

RAPORT AL CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE PRIVIND ACTIVITATEA CT BUS S.A. ÎN ANUL 2020

Preambul

Acest raport se referă la activitatea CT BUS SA din 2020, însă este atipic față de celelalte rapoarte ale anilor anteriori, deoarece:

- Este pentru prima dată întocmit efectiv de către administratori, prima dată când abordează problemele societății cu pragmatism, în stil critic și autocritic;
- La momentul întocmirii prezentului raport, niciunul dintre administratorii care au monitorizat activitatea societății în anul 2020, nu mai face parte din Consiliul de Administrație;
- Dintre administratorii actuali doar unul a cuprins în mandatul său o perioadă aferentă anului 2020 (20 zile din luna decembrie);
- Toate constatările și referirile la activitatea societății în anul 2020 sunt realizate pe baza analizei înscrisurilor prezentate de către conducerea executivă, a ședințelor C.A., a rapoartelor de audit public intern, a raportului de audit tehnico-economic realizat de Primărie pentru anul 2020, a altor documente emise de organele de control;
- Drept urmare a celor mai sus menționate, nu vom prezenta în detaliu activitatea societății (așa cum face conducerea executivă în raportul de activitate la finalul trim. IV 2020), ci vom pune accent pe punctele nevralgice și aspectele care necesită corectare/reformare/îmbunătățire;
- Acest raport este menit să răspundă cerințelor din Scrisoarea de așteptări a Consiliului local al municipiului Constanța privind activitatea organelor de administrare și de conducere ale CT BUS S.A. Constanța.

1. Scurtă prezentare a societății CT Bus SA

CT BUS S.A., cu sediul în municipiul Constanța, str. Industrială nr.8, jud. Constanța, înregistrată sub nr. J 13/60/1991, CUI – RO 1883902, începând cu data de 01.11.2019, ca urmare a reorganizării RATC prin transformare în societate pe acțiuni în conformitate cu prevederile HCL 384/31.10.2018, este succesoare în drepturi și obligații a entității reorganizate RATC, în toate raporturile juridice urmând a fi folosită denumirea de CT BUS S.A. Constanța.

În data de 01.11.2019, Municipiul Constanța și CT BUS S.A., au procedat la încheierea Contractului de delegare a gestiunii serviciului public de transport local de persoane prin curse regulate în municipiul Constanța, în conformitate cu prevederile HCL nr. 411 /14.10.2019 privind delegarea serviciului de transport public local de persoane către societatea CT BUS S.A.

1.1. Capital social și acționari

Sediul social: Constanța, str.Industrială Nr.8, județul Constanța.

Forma de organizare : societate pe acțiuni, de tip închis, entitate de interes public.

Capital social subscris:

- 90.000 lei, integral vărsat, conform HCL nr. 384/31.10.2018 privind aprobarea reorganizării R.A.T.C. prin transformare în societate pe acțiuni cu denumirea de « CT BUS S.A. »;

- 10.000.000 lei, integral vărsat, conformi HCL nr. 536/10.12.2019 privind majorarea capitalului social al CT BUS S.A. Constanța pe anul 2019.

Număr acțiuni :1.009.000, din care număr acțiuni nominative : 1.009.000, valoarea unei acțiuni :10 lei.

Natură capital: integral de stat

Acționari :

- Municipiul Constanța, b-dul Tomis, nr.51, județul Constanța, CUI 4785631

- Cota de participare la beneficii și pierderi :100%, 100%

2. Guvernanța corporativă

În anul 2020 conducerea societății a fost asigurată de către organele colective Adunarea Generală a Acționarilor și Consiliul de Administrație, iar conducerea executivă a fost delegată directorilor, în conformitate cu prevederile Legii nr. 31/1990 și ale OUG nr. 109/2011.

2.1. Adunarea Generală a Acționarilor

Adunarea Generală a Acționarilor, numită inițial prin H.C.L. nr. 496/29.11.2018, având în componență pe Marin Aurelian-Marius și Papuc Cătălin-Florin, s-a modificat în cursul anului 2020 prin H.C.L. nr. 412/27.11.2020, noua componență fiind Popa Teodor și Ochiuleț Mihai.

În anul 2020 au fost organizate și s-au susținut 9 ședințe A.G.A.

2.2. Consiliul de administrație

Nr. Crt.	Nume si prenume	Perioada	Calitatea
1	Ungureanu Gheorghe	01.01.2020 – 31.12.2020	Președinte
2	Fuioar Dumitru Cristian	01.01.2020 – 31.12.2020	Membru
3	Niță Nicolae Bogdan	01.01.2020 – 31.12.2020	Membru
4	Frigioiu Marcela-Mariana	06.12.2019 - 06.06.2020 09.06.2020 – 18.06.2020	Membru provizoriu
5	Palan Radu Cristian	14.10.2019 – 14.02.2020	Membru provizoriu
6	Aldea Cristina	09.06.2020 – 09.12.2020	Membru provizoriu
7	Bizineche Adrian	04.09.2020 - 04.01.2021	Membru provizoriu
8	Paraschiv Iorgu	10.12.2020 - 10.06.2021	Membru provizoriu

Pe parcursul anului 2020, funcția de președinte al Consiliului de Administrație a fost deținută de către Ungureanu Gheorghe.

Primii trei membri din tabelul de mai sus au fost numiți prin Actul Constitutiv și au încheiat contracte de mandat pe o durată de 4 ani.

În perioada de referință Consiliul s-a întrunit în 16 ședințe. La ședințe au participat în calitate de invitați directorii societății, șefi de compartimente, reprezentanți ai sindicatelor.

Măsurile adoptate de către administratori în cursul anului 2020 au vizat aplicarea prevederilor privind guvernanța corporativă, precum și luarea de măsuri privind activitatea societății. Toate hotărârile au fost consemnate în procesele verbale de ședință și registre.

2.2.1. Remunerația membrilor Consiliului de Administrație

Membrii Consiliului de Administrație, în baza contractelor de mandat încheiate, au primit de la CT BUS S.A. o indemnizație fixă lunară stabilită de către Autoritatea Tutelară, astfel:

Contract de mandat	Număr luni plătite	Valoarea brută a indemnizației lunare (lei)	Total valoare brută plătită pentru anul 2020 (lei)
Ungureanu Gheorghe	12	2.996	35.952
Fuioar Dumitru Cristian	12	2.996	35.952

Frigioiu Marcela-Mariana	6	2.996	17.976
Palan Radu Cristian	5	2.996	14.980
Aldea Cristina	4	2.996	11.984
Bizineche Adrian	2	2.996	5.992
Paraschiv Iorgu	1	2.996	2.996
Total general plăți administratori pentru anul 2020			125.832

2.3. Conducerea executivă

1. Niță Nicolae-Bogdan - director general (22.05.2017 – 10.04.2021 (demisie));
2. Soceanu Mariana - director economic (11.08.2017 - prezent);
3. Coiciu Dumitru - director adjunct exploatare comercial marketing (până la 30.08.2020);
4. Bari Gevat - director tehnic (până la 31.12.2020).

Directorul general, directorul economic și directorul tehnic au fost numiți pe o durată de 4 ani de către Consiliul de Administrație prin H.C.A. nr. 5/05.02.2018, respectiv H.C.A. nr. 41/24.09.2018 și au încheiat cu CT BUS S.A. contracte de mandat conform O.U.G. nr. 109/2011. De consemnat că în contractele de mandat a fost prevăzută clauza următoare: „...neîndeplinirea criteriilor de performanță, independent de acțiunea/inacțiunea Mandatarului, nu conduce la încetarea contractului și nu atrage, per se, răspunderea Mandatarului...”, clauză contrară prevederilor OUG 109/2011 art. 36 alin. (7) și legii 111/2016 pct. 32 alin. (7), prevederi care spun așa: „În cazul în care, din motive imputabile, directorii nu îndeplinesc indicatorii de performanță stabiliți prin contractele de mandat, consiliul de administrație în revocă din funcție ...”

2.3.1. Remunerația conducerii executive

Remunerațiile directorilor, stabilite prin H.C.A. și contractele de mandat mai sus amintite, sunt compuse din:

2.3.1.1. Indemnizație fixă lunară:

Contract de mandat	Număr de luni plătite	Valoarea brută indemnizație lunară (lei)	Total valoare plătită directorilor (lei)
Director general	12	17.976	215.712
Director economic	12	14.980	179.760
Director tehnic	12	14.980	179.760

2.3.1.2. Diurne, prime, plată concediu de odihnă aferent anului 2019 și neefectuat:

- 29.156 lei - director general
- 24.410 lei - director economic
- 1.393 lei - director tehnic
- 3 x 14.980 lei = 44.940 lei - director tehnic (conform CCM și contract de mandat)

2.3.1.3. Componenta variabilă

Contract de mandat	Valoarea brută componentă variabilă aferentă anului 2019 (lei)
Director general	71.904
Director economic	59.920
Director tehnic	59.920

2.3.1.4. Total sume plătite conducerii executive.

Conducere executivă	Total sume plătite în anul 2020 (lei)
Director general	316.772
Director economic	264.090
Director tehnic	286.013
Total general plăți conducere executivă	866.875

3. Obiective strategice impuse de către Autoritatea Publică Tutelară prin Scrisoarea de așteptări

3.1. Eficiența economică

3.1.1. Optimizarea costurilor

În rapoartele administratorilor din 2019 și 2020 nu exista referiri la optimizarea costurilor. Din situațiile financiare rezultă că **cheltuielile totale ale CT BUS au crescut cu 32% în 2020 față de 2019**, fără ca această creștere să fie justificată sau explicată, decât prin faptul că în prima parte a semestrului I s-a aplicat ultima etapă de majorare prevăzută de contractul colectiv de muncă.

	2016	2017	2018	2019	2020
Cheltuieli totale	59.592.000	61.069.000	71.344.000	85.040.000	112.607.000
Creșterea anuală a cheltuielilor		2%	17%	19%	32%

3.1.2. Ajustarea prețurilor și tarifelor

Prețul biletelor pentru cursele obișnuite nu a fost actualizat în 2020. Începând cu data de 01.09.2020, **au fost reduse tarifele de călătorie (!)** pe linia turistică CiTy TOUR, astfel: bilet o călătorie - **3 lei** și bilet o zi – **5 lei** (biletul de o zi oferă posibilitatea călătorilor de a întrerupe călătoria oricând și de a o relua cu un alt autobuz, pe tot parcursul zilei).

În orice oraș unde funcționează un astfel de serviciu turistic Hop-on-Hop-off¹ (link la finalul raportului) prețurile pleacă de la aproximativ **90 lei/zi**. Nu există nicio explicație privind reducerea tarifului la un nivel atât de scăzut pentru acest serviciu cu valoare adăugată, destinat în special turiștilor și care nu își atinge scopul de a genera venituri suplimentare pentru CT BUS și pentru Municipiul Constanța.

Practicile de tarifare a transportului public au două componente importante: 1. De fidelizare a călătorilor prin creșterea numărului de abonamente (scăderea prețului acestora, versus creșterea prețului/bilet de călătorie) și astfel creșterea veniturilor din vânzarea titlurilor de călătorie și scăderea proporțională a compensației Delegatarului, 2. De creștere a fluxului de călători și scăderea traficului mașinilor personale (cu toate componentele benefice, inclusiv scăderea poluării).

3.1.3. Mărirea veniturilor operaționale

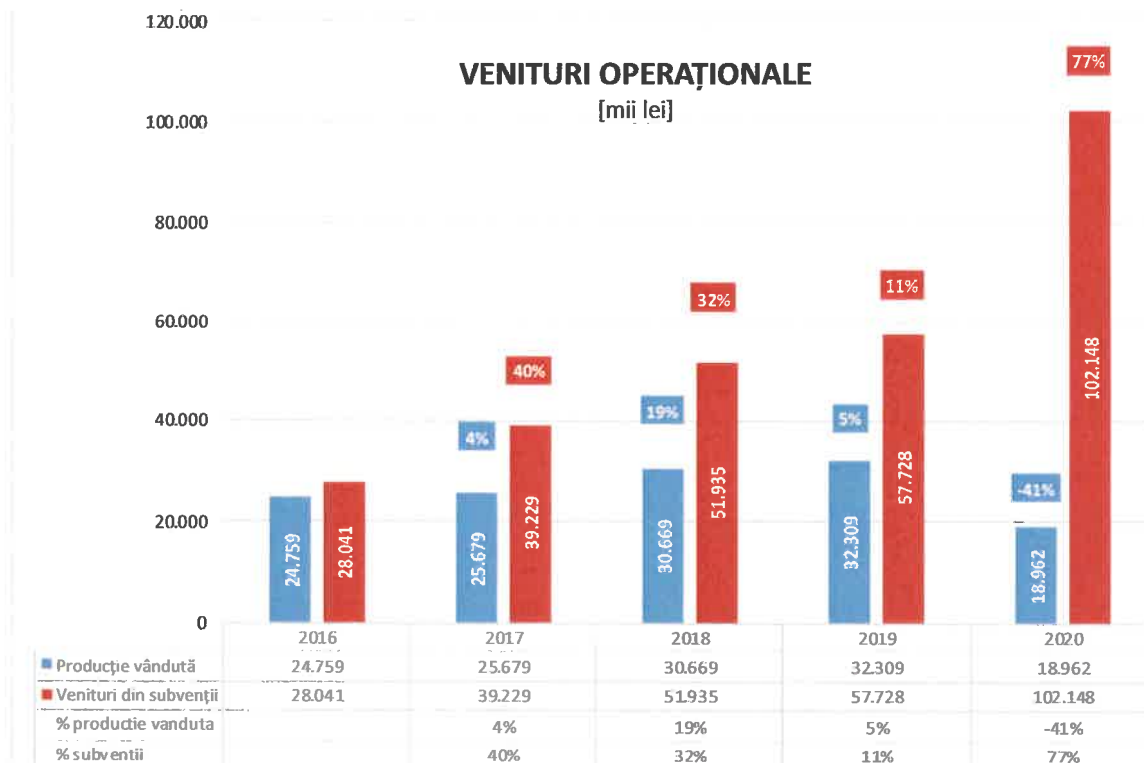
Analizând datele din bilanț (2020 vs. 2019) se observă următoarele:

- Scădere de **-41%** (**13.347 mii lei**) a producției vândute – fapt care reflectă traficul scăzut cauzat de pandemie și o **scădere a încasărilor din bilete și abonamente**.
- **Creștere a subvenției cu peste 44 milioane lei (+77%)**

În concluzie, creșterea veniturilor s-a făcut prin creșterea explozivă a subvențiilor (diferențe de tarif, cum sunt numite în contractul de delegare a serviciului public de transport) în ciuda scăderii substanțiale a traficului de călători și a veniturilor proprii din bilete și abonamente.

În viitor este necesară o schimbare de orientare prin planuri de măsuri pentru obținerea de **venituri proprii** și, în același timp, planuri de măsuri pentru **reducerea costurilor** astfel încât, subvenția venită din partea Primăriei să revină la valori mai ușor de suportat de către bugetul local.

¹ <https://www.hop-on-hop-off-bus.com/dublin-hop-on-hop-off>



3.2. Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor prestate

3.2.1. Procese și proceduri interne

Deși există o serie de proceduri operaționale, ele sunt aplicate cu timiditate, parțial aplicate sau pur și simplu omise prin diverse argumentări nejustificative ale conducerii executive.

O astfel de procedură este PO-RATC32 privind determinarea consumului normat de combustibil. Conform acestei proceduri impuse de reglementările de transport rutier în vigoare, trebuia să se determine consumul real la tot parcul auto, pe fiecare tip de mijloc de transport auto. Deși costul combustibilului utilizat este una dintre componentele majore ale capitolului bugetar „Cheltuieli”, deși există numită o comisie printr-o decizie a directorului general, această procedură nu s-a pus în practică. Raportul auditului tehnico-economic al Primăriei pentru anul 2020, a constatat această neconformitate însă punctul de vedere al Operatorului de Transport aduce în continuare justificări pentru nerespectarea prevederilor legale.

Pe de altă parte, disfuncțiunile constatate nu sunt corectate, iar recomandările nu sunt implementate în termenele stabilite ori nu sunt implementate deloc. Astfel „Raportul privind activitatea de audit public intern aferentă anului 2020” evidențiază că au fost urmărite un număr de 158 de recomandări, din care doar 10 au fost implementate și acelea cu depășirea termenului stabilit.

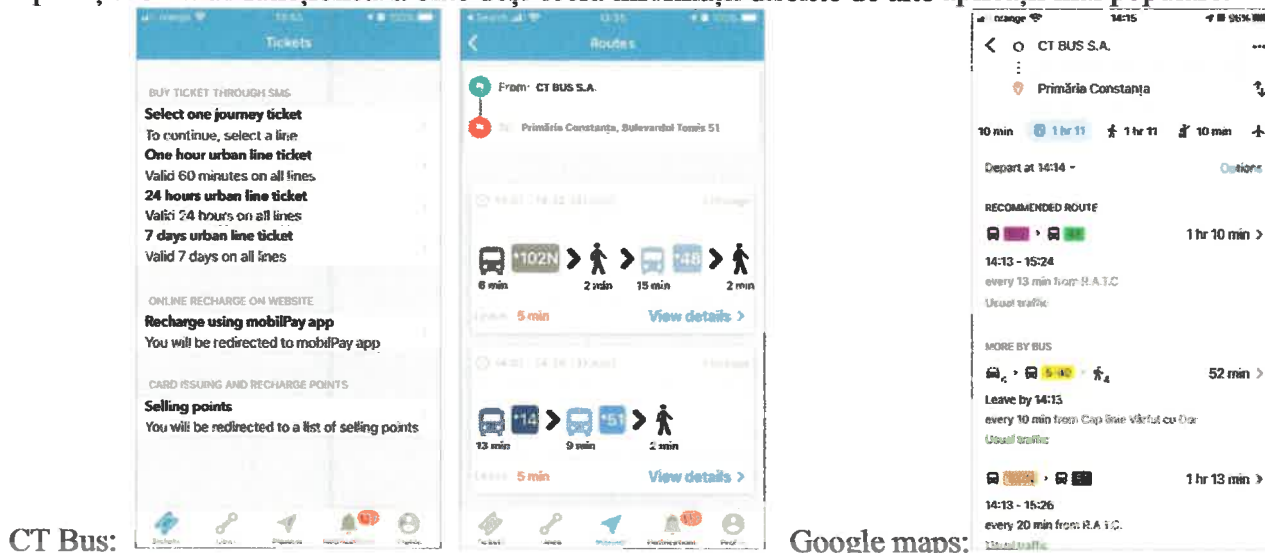
Un alt exemplu despre felul în care nu există proceduri clare, ori nu se aplică cele care există:

Nu există o procedură clară de determinare a numărului de km parcurși pentru prestarea obligației de serviciu public conform programului de transport și a contractului de delegare. Astfel în „Raportul conducerii executive pentru anul 2020” apare un număr de 10.764.839 km „efecuați în exploatare”. „Raportul de audit tehnico-economic al Primăriei” evidențiază o diferență substanțială în minus și drept urmare solicită returnarea compensației facturate și încasate în exces pentru anul 2020. În documentul cu obiecțiuni, Operatorul contestă aceste constatări, însă recunoaște că există supracompensare. Cât, de unde, conform cărei proceduri se calculează? O serie întreagă de inexactități care evident că nasc dispute între părțile contractuale.

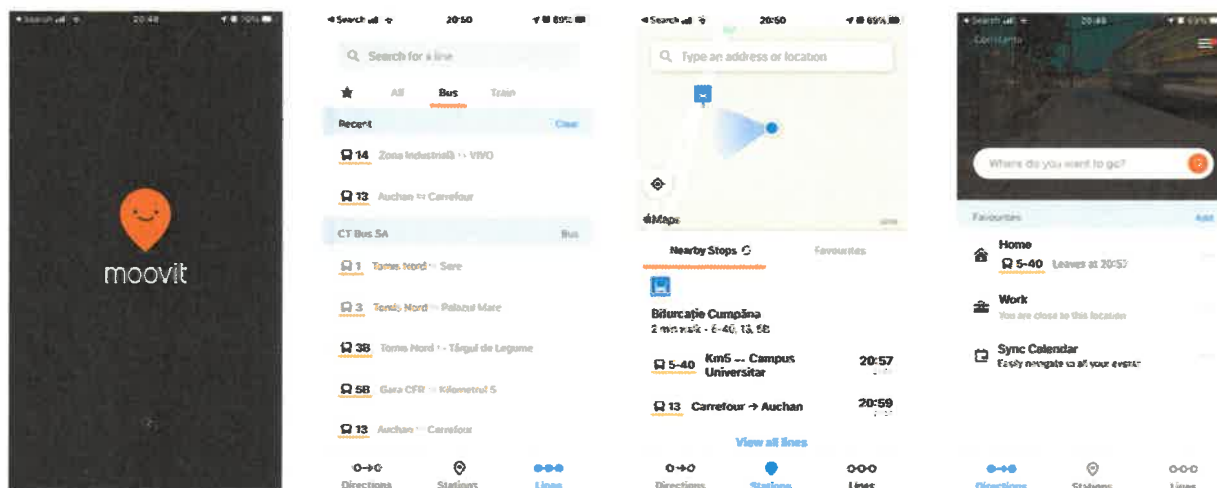
3.3. Noi tehnologii

3.3.1. Aplicația CT Bus

Aplicația CT Bus funcționează bine deși oferă informații diferite de alte aplicații mai populare.



Informația din sistemul de monitorizare a traficului este preluată și de alte aplicații de mobilitate urbana, foarte utilizate de turiști la nivel mondial, **moovit** sau **google maps**.



3.3.2. Pregătirea CT BUS pentru autobuze electrice

CT BUS urmează să primească un număr de 20 de autobuze electrice de 12 metri, 20 de stații de reîncărcare lentă și 5 stații de încărcare rapidă.

Aceste noi tehnologii aduc și **noi constrângeri legate de întreținerea și reparația autobuzelor electrice, iar acestea nu sunt încă cunoscute și nu au fost încă abordate:**

- În hala de reparații nu există încă un spațiu dedicat autobuzelor electrice cu suprafețe mărite și **reguli de securitate pentru lucrul cu energie de înaltă tensiune.**
- Nu există **personal calificat și autorizat** pentru întreținerea și repararea vehiculelor electrice și a bateriilor acestora.
- În dotarea CT BUS nu există **scule speciale** pentru autobuze electrice moderne.

- Nu exista o **zonă de carantină** pentru parcare autobuzelor avariate (normele pentru autoturisme sunt: spațiu acoperit la o distanță de minimum 5 m față de clădiri sau alte vehicule)

3.4. Informarea corectă și cuprinzătoare a clienților

Pe minibuzele Mercedes există în spate o structură metalică destinată transportului de biciclete. Nu există o informare a publicului privind beneficiile și modul de utilizare a acestor rastele nici în aplicația CT Bus, nici pe site și nici pe minibuz.

Panourile care semnalizează prezența stațiilor pe fiecare traseu, ar fi trebuit să aibă și un rol coerent de informare, referitor la noțiunile informative principale: numărul liniei, traseul și timpul de așteptare în stație. Aceste informații minime, ori nu există, ori dacă există nu se pot citi, fiindcă scrisul este foarte mic iar panourile sunt postate la înălțime. Este ca la testul de vedere la care te supune oculistul când îți indică să citești rândul de jos cu literele și cifrele acelea enervant de mici.

Informare se face pe site-ul societății, însă și aici sunt destule de îmbunătățit. Fie nu sunt eliminate la timp informațiile devenite caduce, fie nu apar cu promptitudine cele necesare a fi postate, fie modul și locul de postare nu oferă o identificare și o vizibilitate, scontate.

4. Competența profesională

4.1. Corecta dimensionare, informare și motivare a personalului

Contractul colectiv de muncă nr. 376 / 30.01.2019 este valabil pentru perioada 30.01.2019 - 30.07.2020, înregistrat la I.T.M. Constanța cu nr. 2115/29.01.2020. Acesta prevede un pachet de beneficii salariale (ori de altă natură) destul de generos, deși sindicatele solicită în continuare mărirea veniturilor personalului angajat.

Organigrama nu este însă corect dimensionată, oferă dezechilibre, sunt posturi cheie vacante versus posturi care ar putea fi restructurate, nu există proceduri de promovare, nu există sporuri de performanță care să motiveze și să încurajeze către performanță.

4.2. Instruirea permanentă

Programul de formare profesională pe anul 2020 a fost afectat de declanșarea pandemiei de coronavirus, mare parte de cursurile propuse nu au mai fost realizate.

Nu există încă o preocupare pentru migrarea programelor de instruire în mediul online.

4.3. Optimizarea costurilor salariale

Contractul colectiv de muncă este prelungit pe toată durata stării de alertă plus 90 de zile. Cu toate acestea, **cheltuielile cu personalul au crescut față de anul trecut cu 24%.**

	2019	2020	Creștere
Cheltuieli cu personalul	44.522.689	55.118.110	24%

Evoluția salariilor brute 2016/2020 pe principalele categorii de personal se prezintă astfel:

Categorii de personal	2016	2017	2018	2019	2020
Șoferi autobuz	2.324	2.763	4.248	5.166	6.133
Personal mentenanță	2.072	2.351	3.377	4.079	4.757
Personal comercializare titluri de călătorie	1.735	2.105	3.070	3.912	4.666

De remarcat că din total cheltuieli pe anul 2020, în sumă de 112,606 mil. lei, cheltuielile de personal în sumă de 55,118 mil. lei reprezintă 49%.

Referitor la cheltuielile de personal, în mod deosebit la orele suplimentare plătite șoferilor conform CCM, se fac mențiuni critice și recomandări, în:

- Raportul EGIS (consultantul angajat de BERD la acordarea împrumutului SMART) – recomandare angajare de cel puțin 50 de șoferi,

- Raportul de audit public intern cu tema „Stabilirea drepturilor salariale convenite personalului CT Bus SA”, document cu nr. 18208/31.12.2020 – recomandări privind respectarea repaosului săptămânal, a timpului de odihnă, a muncii suplimentare efectuate peste limita stabilită de Codul Muncii;

- Raportul de audit tehnico-economic al Primăriei Constanța, document cu nr. 56244/23.03.2021.

Pe lângă faptul că se încalcă prevederi ale Codului Muncii prin prestarea de ore suplimentare peste limita normată, intervine oboseala care favorizează accidente. În „Raportul conducerii executive privind activitatea societății în anul 2020” se prezintă undeva: *„În anul 2020 numărul total al accidentelor în trafic este de 278, din care cele din vina personalului propriu sunt în număr de 61.”* Sec, cinic, fără alte detalii, cercetări, urmări, măsuri... în condițiile în care siguranța călătorului în mijlocul de transport trebuie să primeze.

5. Cheltuieli de capital și reduceri de cheltuieli

5.1. Reducerea cheltuielilor privind achizițiile

Acest obiectiv se completează cu un altul cuprins tot în „Scrisoarea de așteptări”, și anume: *„Angajarea oricărei cheltuieli trebuie să respecte principiile celor 3E: eficiență, eficacitate, economicitate,..* La ambele obiective mai este mult de lucru.

Este necesar a fi revăzută și îmbunătățită procedura operațională privind achizițiile publice, iar angajații care participă la demararea, documentarea, fundamentarea, estimarea, încheierea și ulterior derularea contractelor de achiziții publice, trebuie să fie instruiți periodic și testați în vederea respectării legalității și a celor două obiective coroborate.

În unele achiziții contractate în anul 2020 au fost tratate cel puțin superficial unele dintre principiile enunțate mai sus. „Contractul de asistență tehnică cu C&I”, „Contractul de amenajare a spălătoriei auto”, vânzările de fier vechi, ș.a., sunt înfierate cu constatări negative în „Raportul de audit tehnico-economic al Primăriei Constanța”, constatări ce aduc atingere dezideratului oricărei societăți comerciale de reducere a cheltuielilor.

5.2. Creșterea cifrei de afaceri

Obiectiv atins. Cifra de afaceri obținută în anul 2020 este de 121.1010 mii lei. Această cifră de afaceri, mai mare decât în anii precedenți (creștere cu cca. 34% față de 2019), este motiv de mândrie în „Raportul conducerii executive”, însă este mândrie nemeritată, deoarece este compusă din doar 18.962 mii lei producție vândută (scădere cu 42% față de 2019), și din 102.148 mii lei - venituri din subvenții de exploatare aferente cifrei de afaceri nete (creștere cu 44% față de 2019). Cifra de afaceri este constituită 99.09% din venituri provenite din vânzări și diferențe de tarif (subvenții).

5.3. Creșterea profitului din exploatare

Sintetic, evoluția economico-financiară se prezintă astfel:

- mii lei -

INDICATORI	2016	2017	2018	2019	2020
Cifra de afaceri	52.805	64.949	82.606	90.039	121.110
Venituri totale	54.983	65.532	83.040	90.965	125.606

Cheltuieli totale, din care :	59.592	61.069	71.344	85.040	112.607
Cheltuieli de natură salarială	27.124	30.035	36.931	44.523	55.118
Datorii totale	29.534	26.412	21.661	20.305	19.279
Profit/pierdere	-4.609	4.463	11.602	4.954	11.448

Analizând cu o privire de ansamblu se poate observa o evoluție a tuturor indicatorilor. Dacă analizăm doar rezultatul anului 2020 (profit 11.448 mii lei), vom vedea că el a fost realizat în baza acumulării redevenței (cheltuielă eligibilă contractului de delegare de cca. 1 mil. lei/lună) și neplata ei către Primărie (amânarea acestei plăți prin HCL). Această sumă acumulată și neutilizată, deși existau investiții asumate prin contractul de delegare, constituindu-se în profit, la final de an a generat plata impozitului în sumă de cca. 1.500 mii lei.

5.4. Asigurarea echilibrului între încasări și plăți

Și acest obiectiv este atins. Fluxul de numerar – cash flow a fost menținut pozitiv. Diferența dintre fluxul de lichidități intrat (încasări) și fluxul de lichidități ieșit (plăți) este pozitivă și datorită componentei masive de subvenții – diferențe tarif din cifra de afaceri (pct. 5.2 – cifra de afaceri).

Dacă însă vor fi realizate creanțe, dacă vor apărea cheltuieli neeligibile contractului de delegare (așa cum sunt cele datorate Primăriei din amenzi încasate necuvenit în sumă de 1.328.426 lei, ori cele mult mai mari, considerate în „Raportul auditului tehnico-economic” a fi compensate în exces), în afara faptului că veniturile realizate în afara sferei contractului de delegare sunt mici și sporadice, va fi pus în pericol și acest echilibru între încasări și plăți.

5.5. Creșterea gradului de satisfacție a beneficiarilor privind cantitatea și calitatea serviciilor prestate

Eficiența și atractivitatea transportului local este reprezentată de diferența între timpul de deplasare cu autoturismul și timpul de deplasare cu transportul local.

Deocamdată această diferență este **mult prea mare**:

- autoturism 15 min.
- autobuz 1 ora 14 min. din care
- legături mers pe jos 22 min.
- sau mers pe jos, total 1 ora 37 min.

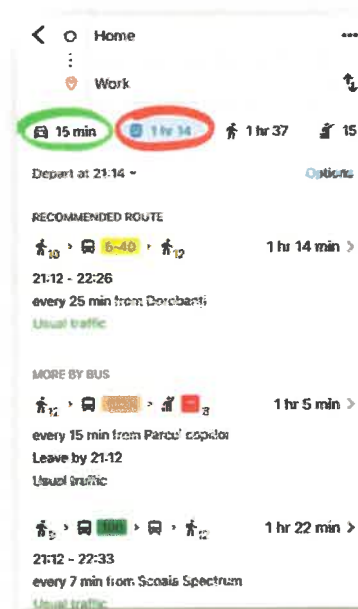
Transportul public nu va fi atractiv și nu va deveni o alternativă la deplasarea cu autoturismul până când timpul de deplasare nu va fi redus semnificativ.

Planul de mobilitate urbană durabilă pentru Polul de creștere Constanța are nevoie de o actualizare care să aibă ca obiectiv principal un plan de măsuri concrete și cât mai urgente care să ducă la scăderea timpilor de deplasare cu transportul public

5.6. Reducerea timpului de răspuns la sesizări

Sesizările clienților și beneficiarilor sunt un cadou care trebuie folosit în scopul îmbunătățirii serviciilor și creșterii atractivității transportului public.

Deși există reguli și persoane responsabile de comunicarea cu publicul, multe reclamații, sesizări și propuneri de îmbunătățire se pierd sau rămân în așteptare luni de zile - fapt bazat pe experiența proprie.



În tabelul cu indicatori de performanță anexă la contractele de mandat ale directorilor, indicatorul „satisfacția clienților” se consideră realizat dacă numărul de reclamații este mai mic de 400. Sec, cinic, în deserviciul publicului călător.

CT BUS nu a avut în 2020 un SLA (Service Level Agreement) prin care să fie setate așteptările publicului privind timpii de primă reacție și de rezolvare a reclamațiilor, sesizărilor și propunerilor.

6. Calitatea și siguranța serviciilor

6.1. Așteptările clienților

6.1.1. Colectarea feedback-ului clienților

Așteptările clienților sunt cunoscute într-o foarte mică măsură deoarece nu există un sistem de colectare ușor de folosit de cetățeni, care să aducă către CT BUS un număr mare de date a căror prelucrare statistică să ajute la creșterea calității serviciului.

În aplicația CT Bus nu există o secțiune prin care orice utilizator să poată trimite în timp real sugestii și reclamații, cu mesaje text și foto.

Nici pagina ctbus.ro nu conține un formular ușor de accesat și completat de către clienți.

6.1.2. Evaluarea și tratarea reclamațiilor

Sugestiile și reclamațiile nu sunt împărțite pe categorii pentru a putea evalua care sunt principalele așteptări din partea clienților.

Pentru anul 2021 e nevoie de o analiză mai aprofundată a sugestiilor și reclamațiilor astfel încât să aflăm mai multe despre așteptările clienților, să le prioritizăm și să le abordăm prin planuri de măsuri concrete și specifice având ca rezultat creșterea calității și siguranței serviciilor.

Propunere model de analiză a reclamațiilor și sugestiilor (cifrele sunt orientative):

ANALIZA SUGESTIILOR SI RECLAMATIILOR					
Reclamatii	Nr. justificate	Categorie	Total categorie	% categorie	Plan de masuri
sofer nepoliticos	43	personal	67	22%	- instruiri periodice ale personalului in contact cu clientii - masuri disciplinare pentru abateri repetate
controlor agresiv	24				
pret prea mare al calatoriei	18	pret	56	18%	- analiza si adaptarea tarifulor
pret prea mic al calatoriei	3				
pret nejustificat pentru abonament	35				
prea cald / prea frig in autobuz	17				
nu intra aer proaspat	5	tehnic	32	10%	- verificarea starll tehnice - tema pentru caiet de sarcini achizitii viitoare
treapta este prea inalta pentru persoane in varsta	10				
autobuz murdar	5	servicii	17	6%	- aprovizionarea cu consumabile - verificat consumuri - masuri pentru cresterea gradului de curatenie / igienizare
nu exista substanta dezinfectanta in autobuz	12				
autobuzul a intarziat	4	exploatare	61	20%	- analiza trasee si reconfigurare - analiza in dispeccerat a decalajelor +/- - propuneri catre Primaria pt fluidizare trafic autobuze
autobuzul vine prea rar	19				
autobuzul trece pe strada mea dar nu are statie	15				
statia e la distanta mare de destinatie	23				
nu exista refugiu in statia mea	75	investitii	75	24%	- Construirea de refugii, proiect, etape, finantare
308					

6.2. Planificare riguroasă

Nu avem suficiente date pe care să ne putem baza pentru un comentariu echilibrat. Disputa ivită în urma divergențelor de opinii apărute pe fondul „Planului de măsuri emis de echipa de audit tehnico-economic a Primăriei” înclină însă balanța către o primă apreciere negativă.

7. Inovare și îmbunătățirea proceselor și procedurilor

Nici aici nu avem informații concludente, însă pe aceleași considerente de radiografiere a societății în baza documentelor emise de ultimele controale, nu putem constata o evoluție majoră.

8. Etică și integritate

Analizele, evaluările noii echipe manageriale și a actualului Consiliu de Administrație, coroborate cu rezultatele concilierii urmare „Raportului de audit tehnico-economic al Primăriei”, vor aduce lumină și în această zonă suspicionată acum pe ici pe colo de curențe.

9. Organizarea companiei – disfuncționalități și vulnerabilități

Principala vulnerabilitate este faptul că întreaga conducere executivă a CT BUS se bazează pe un binom directorial și un director interimar, fără ca vreunul dintre ei să aibă înlocuitori în caz de nevoie.

9.1. Persoane-departamente-compartimente direct subordonate Directorului general²

Conform organigramei actuale, în subordinea directă a Directorului general se afla 13 persoane, șefi de departamente, compartimente sau birouri.

Conform studiilor din domeniul managementului și al neuroștiințelor moderne, numărul optim de subordonați direct este de 7 ± 2 (șapte plus sau minus doi).

În luna ianuarie 2021 s-a solicitat conducerii executive o propunere pentru o nouă organigramă care să adapteze organizația CT BUS la cerințele anului 2021 și la principiile de guvernare corporativă.

9.1.1. Postul de Director adjunct – neocupat din 08.2020

Începând cu luna august 2020, postul de Director adjunct exploatare comercial marketing este neocupat, iar acest fapt încarcă suplimentar cu încă două compartimente importante sarcinile Directorului general. Astfel, în ultima jumătate de an s-a ajuns la un număr de 15 persoane aflate în directă subordonare a Directorului general, la care se adaugă persoanele angajate în Cabinetul Directorului general. Nu există înlocuitor pentru Directorul general în situația lipsei datorate unui concediu de odihnă (30 de zile lucrătoare/an) sau în cazul unei indisponibilități din cauze medicale, mai ales acum, în plină pandemie.

9.1.2. Postul de Contabil șef – neocupat de trei ani

Directorul economic al CT BUS exercită această funcție în baza unui contract de mandat din data de 05.02.2018. Până la data respectivă, doamna Elena Soceanu a ocupat funcția de Contabil șef, funcție rămasă blocată și neocupată până în prezent. Nu există înlocuitor pentru funcția de Director economic în situația lipsei datorate unui concediu de odihnă (30 de zile lucrătoare / an) sau în cazul unei indisponibilități din cauze medicale, mai ales acum, în plină pandemie.

9.1.3. Alte funcții vacante ce influențează în mod negativ desfășurarea activităților în societate:

șef birou și economist la SRUA, consilier juridic la Serviciul Juridic (sunt doar doi dintre care unul cu normă parțială), auditor (este doar unul – insuficient conform legii), contabil șef și economist la Direcția Economică, director și șef serviciu exploatare la Direcția Exploatare, șef atelier electric, inginer electric, un electrician, un electronist, șef birou tehnic, mecanici și ingineri la Direcția Tehnică, un număr consistent de șoferi (necesari atât pentru noile autobuze electrice, cât și pentru diminuarea orelor suplimentare)

² <https://managementforstartups.com/articles/whats-the-ideal-number-of-direct-reports/> sau <https://www.inc.com/jim-schleckser/how-many-direct-reports-should-you-have.html>

9.2. Concedii de odihnă neefectuate

În anul 2020 Directorul general a avut dreptul la **30 de zile de concediu de odihna din care nu a efectuat niciuna!** În anul 2020 Directorul economic a avut dreptul la **30 de zile de concediu de odihna din care a efectuat doar două!**

Deși Codul Civil, spre deosebire de Codul muncii, permite neefectuarea zilelor de concediu de odihnă, această practică este dăunătoare:

- produce o acumulare de stres și oboseală persoanelor în cauză;
- chiar dacă în contractele de mandat este prevăzut ca în cazul excepțional în care zilele de C.O. rămase neefectuate se transformă în bani, aceste excepții au devenit o practică curentă în ultimii ani;
- tratamentul diferențiat între cei doi directori și restul angajaților este inechitabil și incorect.

9.3. Organigrama CT BUS³

În luna ianuarie 2021 am solicitat conducerii executive o propunere pentru o **nouă organigramă** care să alinieze organizația CT BUS la cerințele anului 2021 și la principiile de guvernare corporativă, cu următoarele observații privind organigrama existentă:

9.3.1. Departamentul exploatare - comercial - marketing

În acest departament nu există responsabili, compartimente sau departamente care să se ocupe de comercial sau marketing. Pentru aceste două funcțiuni importante există structuri mai mici în cadrul altor departamente, dar sunt la un nivel mult prea jos în organigramă pentru a putea juca rolul strategic pe care ar trebui să-l aibă în dezvoltarea organizației și a serviciilor CT BUS.

9.3.2. Departamentul Comercial

Departamentul comercial trebuie să fie un departament **direct productiv**, având ca scop principal creșterea veniturilor din vânzări de titluri de călătorie și din închirierea mijloacelor de transport către terți. **Biroul comercial** este în prezent în subordinea Directorului economic, fapt care împiedică dezvoltarea unor politici de vânzărilor moderne și proactive care să ducă la generarea de venituri din surse externe bugetului local.

9.3.3. Departamentul Marketing

Departamentul marketing, deși ar trebui să fie subordonat **Directorului adjunct exploatare, comercial, marketing**, este doar un Birou în subordinea Directorului general.

În echipa actuală de marketing există experiență și competențe dovedite care au acțiuni și proiecte pentru găsirea unor noi moduri de a atrage venituri prin valorificarea tuturor suprafețelor de reclamă și publicitate. Din păcate foarte puține dintre aceste proiecte se materializează iar asta se întâmplă și din cauză că activitatea de Marketing nu este reprezentată la nivel de departament.

Nu există indicatori de performanță privind veniturile din marketing.

9.3.4. Departamentul IT & Security

Digitalizarea CT BUS este în plină desfășurare cu proiecte în multe **departamente** ale companiei: la **Exploatare** avem dispecerare online în timp real cu informații preluate în timp real de aplicația CT Bus, SAP pentru **Financiar**, ticketing pentru **Comercial** și altele care vor urma.

Importanța crescută a departamentului ar trebui să se reflecte și printr-o re poziționare dintr-un serviciu aflat în subordinea Contabilului șef, într-un departament de sine stătător, cu un director care sa poată influența strategia de dezvoltare a companiei și creșterea digitalizării.

9.4. Managementul executiv

Managementul CT BUS este unul autocratic și este concentrat în mâna a două persoane,

- Directorul general și
- Directorul economic.

Cei doi directori nu au înlocuitori:

- Directorul general ar trebui să poată fi înlocuit de Directorul adjunct, dar aceasta poziție este neocupată din luna august 2020
- Directorul economic ar trebui să poată fi înlocuit de Contabilul șef dar acest post este blocat încă din 2018.

Nu există o deschidere spre democratizarea deciziilor strategice și de administrare curentă nici măcar în interiorul Consiliului de administrație, unde orice propunere venită din afara conducerii executive este blocată sau tratată cu superficialitate, amânată și ignorată.

În cazul unor probleme sensibile, binomul directorial adopta un comportament evitant, deși cei doi își asumă multe decizii, fără consultarea CA, prin care implică cheltuieli importante din partea CT BUS.

Exemplu de evitare a responsabilității este modul în care a fost tratată solicitarea sindicatelor pentru creșteri salariale, când reprezentanții sindicatelor au fost trimiși mai departe către AGA, Consiliul local sau chiar către Primar.

10. Concluzie finală

Activitatea CT BUS poate fi, și trebuie îmbunătățită în foarte multe aspecte. Anul 2021 trebuie să fie un an al reformei și transformărilor pozitive, în beneficiul călătorilor, al angajaților companiei și al Primăriei Municipiului Constanța.

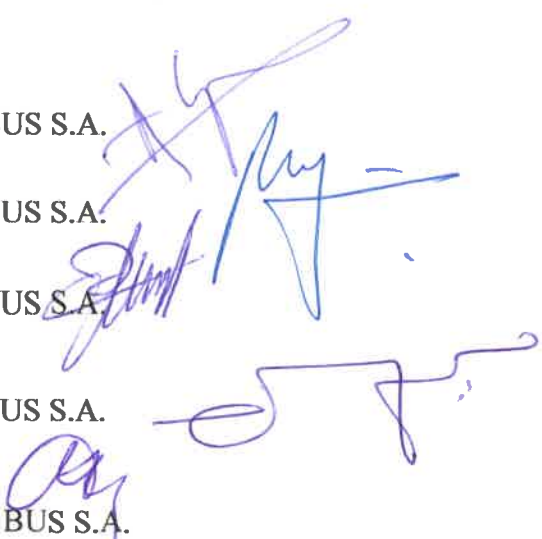
Adrian Gorcea
membru al C.A. CT BUS S.A.

Adrian Dugăiașu
membru al C.A. CT BUS S.A.

Alexandru Dănilă
membru al C.A. CT BUS S.A.

Sorin Țuțuianu
membru al C.A. CT BUS S.A.

Iorgu Paraschiv
președinte al C.A. CT BUS S.A.



Cuprins

PREAMBUL	1
2. GUVERNANȚA CORPORATIVĂ	2
3. OBIECTIVE STRATEGICE IMPUSE DE CĂTRE AUTORITATEA PUBLICĂ TUTELARĂ PRIN SCRISOAREA DE AȘTEPTĂRI	4
3.1. EFICIENȚA ECONOMICĂ	4
3.1.1. OPTIMIZAREA COSTURILOR	4
3.1.2. AJUSTAREA PREȚURILOR ȘI TARIFELOR	4
3.1.3. MĂRIREA VENITURILOR OPERAȚIONALE	4
3.2. MODERNIZAREA SI ÎMBUNĂȚĂȚIREA SERVICIILOR PRESTATE	5
3.2.1. PROCESE ȘI PROCEDURI INTERNE	5
3.3. NOI TEHNOLOGII	6
3.3.1. APLICAȚIA CT BUS	6
3.3.2. PREGĂTIREA CT BUS PENTRU AUTOBUZE ELECTRICE	6
3.4. INFORMAREA CORECTA SI CUPRINZĂTOARE A CLIENȚILOR	7
4. COMPETENȚA PROFESIONALĂ	7
4.1. CORECTA DIMENSIONARE, INFORMARE ȘI MOTIVARE A PERSONALULUI	7
4.2. INSTRUIREA PERMANENTĂ	7
4.3. OPTIMIZAREA COSTURILOR SALARIALE	7
5. CHELTUIELI DE CAPITAL ȘI REDUCERI DE CHELTUIELI	8
5.1. REDUCEREA CHELTUIELILOR PRIVIND ACHIZIȚIILE	8
5.2. CREȘTEREA CIFREI DE AFACERI	8
5.3. CREȘTEREA PROFITULUI DIN EXPLOATARE	8
5.4. ASIGURAREA ECHILIBRULUI ÎNTRE ÎNCASĂRI ȘI PLĂȚI	9
5.5. CREȘTEREA GRADULUI DE SATISFACȚIE A BENEFICIARILOR PRIVIND CANTITATEA ȘI CALITATEA SERVICIILOR PRESTATE	9
5.6. REDUCEREA TIMPULUI DE RĂSPUNS LA SESIZĂRI	9
6. CALITATEA ȘI SIGURANȚA SERVICIILOR	10
6.1. AȘTEPTĂRILE CLIENȚILOR	10
6.1.1. COLECTAREA FEEDBACK-ULUI CLIENȚILOR	10
6.1.2. EVALUAREA ȘI TRATAREA RECLAMAȚIILOR	10
6.2. PLANIFICARE RIGUROASĂ	10

7. INOVARE ȘI ÎMBUNĂTĂȚIREA PROCESELOR ȘI PROCEDURILOR	10
8. ETICĂ ȘI INTEGRITATE	11
9. ORGANIZAREA COMPANIEI – DISFUNCTIONALITĂȚI ȘI VULNERABILITĂȚI	11
9.1. PERSOANE-DEPARTAMENTE-COMPARTIMENTE DIRECT SUBORDONATE DIRECTORULUI GENERAL	11
9.1.1. POSTUL DE DIRECTOR ADJUNCT – NEOCUPAT DIN 08.2020	11
9.1.2. POSTUL DE CONTABIL ȘEF – NEOCUPAT DE TREI ANI	11
9.2. CONCEDII DE ODIHNĂ NEEFECTUATE	12
9.3. ORGANIGRAMA CT BUS	12
9.3.1. DEPARTAMENTUL EXPLOATARE - COMERCIAL - MARKETING	12
9.3.2. DEPARTAMENTUL COMERCIAL	12
9.3.3. DEPARTAMENTUL MARKETING	12
9.3.4. DEPARTAMENTUL IT & SECURITY	12
9.4. MANAGEMENTUL EXECUTIV	13
10. CONCLUZIE FINALĂ	13