

SC BRAICAR SA

S.C. BRAICAR S.A.
BRĂILA
Nr. 866 Date 20.01.2025

APROBAT
Consiliu de Administratie

Presedinte Munteanu Dumitru
Membru Coman Daniel
Membru Balaban Nicola
Membru Micu Alexandru
Membru Stanciu Daniela

PLAN DE MANAGEMENT
ce urmeaza a fi implementat pe perioada
de mandat 2024 – 2026

CUPRINS

INTRODUCERE

Capitolul I Notiuni de management. Metode si tehnici de management aplicabile. Tehnici si instrumente manageriale

- 1.1 Notiuni generale de management
- 1.2 Sistemul de management aplicabil la SC BRAICAR SA
- 1.3 Metode si tehnici de management

Capitolul II Planul de management al Directorului General

- 2.1 Scurta prezentare a societatii
- 2.2 Cadrul legal de reglementare a activitatii societatii in contextul local
- 2.3 Viziunea si misiunea Societatii.
- 2.4. Principiile directoare privind managementul societatii pe perioada executarii mandatului

Capitolul III Starea patrimoniului societatii si rezultate economico-financiare la inceputul mandatului

- 3.1 Starea actuala a patrimoniului
- 3.2 Analiza SWOT a activitatii societatii
- 3.3 Situatiia economico-financiara la inceput de mandat
- 3.4 Tendinte economice si estimarea evolutiei activitatii in contextul local

Capitolul IV Viziune si principii generale de management, obiective fundamentale, prioritati strategice

- 4.1 Viziune manageriala
- 4.2 Obiective fundamentale pe perioada mandatului
- 4.3 Obiective strategice
- 4.4 Indicatori de performanta si masuri de realizare

Capitolul V Punerea in aplicare a planului de management pe perioada mandatului

- 5.1 Componente strategice
- 5.2 Strategia de implementare a planului de management
 - 5.2.1 Masuri organizatorice si tehnice pentru implementarea planului de management
 - 5.2.2 Masuri privind cresterea veniturilor
 - 5.2.3 Masuri cu caracter social

Capitolul VI Consideratii generale si concluzii

INTRODUCERE

PLANUL DE MANAGEMENT pe care îl supun atenției și analizei Consiliului de Administrație, cuprinde în structura sa, strategia de management a SC BRAICAR SA în perioada (02.12.2024-09.08.2026) de mandat a Directorului General, care va avea ca principal scop, atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite prin Planul de Administrare și ca suport, declarația de intenție prezentată la selecția managerului.

În contextul actual, o societate comercială, nu mai poate fi condusă doar prin măsuri administrative, pe baza pregătirii profesionale și experienței practice a directorului sau administratorului. De aceea este mai mult decât necesar ca, un manager, pentru a putea să conducă în mod eficient, trebuie să dispună pe lângă aceste calități și de abilități psiho-pedagogice și comportamentale, de viziune, talent, curaj și determinare, care să-i permită să elaboreze și să pună în aplicare strategii performante și să îi dea acestuia posibilitatea să-și îndeplinească rolul în cadrul societății.

SC BRAICAR SA este o societate comercială prestatoare de servicii publice organizată în baza Legii nr. 31/1990 cu obiectiv clar și asumat de eficientizare a activității.

Planul de management dezvoltă în etape (pe durata mandatului) succesiunea obiectivelor din strategia planului de administrare plecând de la situația actuală ca element de reper. Prin acest plan se urmărește prezentarea de metode și tehnici de management adaptabile la specificul activității SC BRAICAR SA, făcând măsurabile obiectivele care urmează a fi implementate prin strategia de management și care urmează să influențeze pozitiv activitatea.

Capitolul I Noțiuni de management. Metode și tehnici de management aplicabile. Tehnici și instrumente manageriale

1.1. Noțiuni generale de management

Managementul se definește ca fiind „ansamblul activităților de organizare și conducere prin care se determină obiectivele unei firme, resursele și procesele de muncă necesare realizării lor și executanții acestora, prin care se integrează și se assemblează munca salariaților, utilizând mai multe tehnici și metode adecvate pentru realizarea scopurilor funcționării firmei.” Pe de altă parte, managementul este considerat o artă întrucât are la bază intuiția, experiența, abilitățile psihopedagogice și comportamentale, viziunea, talentul, curajul și determinarea și alte modalități de acțiune ale managerului, care să-i permită să elaboreze și să pună în aplicare strategii performante și să îi dea acestuia posibilitatea să-și îndeplinească rolul în cadrul societății.

Managementul reprezintă, deci, activitatea de planificare, luare a deciziei, organizare și control, direcționate asupra resurselor umane, financiare, fizice și informaționale cu ajutorul cărora se realizează obiectivele organizației într-o manieră eficientă.

1.2. Sistemul de management aplicabil la SC BRAICAR SA

Sistemul de management este un ansamblu coerent de elemente-principii, reguli, metode, proceduri decizionale, organizatorice, informationale prin intermediul carora se asigura modelarea si exercitarea functiilor procesului de management in vederea cresterii profitabilitatii economice.

Stilul de conducere ce va fi aplicat la S.C. Braicar S.A. tine cont de specificul activitatii de utilitate publica, care este reprezentata de transportul public local de persoane ca serviciu regulat, activitate cu puternic impact social si care trebuie executata in conditii de calitate dar si de eficienta.

Stilul de conducere ce va fi aplicat la SC BRAICAR SA atat de directorul general cat si de conducatorii structurilor din subordinea acestuia va fi unul de tip participativ-reformist, respectiv o imbinare intre:

- stilul autoritar bazat pe centralizarea autoritatii si impunerea de decizii salariatilor la adoptarea carora nu au contribuit;
- stilul democratic bazat pe increderea managerului in subalternii pe care ii implica in luarea deciziilor;
- stilul organizatorului care actioneaza pe considerente de rationalitate economica;
- stilul participativului – respectiv preocuparea pentru desfasurarea muncii in echipa;
- stilul intreprinzatorului care urmareste realizarea celui mai bun efect economic.

Consider ca pozitia de manager general (director general) exercita in societate *o putere legitima*, consfintita de pozitia oficiala pe care o ocupa in firma; *o putere de recompensare*, determinata de capacitatea de a rasplati salariatii, potrivit contributiilor lor la derularea activitatii; *o putere a exemplului personal*, atunci cand reuseste sa genereze incredere in randul salariatilor; *o putere profesionala* determinata de abilitatile fizice si intelectuale pe care le pune in valoare in procesul muncii.

Prezentul Plan de Management isi propune sa poarte amprenta unui manager responsabil care sa considere in permanenta ca are rolul de consolidare si dezvoltare a societatii, ca trebuie sa asigure un parteneriat cu salariatii cu spirit inovator si creator, ca actioneaza cu curaj in asumarea riscurilor, ca manifesta disponibilitate in comunicare si flexibilitate iar in situatii speciale are strategii si da dovada de implicare, aliniindu-se stilului de conducere participativ – reformist.

1.3. Metode si tehnici de management

Dezvoltarea oricarui organism economic necesita utilizarea in procesul managerial a unui ansamblu de metode si tehnici de management, respectiv modalitatile concrete folosite pentru solutionarea problemelor care decurg din functia de conducere si care asigura responsabilizarea tuturor angajatilor pentru utilizarea in conditii de eficienta a resurselor.

In vederea atingerii obiectivelor, am in vedere urmatoarele tehnici de management:

- **Managementul prin bugete** care reprezinta unul dintre cele mai utilizate sisteme de management. Bugetul reprezinta expresia financiara a dimensionarii obiectivelor, veniturilor, cheltuielilor si rezultatelor unei organizatii si permite evaluarea eficientei economice prin compararea rezultatelor cu nivelul bugetat al acestora.

Consider ca acest sistem de management este aplicabil la nivelul SC BRAICAR SA intrucat are un profund caracter economic, urmarind in detaliu contributia fiecarei componente a structurii organizatorice la cheltuielile, veniturile si profitul sau pierderile totale; in acest fel, contribuie la obtinerea unor rezultate superioare.

Managementul prin bugete este un sistem de management ce asigura previzionarea, controlul si evaluarea activitatilor organizatiei si ale principalelor sale componente procesuale si structurale, cu ajutorul bugetelor.

Acest sistem de management asigura: disciplinarea economica a componentelor procesuale si structurale ale societatii; obligativitatea conducerii operationale intre elementele structurale; asigurarea participarii active, atat organizational cat si motivational ale structurilor societatii.

La S.C. Braicar S.A. se aplica si se va aplica aceasta metoda la nivelul organizatiei in totalitate, dar sunt premise ca parte a elementelor bugetate sa se regaseasca pe subactivitati si cu controlul si urmarirea executarii acestora.

Utilizarea managementului prin bugete prezinta urmatoarele avantaje:

- disciplinarea economica a componentelor procesuale si structurale ale organizatiei;
- asigurarea si intretinerea unui climat organizational si motivational adecvat participarii active si efective a salariatilor la stabilirea si realizarea obiectivelor.

Dezavantajele utilizarii managementului prin bugete:

- volum mare de munca pentru completarea formularelor folosite;
- operativitate redusa din cauza circuitelor informationale foarte lungi.

- **Management prin obiectiv** – care permite cresterea performantelor organizationale prin asigurarea unui grad ridicat de implicare a managerului si subordonatilor de la fiecare nivel organizational. În acest fel responsabilitatea fata de obiective este transferata de la nivel de societate la nivel de formatie si individ.

La nivelul S.C. Braicar S.A. se va aplica aceasta metoda prin determinarea riguroasa a unor obiective ale societatii, concomitent cu o corelare stransa, la nivelul executantilor, in ceea ce priveste acordarea recompenselor si respectiv a sanctiunilor ce vizeaza realizarea obiectivului.

Principalele avantaje ale managementului prin obiective sunt:

- permite indivizilor sa stie ce se asteapta de la ei si le clarifica rolurile;
- permite identificarea problemelor si ii incurajeaza pe manageri sa stabileasca planuri de actiune si date tinta de rezolvare a problemelor ;
- imbunatateste comunicarea manageriala;
- creste gradul de motivare;
- asigura echitate in procesul de evaluare.

Dezavantaje in aplicarea managementului prin obiective:

- consum ridicat de timp;

- posibile conflicte între manageri și subalterni;
- pot apărea probleme pe diverse nivele ierarhice;
- pentru organizațiile puternic ierarhizate relațiile de colaborare pot fi chiar imposibil de stabilit.

O componentă importantă a managementului prin obiective se referă la control și la autocontrol, monitorizându-se progresele și luându-se măsuri de corectare dacă este necesar. De asemenea, o atenție deosebită se acordă procesului de revizuire periodică a performanțelor, practicienii recomandând întâlniri între Directorul General și fiecare subaltern periodic, la intervale de trei, șase sau nouă luni, întâlniri în cadrul cărora managerii au ocazia de a acorda feedback.

Pentru ca feedback-ul să aibă un impact pozitiv, este nevoie să se analizeze periodic modul în care sarcinile sau obiectivele au fost îndeplinite. Aceste întâlniri au influență directă asupra promovărilor, primelor, stabilirii necesităților de instruire, oferirii de beneficii sau luării de măsuri disciplinare.

Pentru ca managementul prin obiective să funcționeze, este necesar ca angajații să fie implicați efectiv în stabilirea obiectivelor.

Capitolul II Planul de management al Directorului General

Planul de Management este instrumentul principal de conducere al S.C. BRAICAR S.A. pe perioada mandatului Directorului General, respectiv 02.12.2024 – 09.08.2026 și are la bază viziunea și strategia managerială a acestuia, asupra perspectivelor de evoluție ale societății.

La elaborarea Planului de Management s-a avut în vedere strategia de dezvoltare stabilită prin Planul de Administrare, care reflectă politica generală a Consiliului de Administrație și anume aceea de a crește calitatea serviciului prestat de S.C. BRAICAR S.A și de a continua să fie un factor de stabilitate pentru angajații săi, și totodată pentru cetățenii din municipiul Braila, respectiv călătorii care utilizează serviciile oferite de S.C. BRAICAR S.A.

Directiile de dezvoltare ale S.C. BRAICAR S.A. Braila, definite și susținute prin obiectivele și criteriile de performanță ale Directorului General, urmăresc strategia elaborată de către Consiliul de Administrație prin Planul de Administrare, au la bază principiile guvernantei corporatiste și țin cont de obiectivele locale de dezvoltare a serviciului de utilitate publică, transport local de persoane prin servicii regulate.

Directorul General, ca de altfel și membrii Consiliului de Administrație intenționează ca pe durata mandatului, S.C. BRAICAR S.A. Braila să fie tratată de către toți partenerii societății din mediul economic și social, ca o organizație profesionistă, competitivă și aliniată din punct de vedere al practicilor manageriale la cerințele și standardele de calitate ale Uniunii Europene.

2.1. Scurta prezentare a societății

În contextul unei societăți civile caracterizată printr-o nevoie sporită de mobilitate, transportul public este factorul care poate permite creșterea economică și crearea de locuri de muncă, care oferă libertate de mișcare populației, asigurând astfel o calitate sporită a vieții.

Transportul public local de persoane este un serviciu de utilitate publica, se afla in responsabilitatea autoritatilor administratiei publice locale si se infiinteaza, organizeaza si gestioneaza potrivit hotararilor adoptate de autoritatile deliberative ale unitatilor administrativ teritoriale, in functie de gradul de urbanizare, de importanta economico-sociala a localitatilor, de marimea si de gradul de dezvoltare ale acestora si in raport cu infrastructura tehnica edilitara existenta.

S.C. BRAICAR S.A. Braila este operatorul de transport public unic din Municipiul Braila, are actionar unic Consiliul Local Municipal Braila si desfasoara activitatea de transport persoane cu autobuze si tramvaie, in serviciu regulat.

S.C. BRAICAR S.A. Braila s-a constituit in baza prevederilor O.U.G. nr.30/1997, modificata, Legea nr.69/1991, legea administratiei publice locale si Legea nr.31/1990, legea societatilor comerciale.

In baza hotararii Consiliului Local Municipal Braila nr.34/31.03.1998 s-a infiintat S.C. BRAICAR S.A. Braila prin reorganizarea prin divizare, a Regiei Autonome „Transport in Comun si Gospodarie Locala „, Braila.

Datele de identificare ale societatii sunt:

- numar de inmatriculare ORC - J09/276/1998,
- cod unic de inregistrare - RO10597853.

Executarea activitatii de transport public local se face in baza Contractului de delegare a serviciului de transport public local de persoane cu auto si electric nr. 13828/11.06.2020, incheiat intre autoritatea publica locala si S.C. BRAICAR S.A.

Obiectul principal de activitate este conform cod CAEN 4931 – Transporturi urbane, suburbane si metropolitane de calatori, iar pe langa acesta mai sunt activitati secundare conform inregistrarilor al Oficiul Regsitruului Comertului.

Capitalul social subscris si varsat al S.C. BRAICAR S.A. la 31.12.2024 este de 65.260.590 lei, in proportie de 100% actiunile fiind ale Consiliului Local Municipal Braila. Capitalului social ii corespund un numar de 6.526.059 actiuni nominative in valoare de 10 lei/actiune. Sediul societatii este in Braila, B-dul. Independentei nr.10 Bloc B2 – parter.

La momentul actual, S.C. BRAICAR S.A. este organizata pe doua sectii de productie: Sectia Transport Electric si Auto Radu Negru si Sectia Transport Electric si Auto Vidin si Servicii functionale.

Conducerea si administrarea societatii sunt asigurate de Adunarea Generala a Actionarilor si Consiliul de Administratie.

Adunarea Generala a Actionarilor este organul de conducere al societatii care decide asupra activitatii acesteia si asigura politica economica si comerciala.

Societatea este administrata in sistem unitar de un Consiliu de Administratie compus din 5 membri, care este insarcinat cu indeplinirea tuturor actelor necesare si utile pentru realizarea obiectului de activitate al societatii, precum si cu supravegherea activitatii directorilor, cu exceptia celor rezervate de lege Adunarii Generale a Actionarilor.

Conducerea executiva este asigurata potrivit organigramei aprobata prin Planul de administrare de catre Directorul General in subordinea caruia sunt inginerul sef si contabilul sef.

Organigrama societatii la 31.12.2024 cuprindea un numar de 437 salariati, iar structural se prezinta astfel:

- Functii de conducere 13 posturi (2,97%)
- Personal tesa 28 posturi (6,40%)
- Personal de bord(soferi+vatmani) 267 posturi (61,09%)
- Personal de intretinere exploatare 79 posturi (18,10%)
- Personal auxiliar 50 posturi (11,44%)

2.2. Cadrul legal de reglementare a activitatii societatii in contextul local

La momentul actual transportul public local de calatori in Municipiul Braila este organizat in baza Legii nr.92/2007 si a H.C.L.M. nr.238/29.05.2020. Organizarea acestuia are ca scop satisfacerea nevoii de transport a populatiei urbane pe aria administrativa a U.A.T. Braila.

Activitatea se desfasoara pe un numar de 13 trasee de autobuz si 4 trasee de tramvai conform H.C.L.M. nr.238/28.05.2020, dupa cum urmeaza:

a) AUTOBUZE

- Linia 2** Vidin – Hipodrom
- Linia 3** ANL Brailita – Soseaua de Centura
- Linia 4** GARA CFR – Soseaua de Centura
- Linia 5** Soroli Cola – Soseaua de Centura
- Linia 7** Dispecerat Central – ANL Lacu Dulce
- Linia 10** Gara CFR – Soseaua de Centura
- Linia 13** Centru – Soroli Cola
- Linia 15** Vidin – Dispecerat Central
- Linia 16** Vidin – ANL Brailita – Biserica Radu Negru
- Linia 17** Vidin – Biserica Radu Negru
- Linia 33** Gara CFR – Soseaua de Centura – Santierul Naval – Gara CFR
- Linia 35** Soroli Cola – Biserica Radu Negru
- Linia 40** Gara Fluviala – Biserica Radu Negru

Incepand cu luna noiembrie 2024 a fost introdus al 14-lea traseu cu autobuze electrice ca urmare a finalizarii lucrarilor de investitii la obiectivul „Modernizare Soseaua Badovinesti”:

- Linia 50** Depou Radu Negru- Soroli Cola

b) TRAMVAIE

- Linia 21** Depou Radu Negru – Bd Independentei – Vidin
- Linia 22** Depou Radu Negru – Bd Dorobantilor – Vidin
- Linia 24** Parc Monument – Combinat
- Linia 25** Parc Monument – Lacu Sarat

In cadrul Proiectului de implementare a transportului ecologic si nepoluant Linia 2 – linie verde, Primaria Braila a achizitionat in anul 2022 un numar de 11 autobuze electrice de capacitate medie prin accesarea de fonduri europene.

De asemenea, Linia 50 este descrivta de un numar de 6 autobuze electrice de mare capacitate, achizitionate de Primaria Braila prin accesare de fonduri europene.

În anul 2025, transportul cu tramvaie se desfășoară pe un traseu restrâns motivat de efectuarea de lucrări de modernizare la infrastructura de tramvai în cadrul proiectului „Modernizare transport electric strada Grigore Alexandrescu”.

Organizarea și desfășurarea activității au la bază prevederile actelor normative, după cum urmează:

- Legea nr. 31/1990 privind societățile comerciale;
- Ordonanța de Urgență nr.109/30.11.2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice;
- Legea nr. 51 din 8 martie 2006 a serviciilor comunitare de utilități publice;
- Legea nr. 92 din 19.04.2007 a serviciilor de transport public local;
- Ordinul ANRSC nr. 353 din 3.12.2007 pentru aprobarea Normelor de aplicare a Legii serviciilor de transport public local nr.92/2007;
- Ordinul ANRSC nr.206 din 29.10.2007 pentru aprobarea Regulamentului-cadru de autorizare a autorităților de autorizare pentru serviciile de transport public local;
- Ordinul ANRSC nr.207 din 29.10.2007 pentru aprobarea Regulamentului-cadru de acordare a autorizațiilor de transport în domeniul serviciilor de transport public local;
- Ordinul ANRSC nr.263 din 6.12.2007 pentru aprobarea Normelor-cadru pentru modalitatea de atribuire a contractelor de delegare a gestiunii serviciilor de transport public local;
- Ordinul ANRSC nr.972 din 3.10.2007 pentru aprobarea Regulamentului-cadru pentru efectuarea transportului public local și a Caietului de sarcini-cadru al serviciilor de transport public local;
- H.C.L.M. nr.328/28.05.2020 privind aprobarea contractului de delegare a serviciului de transport public local auto și electric din Municipiul Braila;
- Legea nr. 99/2016 privind achizițiile publice;
- H.G. nr. 394/2016 pentru aprobarea Normelor de aplicare a Legii nr. 99/2016 privind achizițiile publice

2.3. Viziunea și misiunea societății

Obiectivul principal al S.C. Braicar S.A. Braila, în concordanță cu cel al Administrației Publice Locale este reprezentat de creșterea calității serviciului public de transport persoane prin:

- confort și siguranță,
- tarife accesibile,
- personal specializat,
- utilizarea eficientă a fondurilor publice în activitatea de administrare și executare a serviciului de transport public local,
- protecția mediului înconjurător.
- satisfacerea cu prioritate a nevoilor de deplasare ale populației, ale personalului instituțiilor publice și a personalului societăților diverse pe teritoriul localității prin servicii de calitate.

Societatea Braicar S.A. isi propune sa devina o societate de transport mai aproape de nevoile clientilor. Ne dorim sa oferim clientilor nostri servicii de calitate, la un pret accesibil, in conditii de siguranta si confort.

Totodata se are in vedere imbunatatirea calitatii serviciilor prin:

- respectarea permanenta a graficelor de circulatie pe toate liniile de transport;
- asigurarea unei frecvente de circulatie a mijloacelor de transport in comun pe toate liniile de transport in concordanta cu prevederile contractului de servicii;
- reducerea pana la eliminare a retragerilor din traseu a mijloacelor de transport cauzate de defectiuni accidentale;
- responsabilizarea permanenta a personalului de intretinere si reparatii in sensul indeplinirii cu constiinciozitate a sarcinilor de serviciu.

Toate aceste obiective pot fi atinse prin monitorizarea permanenta a activitatii atat de catre Biroul Exploatare – pe teren, cat si de Serviciul Monitorizare – Planificare – Control prin verificarea activitatii mijloacelor de transport prin intermediul aplicatiilor de gestiune de flota.

Programul de transport efectuat de S.C. Braicar S.A. este pliat pe necesitatile de transport ale locuitorilor municipiului Braila (circa 180.000 locuitori), ale salariatilor din unitatile de productie din oras, ale elevilor si este deschis si aplicabil pe toate unitatile de fluxuri de calatori aparute ocazional si temporar.

Programul de transport se desfasoara zilnic, incepe la orele 5,00 si se incheie la orele 23,30 si este permanent monitorizat printr-un dispecerat central.

Tarifele de transport sunt aprobate de catre autoritatea publica locala prin Hotarare a Consiliului Local Municipal Braila

La acesta data tarifele de transport public local in municipiul Braila sunt aprobate prin HCLM nr. 61/11.02.2022. In anul 2025, in conformitate cu OUG nr. 156/2024 aceste tarife vor fi majorate dupa consultarea autoritatii locale.

VIZIUNE – Mai aproape de client!

2.4. Principiile directoare privind managementul societatii pe perioada executarii mandatului

Pe perioada mandatului Directorului General, managementul S.C. Braicar S.A. Braila va viza, urmatoarele aspecte:

- continuitatea demersurilor de modernizare si re tehnologizare a societatii in vederea furnizarii unui serviciu de calitate superioara pentru consumatori;
- crearea unor conditii de munca adecvate pentru angajatii societatii;
- armonizarea practicilor manageriale si de administrare cu principiile guvernantei corporative;
- imbunatatirea calitatii serviciului de transport prestat prin respectarea frecventei de circulatie stabilita prin graficele de circulatie, eliminarea retragerilor din traseu nejustificate;
- optimizare in exploatare a mijloacelor de transport (GPS-functionale), optimizarea costurilor directe;
- colaborareacu municipalitatea braileana.

Planul de Management vizeaza o serie de principii si directii strategice de actiune, corelate cu Planul de Administrare al Consiliului de Administratie, cu actiunile si strategiile locale de dezvoltare a serviciului de transport public local de calatori, respectiv:

i) Relatia cu clientii (calatorii)

- Sporirea calitatii serviciilor prestate;
- Cresterea vitezei de deplasare odata cu modernizarea infrastructurii de transport realizata de UAT Braila;
- Investitii in mijloace de transport electrice cu sprijinul autoritatii publice locale;
- Instruire personal de bord si control;
- Continuarea modernizarii sistemului de e-ticketing si informare pasageri;
- Transparenta fluxurilor comunicationale – prin stabilirea de intervale de timp al personalului cu functii de conducere care va trebui sa primeasca clienti in audienta;
- Solutionare prompta a sesizarilor;
- Confidentialitate – cu privire la datele despre consumatori in acord cu GDPR.

ii) Relatia cu administratorii neexecutivi

- Transparenta si permanenta comunicare – prin rapoarte adresate Consiliului de Administratie cu privire la gradul de indeplinire a obiectivelor si criteriilor de performanta;
- Management participativ – care presupune discutii si puncte de vedere consultative ale CA pentru deciziile directorului general.

iii) Relatia cu angajatii

- Stabilitate si motivare – motivarea pozitiva a salariatilor pentru mentinerea unui climat organizational favorabil performantei;
- Consolidarea spiritului de echipa – prin incurajarea activitatilor in echipa;
- Armonizarea intereselor - prin organizarea de intalniri periodice intre conducere si syndicate in vederea apropierii managementului de executie și adoptarii unor masuri operative de a veni in intampinarea nevoilor exprimate de catre angajati.

iv) Relatia generala cu terte parti

- Acces direct la informatie – prin furnizarea tuturor partilor interesate de informatii de interes general complete si corecte in raport cu solicitarea facuta;
- Corectitudine – supunerea societatii unui audit financiar extern, independent si obiectiv.

Capitolul III Starea patrimoniului societatii si rezultate economico-financiare la inceputul mandatului

3.1. Starea actuala a patrimoniului

SC BRAICAR SA efectueaza transport public local de persoane cu autobuze si tramvaie. La data de 31.12.2024 situatia parcului inventar de mijloace de transport se

prezinta in conformitate cu anexele 4.1 si 4.3 din contractul de delegare a serviciului de transport public cu autobuze si tramvaie, actualizate.

Din analiza flotei auto de transport persoane se constata urmatoarele:

- capacitatea de transport s-au marit prin darea in administrare de catre Primaria Braila a unui numar de 11 autobuze electrice de medie capacitate in anul 2022 si a 6 autobuze electrice de mare capacitate 2024;
- parcurile de vehicule transport auto termic au o vechime cuprinsa intre 6 si 30 de ani.

Achizitia de autobuze noi realizata de primaria Braila si date in administrare societatii a imbunatatit calitatea prestatiei de transport.

Pe parcursul anului 2024 societatea a primit in administrare de la Primaria Braila un numar de 2 tramvaie noi prin proiectul Modernizare transport electric strada Grigore Alexandrescu si 6 tramvaie prin proiectul Modernizare transport electric Braila-Chiscani.

Tot in perioada mandatului 2020-2024 au fost finalizate lucrarile de infrastructura de tramvai in cadrul proiectelor Modernizare B-dul Independentei si Modernizare Calea Galati.

3.2. Analiza SWOT a activitatii

Elaborarea unei strategii care urmareste eficientizarea activitatii societatii impune realizarea unei analize asupra punctelor slabe si a celor forte ale societatii, care se poate realiza prin intermediul analizei SWOT.

Punctele tari se refera la mediul intern si reprezinta resursele si capacitatile de care societatea dispune.

Punctele slabe se refera la mediul intern si reprezinta resursele si capacitatile insuficiente sau de o calitate inferioara celor detinute de alte societati similare.

Oportunitatile se refera la mediul extern si reprezinta suma evolutiilor favorabile ale mediului extern societatii.

Amenintarile se refera la mediul extern si reprezinta evolutiile defavorabile ale acestuia privite in ansamblu.

Puncte forte <ul style="list-style-type: none">- capacitate de transport mare (autobuze, microbuze, tramvaie)- transport nepoluant (tramvaie) si autobuze electrice- dispune de personal de specialitate, specializat- experienta si traditie in efectuarea serviciului de transport- spatii de productie si dotari pentru interventii si reparatii- pregatire si experienta de conducere a managementului societatii- relatie de colaborare corecta si durabila cu Primaria Braila	Puncte slabe <ul style="list-style-type: none">- vechimea parcurilor cu motor termic- flexibilitate redusa pe anumite trasee la necesarul de transport- ticketing partial implementat- conditii de confort si calitate insuficiente- controlul activitatii- cultura organizationala insuficient dezvoltata- spirit participativ si responsabil insuficient
---	---

Oportunitati - fonduri europene pentru dezvoltare - activitatea se regaseste in strategiile de dezvoltare locala ale autoritatii - facilitati acordate de administratia locala - cresterea costurilor transportului cu automobilul propriu	Amenintari - reducerea formelor financiare de sustinere a unor facilitati de catre Administratia Locala - cresterea numarului populatiei sarace si fara serviciu - reducerea naturala a populatiei - cresterea numarului de autovehicule proprietate personala
---	---

3.3. SITUATIA ECONOMICO-FINANCIARA LA INCEPUT DE MANDAT

Situatiile financiare anuale sunt destinate sa satisfaca nevoile comune de informare ale utilizatorilor interni si externi. Informatiile oferite de situatiile financiare trebuie sa reprodusa fidel realitatea tranzactiilor si evenimentelor survenite pe parcursul perioadei de raportare, dar si sa furnizeze informatii prin care sa se poata aprecia eficienta managementului in gestionarea resurselor entitatii, a surselor de finantare disponibile, riscurile la care entitatea este expusa prin actiunea factorilor de mediu sau prin actiunea managerilor.

Va supun atentiei studiul situatiilor financiare preliminare pe anul 2024 la S.C. BRAICAR S.A. BRAILA in care voi descifra realitatea existenta rezultata in urma calculului unor indicatori de analiza.

3.3.1. ANALIZA REZULTATULUI EXERCITIULUI

Rezultatul exercitiului reprezinta indicatorul de sinteza cel mai reprezentativ privind situatia economico-financiara pentru orice unitate economica. El se determina ca diferenta dintre veniturile realizate din orice sursa de o intreprindere si cheltuielile efectuate pentru realizarea acestora intr-un exercitiu financiar.

Rezultatul exercitiului = Total venituri – Total cheltuieli Evolutia rezultatului exercitiului in perioada 2023 –2024

Nr. crt.	INDICATORI	An 2023	An 2024	%
1	Venituri totale	56.358.211	63.525.538	112,71
1.1	Venituri totale din exploatare, din care:	56.337.572	63.510.126	112,73
	Venituri din productia vanduta	35.620.307	35.152.714	98,69
	Venituri din subventie, din care:	20.515.727	28.036.232	136,65
	Venituri din subventie	20.515.727	28.036.232	136,65

	(compensatie financiara)			
	Venituri din subventie(somaj tehnic)	0	0	
	Venituri din productia in curs de executie	0	0	
	Alte venituri	201.538	321.179	159,36
1.2	Venituri financiare	20.639	15.412	74,67
2	Cheltuieli totale	56.224.509	61.717.341	109,77
2.1	Cheltuieli de exploatare total, din care:	56.224.509	61.717.341	109,77
2.1.1	<i>Cheltuieli cu bunuri si servicii</i>	15.225.282	14.411.974	94,66
2.1.2	<i>Cheltuieli cu impozite, taxe si varsaminte asimilate</i>	698.549	849.110	121,55
2.1.3	<i>Cheltuieli cu personalul</i>	37.394.366	44.674.273	119,46
2.1.4	<i>Alte cheltuieli de exploatare</i>	2.906.312	1.781.984	61,61
2.2	Cheltuieli financiare	0	0	
3.	Profit brut	133.702	1.808.197	1352,40

Din tabelul prezentat se observa ca SC BRAICAR SA a inregistrat profit in perioada analizata.

Analizand cele doua structuri ale rezultatului se poate constata:

- veniturile realizate au avut o evolutie crescatoare 12,71% anual;
- cheltuielile efectuate au avut o crestere mai mica decat cea inregistrata de venituri, respectiv de 9,77% .

Activitatea de transport efectuata in baza Contractului de gestiune a serviciului de transport public de calatori in municipiul Braila confera o stabilitate financiara a societatii.

Principalele venituri realizate de S.C. BRAICAR S.A. BRAILA sunt veniturile aferente cifrei de afaceri neta. Cifra de afaceri neta reprezinta totalitatea veniturilor realizate din livrarile de bunuri si prestari de servicii si alte venituri din exploatare, mai putin reducerile comerciale acordate clientilor. Prin reglementarile contabile in vigoare in cifra de afaceri se mai includ si veniturile din subventii de exploatare aferente cifrei de afaceri.

Astfel chiar daca veniturile din productia vanduta in anul 2024 au fost putin mai mici decat cele din anul 2023 (cu 1,31%) veniturile totale ale societatii au crescut cu 12,71 %, datorita cresterii compensatiei financiare. Diminuarea sumelor obtinute din productia vanduta s-a datorat si faptului ca in anumite perioade din cursul anului 2024, transportul public cu tramvaie a fost intrerupt iar transportul cu autobuze a suferit devieri datorita lucrarilor de infrastructura efectuate de autoritatile locale.

In cursul anului 2025, preconizam o crestere a cifrei de afaceri in conditiile in care o parte a infrastructurii de transport este deja finalizata existand in acest moment o predictibilitate in efectuarea programului de transport asumat prin contractul de delegare.

3.3.2. ANALIZA PRINCIPALELOR VENITURI

Veniturile reprezinta cresteri ale beneficiilor economice inregistrate pe parcursul perioadei contabile sub forma de intrari sau cresteri ale activelor sau descresteri ale datoriilor, care se concretizeaza in cresteri ale capitalurilor proprii, altele decat cele rezultate din contributii ale actionarilor. Principalele venituri realizate de SC BRAICAR SA BRAILA sunt veniturile aferente cifrei de afaceri neta.

Cifra de afaceri neta reprezinta totalitatea veniturilor realizate din livrarile de bunuri si prestari de servicii si alte venituri din exploatare, mai putin reducerile comerciale acordate clientilor. Prin reglementarile contabile in vigoare, in cifra de afaceri se mai includ si veniturile din subventii de exploatare aferente cifrei de afaceri.

Componenta cifrei de afaceri in perioada 2023 –2024

Indicatori	An 2023	An 2024	+/-
1. Venituri din vanzare bilete	5.485.154	4.828.903	-656.251
2. Venituri din vanzare abonamente, din care :	27.543.330	27.317.684	-225.646
-abonamente populatie	4.958.821	4.620.943	-337.878
- abonamente sociale	11.383.624	12.064.130	680.506
- abonamente persoane handicap	4.086.450	4.081.723	-4.727
- abonamente detinuti politici, deportati etc	959.979	1.022.584	62.605
- abonamente pensionari 50%	982.248	826.481	-155.767
- abonamente veterani, revolutionari	149.264	130.357	-18.907
- abonamente donatori			
- abonamente studenti	20.839	0	-20.839
- Abonamente elevi	5.002.105	4.571.466	-430.639
Venituri vanzari	123.375	7.608	-115.767

4. Venituri din contracte transport	1.893.110	1.715.836	-177.274
5. Venituri din chirii	80.752	69.484	-11.268
6. Venituri din alte activitati	494.586	1.213.200	718.614
7. subventii de exploatare (compesatie financiara)	20.515.727	28.036.232	7.520.505
TOTAL CIFRA DE AFACERI	56.136.034	63.188.946	+7.052.912

Analizand pe structura, evolutia veniturilor aferente cifrei de afaceri se observa urmatoarele:

- veniturile din vanzare de titluri de calatorie au avut scaderi la majoritatea pozitiiilor, datorate de intreruperea transportului cu tramvaie si devierile de trasee auto cauzate de lucrarile de modernizare a infrastructurii. De asemenea situatia economica si demografica in scadere duce la diminuarea nevoii de mobilitate a locuitorilor. In anul 2025, transportul cu tramvaie se va derula pe doua linii, respectiv 21 si 22 (Parc Monument-B-dul Dorobanti-Pod Brailita si Monument-B-dul Independentei-Pod Brailita) astfel va duce la cresterea numarului de calatori si implicit la cresterea veniturilor. Alta cauza care va duce la cresterea numarului de calatori si a veniturilor o reprezinta includerea in programul de transport a unei noi linii efectuate cu autobuze electrice ca parte a unui proiect derulat de Primaria Braila de reabilitare a transportului pe traseul Soseaua Baldovinesti – B-dul Dorobanti-Soseaua de centura (Linia 50);

- cresterea compensatiei financiare de acoperire a costurilor de exploatare ca urmare a exploatarii mai bune a flotei de transport si realizarea unui procent de 97% din numarul de kilometrii asumati prin Contractul de delegare.

In anul 2025, societatea isi propune cresterea cifrei de afaceri in conditiile in care programul de transport public local se va efectua atat cu autobuze cat si cu tramvaie. Astfel se va urmari cresterea veniturilor proprii cu efect in diminuarea compensatie financiare platita de autoritatea locala.

3.3.3. ANALIZA PRINCIPALELOR CHELTUIELI

Cheltuielile reprezinta diminuari ale beneficiilor inregistrate pe parcursul perioadei contabile sub forma de iesiri sau scaderi ale valorii activelor sau cresteri ale datoriilor, care se concretizeaza in reduceri ale capitalurilor proprii altele decat cele rezultate din distribuirea acestora catre actionari. Altfel spus, cheltuielile entitatii reprezinta valori platite sau de platit pentru consumul de stocuri si servicii prestate, cheltuieli de personal, executarea unor obligatii legale sau contractuale etc. In categoria cheltuielilor se mai includ si pierderile rezultate sau nu ca urmare a

activitatii curente a entitatii, provizioanele, amortizarile si ajustarile pentru depreciere sau pierdere de valoare.

Structura cheltuielilor in perioada 2023 –2024

Indicatori	2023		2024	
Cheltuieli din exploatare	56.224.509	100%	61.717.341	100%
Cheltuieli financiare	0	0	0	0.00%
Cheltuieli extraordinare	0	0.00%	0	0.00%
Total cheltuieli	56.224.509	100	61.717.341	100

Din datele prezentate in perioada analizata se constata un trend ascendent al cheltuielilor din exploatare, acestea reprezentand 100% din cheltuielile societatii.

Structura cheltuielilor de exploatare in perioada 2023 –2024

Indicatori	2023		2024	
Cheltuieli cu bunuri si servicii	15.225.282	27,08%	14.411.974	23,35%
Cheltuieli cu impozite si taxe	698.549	1,24%	849.110	1,38%
Cheltuieli cu personalul	37.394.366	66,50%	44.674.273	72,38%
Alte cheltuieli de exploatare	2.906.312	5,18%	1.781.984	2,89%
Total	56.224.509	100%	61.717.341	100%

Din tabelul prezentat mai sus se observa ca in perioada analizata principalele categorii de cheltuieli sunt reprezentate de:

- cheltuielile cu bunuri si servicii cu o pondere de aproximativ 27.08% in anul 2023 au inregistrat o scadere la 23,35 datorita masurilor de reducere a costurilor;
- cheltuielile cu impozite si taxe au inregistrat o crestere in anul 2024 datorita majorarii impozitelor locale cu rata inflatiei anuale;
- cheltuielile cu personalul cu o pondere de aproximativ 72,38% au inregistrat crestere in anul 2024 fata de 2023 datorita cresterii salariilor conform clauzelor din contractul colectiv de munca incheiat la nivelul societatii.
- Alte cheltuieli de exploatare (cu amortizarea) au inregistrat o scadere datorita faptului ca o parte importanta a parcului auto cu motoare termice a depasit perioada normata de functionare. Cheltuielile cu amortizarea sunt cheltuieli neplatite cu o

pondere relativ mare in totalul cheltuielilor de exploatare (de aproximativ 2,89%). Acestea ajuta intreprinderea sa obtina recuperarea investitiilor realizate in perioada precedenta.

Bugetul de venituri si cheltuieli al anului 2024 a fost aprobat prin H.C.L.M. nr.199/23.04.2024. Bugetul rectificat de venituri si cheltuieli pe anul 2024 a fost aprobat prin H.C.L.M. nr.730/19.12.2024

Executia preliminara a indicatorilor realizati in executie fata de indicatorii aprobati este urmatoarea:

**EXECUTIA indicatorilor economico-financiar prevazuti in bugetul de venituri si cheltuieli
LA LUNA DECEMBRIE 2024**

lei

Nr. Crt	INDICATORI	Nr. Rd.	BVC rectificat an 2024 (HCLM 730/19.12.2024)	Realizat DECEMBRIE 2024	Grad realizare %	Diferente
0	1	3	4	6	7	8-6-5
I	VENITURI TOTALE (rd. 2 + rd. 22 + rd. 28)	1	63,042,680	63,525,538	100.77	482,858
1	Venituri totale din exploatare (rd. 3 + rd. 8 + rd. 9 + rd. 12 + rd. 13 + rd. 14), din care:	2	63,027,390	63,510,126	100.77	482,736
	a) din producția vândută (rd. 4 + rd. 5 + rd. 6 + rd. 7), din care:	3	35,259,450	35,152,714	99.70	-106,736
	b) din vânzarea mărfurilor	8	0	0	0.00	0
	c) din subvenții și transferuri de exploatare aferente cifrei de afaceri nete (rd. 10 + rd. 11), din care:	9	27,667,000	28,036,232	101.33	369,232
	c1 subvenții, cf. prevederilor legale în vigoare	10	27,667,000	28,036,232	101.33	369,232
	c2 transferuri, cf. prevederilor legale în vigoare	11			0.00	0
	d) din producția de imobilizări	12	0	0	0.00	0
	e) venituri aferente costului producției în curs de execuție	13	0	0	0.00	0
	f) alte venituri din exploatare (rd. 15 + rd. 16 + rd. 19 + rd. 20 + rd. 21), din care:	14	100,940	321,179	318.19	220,239
2	Venituri financiare (rd. 23 + rd. 24 + rd. 25 + rd. 26 + rd. 27), din care:	22	15,290	15,412	100.80	122
II	CHELTUIELI TOTALE (rd. 30 + rd. 136 + rd. 144)	29	62,669,950	61,717,341	98.48	-952,609
1	Cheltuieli de exploatare (rd. 31 + rd. 79 + rd. 86 + rd. 120), din care:	30	62,669,950	61,717,341	98.48	-952,609
	A. Cheltuieli cu bunuri și servicii (rd. 32 + rd. 40 + rd. 46), din care:	31	15,165,960	14,411,974	95.03	-753,987
A 1	Cheltuieli privind stocurile (rd. 33 + rd. 34 + rd. 37 + rd. 38 + rd. 39), din care:	32	12,622,000	11,930,602	94.52	-691,398
A 2	Cheltuieli privind serviciile executate de terți (rd. 41 + rd. 42 + rd. 45), din care:	40	848,110	846,498	99.81	-1,612
A 3	Cheltuieli cu alte servicii executate de terți (rd. 47 + rd. 48 + rd. 50 + rd. 57 + rd. 62 + rd. 63 + rd. 67 + rd. 68 + rd. 69 + rd. 78), din care:	46	1,695,850	1,634,873	96.40	-60,977
	B. Cheltuieli cu impozite, taxe și vărsăminte asimilate (rd. 80 + rd. 81 + rd. 82 + rd. 83 + rd. 84 + rd. 85), din care:	79	842,460	849,110	100.79	6,650
	C. Cheltuieli cu personalul (rd. 87 + rd. 100 + rd. 104 + rd. 113), din care:	86	44,877,960	44,674,273	99.55	-203,687
C 0	Cheltuieli de natura salariala (rd. 88 + rd. 92)	87	43,482,040	43,300,051	99.58	-181,989
C 1	Cheltuieli cu salariile (rd. 89 + rd. 90 + rd. 91), din care:	88	39,500,000	39,375,533	99.68	-124,467
	a) salarii de bază	89	23,300,000	23,632,087	101.43	332,087
	b) sporuri, prime și alte bonificații aferente salariului de bază (conform CCM)	90	16,200,000	15,743,446	97.18	-456,554
	c) alte bonificații (conform CCM)	91	0	0	0.00	0
C 2	Bonusuri (rd. 93 + rd. 96 + rd. 97 + rd. 98 + rd. 99), din care:	92	3,982,040	3,924,518	98.56	-57,522

	a) cheltuieli sociale prevăzute la art. 25 din Legea nr. 227/2015 privind Codul fiscal (*, cu modificările și completările ulterioare, din care:	93	500,000	461,998	92.40	-38,002
	-tichete de creșă, cf. Legii nr. 193/2006, cu modificările ulterioare;	94	0	0	0.00	0
	-tichete cadou pentru cheltuieli sociale potrivit Legii nr. 193/2006, cu modificările ulterioare;	95	0	0	0.00	0
	b) tichete de masă;	96	3,482,040	3,462,520	99.44	-19,520
	c) tichete de vacanță;	97	0	0	0.00	0
	d) cheltuieli privind participarea salariaților la profitul obținut în anul precedent	98	0	0	0.00	0
	e) alte cheltuieli conform CCM.	99	0	0	0.00	0
C	Alte cheltuieli cu personalul (rd. 101 + rd. 102 + rd. 103), din care:	10	0	0	0.00	0
3	a) cheltuieli cu plățile compensatorii aferente disponibilizărilor de personal	10 1	0	0	0.00	0
	b) cheltuieli cu drepturile salariale cuvenite în baza unor hotărâri judecătorești	10 2	0	0	0.00	0
	c) cheltuieli de natură salarială aferente restructurării, privatizării, administrator special, alte comisii și comitete	10 3	0	0	0.00	0
C	Cheltuieli aferente contractului de mandat și a altor organe de conducere și control, comisii și comitete (rd. 105 + rd. 108 + rd. 111 + rd. 112), din care:	10	481,920	468,268	97.17	-13,652
4	a) pentru directori/directorat	10 5	194,000	193,622	99.81	-378
	- componenta fixa	10 6	194,000	193,622	99.81	-378
	- componenta variabila	10 7		0		0
	b) pentru consiliul de administrație/consiliul de supraveghere, din care:	10 8	265,500	252,225	95.00	-13,275
	- componenta fixa	10 9	265,500	252,225	95.00	-13,275
	- componenta variabila	11 0	0	0	0.00	0
	c) pentru AGA și cenzori	11 1	0	0	0.00	0
	d) pentru alte comisii și comitete constituite potrivit legii	11 2	22,420	22,421	0.00	1
C	Cheltuieli cu contribuțiile datorate de angajator	11	914,000	905,954	99.12	-8,046
5		3				
D.	Alte cheltuieli de exploatare (rd. 115+ rd. 118 + rd. 119 + rd. 120 + rd. 121 + rd. 122, din care:	11	1,783,570	1,781,984	99.91	-1,586
4		4				
3	Cheltuieli extraordinare	13 9	0	0	0.00	0
II	REZULTATUL BRUT (profit/pierdere) (rd. 1 - rd. 29)	14	372,730	1,808,197	485.12	1,435,467
I		0				

Din compararea datelor din situatiile financiare aferente exercitiului financiar 2024 cu cele din bugetul rectificat de venituri si cheltuieli aprobat, s-au constatat urmatoarele:

- venituri totale realizate in suma de 63.525.538 lei, ceea ce reprezinta o crestere a acestora cu 0,77% fata de prevederea bugetara;
- cheltuieli totale realizate in suma de 61.717.341 lei, ceea ce reprezinta o diminuare a acestora cu 1,52% fata de prevederea bugetara.

La capitolul cheltuieli cu salariile s-au inregistrat economii la sfarsitul anului 2024 cu 0,45% fata de prevederea din bugetul de venituri si cheltuieli.

Profitul brut inregistrat a fost de 1.808.197 lei fata de 372.730 lei prognozat pentru anul 2024.

3.3.4. ANALIZA INDICATORILOR DE SINTEZA

a. Analiza productivitatii muncii

Productivitatea muncii se exprima ca raport intre veniturile realizate in cursul exercitiului (venituri din exploatare sau cifra de afaceri) si numarul mediu de salariatii.

Vom considera in analiza veniturile din exploatare totale si vom calcula productivitatea.

Numarul de salariatii este numarul total de salariatii (personal), existent in evidentele unitatii, angajat pe baza de contract de munca sau pe baza de documente generatoare de drepturi si obligatii pentru ambele parti.

Nr crt	Indicatori	2023		2024	
1	Venituri din exploatare	56.337.572	100.00%	63.510.126	112.73%
2	Numar de salariatii	389	100.00%	415	106.85%

Productivitatea reprezinta capacitatea muncii de a crea o anumita cantitate de valori de intrebuintare intr-o unitate de timp reflectand in ultima instanta eficienta cu care este cheltuita o cantitate de munca.

3	Productivitate anuala	144.826,66	100.00%	153.036,45	105,67
4	Productivitate lunara	12.068,89	100.00%	12.753.04	105,673%

In perioada analizata, productivitatea muncii a crescut de la 12.068,89 lei/luna in anul 2023 la 12.753,04 lei/luna in anul 2024, in special datorita cresterii veniturilor din exploatare - cresterii subventiilor din exploatare.

b. Analiza cheltuielilor la 1000 lei venituri

Indicatorul masoara efortul (cheltuiala) pe care il face intreprinderea pentru a realiza un venit de 1000 lei. Din punctul de vedere al optimului economic va fi apreciata ca pozitiva situatia in care nivelul cheltuielilor la 1000 de lei venituri este in dinamica in scadere, aceasta insemnand cresterea eficientei cheltuielilor ca urmare a faptului ca o cheltuiala mai mica genereaza acelasi volum al veniturilor.

Indicatorul este util in analiza pentru ca realizeaza legatura directa cu rentabilitatea firmei (daca se consuma o anumita valoare pentru a realiza un venit de 1000 lei, insemna ca diferenta pana la aceasta valoare a venitului o reprezinta profitul firmei sau, generalizand, orice scadere a nivelului de cheltuiala este sinonima cu o crestere a profitului firmei).

Evolutia nivelului cheltuielilor la 1000 lei venituri

	2023	2024
1. Venituri totale	56.358.211	63.510.126
2. Cheltuieli totale	56.224.509	61.717.341
3. Nivelul cheltuielilor la 1000 lei venituri	997,62	971,54

Sursa: prelucrare pe baza situatiilor financiare

Nivelul cheltuielilor la 1000 lei venituri are o valoare mai mica de 1000 lei ceea ce arata o situatie pozitiva pentru intreprindere, veniturile totale realizate acopera cheltuielile efectuate, fiind in crestere fata de anul 2023.

3.4. Tendinte economice si estimarea evolutiei activitatii in contextul local

Din datele de identificare, precum si din dinamica activitatii rezulta ca S.C. BRAICAR S.A. la finele perioadei de analiza si la nivelul de raportare 31.12.2024, este un agent economic care incearca sa-si consolideze stabilitatea economico financiara.

Are capital integral de stat, cu actionar unic Consiliul Local Municipal Braila. Capitalul social subscris si varsat este de 65.260.590 lei si este divizat in 6.526.059 actiuni nominative in valoare de 10 lei/actiune.

Are mijloace fixe de productie necesare sustinerii activitatii si isi desfasoara activitatea in baza Contractului de delegare a serviciului de transport public local de persoane cu auto si electric nr. 13828/11.06.2020, incheiat intre autoritatea publica locala si S.C. BRAICAR S.A.

S.C. BRAICAR S.A. detine autorizatii si avize pentru exercitarea activitatii de transport public, pe raza Municipiului Braila dar si pentru celelalte prestatii de transport contractate sau alte activitati in care este angrenata.

S.C. BRAICAR S.A. detine participatii la S.C. Piete si Targuri Braila in valoare de 1.000 lei, reprezentand actiuni nominative cu o valoare de 100 lei/actiune.

S.C. BRAICAR S.A., nu are credite contractate pe termen scurt, mediu sau lung, nu are contracte de leasing.

S.C. BRAICAR S.A. este legal constituita si functioneaza conform prevederilor actelor constitutive si legislatiei in vigoare.

In perioada 2025-2026, datorita situatiei economice globale, nationale si locale S.C. BRAICAR S.A. se poate confrunta cu urmatorii factori de risc:

Depasirea costurilor :

- cu cheltuielile cu bunuri si servicii datorate evolutiei nefavorabile a costurilor la energie electrica si combustibili;

- cu cresterea costurilor la servicii cauzate de cresterea de la 01.01.2025 a salariului minim in plata;

- cu cheltuielile de personal in anul 2025 care se vor limita la valoarea drepturilor aflate in plata la 30.11.2024 in conformitate cu OUG 156/2024.

In acest sens, trebuie identificate toate sursele generatoare de costuri inutile si luate masuri pentru eliminarea lor. Trebuie avute in vedere in permanenta informatii ce vizeaza pretul combustibilului, a energiei electrice si evolutia lor.

Consider ca vulnerabilitatea intreprinderii publice BRAICAR S.A. care ar putea periclita realizarea tintei de recuperare integrala a costurilor de exploatare, reabilitare si dezvoltare, prin tarife suportate de catre beneficiarii directi si prin finantarea de la bugetul local, este mare, intrucat:

- legislatia se modifica des, mai ales in zona cresterii cheltuielilor de natura salariala,
- restrictii impuse de adaptarea la normele CE pentru serviciile publice de transport,
- cresterea preturilor la combustibili si energie,
- necesitatea pastrarii unor tarife suportabile,
- echipamente si tehnologii de intretinere a parcului,
- reorientarea fortei de munca specializate catre alte activitati din afara societatii cu salarizare superioara,
- cresterea numarului de autovehicule personale si scaderea numarului de calatori,
- dependenta in cea mai mare masura de veniturile de la bugetul local.

Consider ca acest risc ar putea fi diminuat daca impreuna cu CA si AGA se iau urmatoarele masuri:

- fundamentarea corecta a bugetului de venituri si cheltuieli,
- masuri organizatorice de reducere a cheltuielilor de orice natura,
- atragerea de noi utilizatori ai serviciului public de transport,
- pastrarea surselor de venituri,
- adaptarea imediata la modificari legislative.

Diminuarea veniturilor este un alt factor de risc si poate actiona pe diverse cai:

- micșorarea compensarii abonamentelor sociale
- necorelarea pretului lei /km
- micșorarea incasarilor din vanzarea de bilete si abonamente datorita limitarii nevoii de mobilitate a cetatenilor
- scaderea generala a pietei datorate conditiilor economice
- alte lucrari ce urmeaza a fi executate la infrastructura caii de rulare amplasata pe strada Grigore Alexandrescu.

Legislatia in domeniul protectiei mediului, poate duce la imposibilitatea de a folosi in trafic mai multe autobuze, care nu mai corespund normelor europene de poluare.

Trebuie permanent identificate riscurile ce apar astfel incat deciziile privind dimensionarea afacerii sa fie facute corect iar masurile sa fie luate in timp util.

Tendinta S.C. Braicar S.A. se indreapta spre profilul echilibrat al unui agent economic care se respecta si in acelasi timp respecta beneficiarul prestatiei sale, adica calatorul.

Considerarea pozitiei de piata, stabilitatea economico financiara creaza perspectiva unei dezvoltari durabile a serviciului de transport public local la Braila si pe fondul sprijinului administratiei publice locale si deschiderii acesteia spre atragerea de proiecte finantate din bani europeni, **autoritatea publica locala fiind singura entitate eligibila in accesarea fondurilor europene in actualul program operational regional 2021 - 2027.**

Capitolul IV **Viziune si principii generale de management, obiective fundamentale, prioritati strategice**

Obiectivele si prioritatile strategice din Planul de Administrare al S.C. Braicar S.A. Braila, stabilite de catre Consiliul de Administratie si aprobate de Adunarea Generala a Actionarilor au caracter obligatoriu pentru intreaga politica de management a Directorului General si implicit pentru salariatii societatii.

4.1 Viziune manageriala

Planul de Management supus aprobarii are in vedere respectarea obiectivelor si prioritatilor stabilite de Consiliul de Administratie. Planul are ca obiectiv principal consolidarea S.C. BRAICAR S.A. ca agent economic sustenabil pe piata transportului public urban de persoane precum si dezvoltarea durabila a acesteia.

Viziunea de management aferenta Planului de Administrare si imbratisata de Directorul General, este focalizata pe respectarea unor principii fundamentale de management corporativ, premisa a maximizarii eficientei si eficacitatii S.C. BRAICAR S.A. Braila in perioada 2024 – 2026, dupa cum urmeaza:

Principiul managementului participativ - mecanism informal si permanent cu frecventa saptamanala si cu participarea managementului superior (director, inginer sef, contabil sef, sefi de servicii) si a unor reprezentanti din partea managementului de nivel mediu (sefi de sectii, compartimente functionale).

Principiul suprematiei obiectivelor - prin prioritizarea sectoarelor de activitate cu aport semnificativ la realizarea productiei si sprijinul corespunzator cu resurse. Evaluarea performantelor organizationale este utilizat pentru monitorizare si control.

Principiul apropierii managementului de executie - un proces permanent care va fi corectat pe tot parcursul intregului mandat in sensul formarii unei ierarhii structurale simple, directe si functionale.

Principiul permanentei managementului - conditie obligatorie de urmat la S.C. BRAICAR S.A. tinand cont de timpul operational al activitatii si de necesitatea prezentei factorului de decizie in toata desfasurarea serviciului.

4.2. Obiective fundamentale pe perioada mandatului.

Orizontul 2024 – 2026 urmareste consolidarea functiunilor S.C. Braicar S.A. si asigurarea continuitatii de dezvoltare si modernizare a activitatii concomitent cu cresterea calitatii serviciului si realizarea indicatorilor de performanta.

Obiective strategice:

In perioada de mandat a directorului general (2024 – 2026) se urmareste asigurarea continuitatii de dezvoltare si modernizare a activitatii in paralel cu cresterea calitatii serviciului prestat si realizarea indicatorilor de performanta.

1. Se va urmari realizarea obiectivelor stabilite prin Contractul de delegare a gestiunii serviciului de transport public auto si electric – realizarea in procent de minim 95% a parcursurilor estimate;

2. Optimizarea permanenta a costurilor prin urmarirea consumurilor de combustibili. De asemenea, se va urmari asigurarea reparatiilor rapide si de calitate astfel incat sa se reduca pana la eliminare a retragerilor din traseu a mijloacelor de transport cauzate de defectiuni;

3. Realizarea obiectului de activitate in conditii de rentabilitate economica prin recuperarea tuturor cheltuielilor din veniturile realizate si obtinerea unui profit rezonabil;

4. Continuarea modernizarii si extinderii sistemului de e-ticketing la intreg parcul circulant de vehicule (inclusiv tramvaie);

5. Cresterea productivitatii muncii in perioada de mandat cu cel putin 3% anual;

6. Incadrarea in termenele de plata la scadenta si evitarea cheltuielilor suplimentare, cu efectuarea de analize periodice;

7. Completarea flotelor de transport auto si electric cu vehicule noi, nepoluante. In perioada de mandat societatea va colabora cu Primaria Braila prin Directia Strategii in vederea achizitionarii de noi autobuze electrice si tramvaie.

De asemenea, societatea isi propune sa achizitioneze din fonduri proprii un numar de 5 autobuze noi cu propulsie hibrida sau electrica;

8. Continuarea modernizarii sistemului integrat de e-ticketing si informare calatori prin extinderea componentei de validare electronica la parcul de tramvaie si suplimentarea panourilor de informare calatori din statii;

9. Informatizarea proceselor si procedurilor de lucru astfel incat informatiile sa poata fi accesate la mai multe nivele de decizie in timp real;

10. Asigurarea unui nivel de trai si de salarizare decent pentru angajatii societatii prin cresterea salariilor;

11. Formarea permanenta a personalului in scopul cresterii profesionalismului si a competentelor acestora pe toata durata mandatului.

4.3. Obiective strategice - tinte de performante.

Pentru realizarea obiectivelor mentionate generic anterior, prin Planul de Administrare al S.C. BRAICAR S.A. Braila, pentru intreaga perioada a mandatului de 2 ani sunt cuprinse o serie de obiective strategice, prezentate sub forma de tinte de performanta :

1. Cresterea cifrei de afaceri in anul 2025 cu 3%;

2. Reducerea costurilor de operare;

3. Reducerea partiala a pierderii contabile anterioare prin indeplinirea tinte de profit rezonabil din contractul de delegare si anume 4,02%;
4. Cresterea productivitatii muncii in perioada 2024 – 2026;
5. Reducerea creantelor cu raportare anuala;
6. Incadrarea in termenele de plata si evitarea cheltuielilor suplimentare, cu analize periodice;
7. Completarea flotelor de transport auto si electric cu noi capacitati in perioada 2024 – 2026;
8. Modernizarea statiilor de imbarcare-debarcare calatori;
9. Dezvoltarea in continuare a sistemelor de ticketing – informare calatori in perioada 2024 – 2026;
10. Formarea permanenta a personalului, promovarea culturii organizationale pe fondul profesionalizarii si cresterii competentelor salariatilor in toata perioada 2024 – 2026.

4.4. Indicatori de performanta si masuri de realizare.

Principiile directoare privind administrarea societatii in intervalul mandatului 2024 – 2026, obiectivele fundamentale, tinte de performanta si prioritatile strategice mentionate prin Planul de Administrare, se constituie in standarde de performanta obligatorii.

Indicatorii de performanta prevazuti sunt nivele de performanta care se actualizeaza anual si prevad in principal:

Nr.		PONDERE	PROPUS
Crt.	INDICATOR	(%)	
0	0	1	2
I INDICATORI CHEIE DE PERFORMANTA FINANCIARI			
1	Ponderea creantelor (%)	5%	20%
2	Indice de crestere a productivitatii muncii (%)	5%	1.00
3	Cheltuieli la 1000 lei venituri (lei)	5%	999.99
4	Plati restante	5%	0.00
	Total I	20%	
II INDICATORI CHEIE DE PERFORMANTA NEFINANCIARI			
5	Gradul de utilizare al parcului auto (%)	5%	65%
6	Viteza medie tehnica (km/ora)	5%	14.50
7	Coeficient de utilizare al timpului de exploatare zilnic(ore circul.)	5%	200.00
8	Coeficient de utilizare a capacitatii (cal/loc/luna)	5%	200.00
9	Satisfactia calatorilor	10%	8.00
	TOTAL II	30%	
III INDICATORI CHEIE DE PERFORMANTA GVERNANTA CORPORATIVA			
10	Monitorizarea si evaluarea performantelor conducerii executive	50%	0.00
	TOTAL	100%	

I INDICATORI CHEIE DE PERFORMANTA FINANCIARI

1. Reducerea creantelor restante

Creantele restante reprezinta totalitatea sumelor pe care societatea le are de incasat de la debitori si care nu au fost incasate in termenul de scadenta conform prevederilor contractuale. Valoarea creantelor va fi recuperata fie pe cale amiabila fie pe calea instantelor de judecata.

In conformitate cu prevederile din Bugetul de Venituri si Cheltuieli pe anul 2024 nivelul prognozat al acestora la sfarsitul anului este de 160.000 lei.

Coeficientul de realizare a indicatorului se determina ca raport intre valoare de referinta prognozata a acestuia si valoarea realizata in luna.

Ponderea acestui criteriu este de 5% (0.05). Ponderea criteriului care va fi cuprinsa in totalul obiectivelor de performanta se determina cu relatia: valoare realizata criteriu x pondere criteriu stabilita drept obiectiv.

In contextul in care sumele cele mai mari sunt de la bugetul local, creantele restante pot avea depasiri in functie de gradul de incasare si alimentare a bugetului local.

2. Cresterea productivitatii muncii

Productivitatea muncii se calculeaza ca raport intre veniturile totale din exploatare si numarul mediu de salariati prognozat in buget.

In conformitate cu prevederile din Bugetul de Venituri si Cheltuieli pe anul 2024, productivitatea muncii prognozata realizata la finele anului este de **153.036,45** lei.

Ponderea acestui criteriu este de 5% (0.05). Ponderea criteriului care va fi cuprinsa in totalul obiectivelor de performanta se determina cu relatia: valoare realizata criteriu x pondere criteriu stabilita drept obiectiv.

In perioada urmatoare se are in vedere cresterea veniturilor din activitatea de transport public si din activitatile conexe in conditiile pastrarii aceluiasi numar de salariati.

3. Reducerea cheltuielilor la 1000 lei venituri

Cheltuielile la 1000 lei venituri se determina ca raport intre cheltuielile totale si veniturile totale. In perioada urmatoare se va actiona in vederea maximizarii veniturilor prin realizarea la limita superioara a numarului lunar de kilometri stabilit prin Contractul de delegare a gestiunii serviciului de transport public auto si electric in paralel cu masuri de reducere a consumului de carburanti, a numarului de ore suplimentare, in principal al personalul de bord.

In conformitate cu prevederile din Bugetul de Venituri si Cheltuieli pe anul 2024 nivelul acestora la sfarsitul anului este de 971,54 lei cheltuieli la 1000 lei venituri.

Valoarea lunara de referinta se determina ca raport intre cheltuielile totale si veniturile totale prognozate aferente fiecarei luni din trimestru .

Coeficientul de realizare a indicatorului se determina ca raport intre valoare de referinta prognozata a acestuia si valoarea realizata in luna.

Ponderea acestui criteriu este de 5% (0.05). Ponderea criteriului care va fi cuprinsa in totalul obiectivelor de performanta se determina cu relatia: valoare realizata criteriu x pondere criteriu stabilita drept obiectiv.

4. Reducerea platilor restante

Platile restante reprezinta totalitatea datoriilor societatii care depasesc termenele scadente.

În conformitate cu prevederile din Bugetul de Venituri si Cheltuieli pe anul 2024 nivelul prognozat al acestora la sfarsitul anului este de 0 lei.

Coeficientul de realizare a indicatorului se determina ca raport intre valoare de referinta prognozata a acestuia si valoarea realizata in luna.

Ponderea acestui criteriu este de 5% (0.05). Ponderea criteriului care va fi cuprinsa in totalul obiectivelor de performanta se determina cu relatia: valoare realizata criteriu x pondere criteriu stabilita drept obiectiv.

In anul 2024, societatea a avut 0 lei plati restante.

II INDICATORI CHEIE DE PERFORMANTA NEFINANCIARI

1. Gradul de utilizare a parcului auto

Coeficientul de utilizare al parcului auto (CUP) se exprima ca raportul dintre numarul de autobuze in traseu/numarul total de autobuze.

Se are in vedere imbunatatirea calitatii reparatiilor in scopul eliminarii cauzelor care determina defectiuni accidentale cu repetabilitate si un rulaj echilibrat pentru parcul circulant de vehicule.

Ponderea acestui criteriu este de 5% (0.05). Ponderea criteriului care va fi cuprinsa in totalul obiectivelor de performanta se determina cu relatia: valoare realizata criteriu x pondere criteriu stabilita drept obiectiv.

In anul 2024, gradul de utilizare a parcului auto a fost de 78,69%.

2. Viteza medie tehnica

Indicatorul viteza medie tehnica se exprima ca raportul dintre distanta parcursa de parcul auto (km efectivi in luna) si timpul consumat pentru realizarea acestuia (ore in circulatie), inclusiv opririle in statii.

Ponderea acestui criteriu este de 5% (0.05). Ponderea criteriului care va fi cuprinsa in totalul obiectivelor de performanta se determina cu relatia: valoare realizata criteriu x pondere criteriu stabilita drept obiectiv.

Valoarea optima a acestui indicator este de 14,5, valoare care va fi considerata valoare de referinta. Valorile calculate pentru fiecare luna se vor raporta la valoarea de referinta, indicatorul considerandu-se realizat daca valoarea acestuia este de cel putin 14,5.

In anul 2024, viteza medie tehnica a fost de 14,99 km/ora.

3. Coeficientul de utilizare a timpului de exploatare zilnic

Acest indicator se exprima ca raport dintre suma orelor active ale autovehiculelor din luna si numarul orelor inventar.

Se are in vedere reducerea tuturor timpilor neproductivi generati de retrageri pentru alte cauze decat retrageri la final de program.

Ponderea acestui criteriu este de 5% (0.05). Ponderea criteriului care va fi cuprinsa in totalul obiectivelor de performanta se determina cu relatia: valoare realizata criteriu x pondere criteriu stabilita drept obiectiv.

In vederea unei exploatare corespunzatoare a parcului de vehicule, fara cresterea accentuata a gradului de uzura, valoarea acestui indicator este considerata

realizata (CUZ = 1) daca fiecare vehicul realizeaza un numar de 200 ore in circulatie. Valoarea acestui indicator se calculeaza lunar si se raporteaza la valoarea de referinta de 200. Indicatorul se considera realizat daca raportul este supraunitar.

In anul 2024, coeficientul de utilizare a timpului de exploatare zilnic a fost de 290,02 ore.

4. Coeficientul de utilizare a capacitatii

Acest indicator se exprima ca raport dintre numarul calatorilor transportati lunar si capacitatea de inventar a autovehiculelor.

Se are in vedere mentinerea frecventei de circulatie pentru toate traseele si utilizarea optima a capacitatii de transport functie de nevoia de deplasare.

Ponderea acestui criteriu este de 5% (0.05) Ponderea criteriului care va fi cuprinsa in totalul obiectivelor de performanta se determina cu relatia: valoare realizata criteriu x pondere criteriu stabilita drept obiectiv.

Avand in vedere aspectele tehnice legate de transportul public de calatori (intreruperea circulatiei tramvaielor, transportatorii privati de calatori din municipiu, facilitate transport acordate unor categorii de persoane) valoarea de referinta a acestui indicator este de 200 calatori/loc/luna.

Valoarea acestui indicator se calculeaza lunar si se raporteaza la valoarea de referinta. Indicatorul se considera realizat daca raportul este supraunitar.

In anul 2024, coeficientul de utilizare a capacitatii a fost de 420,08 cal/loc/luna.

5. Satisfactia calatorilor

Indicele "satisfactia calatorilor reprezinta numarul de reclamatii solutionate/numarul de reclamatii inregistrate intr-o luna. Ponderea acestuia este de 10%(0.1).

III INDICATORI CHEIE DE PERFORMANTA GUVERNANTA CORPORATIVA

1. Monitorizarea si evaluarea performantelor conducerii executive

Monitorizarea si evaluarea performantei directorului general se face prin elaborarea si raportarea anuala a Raportului privind executia mandatului Directorului General. Ponderea acestuia este de 50%(0,5).

In perioada de 2024-2026 societatea va respecta incadrarea in obiectivele asumate prin contractul de mandat.

Capitolul V Punerea in aplicare a planului de management pe perioada mandatului

5.1. Componente strategice.

Prin Planul de Management, Directorul General are in vedere trei componente, egale din punct de vedere al importantei, respectiv :

1. *componenta economico financiara*, obiectivul strategic prioritar fiind consolidarea activitatii societatii prin masuri de realizare a indicatorilor de performanta si incadrarea in bugetul de venituri si cheltuieli. Se au in vedere analize periodice privind masurile care se impun pentru realizarea obiectivelor.

Astfel, se va urmari diminuarea cheltuielilor cu combustibili, reducerea costurilor de reparatie si a pieselor de schimb prin programarea si monitorizarea eficienta a capacitatilor de transport in trasee si prin efectuarea de reparatii de calitate

Se va urmari continuu ca pretul lei/km din Contractul de delegare a gestiunii transportului public sa acopere cheltuielile de exploatare eligibile, transmitand autoritatii locale propunerile de modificare a contractului.

De asemenea, prin activitatea de achizitii se va incerca obtinerea celor mai mici preturi in conditii optime de calitate

Din punct de vedere al veniturilor se va avea in vedere cresterea veniturilor proprii astfel incat efortul financiar al bugetului local sa se diminueze. Cresterea veniturilor proprii va fi consecinta imbunatatirii conditiilor de transport, a frecventei mijloacelor de transport si a maririi increderii pasagerilor in serviciile societatii.

2. *componenta morala*, obiectivul prioritar fiind imbunatatirea calitatii serviciilor de transport pentru populatia municipiului Braila, prin mentinerea unei frecvente de circulatie in conformitate cu graficele de circulatie din contract, asigurarea unor conditii de igiena si siguranta corespunzatoare si a unor conditii de climatizare in vehicule conform anotimpurilor .

3. *componenta sociala*, obiectivul prioritar fiind asigurarea unor conditii de munca si de trai decente, pentru toti salariatii, inclusiv un nivel salarial satisfactor. In perioada urmatoare se vor avea in vedere imbunatatirea conditiilor de lucru la locurile de munca si in functie de rezultatele financiare ale societatii, cresterea veniturilor salariatilor.

5.2 Strategia de implementare a planului de management

Strategia de implementare a planului de management consta in masuri organizatorice si tehnice de adoptat in vederea atingerii obiectivelor propuse.

5.2.1 Masuri organizatorice si tehnice pentru implementarea planului de management

In acest sens se au in vedere masuri organizatorice care sa conduca la :

- Completarea atributiilor de serviciu pentru unele categorii de personal cu scopul de a utiliza cat mai eficient timpul de lucru;
- Corelarea tehnologica a operatiunilor si procedurilor de lucru pentru crearea de fluxuri de productie pe intindere de timp cat mai scurt pentru a reduce costurile umane si materiale;
- Imbunatatirea fluxurilor informationale si operative la nivel de compartiment functional (sectie, serviciu) pentru scurtarea timpilor de reactie in corectarea unor neconformitati ale procesului de transport sau al executarii unor lucrari de interventii sau reparatie;
- Implicarea participativa a compartimentelor functionale la procesul operativ al proceselor de productie de la nivelul subunitatilor de productie;

- Actiuni, pe baza analizelor de randament si eficienta, in sensul organizarii flexibile pentru unele subactivitati cum sunt: vanzarea de bilete/abonamente si controlul;

- Actiuni pentru diversificarea procedurilor ce vizeaza partea de organizare comerciala precum si partea ce vizeaza reorganizarea activitatii de intretinere si reparatii;

- in functie de nevoia de deplasare si monitorizarea cerintelor cetatenilor, S.C. Braicar S.A. va face propuneri privind corectii ale traseelor de transport ca timp si parcurs;

- S.C. Braicar S.A. are in vedere pe intregul interval in care urmeaza strategia Planului de administrare sa organizeze si alte activitati de prestari de servicii sau lucrari potrivit obiectului de activitate si agrementarilor societatii;

- Cresterea nivelului de profesionalizare al activitatilor desfasurate printr-o organizare tehnica si tehnologica adecvata investitiilor pe care le vom desfasura in ceea ce priveste diagnoza si interventia reparatorie la vehiculele de transport.

5.2.2. Masuri privind cresterea veniturilor.

Prin Planul de Administrare, S.C. Braicar S.A. are de realizat o serie de indicatori si obiective de performanta care exprima noi dimensiuni ale veniturilor cu tendinta permanenta de crestere si care sa genereze financiar un exercitiu pozitiv.

In acest sens, se au in vedere urmatoarele masuri si actiuni:

- Scoaterea din functiune a mijloacelor de transport amortizate si uzate precum si a altor mijloace fixe si valorificarea acestor casari;

- Procurarea resurselor de orice fel pentru asigurarea functionarii si in primul rand a celor costisitoare (motorina si energie electrica) prin proceduri concurentiale in vederea reducerii costurilor;

- Promovarea in continuare a aplicatiei digitale de achizitionare a titlurilor de calatorie si de informe a pasagerilor;

- Gestionarea activitatii sectiilor prin responsabilizarea sefilor diverselor paliere prin stabilirea unor nivele de performanta pe capitolul costuri si/sau nominalizarea unor „ obiective de parcurs”;

- Initierea unei campanii de educare, constientizare si responsabilizare a publicului calator cu privire la pastrarea aspectului interior al mijloacelor de transport cu scopul de a reduce costurile de exploatare;

- Promovarea atractivitatii transportului public si prin politica echitabila a tarifelor prestatiei de transport cu implicatii in cresterea veniturilor;

- Elaborarea unui Plan anual de actiuni interne si externe, care sa vizeze imaginea cat mai buna a firmei, promovarea serviciului prestat si totodata informarea cetateanului cu scopul de al atrage.

5.2.3. Masuri cu caracter social.

Masurile cu caracter social au ca scop imbunatatirea conditiilor de munca si de trai pentru salariatii societatii pe fondul preocuparilor de a desfasura activitatea stresanta pe care o desfasoara conducatorii de vehicule de transport persoane (soferi si vatmani) dar si alte categorii de salariati (controlori, vanzatori de bilete si abonamente, dispeceri).

In acest cadru, mentionam urmatoarele masuri:

- S.C. BRAICAR S.A. va actiona pentru dezvoltarea competentelor angajatilor, cresterea eficientei resurselor umane si promovarea lucrului in echipa;
- Se va efectua revizuirea sistemului de evaluare a performantelor individuale si concordanta cu obiectivele si strategia companiei asigurand motivarea si cresterea gradului de satisfactie al angajatilor;
- S.C. BRAICAR S.A. are in vedere desfasurarea permanenta de actiuni care sa conduca la asigurarea unor conditii decente de munca, mai ales cand sunt perioade de iarna;
- Calitatea muncii este determinata si de modul cum salariatul este perceput de beneficiarul prestatiei, motiv pentru care S.C. BRAICAR S.A. va actiona pentru a asigura personalului de bord si nu numai, a unri tinute de lucru (uniforma) care sa-l personalizeze si sa-i ofere satisfactie.

Capitolul VI Consideratii generale si concluzii

Planul de Management al Directorului General devine alaturi de Planul de Administrare, principalul document strategic si de conducere al S.C. BRAICAR S.A. Braila in care se regasesc principiile directoare privind administrarea companiei in intervalul 2024 – 2026, cat si obiectivele fundamentale, criteriile de performanta si prioritatile strategice pe aceasta perioada.

Serviciul de transport public de calatori are o dimensiune economica si una sociala, indisolubil legate intre ele.

Stilul de conducere ce va fi aplicat la S.C. BRAICAR S.A. Braila, atat de Directorul General cat si de managerii operationali (inginer sef, contabil sef) va fi in principal un stil participativ – reformist. Aceasta inseamna impletirea stilului autoritar (care impune o centralizare a autoritatii) cu stilul democratic care se bazeaza pe increderea managerului in subalternii pe care ii implica in adoptarea deciziilor.

Activitatea Directorului General se bazeaza pe considerente de rationalitate economica ale organizatorului participativ si preocupat pentru desfasurarea muncii in echipa.

Actioneaza ca un intreprinzator care urmareste realizarea celui mai bun efect economic si este realist fata de salariatii pe care se bazeaza in totalitatea faptelor sale.

Dintre metodele si tehnicile de management utilizabile, la S.C. BRAICAR S.A. se va folosi:

- conducerea prin obiective, organizata la nivelul intregii societati, care permite cresterea performantelor organizationale prin asigurarea unui grad ridicat de implicare a managerilor executivi si subordonatilor de la fiecare nivel structural. Esenta acestui tip de management este data de modalitatea de aprobare, care incepe cu stabilirea obiectivelor si continua cu planificarea, controlul si evaluarea performantelor;

- conducerea pe baza de bugete organizate la nivel de unitate si cu elemente repartizate la structurile functionale, care reuseste sa asigure o stransa legatura intre activitatea de productie si cea de organizare cu implicare directa asupra indicatorilor de performanta.

Obiectivul principal, atat pentru S.C. BRAICAR S.A. cat si pentru Municipiul Braila este reprezentat de cresterea calitatii serviciului de transport public de

persoane prin: confort si siguranta, tarife accesibile, personal specializat, gestionarea eficienta a resurselor, protectia mediului inconjurator.

VIZIUNE – Mai aproape de client!

MISIUNEA – Calitate. Responsabilitate. Respect.

Analizand rezultatele economico financiare ale S.C. BRAICAR S.A. Braila pe perioada ultimilor doi ani si avand in vedere strategia Planului de administrare si a tintelor propuse in acest Plan de management se poate concluziona.

S.C. BRAICAR S.A. este in etapa in care a facut pasi siguri in ceea ce priveste consolidarea situatiei economice iar prin masurile si actiunile stabilite a fi derulate in anul 2025 si pana la finalizarea mandatului creeaza premisa stabilitatii si abordarii durabile a viitorului ei.

Serviciul de transport public local de calatori are o dimensiune economica si o dimensiune sociala, indisolubil legate intre ele. Efortul investitional nu trebuie considerat un simplu consum financiar, ci trebuie judecat ca un proces complex in care se achizitioneaza bunuri cu durata mare de utilizare, care realizeaza conditii de viata la standarde europene pentru locuitorii municipiului Braila.

S.C. BRAICAR S.A. are capabilitatea tehnica si organizatorica precum si resursa umana necesara ca impreuna cu Consiliul de Administratie, in baza Planului de Administrare sa realizeze indicatorii de performanta stabiliti.

Strategia de dezvoltare si modernizare a S.C. BRAICAR S.A. si implicit a serviciului pulic de transport local va avea stransa legatura cu politicile locale de dezvoltare a acestei utilitati publice si va avea ca tinta - satisfacerea in cel mai inalt grad ale cerintelor cetateanului, supremul beneficiar al prestatiei noastre.

Ing. Domniteanu Cristian