

PLAN DE MANAGEMENT 2017-2021

S.C. TRANSURBIS SA Zalău



Elaborat de Oros Alin- Director General SC Transurbis SA Zalău

Sojka Atila Ioan-Director economic SC Transurbis SA

Gliguta Alexandru –Director tehnic SC Transurbis SA

Cuprins

1. Introducere

2. Cadru I – general și institutional

1.1 Cadrul general

1.2 Cadrul institutional

3. Obiective strategice și direcții de acțiune

1.3 Modernizarea parcului auto

1.4 Optimizarea proceselor și atelierelor de întreținere

1.5 Reducerea și rîmicitatea timpilor de călătorie

1.6 Creșterea veniturilor din activități conexe

4. Tinte de performanță

5. Concluzii

1. INTRODUCERE

Acest Plan de Management ține cont de perspectivelor de evoluție ale S.C. Transurbis SA Zalău, fundamentate pe consolidarea proceselor de dezvoltare, modernizare și retehnologizare inițiate de societate în ultimii ani, având ca scop furnizarea de servicii de calitate pentru cetățeni, condiții de muncă adecvate pentru angajați și de consolidarea poziției societății, în raport cu celelalte companii de profil din zonă.

Direcțiile de dezvoltare a S.C. Transurbis SA Zalău, au la bază principiile guvernantei corporative a întreprinderilor publice.

2. Cadrul general și instituțional

2.1. Cadrul General

S.C. Transurbis S.A Zalău s-a înființat în baza hotărârii Consiliului Local Zalău nr. 35 din 06.04.1998 și a fost înregistrată la Registrul Comerțului sub nr. J31/159/25.05.1998. Societatea are sediul în municipiul Zalău, strada Fabricii nr. 30/A, cod unic de înregistrare RO 10683385.

S.C. Transurbis S.A. este societate pe acțiuni cu capital integral de stat, unicul acționar fiind Consiliul Local al municipiului Zalău. Obiectul principal de activitate al societății este : "*Transporturi urbane, suburbane și metropolitane de călători - cod CAEN 4931*".

S.C. Transurbis S.A. efectuează transport public de persoane în baza licenței emise de către Autoritatea Rutiera Romana Sălaj, astfel:

- Licență nr. 1058308 pentru transportul international de persoane cu autocarul sau autobuzul contra cost în numele unui tert cu o valabilitate de 10 ani, intervalul 27.11.2016 - 26.11.2026 ;

De asemenea S.C. Transurbis S.A. Zalău, în baza licențelor de traseu emise de către Consiliul Județean Sălaj, efectuează și servicii de transport public județean de persoane prin curse regulate speciale.

Societatea are încheiat cu Primăria Municipiului Zalău, *contract de delegare a gestiunii pentru transportul public local de călători*, nr. 54.211 din 19.11.2012 pe o durată de 6 ani, cu redevanță 1.900/an.

2.2 Cadrul instituțional

Planul de Management a fost elaborat în *spiritul practicilor și principiilor guvernantei corporative a întreprinderilor publice*, cu scopul de a optimiza procesele și relațiile manageriale și de administrare, constituite la nivelul societății, prin asigurarea unei transparențe sporite a selecției organismelor de administrare și a celor de management, prin creșterea responsabilității manageriale, precum și prin crearea unor mecanisme suplimentare de protecție a drepturilor acționarilor Societății, în conformitate cu reglementările O.U.G. nr. 109 / 30.11.2011,a Legii 111/1.06.2016 pentru aprobarea OUG 109/2011,a HG 722/12.10.206 precum și în conformitate cu prevederile scrisoarei de asteptari.

In același timp, *Planul de Management* ține cont de *legislația aplicabilă* societăților comerciale din România, de legislația și reglementările existente în domeniul serviciilor comunitare de utilități publice în general, respectiv în domeniul serviciilor publice de transport, în particular.

3. Obiective strategice

Obiectivele strategice reprezintă telurile finale ale organizației care directionează activitatea acesteia. Obiectivele au în vedere orizonturi îndelungate, de regula 3-5 ani, și se referă la activitatea de ansamblu a organizației.

Obiectivele constituie prima componentă operațională a strategiei care se formulează, pornind de la misiune prin prisma rezultatelor analizei firmei și mediului, în interacțiunea lor.

Din punct de vedere al conținutului, obiectivele strategice se divizează în două categorii: economice și sociale.

Obiectivele economice sintetizează și cuantifică scopurile avute în vedere pe termen lung, managementul superior și alte categorii de acționari majori. Cele mai frecvente obiective economice se referă la:

- administrarea eficientă a bunurilor aparținând sistemelor de transport proprietate a unităților administrativ-teritoriale
- utilizarea eficientă a fondurilor publice
- imbunătățirea utilizării resurselor umane, materiale și financiare
 - rata profitului brut
 - creșterea eficienței activității societății
 - reducerea costurilor de prestare a serviciului
 - cifra de afaceri;
 - reducerea subvenției acordate de autoritatea publică
 - productivitatea muncii;

Primele trei obiective reflectă, în exclusivitate, interesele proprietarilor, referitoare la eficientă utilizării capitalului avansat. Celelalte obiective, care, firește, se coreleză cu precedentele, reflectă o sferă mai largă de interese ale acționarilor, în frunte cu managerii și salariații firmei. Obiectivele economice sunt cele cu pondere determinată în managementul firmei, întrucât exprimă cel mai direct și intens interesele acționarilor principali în frunte cu proprietarii. Precizăm, de asemenea, că nu este obligatoriu ca strategia firmei să cuprindă toate aceste obiective. În funcție de concepția factorilor decizionali implicați, se pot stabili doar o parte dintre aceste obiective. În unele firme se pot stabili și alte obiective strategice privind produsele noi, salariile, etc. numărul și felul obiectivelor strategice depind foarte mult și de dimensiunea și complexitatea firmei.

Obiectivele sociale se referă la:

- controlul poluării;
- cooperarea cu autoritatile
- salarizarea și condițiile de munca al salariatilor
- creșterea nivelului de pregătire profesională a angajatilor
- reducerea timpilor de răspuns privind petitile
- reducerea întâzierilor mijloacelor de transport
- satisfacerea cu prioritate a nevoilor de deplasare ale populației, ale personalului instituțiilor publice și ale operatorilor economici pe teritoriul Municipiului Zalau prin servicii de calitate
- protectia categoriilor sociale defavorizate, prin compensarea costului transportului de la bugetul local conform prevederilor legale în vigoare

In general obiectivele strategice vizează două domenii majore ale firmei:

- finanțier - creșterea veniturilor, creșterea profitului, reducerea costurilor, creșterea cifrei de afaceri
- social – îmbunătățirea calității serviciilor, îmbunătățirea imaginii societății, creșterea gradului de confort și satisfacție a clientilor, creșterea gradului de pregătire profesională a angajatilor

Aceste obiective pot fi realizate prin acțiunea în următoarele direcții:

3.1 Modernizarea parcului auto

Având în vedere situația actuală a parcului auto (48 mijloace de transport de diferite capacitați de transport), considerăm că o parte importantă din mijloacele de transport ar trebui înlocuite ca urmare a vechimii acestora dar și pentru a putea asigura condiții de transport și de mediu ridicate în concordanță cu legislația în vigoare, propunem înnoirea parcului auto prin achiziția unui număr de minim 15 autobuze cu capacitate cuprinsă între 20-30 locuri pe scaun.

După înlocuirea acestora ar ramane în funcționare un număr de 7 autobuze fabricate între anii (1988 - 1989) marca MAN și Mercedes, dar acestea nu prezintă același grad de uzură ca cele prezentate mai sus, putând fi folosite în continuare în condiții bune de exploatare și întreținere.

Prin aceste modernizări se urmărește creșterea siguranței circulației, care constituie condiția fundamentală a transporturilor, prin evitarea posibilității de accidentare a călătorilor și personalului, avarierea sau distrugerea mijloacelor și instalațiilor de transport.

3.2 Optimizarea proceselor și atelierelor de întreținere

Funcționarea corecta și la timp a autobuzelor din parcul auto al societății este condiționată și de buna funcționare a compartimentelor din cadrul atelierului mecanic.

In acest sens este absolut necesara continuarea dotărilor cu echipamente și dispozitive necesare desfășurării activităților mecanice și electrice dar și printr-o continuare de modernizare a spațiilor de lucru existente. Pentru aceasta ar fi necesar executarea următoarelor lucrări:

- izolație termică în atelierul mecanic, schimbarea centralei termice pe combustibil solid(lemn) cu o capacitate mai mare care să asigure atât confortul termic al angajaților cât și o reducere considerabilă a costurilor;

- lucrări de acoperire și împrejmuire a depozitelor de materiale, anvelope, uleiuri, etc

3.3 Reducerea și ritmicitatea timpilor de călătorie

Durata cât mai redusa a transportului, rapiditatea cu care se desfășoară acesta are în vedere reducerea timpului în care călătorii sunt scosi din activitatea pe care o prestează în unitatile economice, administrative și social-culturale, precum și creșterea ponderii timpului acordat odihnei și agrementului în bugetul de timp al populației.

Ritmicitatea transporturilor se realizează prin asigurarea regularității circulației, regularitate care implica întocmai respectarea cu strictete a graficelor de circulație aprobată de către autoritatea administrativă.

Introducerea sistemului GPS pe fiecare mijloc de transport poate fi corelată cu un afișaj stradal electronic care să transmită călătorilor timpul de așteptare în stație pînă la venirea autobuzului precum și afișarea unui program de circulație corect care să fie respectat de către conducătorul auto. Astfel se poate verifica în timp real perioada de staționare în trafic și stații, precum și alte date cu caracter informațional.

Afișarea orarului de călătorie în toate stațiile ar duce la educarea călătorilor, acesta având posibilitatea de a-si estima timpul necesar pentru a parcurge traseul ales fără să mai creeze aglomerații în stații.

Aceasta masura este sprijinita in acest moment de către primaria municipiului Zalau prin introducerea sistemului de management al traficului care va asigura un transport de calitate, rapid si sigur si nepoluant.

3.4 Creșterea veniturilor din activitati conexe

Intrucât la nivelul societatii veniturile proprii obtinute se realizeaza si din prestarea unor servicii cum ar fi: ITP, servicii de vulcanizare, servicii de spălătorie auto, servicii de diagnoza camioane si autobuze, servicii de rectificări arbori, servicii de publicitate pe mijloacele de transport in comun, este necesara promovarea acestor servicii astfel incat sa se poata înregistra o creștere a acestor venituri. Pentru pastrarea tarifului la bilete si abonamente este necesara utilizarea eficienta a fondurilor publice si o administrare eficienta a bunurilor societatii, precum si urmarirea cheltuielilor curente si încadrarea in bugetul de venituri si cheltuieli al societatii. In vederea cresterii eficientei economice a societatii vor trebui reanalizate veniturile si cheltuielile ocasionate de prestarea acestor servicii astfel incat sa se renunte la cele nerentabile si eficientizarea celor rentabile

4. Tinte de performanta

In vederea realizării obiectivelor menționate în paragraful anterior, care au un caracter generic, Planul de Management 2017-2021 prevede o serie de obiective prezentate sub formă de ținte de performanță, asumate prin Contractul de delegare a gestiunii serviciului public local de transport persoane :

- 1) ridicarea gradului de civilizație a confortului și a calității vieții, prin promovarea calității și eficienții acestui serviciu;
- 2) dezvoltarea durabilă a serviciulu ;
- 3) protecția mediului înconjurător ;
- 4) susținerea dezvoltării economice a localității, prin realizarea unei infrastructuri moderne de transport;
- 5) funcționarea și exploatarea în condiții de siguranță, rentabilitate și eficiență economică a infrastructurii aferente serviciului ;
- 6) garantarea respectării drepturilor și intereselor de utilizatorilor serviciului de transport public local;
- 7) administrarea eficientă a bunurilor aparținând sistemului de transport proprietate a unității administrativ - teritoriale;
- 8) utilizarea eficientă a fondurilor publice în activitatea executare a serviciului public de transport public local;

9) deplasare în condiții de siguranță și confort, inclusiv prin asigurarea de risc a persoanelor transportate și a bunurilor acestora ;

10) asigurarea unui transport public local suportabil în ceea ce privește tariful de transport;

11) recuperarea integrală a costurilor de exploatare, reabilitare și dezvoltare prin tarife/taxe de la beneficiarii direcți ai serviciului denumiți în continuare utilizatori, și din finanțări de la bugetul local, asigurându - se un profit rezonabil pentru operator ;

12) autonomia sau independența financiară a operatorului;

13) satisfacerea cu prioritate a nevoilor de deplasare a populației, a personalului din instituții publice și operatori economici, de pe teritoriul unității administrativ - teritoriale ;

14) protecția categoriilor sociale defavorizate, prin compensarea costului transportului de la bugetul local;

15) dispecerizarea transportului public local de persoane realizat prin programe permanente ;

In vederea aplicării prevederilor OUG 109 / 2011,a HG 722/2016,a Regulamentului (CE) nr 1370/2007 a OUG 79 / 2008, a prevederilor scrisorii de asteptari in Planul de Management, se cuprind obiective specifice cuantificate privind

-cresterea eficienței activitatii

-imbunatatirea utilizarii resurselor umane,materiale si financiare

-extinderea unor activitati(rentabile) si restrangerea altora(nerentabile)

-reducerea costurilor de prestare a serviciilor

-reducerea treptata a subvenției acordate de către autoritatea publică

-reducerea intarzierilor mijloacelor de transport

-reducerea timpilor de răspuns privind petițiile

-cresterea nivelului de pregătire profesională a angajatilor

In vederea indeplinii aceste obiective au fost aprobată o serie de indicatori financiari și nefinanciari de performanță.

Indicatori financiari: - **Rata profitului brut** –procentul veniturilor care reprezintă profitul după luarea în considerare a costurilor

In vederea realizării nivelului aprobat este necesară creșterea veniturilor și reducerea costurilor prin eficientizarea activității societății cum ar fi

1) elaborarea unui grafic precis de programe de circulație ,care va fi urmarit și analizat permanent ,insotit de măsuri concrete de eliminare a rutelor nerentabile

- 2)fundamentarea tarifelor pentru serviciile prestate astfel incat sa fie eliminate acele servicii care nu sunt rentabile
- 3)fundamentarea tarifelor practicate pentru bilet si abonamente luand in calcul atat cheltuielile necesare pentru efectuarea serviciului cat si gradul de suportabilitate oferite de catre populatiei

-Cheltuieli totale la 100 lei venituri

Reducerea cheltuielilor la 1000 lei venituri, prin :

- 1) reducerea timpilor morți în activitatea de exploatare ;
- 2) elaborarea de proceduri operaționale pentru fiecare activitate ;
- 3) încadrarea în consumurile specifice ale mașinilor și utilajelor din dotare
- 4) continuarea bunelor practici in urmarirea consumurilor de carburanti
- 5) achizitionarea de mijloace de transport cu consumuri reduse in comparatie cu cele care urmeaza sa fie inlocuite

-Incadrarea in subventia aprobată anual

In vederea realizarii acestui indicator se va actiona pentru cresterea veniturilor proprii si reducerea costurilor astfel incat valorile sa se incadreze in nivelul aprobat de catre Consiliul Local cu ocazia aprobarii Bugetului de Venituri si Cheltuieli precum si scaderea treptata anuala a acesteia conform prevederilor din Scrisoarea de asteptari

-Rata de rotatie a stocurilor

Reprezinta numarul de situatii in care o intreprindere publica este in masura sa vanda stocurile sale intr-o perioada de timp data.

In vederea incadrarii in nivelul aprobat se va actiona in vederea cresterii veniturilor precum si pentru achizitionarea pieselor de schimb;combustibil etc la preturile cele mai rentabile si de calitate superioara.

-Incadrarea in cheltuielile de natura salariala aprobată anual

Avand in vedere prevederile Ordonantei 26/2013 a Legii bugetului de stat,precum si a prevederilor Normelor de aplicare a acestora,la fundamentarea bugetului de venituri si cheltuieli se va avea in vedere respectarea obiectivelor de politica salariala stabilita prin legea anuala a bugetului de stat.

Cu ocazia executiei bugetului de venituri si cheltuieli se va avea in vedere si faptul ca nivelul cheltuielilor de natura salariala reprezinta limite maxime ce nu pot fi depasite.

Indicatori nefinanciari:-Satisfactia clientului

Reprezinta numarul de petitii rezolvate in timp util.Pentru realizarea acestui indicator se va actiona in vederea rezolvării cat mai urgență a petițiilor depuse și tragerea la raspundere a persoanelor vinovate de deficiențele semnalate de către petenți.

-Plati restante mai mari de 90 zile de la scadenta

Se va actiona in vederea incadrarii cu strictete in prevederile contractuale,astfel incat sa se incadreze in nivelul aprobat si eliminarea in totalitate a platilor restante.

-Capacitatea de dezvoltare si satisfactia angajatilor

Se va actiona in vederea cresterii nivelului de pregatire profesionala a angajatilor prin efectuarea de cursuri interactive cu Politia Mun.Zalau si conducatorii auto din cadrul unitatii.Se vor trimite la programe de perfectionare toti angajatii intreprinderii conform Planului de pregatire profesionala aprobat de Consiliul de Administratie.

Astfel criteriile de performanta / obiectivele stabilite a se indeplini pana la finele anului 2021 sunt

1. Asigurarea unei rate a profitului brut de 25 %, la finalul anului 2021.
- 2 Realizarea a 940 lei costuri, de exploatare la 1000 lei venituri,pentru fiecare an din orizontul de timp al Planului de Management
- 3 Incadrarea in subvenția aprobată anual și diminuarea acestuia cu 5% pana in anul 2021
- 4)Incadrarea in nivelul aprobat al ratei de rotatie a stocurilor prin eficientizarea achizițiilor și creșterea veniturilor,și realizarea unei durate de rotatie egala cu 30 zile pentru fiecare an din orizontul
- 5)Se va actiona astfel incat sa se incadreze in obiectivele de politica salariala stabilite prin legea anuala a bugetului de stat precum si pentru incadrarea in nivelul aprobat cu ocazia aprobarii Bugetului de Venituri si Cheltuieli.
- 6)Se va actiona in vederea rezolvării in maxim 10 zile de la sesizare a tuturor petițiilor depuse pana la sfarsitul orizontului de timp al Planului de Management

7)Se vor elimina comlet platile restante,cu incadrarea in prevederile contractuale asumate

8)Se va actiona pentru ridicarea permanenta a gradului de profesionalism a personalului

Planul de Management al S.C. Transurbis SA Zalău va fi documentul care va detalia ansamblul obiectivelor constituite pentru perioada 2017-2021, sub formă de obiective tactice pentru anul 2017, și pe toți anii, defalcate la nivelul celor 10 clase funcționale principale de activități desfășurate de S.C. Transurbis SA Zalău, respectiv: juridic, resurse umane, asigurarea calității, comercial, finanțier-contabilitate, relații cu publicul, investiții, informatizare, producție și exploatare.

Pentru primul an de mandat,in afara de imbunatatirea activitatii de baza, ne-am propus revitalizarea serviciilor conexe prin colantarea tuturor autobuzelor aflate intr-o stare estetica corespunzătoare, prin încheierea de noi contracte pentru ITP, si gasirea de noi clienți pentru curse regulate speciale sau ocazionale

La capitolul reduceri de cheltuieli, reducerea cheltuielilor la piese de schimb este una din prioritatile noastre.

In ceea ce privește parcul auto,am depus propunerea achizitionarii a 10 autobuze de capacitate medie in valoare de 200.000 EUR cu TVA Primariei Mun.Zalau.

Pentru următorii ani de mandat este absolut necesara achiziția de autobuze si microbuze.

Referitor la atelierul mecanic, ne propunem dotarea acestuia cu scule si dispozitive moderne, din care putem enumera doua statii reincarcare electrice,presa hidraulica max 100 ton. Afost depusa cererea catre Primaria Zalau in vederea achizitionarii de catre acesta a unei perii automate de spalat autobuze precum si a unui robot de pornire

In vederea maririi confortului a fost propus achizitionarea de 14 copertine pentru statii

Cladirea administrativa necesita lucrări de reparări si izolare iar tamplaria de lemn trebuie înlocuita intrucit este veche si deteriorata.

In cursul anului 2017 va fi definitivat Proiectul de delegare a serviciului de transport public local in vederea incheierii noului contract in decursul anului 2018 conform Regulamentului 1370/2007 al CE si a Legii 51/2006 privind serviciile comunitare de utilitati publice

5. Concluzii

Obiectivele strategice si direcțiile principale de acțiune privind administrarea SC Transurbis SA Zalau în intervalul 2017-2021, ţinute de performanță statuate prin prezentul Plan de Management, se constituie în standarde de performanță obligatorii pentru echipa de management a Societății, reprezentând parte componentă a politicilor de dezvoltare

Strategia de modernizare si dezvoltare a serviciilor de transport public de calatori in Municipiul Zalau va avea la baza urmatoarele obiective fundamentale:

- Realizarea indicatorilor de performanta
- Modernizarea operatorului de transport public de calatori
- Cresterea responsabilitatii operatorului cu privire la calitatea serviciilor de transport local
- Restructurarea mecanismelor de protectie sociala a segmentelor defavorizate ale populatiei si reconsiderarea raportului cost/calitate
- Atragerea de fonduri nerambursabile in finantarea investitiilor din domeniul infrastructurii serviciului de transport public de calatori
- Promovarea parteneriatului social si pregatirea continua a personalului

Planul de Management 2017-2021 reprezintă un instrument de planificare strategică a politicii SC Transurbis SA Zalău, fiind ca atare un document de referință pentru toți managerii Societății, din momentul aprobării sale. Prezentul Plan de Management reprezintă un document previzional intern de formalizare a proceselor și relațiilor de management, are caracter obligatoriu, iar nerespectarea sa în totalitate este pasibilă de sancțiuni, în conformitate cu prevederile Regulamentului de Organizare și Funcționare, ale Regulamentului Intern și ale altor documente organizatorice.