

Acest document se utilizează în cadrul
lucrărilor Comisiei de Selecție și
Nominalizare

Cerințe contextuale ale Societății RATBV SA Brașov

Cerințele contextuale, potrivit art.2 lit.s din Anexa 1 cap.I al Ordinului nr.126/12.03.2024, reprezintă "ansamblul de condiții și circumstanțe specifice care trebuie luate în considerare în implementarea principiilor și mecanismelor de guvernare corporativă. Aceste cerințe contextuale sunt determinate de particularitățile organizației și de mediul în care aceasta operează, de starea economică, financiară, de guvernare corporativă, contextul legislativ și poziția strategică în care se află întreprinderea publică la momentul la care se realizează evaluarea/selecția membrilor consiliului de administrație/ supraveghere. Pe baza acestora se elaborează profilul consiliului și al candidatului, elemente componente ale planului de selecție;

Contextul actual al Societății RATBV S.A. este definit de o serie de factori care influențează performanța sa curentă și nivelul de dezvoltare atins până în prezent. Acești factori sunt de natură să afecteze semnificativ operațiunile, evoluția și rezultatele viitoare ale societății și vor trebui să fie atent analizați și gestionați de către viitorii administratori și directori, în planificarea și exercitarea mandatului lor. Dintre aceștia, considerăm că cel mai mare impact îl vor avea următoarele circumstanțe:

- **Interne:**

Structura de organizare - RATBV SA are o structură organizatorică ierarhică, specifică unei societăți comerciale cu capital public, cu direcții funcționale bine definite: operațional, tehnic, economic, resurse umane și IT. Structura sprijină un control eficient al activităților, dar poate întârzia luarea deciziilor rapide din cauza gradului ridicat de formalizare.

Starea economică/financiară - Societatea funcționează pe baza unui buget anual aprobat de Adunarea Generală a Acționarilor. Veniturile principale ale societății provin din subvenții (compensația de exploatare și compensația ca diferențe de tarif) și din vânzarea de titluri de călătorie, bilete/abonamente. Presiunea financiară se menține ridicată, în special din cauza costurilor operaționale crescute (salarii, combustibil, energie, amortizarea și mentenanța flotei, etc), generate în mare și de evoluția inflației (peste 50% în perioada 2024/2019).

Guvernarea corporativă – RATBV S.A. aplică principii de guvernare corporativă în conformitate cu prevederile O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare. Structura de conducere este formată dintr-un Consiliu de Administrație și conducerea executivă este asigurată de directorul general și de directorii executivi. Principala provocare în acest context o reprezintă necesitatea de a echilibra deciziile strategice ale conducerii societății cu interesele unităților administrativ-teritoriale membre ale Asociației de Transport Brașov, cu care RATBV S.A. a încheiat contractul de delegare a gestiunii serviciului public de transport local de călători, desfășurat prin curse regulate pe raza respectivelor UAT-uri și nevoile utilizatorilor. Echilibrul trebuie realizat în paralel cu menținerea eficienței economice a activității societății.

Sistemele/tool-urile de management implementate/neimplementate - Au fost implementate sisteme ERP și software de monitorizare a flotei (e.g. AVL – Automatic Vehicle Location), precum și instrumente de management al personalului. Totuși, integrarea sistemelor nu este completă, iar unele procese se bazează încă pe metode manuale.

- **MBO** - (Management by Objectives) – Parțial implementat - RATBV aplică elemente de MBO în cadrul planurilor de management și a indicatorilor de performanță stabiliți anual pentru conducere. Totuși, la nivel operațional, obiectivele nu sunt întotdeauna clar

definite pentru fiecare departament sau angajat, ceea ce reduce coerența în alinierea obiectivelor organizaționale;

Managementul performanței - În curs de dezvoltare - Există o monitorizare formală a indicatorilor cheie de performanță (KPI) – cum ar fi: respectarea graficelor, satisfacția călătorilor, eficiența costurilor. Însă sistemul de evaluare a performanței angajaților nu este digitalizat complet și nu este legat direct de sisteme de recompensare sau dezvoltare profesională,

Managementul calității - Implementat parțial - Societatea a deținut certificări aferente standardelor ISO 9001:2008 (Calitate) și OHSAS 18001:2007 (Sănătate și Securitate Ocupațională) dar, întrucât certificarea aferentă acestor standarde presupune cheltuieli financiare și consum important de resurse umane se află în analiză continuării utilizării certificărilor. Controlul calității serviciilor este prezent și se ține cont de constatările auditului intern, însă nu întotdeauna este corelat cu feedback-ul călătorilor;

- **Managementul riscurilor** – implementat - Există o identificare generală a riscurilor operaționale și financiare în planurile strategice și în auditul intern. Este implementat Managementul riscurilor pe SCIM (Ordinul 600) pentru fiecare departament și activitate principală. Se revizuieste anual sau mai des dacă este cazul;
- **Managementul portofoliului de clienți** – Neimplementat - În prezent, RATBV S.A. nu implementează un management activ al portofoliului de clienți în sens comercial. Relația cu utilizatorii serviciului de transport se bazează predominant pe caracterul public al acestuia, fără o segmentare clară a categoriilor de călători (de exemplu: navetiști, turiști, rezidenți urbani), cu excepția grupurilor beneficiare de facilități tarifare — precum elevii, studenții, veteranii de război, revoluționarii, pensionarii sau voluntarii. În lipsa unei abordări diferențiate, nu sunt dezvoltate în mod semnificativ strategii de loializare, personalizare a serviciilor sau instrumente de comunicare adaptate diverselor segmente de public. Această situație limitează potențialul de creștere a gradului de satisfacție al utilizatorilor și de consolidare a unei relații durabile cu aceștia;
- **Managementul portofoliului de produse/servicii**– Parțial implementat - Există o diversificare a serviciilor (transport urban, metropolitan, dedicat cu precădere elevilor, persoanelor cu dizabilități), însă deciziile privind optimizarea rutelor, frecvența curselor sau introducerea unor servicii noi sunt deseori reactive, nu strategice. Lipsesc analize periodice bazate pe cererea reală sau feedback structurat;
- **Managementul talentelor** - Neimplementat formal - Recrutarea și retenția personalului se bazează pe proceduri clasice, fără o strategie clară de atragere și dezvoltare a talentelor. Lipsesc planurile de carieră, sistemele de recunoaștere a performanței și programele de dezvoltare profesională care să cultive competențele-cheie în digitalizare, relații cu publicul sau management operațional.

Gradul de digitalizare - Se remarcă progrese în digitalizarea serviciilor: aplicații mobile pentru călători, ticketing electronic, afisaj electronic în stații. Cu toate acestea, transformarea digitală completă este în curs, necesitând investiții și dezvoltarea competențelor interne.

Alte aspecte interne relevante:

- Resurse umane și cultură organizațională:
Provocări: Deficit de personal calificat (în special șoferi și personal tehnic), fluctuație crescută în anumite categorii de angajați, îmbătrânirea forței de muncă;

Cultură: Predomină o cultură birocratică și conservatoare, cu rezistență la schimbare și digitalizare. Comunicarea internă nu este întotdeauna eficientă, iar motivația angajaților variază în funcție de nivelul ierarhic;

Oportunități: Posibilitatea dezvoltării unei culturi a responsabilității și orientării către client, prin leadership activ și traininguri moderne;

- **Capacitate operațională și logistică:**

RATBV dispune de o flotă mixtă: autobuze diesel, electrice, troleibuze, cu un parc auto modernizat și datorită fondurilor europene;

Problemele majore țin de mentenanță, piese de schimb, disponibilitatea vehiculelor în perioade de vârf și lipsa unor centre tehnice de reparații complet dotate;

Dispecerizarea și programarea rutelor sunt parțial automatizate, dar încă dependente de decizii manuale în situații neprevăzute;

- **Capacitate de inovare și adaptare**

Societatea a făcut progrese prin adoptarea de tehnologii digitale pentru ticketing și monitorizare flotă, dar inovația este adesea reactivă, nu proactivă. Nu există un departament sau o funcție clar definită pentru inovare, cercetare sau testare de noi soluții (ex: mobilitate urbană integrată, parteneriate cu start-up-uri etc.);

- **Infrastructura IT și securitatea cibernetică**

Sistemele IT sunt implementate neuniform: există o bază solidă pentru ticketing și control flotă, dar multe activități suport (ex: HR, contabilitate, raportări interne) folosesc soluții izolate, fără integrare. Securitatea cibernetică este încă la un nivel mediu, cu riscuri potențiale în protejarea datelor clienților și operațiunilor online.

- **Reputație și imagine publică**

RATBV este percepută drept un actor esențial pentru mobilitatea urbană, dar imaginea sa publică variază în funcție de experiențele călătorilor. Probleme precum întârzierile, aglomerația sau lipsa informațiilor clare afectează încrederea, în timp ce introducerea de vehicule electrice și accesarea de fonduri prin proiecte europene contribuie pozitiv la imaginea de modernizare.

- **Capacitate de accesare și gestionare a fondurilor externe**

RATBV are experiență în colaborarea cu reprezentanții UAT-urilor membre ale Asociației de Transport Brașov pentru atragerea de fonduri europene (vehicule electrice, infrastructură, digitalizare), dar capacitatea de implementare a proiectelor este uneori afectată de birocrație, lipsa personalului specializat și ritmul lent de execuție.

- **Externe:**

Piețele țintă pe care societatea este prezentă sau/și pe care dorește să le atace - Publicul principal este populația municipiului Brașov și cea din zona metropolitană. Se observă o diversificare a cerințelor clienților, cu accent pe calitate, predictibilitate și integrare cu alte moduri de transport (biciclete, tren, ride-sharing).

Mediul de afaceri - RATBV activează într-un mediu competitiv moderat, cu presiune pentru eficiență, sustenabilitate și adaptabilitate. Operatorii privați de transport (județean sau taxi/alternativ) pot influența fluxurile de pasageri.

Contextul legislativ - Activitatea este reglementată de legislația europeană și națională privind transportul public și contractele de servicii publice. Cerințele de transparență, eficiență energetică și raportare cresc constant.

Noi cerințe UE - Conform Pactului Verde European și PNRR, se impun măsuri pentru reducerea emisiilor, digitalizare și accesibilitate. RATBV este nevoită să își adapteze flota (vehicule electrice), să implementeze soluții verzi și să crească transparența în cheltuirea fondurilor publice.

Aspecte externe suplimentare, specifice transportului public metropolitan:

Mobilitatea urbană integrată și intermodalitatea - Presiunea tot mai mare asupra orașelor pentru a implementa soluții de mobilitate integrată (legături între autobuze, trenuri, biciclete, car/bike sharing) influențează direct strategia de dezvoltare a transportului public. RATBV ar trebui să colaboreze cu CFR, operatori privați, autorități locale și metropolitane pentru a crea rute intermodale eficiente și tarife comune;

Schimbările demografice și migrarea populației - Populația tânără se relochează frecvent pentru educație sau muncă, în timp ce populația activă face naveta zilnic între localitățile din zona metropolitană. Acest fenomen impune adaptarea frecvenței a rețelei de transport la fluxurile reale de mobilitate și nevoia unor soluții flexibile (ex: curse de dimineață/seară, transport la cerere);

Presiuni privind sustenabilitatea și mobilitatea verde - Cerințele de reducere a amprenteii de carbon și obiectivele europene privind neutralitatea climatică pun transportul public în centrul politicilor de mediu. Finanțările viitoare (PNRR, POIM, fonduri UE post-2027) vor fi condiționate de utilizarea tehnologiilor verzi: autobuze electrice, infrastructură inteligentă, stații verzi etc;

Așteptările în creștere ale utilizatorilor - Călătorii devin mai exigenți în privința punctualității, confortului, accesului digital și transparenței. Feedback-ul instant (pe rețele sociale, aplicații) influențează imaginea publică și necesită reacții rapide din partea operatorului. Soluțiile digitale interactive (planificare de rute, urmărire în timp real, plăți contactless) devin standarde, nu opțiuni;

Creșterea costurilor de operare și inflația - Prețurile în creștere la energie, combustibili, piese de schimb și servicii influențează direct sustenabilitatea financiară a serviciului. Compensațiile de exploatare și compensațiile din diferențe de tarif, precum și alocările bugetare trebuie planificate strategic, iar Consiliul de Administrație trebuie să identifice surse alternative de venit (publicitate, parteneriate comerciale, proiecte europene);

Competiția cu transportul individual și soluții de mobilitate alternativă - Mașinile personale, taxiurile, ride-sharing-ul (Bolt, Uber), trotinetele electrice și alte soluții de mobilitate urbană pun presiune pe eficiența și atractivitatea transportului public. Este necesară o redefinire a avantajelor comparative ale transportului public, prin prioritizare în trafic, infrastructură dedicată, campanii de informare și beneficii tarifare.

Având în vedere toate aceste circumstanțe, considerăm că în perioada mandatului rămas prioritățile membrilor Consiliului de Administrație vor trebui să fie următoarele:

Consolidarea capacității operaționale și creșterea calității serviciilor oferite

Direcție de acțiune: Optimizarea rutelor, îmbunătățirea frecvenței curselor, creșterea disponibilității flotei;

Corelare strategică: Se aliniază cu obiectivele strategice locale privind mobilitatea urbană sustenabilă și creșterea atractivității transportului public în detrimentul traficului auto.

Digitalizarea completă a proceselor și integrarea sistemelor informatice

Direcție de acțiune: Integrarea ERP, CRM și platforme de management al resurselor umane, precum și dezvoltarea aplicațiilor pentru utilizatori.

Corelare strategică: În concordanță cu strategia națională de transformare digitală și cerințele europene de interoperabilitate și eficiență administrativă.

Dezvoltarea resurselor umane și implementarea managementului performanței

Direcție de acțiune: Introducerea unui sistem de evaluare a performanței, planuri de carieră, politici de atragere și retenție a personalului.

Corelare strategică: Sprijină profesionalizarea administrației publice și eficiența operațională, obiective esențiale în cadrul reformei companiilor publice.

Implementarea unui sistem funcțional de management al riscurilor și al calității

Direcție de acțiune: Crearea unui cadru de identificare, monitorizare și gestionare a riscurilor (operaționale, financiare, reputaționale), precum și consolidarea standardelor de calitate ISO.

Corelare strategică: Respectarea principiilor de guvernanță corporativă (OUG 109/2011) și cerințelor privind transparența și responsabilitatea managerială.

Adaptarea portofoliului de servicii la noile cerințe ale utilizatorilor și tranziția verde

Direcție de acțiune: Dezvoltarea unor servicii personalizate (transport pentru elevi, trasee turistice, mobilitate integrată), extinderea flotei ecologice (electrică, hibridă).

Corelare strategică: Conform Pactului Verde European și planurilor locale de reducere a emisiilor, asigurând sustenabilitatea și competitivitatea serviciului public.

Îmbunătățirea comunicării publice și a imaginii organizației

Direcție de acțiune: Profesionalizarea canalelor de comunicare (social media, aplicații mobile, feedback în timp real), promovarea transparenței și a rezultatelor obținute.

Corelare strategică: Contribuie la creșterea încrederii publicului și la consolidarea relației cu comunitatea, parte esențială în contractul de servicii publice.