaceri. De asemenea, analiza dinamicii și structurii cifrei de afaceri sesizează cauzele care au determinat evoluția acestui indicator și modificările structurale în vederea stabilirii măsurilor corespunzătoare pentru reglarea activității.

Structura cifrei de afaceri, analizată comparativ pentru 2016/2017 se prezintă astfel:



R.A.T.C. Constanța are încheiat un acord de eșalonare la plată cu A.N.A.F., conform Deciziei de eșalonare la plată a obligațiilor fiscale nr. 12804/29.11.2016, modificată prin Decizia de modificare a deciziei de eșalonare la plată nr. 4319/20.04.2017, pe o perioadă de 55 de luni, prima rată a avut termen scadent la 15.05.2017.

Conform graficului sintetic, la 31.12.2017 cuantumul datoriei este următorul:

| | |
|---|------------------------|
| •Obligație fiscală principală | = 16.522.171 lei |
| •Dobânda pe perioada eșalonării | = 3.610.277 lei |
| •Obligație fiscală accesorii, din care: | |
| - dobândă | = 2.629.347 lei |
| - penalitate | = <u>1.502.062 lei</u> |

TOTAL = 24.263.857 lei

Respectarea programului de plăți prevăzut în Decizia de eșalonare către A.N.A.F., precum și plata obligațiilor fiscale lunare sunt prioritizate de către managementul regiei.

4.2. Buget de venituri și cheltuieli pe anul 2018

În conformitate cu datele din Bugetul de venituri și cheltuieli aprobat de Consiliul Local al Municipiului Constanța în data de 15.02.2018 – HCL nr. 34, au fost prevăzute venituri totale în sumă de 70.065.000 lei, în creștere cu aproape 7% față de prevederea anului precedent, (65.534.000 lei).

La indicatorul venituri din exploatare/subvenții cf. prevederilor legale în vigoare, au fost prevăzute venituri de 40.000.000 lei, iar din transferuri cf. prevederilor legale în vigoare 5.950.000 lei, adică un total de 45.950.000 lei, respectiv 65,5% din masa totală a veniturilor.

La capitolul cheltuieli totale au fost prevăzuți 67.156.000 lei, în creștere față de anul 2017 cu 9.93%. Ca urmare a îmbătrânirii parcului auto cresc cheltuielile cu piesele de schimb cu 39%, de la 2.300.000 lei la 3.200.000 lei, iar cheltuielile cu combustibilii cresc cu 35%, de la 12.213.000 lei la 16.500.000 lei.

Cea mai mare parte o reprezintă cheltuielile cu personalul, în sumă de 34.466.000 lei, în creștere față de anul 2017 (30.035.000 lei), cu 14,75 %. La sfârșitul anului se prognozează un număr total al salariaților de 680 persoane, în scădere față de anul anterior.

5. Măsuri de administrare

Rolul Consiliului de Administrație este, în principal, de îmbunătățire a performanțelor managementului companiei pentru ca aceasta să funcționeze eficient, prin dezvoltarea de mecanisme de guvernare corporativă care să garanteze, în aceeași măsură, obiectivitatea și transparența selecției managementului și a membrilor organelor de administrare, exclusiv pe criteriul profesionalismului și responsabilității deciziei manageriale, precum și o transparență accentuată față de public și autoritatea tutelară. Consiliul de administrație este însărcinat cu îndeplinirea tuturor actelor necesare și utile pentru realizarea obiectului de activitate al regiei autonome și reprezintă regia autonomă în raporturile cu terții și în justiție.

Având în vedere atribuțiile Consiliu de Administrație propunem următoarele măsuri, pe perioada mandatului consiliului de administrație:

- Transformarea regiei în societate funcționând în baza Legii nr. 31/1990 a societăților, modificată și republicată, prin reorganizarea și restructurarea activității acesteia pe baze logice și funcționale moderne, în conformitate cu HCL nr. 379 din 27.11.2017;
- Corelarea în conformitate cu prevederile legale (O.G. 26/21.08.2013 privind întărirea disciplinei financiare) a cheltuielilor cu veniturile realizate, în termeni prudențiali, pentru reducerea pierderilor;
- Implementare de soluții de creștere a calității muncii, prin îmbunătățirea sistemului de control intern managerial. Conducătorii locurilor de muncă sunt definiți de gradul de cunoaștere a standardelor acestui sistem, de înțelegere a importanței procedurilor, a capacității de stabilire a criteriilor de performanță și a gestiunii informațiilor. Obținerea certificării ISO EN 13816 pentru transport public de călători este condiție obligatorie pentru orice operator de transport public de anvergură și implicit pentru R.A.T.C. sau viitorul operator de transport rezultat în urma reorganizării.
- Respectarea programului de plăți eșalonate către ANAF, conform Deciziei de eșalonare la plată a obligațiilor fiscale nr. 12804/29.11.2016, modificată prin Decizia de modificare a deciziei de eșalonare la plată nr. 4319/20.04.2017.
- Actualizarea și monitorizarea în permanență, împreună cu Serviciul Public de Asistență Socială din cadrul Primăriei Constanța a modului în care se aplică

prevederile Hotărârii Consiliului Local Municipal Constanța nr. 302/2017, pentru acordarea de facilități la transportul public de călători pentru categoriile de persoane beneficiare din municipiul Constanța, precum și cu evidențierea corespunzătoare a beneficiarilor legislației la nivel național;

- Mărirea veniturilor operaționale din vânzarea titlurilor de călătorie: bilete și abonamente, prin continuarea implementării unor măsuri de marketing coerente, dinamice, adecvate cerințelor publicului călător;
- Biletele tipărite pe hârtie termică și abonamentele eliberate la punctele de vânzare reprezintă soluția actuală pe care o utilizează R.A.T.C. pentru călătoriile cu autobuzele publice. Pe termen mediu este necesară implementarea un sistem de e-ticketing care să cuprindă automate de eliberare a cardurilor de călătorie cât și sisteme de validare și control electronice.
- Stabilirea unor noi centre și subcentre de cost, cu care să se poată evidenția în permanență cheltuielile cu implementare de aplicații soft modulare de tip ERP sau echivalent (managementul resurselor);
- Eficientizarea măsurilor de prevenire a călătoriilor frauduloase, prin colaborare intensivă cu organele abilitate;
- Analiza costurilor și a posibilității internalizării serviciului de curățenie/C.I.Z.;
- Realizarea de studii pentru mărirea gradului de mobilitate al populației orașului și introducerea de noi linii de transport precum și eliminarea pe cât posibil a traseelor regiei care se suprapun;
- Reducerea consumului de carburant, urmărind respectarea întocmai a normelor interne de consum (norma internă 6101/28.09.2010 – 4730/29.09.2010) și optimizarea costurilor de aprovizionarea cu carburant;
- Analiza prețurilor practicate de regie pentru publicitate, pe stâlpii din administrare, pe și în interiorul autobuzelor și corelarea lor cu prețul pieței, acolo unde este cazul, pentru a putea mări veniturile din publicitate;
- Analiza și reevaluarea prețurilor pentru spațiile închiriate de către regie pentru terți, conform situației patrimoniale existente, pentru creșterea veniturilor din chirii;
- Utilizarea adecvată a resurselor umane cu optimizarea costurilor salariale, respectiv modificarea organigramei actuale – noua organigramă va structura într-un mod logic și funcțional toate compartimentele din regie.

- Scăderea cheltuielilor cu piesele și materialele necesare mentenanței și reparațiilor aferente parcului auto, luând în calcul retragerea din circulație și conservarea autobuzelor care nu mai corespund din punct de vedere tehnic (prezintă defecțiuni majore) fără a afecta programul zilnic de transport;
- Scăderea costurilor salariale, prin optimizarea activității de exploatare, a modului de programare a conducătorilor auto pentru îndeplinirea programului de transport zilnic, precum și eficientizarea activităților din zona mentenanței și a reparațiilor parcului auto; se va urmări respectarea întocmai a prevederilor Contractului Colectiv de Muncă în vigoare, în ceea ce privește salarizarea și a timpului de muncă și odihnă;

6. Plan de management

6.1. Considerente generale - politici de management

Planul de management al Regiei Autonome de Transport Constanța este documentul care, după validarea sa de către Consiliul de Administrație, va sta la baza activităților ce urmează a fi desfășurate în perioada imediat următoare și până la finalul anului 2022, având ca scop unic reducerea pierderilor și realizarea plăților către toți creditorii, cu realizarea unor criterii de performanță care să permită poziționarea acesteia, în continuare, ca principalul operator de transport persoane din municipiul Constanța.

Aceste măsuri de management pleacă de la măsurile de administrare enunțate în capitolul 5 și vor descrie contextul în care regia își desfășoară activitatea, precum și interferențele cu documentele programatice referitoare la mobilitatea durabilă în municipiul Constanța, în contextul realizării unui sistem de transport eficient, integrat, durabil și sigur, care să promoveze dezvoltarea și care să asigure o bună calitate a vieții.

În esență, planul are în vedere acțiunile/măsurile deja realizate sau în curs de realizare, precum și unele care solicită extensii în timp, datorită complexității lor, cum ar fi de exemplu transformarea Regiei în societate.

Analizarea oportunităților de realizare a unor noi centre de cost și profit precum și a celor legate de internalizare unor activități, acțiuni cu durată de implementare medie sau mare, este posibil să depășească sfârșitul anului 2018.

Pe termen scurt, sunt inițiate deja procedurile privind transformarea regiei, iar directorul general executiv a coordonat working group-ul de întocmire a draftului de contract de delegare a gestiunii serviciului public de transport local de călători prin curse regulate cu autobuze și se intenționează susținerea încheierii lui uzitând de clauza de urgență pentru maxim 2 ani.

Pe termen mediu și lung trebuie să ne asigurăm cu prioritate de încheierea contractului pentru o perioadă de cel puțin 6 ani urmând procedurile legale.

Totodată, în această perioadă este necesară implementarea unui sistem de e-ticketing. Trebuie demarate proceduri în ceea ce privește achiziția de unități de transport eco, ca urmare a prevederilor Legii 37/2018 din 26.01.2018. Astfel, va exista premisa obiectivă de extindere a traseelor în zona metropolitană prin cooptarea în structura acționariatului/asociațiilor noului operator, societate de transport public, a unei Asociații de Dezvoltare Intercomunitară sau a consiliilor locale din această zonă.

Viziunea referitoare la dezvoltarea acestui operator de transport se întinde mult după limitele mandatului și deși poate părea devreme, sunt necesare inițierea unor dezbateri la nivelul Consiliului de Administrație și a Consiliului Local al municipiului Constanța în vederea preluării în operare a viitoarelor facilități park&ride, construirea de noi depouri în zona metropolitană, analize privind posibilitatea de a reintroduce tramvaiele și în primul rând, extinderea afacerii prin replicarea modelului la nivelul altor regiuni din România.

S-a luat, deasemenea, în considerare că Regia are în exploatare loturi de autobuze de linie – 183 de unități, cu durată normală de funcționare epuizată și/sau depășită, precum și de faptul că ultima înnoire a parcului auto a avut loc în anul 2008, când s-au achiziționat un număr de 65 autobuze (cca. 36 % din numărul total de autobuze).

| Nr. | Tip autobuz | Motorizare | Transmisie | Nivel noxe | An fabricație | Număr de unități |
|-----|-------------------------------|------------|------------|------------|---------------|------------------|
| 1 | MAZ103-041 | Renault | mecanică | E2 | 2002 | 103 |
| 2 | MAZ103-065 | Mercedes | automată | E3 | 2004 | 15 |
| 3 | MAZ107-468 | Mercedes | automată | E4 | 2008 | 50 |
| 4 | MAZ203-076 | Deutz | automată | E4 | 2008 | 15 |
| 5 | Ayats Bravo autobuz etajat | Volvo | automată | E3 | 2007 | 10 |

În acest sens, printre prioritățile noastre, se găsește și gestionarea eficientă și eficientă a fondurilor, pentru a menține parcul auto la standardele de siguranță și respectiv de calitate impuse de legislația română și cea europeană, precum și realizarea unui program optim de achiziții, care să aibă în vedere eventuala extinderea a regiei ca operator regional, în condițiile transformării în societate pe acțiuni.

Conducerea executivă a regiei își propune crearea tuturor condițiilor economico-financiare, structurale, legale și de resurse umane, în vederea transformării Regiei în societate și încheierea contractului de gestiune delegată cu Consiliul Local Constanța.

Unul din obiectivele strategice este de creștere a contribuției directe a Regiei, la dezvoltarea economică locală prin adaptarea rețelei de transport la noua structură a cererii de transport, în primul rând prin îmbunătățirea transportului locuitorilor către locurile lor de muncă, luând în calcul și activitățile sezoniere din stațiunea Mamaia precum și potențialele trasee din Portul Constanța.

Conducerea executivă își propune utilizarea adecvată a resurselor umane cu optimizarea costurilor salariale, respectiv modificarea organigramei actuale – noua organigramă va structura într-un mod logic și funcțional toate compartimentele din regie, se va pune accentul pe evaluarea și administrarea resurselor umane, în condițiile interesului economic și financiar al regiei, cu asumarea responsabilității sociale.

Organigrama regiei trebuie adaptată astfel încât să se realizeze un flux informațional bidirecțional care să faciliteze obiectivele și măsurile dispuse astfel încât managementul să primească informațiile necesare evaluării și identificării eventualelor blocaje în sistemul funcțional. Transparența decizională este și aici o condiție de bază dar și identificarea unui sistem decizional cu asumarea obiectivelor propuse.

Guvernanța corporativă trebuie să se bazeze pe informații corecte și în timp util venite atât din interiorul regiei cât și din exterior, de la clienți. Acestea sunt vitale pentru a putea identifica scenarii fezabile pe termen scurt și lung ce pot duce la realizarea obiectivelor regiei. Pentru aceasta este nevoia ca toate comunicările să se realizeze mai ales electronic astfel încât factorii decizionali, șefii de departamente să poată observa în timp real atât problemele apărute cât și soluțiile emise de sectoarele implicate. Prin aceste sisteme controlul poate fi în primul rând cantitativ, observând principalii indicatori prezentați în Scrisoarea de Așteptare a Consiliului Local, dar și calitativ, prin fișele de evaluare ale angajaților precum și cele de satisfacție a clienților.

Tragerea la răspundere trebuie să fie rezultatul unei analize de echipă a tuturor factorilor implicați, astfel încât măsurile să vină ca o consecință firească a raționamentului și a bunelor intenții.

Se va urmări îmbunătățirea continuă a proceselor interne prin Sistemul de Management Integrat.

6.2. Analiza SWOT a Regiei Autonome de Transport în Comun Constanța

| | |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">PUNCTE TARI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poziția dominantă • Facilități, anexe • Cota de piață • Companie cu „istorie” pe piața locală • Parcul auto disponibil | <p style="text-align: center;">PUNCTE SLABE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Datoriile către A.N.A.F. • Structura organizatorică nereformată • Costurile mari cu forța de muncă • Dezvoltare limitată legislativ • Profitabilitatea scăzută a prestațiilor |
| <p style="text-align: center;">OPORTUNITĂȚI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibilitatea de a activa ca operator regional și/sau pentru portul Constanța • Multiplicarea modelului de business • Înnoirea flotei cu sprijinul Consiliului local/ Primăriei Municipiului Constanța | <p style="text-align: center;">AMENINȚĂRI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accesorii ale datoriilor • Prețurile mari de achiziție a autobuzelor • Lipsa de personal calificat • Rezistența la schimbare și inovație • Creșterea prețului la combustibil • Calamități |

6.3 Măsuri manageriale

6.3.1 Corelarea cheltuielilor cu veniturile realizate

Una din principalele măsuri este de corelare în conformitate cu prevederile legale (O.G. 26/21.08.2013 privind întărirea disciplinei financiare) a cheltuielilor cu veniturile realizate, în termeni prudențiali, pentru reducerea pierderilor.

Astfel se va urmări cu atenție încadrarea în bugetul de cheltuieli, urmărind realizarea documentului programatic, respectiv a Strategiei anuale de achiziții pentru 2018. Strategia anuală de achiziție sectorială la nivelul RATC Constanța, este aprobată conform prevederilor Legii achizițiilor sectoriale 99/2016 și H.G. 394/2016, iar ca instrument managerial utilizat pentru planificarea și monitorizarea portofoliului de procese de achiziție la nivel de entitate contractantă, pentru planificarea resurselor necesare derulării proceselor și pentru verificarea modului de îndeplinire a obiectivelor din strategia instituției a fost întocmit Programul anual de achiziții sectoriale.

La elaborarea Programului anual al achizițiilor sectoriale pentru anul 2018, R.A.T.C. Constanța a ținut cont de:

- necesitățile obiective de produse, servicii și lucrări;
- gradul de prioritate a necesităților;
- sursele de finanțare proprii din bugetul instituției aferent anului 2018.

Analizând în permanență cheltuielile cu produse și servicii, conducerea executivă a regiei își propune încadrarea cu strictețe în bugetul anului 2018 la acest capitol, respectând principiile prudentiale ale prevederilor legale.

În aceste condiții este necesară analiză lunară a realizării indicatorilor din bugetul de venituri și cheltuieli, cu acționarea în consecință pentru creșterea veniturilor precum și pentru încadrarea cu strictețe în sumele bugetate din zona cheltuielilor.

Un prim pas este de menținere a deciziei de retragere din circulație și conservarea celor 17 autobuze de tip MAZ 103-041, cu motorizare Renault Euro 2.

Aceste autobuze (9,28 % din parcul auto) prezintă defecțiuni majore, ce concură la siguranță în exploatare, iar cheltuielile cu reparațiile sunt importante. Retragerea lor nu influențează în mod negativ programul zilnic de transport, realizat zilnic cu 134 de unități. În acest mod se vor realiza economii însemnate din zona cheltuielilor cu piese și materiale consumabile până la sfârșitul anului. La autobuzele cu motorizare Renault, cheltuiala medie cu piesele și materialele este de 0,5 lei/km, iar la un parcurs mediu de 4500 km/lună, pentru un an de zile, cu menținerea în conservare a celor 17 autobuze, se vor putea economisi aproximativ 459.000 lei, fără a lua în calcul și costul cu contractele de asigurare obligatorii – RCA.

În ceea ce privește consumul de carburant, este imperios necesară analiza periodică a consumului efectiv, cu respectarea consumurilor normate aprobate (norma

internă 6101/28.09.2010 – 4730/29.09.2010) și optimizarea costurilor cu aprovizionarea carburantului. Aceste analize se vor actualiza la 10 zile, pe tipuri de motorizare și trasee efectuate, în baza documentelor FAZ și a datelor din sistemul FuelOmat.

6.3.2 Structura veniturilor

În conformitate cu prevederile BVC pe 2018, 65,58 % din venituri au ca proveniență subvențiile și transferurile în conformitate cu prevederile legale, la nivel local și național, în sumă totală de 45.950.000 lei din totalul veniturilor prognozate de 70.065.000 lei

Astfel, se evidențiază și sumele prevăzute a fi încasate din titluri de călătorie, bilete și abonamente, în cuantum de 21.800.00 lei, precum și alte venituri din exploatare, în sumă totală de 2.500.000 lei. Toate aceste venituri, prevăzute în BVC 2018 conturează creșterea cifrei de afaceri cu 6,90 % față de anul 2017.

Acest lucru suportă o evidențiere adecvată în discuția indicatorilor economico-financiar, pentru că Regia Autonomă de Transport Constanța este unicul operator de pe raza municipiului Constanța care efectuează serviciul public subvenționat de transport local de călători.

Serviciul public subvenționat de transport este acel transport public care necesită subvenții bugetare, pe care un operator de transport este obligat să îl efectueze, în condițiile impuse de autoritățile competente, chiar dacă acesta ar avea efecte economice negative asupra activității sale, pe perioadă efectuării serviciului public subvenționat.

Pentru o mai bună funcționare a acestui sistem, prin intermediul Serviciului Public de Asistentă Socială a municipiului Constanța se va derula întreaga operație de decontare a serviciilor de transport de care beneficiază o largă categorie de beneficiari, conform prevederilor republicane sau locale, așa cum sunt ele descrise în HCLM Constanța nr. 302/2017. Astfel se crează premisele unei încasări corespunzătoare la categoria de venituri amintite.

Pentru îndeplinirea acestui deziderat, conducerea executivă a regiei, prin Serviciul comercial, va urmări actualizarea și monitorizarea în permanență, împreună cu Serviciul Public de Asistentă Socială din cadrul Primăriei Constanța a modului în care se aplică prevederile Hotărârii Consiliului Local Municipal Constanța nr. 302/2017, pentru acordarea de facilități la transportul public de călători pentru categoriile de persoane beneficiare din municipiul Constanța, cu evidențierea corespunzătoare a beneficiarilor legislației la nivel național.

O altă sursă semnificativă de venituri este dată de vânzarea de titluri de călătorie, bilete și abonamente. Acest segment de venituri, prognozat a se realiza în cuantum de 21.800.000 lei, constituie 31,11% din cifra de afaceri.

Se va urmări, prin mijloace adecvate de marketing, creșterea veniturilor din vânzarea acestor titluri de călătorie, inclusiv prin renegocierea comisioanelor acordate partenerilor pentru distribuție și vânzare.

Se va urmări dezvoltarea rețelei proprii de distribuție și vânzare, în punctele nodale de interes din oraș.

6.3.3. Plata obligațiilor restante

R.A.T.C. Constanța are încheiat un acord de eșalonare la plată cu A.N.A.F., conform Deciziei de eșalonare la plată a obligațiilor fiscale nr. 12804/29.11.2016, modificată prin Decizia de modificare a deciziei de eșalonare la plată nr. 4319/20.04.2017, pe o perioadă de 55 de luni; prima rată a avut termen scadent la 15.05.2017.

Conform graficului sintetic, la 31.12.2017 cuantumul datoriei este următorul:

- Obligație fiscală principală = 16.522.171 lei
- Dobânda pe perioada eșalonării = 3.610.277 lei
- Obligație fiscală accesorii, din care: - dobândă = 2.629.347 lei
- penalitate = 1.502.062 lei

TOTAL = 24.263.857 lei

Respectarea programului de plăți prevăzut în Decizia de eșalonare către A.N.A.F., precum și plata obligațiilor fiscale lunare sunt prioritizate de către managementul regiei.

Conducerea executivă a regiei urmărește și va urmări permanent realizarea acestor plăți la termen, pentru evitarea întreruperii activității regiei.

Pe de altă parte, conducerea regiei își propune continuarea și susținerea măsurilor implementate pentru recuperarea a creanțelor, care la 31.12.2017 se ridicau la suma de 1.369.280 lei .

6.3.4 Obligația de transport – programul de transport

R.A.T.C. Constanța are obligații pentru realizarea serviciului public subvenționat de transport, ca urmare a faptului că este în subordinea Consiliului Local Constanța.

Astfel, are obligația de exploatare, care impune operatorului de transport autorizat și/sau licențiat să efectueze serviciul respectiv în condiții de continuitate, regularitate și de asigurare a capacităților necesare de transport și să respecte condițiile impuse de autoritățile competente care acordă subvenția.

Obligația de exploatare include și obligația operatorului de transport respectiv de a asigura toate serviciile complementare serviciului public de transport, respectiv: întreținerea și curățenia mijloacelor de transport, îmbarcarea și debarcarea pasagerilor în locuri special amenajate - stații, peroane, condiții de confort și siguranță în timpul transportului.

R.A.T.C. are și obligația de transport, care impune oricărui operator de transport să accepte și să efectueze servicii publice subvenționate de transport în condițiile stabilite de autoritățile competente; conducerea executivă urmărește și verifică în permanență realizarea tuturor acestor obligații.

În aceste condiții, R.A.T.C. Constanța are zilnic, pe 20 de trasee (22 în timpul sezonului estival) o planificare calendaristică, în funcție de: zile lucrătoare, zile de sâmbătă și duminică sau zile de sărbătoare legală. Astfel, în zile lucrătoare sunt planificate 1.514 curse/zi, cu un parcurs total de 25.948 km/zi, iar în zilele de sâmbătă, duminică sau de sărbătoare legală sunt planificate 1.103 curse/zi, cu un parcurs de 18.723 km/zi.

Aceste ciclograme se actualizează periodic, în funcție de necesități obiective, sezoniere sau de altă natură.

Un deziderat al actualei conduceri executive este extinderea sistemului de urmărire în trafic a autobuzelor cu echipamente GPS, pentru localizare, monitorizare și îmbunătățire a modului în care se efectuează programul zilnic de transport, pentru a avea costuri mai reduse.

A fost achiziționat un serviciu de închiriere de astfel de echipamente și servicii complementare, de tip transmisie de date, generarea de rapoarte (tip foaie de parcurs + realizări cond. Auto) și hosting pe servere dedicate, care în acest moment se află în stadiu de implementare.

6.3.5 Indicatori cheie de performanță economică- financiară

Performanța economică –financiară nu poate fi concepută decât prin adoptarea unor decizii fundamentate pe o analiză amplă și obiectivă a fenomenelor și proceselor ce caracterizează activitatea regiei.

Pentru monitorizarea activității R.A.T.C.Constanța, considerăm că cel puțin următorii indicatori de performanță financiari sunt de importanță majoră și anume:

- Nivelul cifrei de afaceri – venituri;
- Rata solvabilității generale: active totale/datorii curente;
- Nivelul cheltuielilor;
- Nivelul datoriilor;
- Rata rentabilității: profitul net/cheltuieli totale;
- Nivelul investițiilor;
- Fluxul de numerar - cash-flow.

Următorii indicatori de performanță nonfinancieri sunt de asemenea importanți, pentru monitorizarea performanțelor R.A.T.C Constanța:

- Durata medie de recuperare a creanțelor (viteza de rotație în zile);
- Productivitatea muncii;
- Calitatea serviciilor;
- Satisfacția clienților;
- Aplicarea politicilor social-guvernamentale;
- Productivitatea activelor;
- Aplicarea politicilor de guvernare corporativă.

6.4. Eficientizarea controlului intern - măsuri de implementare a standardelor de control intern managerial și a controlului financiar

Standardele de control intern managerial definesc un minimum de reguli de management, pe care toate entitățile publice trebuie să le urmeze.

Scopul standardelor de control este de a crea un model de control intern managerial uniform și coerent, care să permită comparații între entități de același fel sau în cadrul aceleiași entități, la momente diferite, și să facă posibilă evidențierea rezultatelor entității și a evoluției sale. Standardele constituie un sistem de referință, în raport cu care se evaluează sistemele de control intern managerial, se identifică zonele și direcțiile de schimbare.

Conducerea executivă a regiei înțelege ca stabilirea sistemului de control intern managerial intră în responsabilitatea conducerii fiecărei entități publice, în temeiul legii. Astfel standardele sunt grupate în cadrul a cinci elemente- cheie ale controlului intern managerial:

- **mediul de control.** Acesta grupează problemele legate de organizare, managementul resurselor umane, etică, deontologie și integritate;
- **performanțe și managementul riscului.** Acest element-cheie vizează problematica managementului legată de fixarea obiectivelor, planificare (planificarea multianuală), programare (planul de management) și performanțe (monitorizarea performanțelor);
- **activități de control.** Standardele grupate în acest element- cheie al controlului intern managerial se focalizează asupra: documentării procedurilor; continuității operațiunilor; înregistrării excepțiilor (abaterilor de la proceduri); separării atribuțiilor; supravegherii etc.;
- **informarea și comunicarea.** În această secțiune sunt grupate problemele ce țin de crearea unui sistem informațional adecvat și a unui sistem de rapoarte privind execuția planului de management, a bugetului, a utilizării resurselor, precum și a gestionării documentelor;
- **evaluare și audit.** Problematika vizată de această grupă de standarde privește dezvoltarea capacității de evaluare a controlului intern managerial, în scopul asigurării continuității procesului de perfecționare a acestuia.

Fiecare standard de control va fi structurat pe trei componente:

- **descrierea standardului** - prezintă trăsăturile definitorii ale domeniului de management la care se referă standardul, domeniul fixat prin titlul acestuia;
- **cerințe generale** - prezintă direcțiile determinante în care trebuie acționat, în vederea respectării standardului;
- **referințe principale** - se listează actele normative.

Standardele de control intern managerial la R.A.T.C.Constanța:

A) Mediul de control:

- Standardul 1 - Etică și integritatea
- Standardul 2 - Atribuții, funcții, sarcini
- Standardul 3 - Competența, performanța
- Standardul 4 - Structură organizatorică

B) Performanțe și managementul riscului:

- Standardul 5 - Obiective
- Standardul 6 - Planificarea
- Standardul 7 - Monitorizarea performanțelor
- Standardul 8 - Managementul riscului

C) Activități de control:

- Standardul 9 - Proceduri
- Standardul 10 - Supravegherea
- Standardul 11 - Continuitatea activității

D) Informarea și comunicarea:

- Standardul 12 - Informarea și comunicarea
- Standardul 13 - Gestionarea documentelor
- Standardul 14 - Raportarea contabilă și financiară

E) Evaluare și audit:

- Standardul 15 - Evaluarea sistemului de control intern managerial
- Standardul 16 - Auditul intern.

Se vor stabili obiective specifice la nivelul fiecărui compartiment organizational, precum si indicatori de performanță pentru activitățile desfășurate în regie, în vederea monitorizării eficacității și atingerii obiectivelor.

Conducerea executivă a regiei va completa, elabora si revizui procedurile operaționale privind exercitarea activităților de Control Finaciar de Gestiune.

Compartimentul Control Financiar de Gestiune este organizat și funcționează conform HG 1151/27.11.2012 pentru aprobarea Normelor metodologice privind modul de organizare si exercitare a controlului financiar de gestiune, cu modificările și completările ulterioare, având în principal următoarele obiective:

- a) asigurarea integrității patrimoniului Regiei;
- b) respectarea prevederilor legale și a reglementărilor interne, incidente activității economico-financiare a Regiei;
- c) creșterea eficienței în utilizarea resurselor alocate.

Controlul financiar de gestiune se desfășoară în baza unor programe de activitate anuale, semestriale, trimestriale și lunare aprobate de directorul general al Regiei, precum și a tematicilor de control suplimentare dispuse de conducerea Regiei.

Controlul financiar preventiv constă în verificarea sistematică a tuturor operatiunilor din punctul de vedere al:

- a) legalității si regularității;
- b) încadrării în limitele creditelor bugetare sau creditelor de angajament, după caz, stabilite potrivit legii.

De asemenea, conducerea executivă a regiei va organiza și structura într-un mod adecvat compartimentul de control intern. Controlul intern este ansamblul formelor de control exercitate la nivelul entității publice, stabilite de conducerea acesteia în concordanță cu obiectivele acesteia și cu reglementările legale, în vederea asigurării administrării fondurilor în mod economic, eficient și eficace, aceasta include, deasemenea, structurile organizatorice, metodele și procedurile.

7. HSEQ – Sănătate, securitatea muncii, mediu și calitate

Specificul activității Regiei expune angajații, în special conducătorii auto și personalul de intretinere și reparații la riscuri privind sănătatea și securitatea ocupațională asociată cu activitățile depuse.

Aceste riscuri trebuie evaluate, ținute sub control, gestionate eficient, astfel încât Regia să-și îmbunătățească performanța, să promoveze condițiile de siguranță și sănătate la locul de muncă, să asigure un mediu de lucru confortabil, respectarea normelor și menținerea unei bune reputații precum și să creeze o cultură de prevenire în rândul angajaților.

Ca parte a managementului general, managementul sănătății și securității ocupaționale constituie un instrument eficace în vederea unei bune gestionări a riscurilor profesionale și a îmbunătățirii considerabile a performanțelor.

Managementul sistematic de sănătate și securitate în muncă și integrarea acestuia în activitățile generale va conduce la:

- rată mică sau nulă de accidente;
- creșterea productivității muncii;
- scăderea nivelului de compensații acordate personalului;
- creșterea nivelului de securitate;
- îmbunătățirea percepției angajaților cu privire la mediul fizic și psihosocial de lucru;
- creșterea gradului de percepție a pericolelor și incidentelor;
- participarea crescută a angajaților în activitățile de sănătate și securitate în muncă.

Managementul sănătății și securității în muncă se va baza pe conexiunile dintre cultura Regiei, sistemele care sunt implementate, pericolele la care sunt supuși angajații și țintele măsurabile de sănătate și securitate, respectiv evenimentele care pot genera accidente de muncă, de circulație, îmbolnăviri profesionale, incidente sau avarii.

Analiza relației cauzale dintre cultura organizațională orientată către securitatea muncii, sisteme, nivelul de expunere și țintele prestabilite, facilitează stabilirea structurilor funcționale necesare în menținerea sănătății angajaților, a reducerii expunerii la risc și a controlului consecințelor negative.

Regia va aborda managementul de sănătate și securitate în muncă prin trecerea de la stadiul reactiv, în care, datorită nivelului scăzut de expertiză în domeniu, se reacționează la probleme pe măsură ce acestea se manifestă, la stadiul sistematic, proactiv.

8. Transparența și obligații de raportare a datelor

Conducerea executivă a R.A.T.C. Constanța, va asigura publicarea pe pagina de internet a Regiei, <http://www.ratc.ro/>, pentru facilitarea accesului autorității publice tutelare, precum și a comunității locale, la următoarele documente și informații:

- a) situațiile financiare anuale, în conformitate cu termenele legale ;
- b) raportările contabile semestriale, în conformitate cu termenele legale;
- c) raportul de audit anual;
- d) componența organelor de conducere ale regiei, CV-urile, declarațiile de avere și interese a membrilor consiliului de administrație și ale Directorului general, respectiv a Directorului economic, precum și a celorlalte persoane din conducere.

Vor fi afișate pe site-ul instituției anunțurile cu privire la achizițiile publice, situațiile financiare anuale și raportările contabile semestriale, rapoartele Consiliului de Administrație și raportul de audit anual vor fi păstrate pe pagina de internet a Regiei pe o perioadă de cel puțin 3 ani.

Directorul general al Regiei Autonome de Transport în Comun Constanța prezintă Consiliului de Administrație, raportări asupra executării mandatului său, schimbările semnificative în situația afacerilor și în factorii interni sau/și externi care ar putea afecta performanța Regiei sau perspectivele sale strategice, detalii cu privire la activitățile operaționale, la performanțele financiare ale societății și la raportările contabile trimestriale ale regiei.