Transbus
Compania de Transport Buzău
Nr. Reg. J10/370/1998 - C.U.I. 10622337
sos. Constantei, nr.10, Buzau,
Cont: RO 45BTRL01001202H73645XX,
deschis la Banca Transilvania Buzau
tel: 0238 426 392, fax: 0238 724 734,
office@transbusbuzau.ro www.transbusbuzau.ro
ISO 14001:2015 ISO 45001:2015 ISO 9001:2015 IAS ACCREDITED

Nr. 7819 / 08.09.2026

COMPONENTA DE MANAGEMENT

PLAN DE ADMINISTRARE

Perioada mandatului: 2026 –2030

Elaborată de: *Toader Gică - Director General*

Numit prin: *Decizia Consiliului de Administrație nr. 19 din 10.07.2026*

Temei legal: *Art. 36, alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011*

LIMITAREA RĂSPUNDERII ȘI NATURA JURIDICĂ A ANGAJAMENTELOR ASUMATE

Prezenta Componentă de Management este elaborată în temeiul prevederilor art. 36, alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și ale Hotărârii Guvernului nr. 639/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, constituind instrumentul de lucru prin care conducerea executivă a Societății TRANS BUS SA își prezintă modalitatea de conducere a societății pe durata mandatului și măsurile prin care urmărește realizarea obiectivelor cuprinse în Scrisoarea de Așteptări 2025–2029 și în Componenta de Administrare 2026–2030.

Estimările, proiecțiile și nivelurile-țintă cuprinse în prezentul document au caracter orientativ și sunt fundamentate pe datele disponibile la data elaborării, pe bugetul de venituri și cheltuieli pentru anul 2026 și pe ipotezele de lucru expuse. Modificarea uneia sau mai multora dintre aceste premise afectează, în mod corespunzător, gradul în care obiectivele pot fi realizate.

Directorul General se angajează să folosească, cu prudența și diligența unui bun administrator, toate mijloacele aflate în competența sa legală și contractuală pentru atingerea rezultatelor prognozate.

Standardul de conduită aplicabil este cel prevăzut de art. 144^1 din Legea societăților nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare, aplicabil directorilor în aceleași condiții ca și administratorilor potrivit art. 152 alin. (1) din același act normativ, precum și cel prevăzut de Codul civil pentru mandatul cu titlu oneros.

Potrivit art. 143^1 alin. (1) din Legea societăților nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare, Directorul General este responsabil cu luarea tuturor măsurilor aferente conducerii societății, în limitele obiectului de activitate și cu respectarea competențelor exclusive rezervate de lege sau de actul constitutiv Consiliului de Administrație și Adunării Generale a Acționarilor. Prezenta componentă se raportează, în consecință, exclusiv la perimetrul de competență al conducerii executive.

Directorul General va solicita revizuirea prezentei componente, în condițiile legii, ori de câte ori modificarea premiselor de fundamentare o impune, cu informarea prealabilă și documentată a Consiliului de Administrație.

I. CADRUL LEGAL, SCOPUL ȘI STRUCTURA DOCUMENTULUI

1.1. Temeiul legal

Prezenta Componentă de Management este elaborată cu respectarea următoarelor acte normative:

- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 639/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea societăților nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 287/2009 privind Codul civil, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul președintelui Agenției pentru Monitorizarea și Evaluarea Performanțelor Întreprinderilor Publice nr. 651/2024 privind aprobarea nivelurilor minime ale indicatorilor-cheie de performanță;
- Regulamentul (CE) nr. 1370/2007 al Parlamentului European și al Consiliului privind serviciile publice de transport feroviar și rutier de călători;
- Legea nr. 92/2007 privind serviciile de transport public local, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea serviciilor comunitare de utilități publice nr. 51/2006, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța Guvernului nr. 64/2001 privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și la regiile autonome, cu modificările și completările ulterioare;
- Actul constitutiv al Societății TRANS BUS SA;
- Contractul de delegare a gestiunii serviciului de transport public local nr. 2/2025, aprobat prin Hotărârea Adunării Generale a Acționarilor a Asociației de Dezvoltare Intercomunitară „Buzău-Mărăcineni" nr. 330/17.09.2025.

1.2. Natura și scopul componentei de management

Potrivit art. 2 pct. 15 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, planul de administrare reprezintă instrumentul de lucru al administratorilor și al directorilor, structurat pe două componente: **componenta de administrare**, întocmită de Consiliul de Administrație, și **componenta de management**, întocmită de directori. Cele două componente formează împreună Planul de Administrare, corelat cu scrisoarea de așteptări.

Potrivit art. 36, alin. (1) din același act normativ, în termen de 60 de zile de la numire directorii elaborează și prezintă Consiliului de Administrație o propunere pentru componenta de

management a planului de administrare pe durata mandatului, în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari.

Potrivit art. 36, alin. (2), Consiliul de Administrație poate cere completarea sau revizuirea componentei de management dacă aceasta nu prevede măsurile pentru realizarea obiectivelor cuprinse în scrisoarea de așteptări și nu cuprinde rezultatele prognozate care să asigure evaluarea indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari. Prezentul document a fost structurat astfel încât să răspundă, punct cu punct, ambelor cerințe.

Potrivit art. 30, alin. (2) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, componenta de administrare se completează cu componenta de management, Planul de Administrare în integralitatea sa fiind supus analizei și aprobării Consiliului de Administrație. Potrivit art. 30, alin. (3), indicatorii-cheie de performanță rezultați din planul de administrare se transmit în vederea negocierii și aprobării.

1.3. Elemente de calendar

Element	Referință	Termen / dată
Numirea Directorului General	Decizia Consiliului de Administrație nr. 19	10.07.2026
Elaborarea și prezentarea componentei de management	art. 36, alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011	**60 de zile de la numire**
Aprobarea componentei de management și a planului de administrare în integralitate	art. 36, alin. (3) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011	maximum 20 de zile de la împlinirea termenului prevăzut la art. 36 alin. (1)
Transmiterea indicatorilor-cheie de performanță către acționari	art. 30, alin. (3) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011	5 zile de la aprobarea planului de administrare
Negocierea și aprobarea indicatorilor-cheie de performanță	Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011; Scrisoarea de Așteptări 2025–2029	ulterior transmiterii; se anexează contractului de mandat

II. PREMISELE ȘI IPOTEZELE DE FUNDAMENTARE

Societatea TRANS BUS SA este un operator de transport public local care își desfășoară activitatea în regim de obligație de serviciu public, în condițiile Regulamentul (CE) nr. 1370/2007 al Parlamentului European și al Consiliului privind serviciile publice de transport feroviar și rutier de călători. Caracteristica structurală a acestui regim este că nivelul veniturilor, nivelul tarifelor și volumul serviciului prestat nu sunt stabilite de conducerea executivă, ci de autoritățile competente. În consecință, orice proiecție managerială se fundamentează pe un set de premise care exced sfera de control a conducerii executive și care sunt prezentate mai jos în mod transparent, astfel încât evaluarea ulterioară a execuției să se poată realiza în raport cu acestea.

2.1. Premise instituționale și contractuale

Premisa asumată	Efect asupra realizării obiectivelor	Mecanism de monitorizare
Menținerea în vigoare, în parametrii actuali, a Contractului de delegare a gestiunii serviciului de transport public local nr. 2/2025	Determină integral volumul serviciului prestat, structura veniturilor și baza de calcul a compensației	Verificare permanentă; notificarea Consiliului de Administrație în cazul oricărei modificări prin act adițional
Aprobarea de către Adunarea Generală a Acționarilor a bugetului de venituri și cheltuieli și a programului anual de investiții	Condiționează angajarea oricărei cheltuieli și realizarea programului de investiții	Raportare trimestrială privind execuția bugetară
Menținerea programului de transport aprobat	Determină parcursul realizat, consumurile și necesarul de personal operativ	Raportare lunară a parcursului și a gradului de realizare a programului
Aprobarea de către consiliile locale ale unităților administrativ-teritoriale membre și de către Adunarea Generală a Asociației de Dezvoltare Intercomunitară „Buzău-Mărăcineni" a ajustărilor de tarife propuse	Condiționează corelarea veniturilor proprii cu evoluția costurilor de operare	Fundamentarea și transmiterea propunerilor de ajustare; evidența răspunsurilor primite

Premisa asumată	Efect asupra realizării obiectivelor	Mecanism de monitorizare
Stabilitatea cadrului normativ aplicabil (fiscal, salarial, de mediu, de transport rutier)	Modificările legislative pot genera cheltuieli suplimentare neprevăzute în bugetul aprobat	Notificarea Consiliului de Administrație în termen de 10 zile de la constatarea impactului

2.2. Premise financiare

Structura veniturilor societății, astfel cum rezultă din bugetul de venituri și cheltuieli pentru anul 2026, evidențiază dependența determinantă de sumele datorate de unitățile administrativ-teritoriale membre ale Asociației de Dezvoltare Intercomunitară „Buzău-Mărăcineni":

Sursa de venit	Nivel prevăzut pentru anul 2026 (lei)	Pondere în veniturile din transport	Aflată în controlul conducerii executive
Venituri proprii din titluri de călătorie (tonete proprii, agenți comerciali, carduri, suprataxă)	20.515.000	35,3%	Parțial – prin măsuri de distribuție, marketing și control
Compensație și diferențe de tarif pentru facilitățile acordate (gratuități)	12.635.000	21,7%	**Nu – stabilite prin hotărâri ale consiliilor locale**
Compensație pentru obligația de serviciu public	25.030.000	43,0%	**Nu – stabilită prin contractul de delegare și hotărâri ale autorităților**
Total venituri din transport	**58.180.000**	**100%**	—
Venituri accesorii (publicitate, închirieri, inspecții tehnice periodice, alte servicii)	1.050.000	—	Da
Alte venituri din exploatare, inclusiv venituri din subvenții pentru investiții	1.533.843	—	Parțial

Sursa de venit	Nivel prevăzut pentru anul 2026 (lei)	Pondere în veniturile din transport	Aflată în controlul conducerii executive
Total venituri (buget de venituri și cheltuieli 2026)	**60.763.843**	—	—

Premisele financiare suplimentare asumate sunt următoarele:

- încasarea la termenele contractuale a compensației și a contravalorii facilităților de călătorie facturate unităților administrativ-teritoriale membre;
- menținerea prețului mediu al motorinei în intervalul avut în vedere la fundamentarea bugetului de venituri și cheltuieli pentru anul 2026 (cheltuială prevăzută: 12.000.000 lei), respectiv a tarifelor la energia electrică (cheltuială prevăzută: 1.200.000 lei);
- menținerea cadrului salarial negociat prin Contractul Colectiv de Muncă aplicabil, cu încadrarea cheltuielilor cu personalul în nivelul prevăzut pentru anul 2026 (31.910.794 lei);
- inexistența unor obligații de plată extraordinare rezultate din litigii, controale sau modificări fiscale neprevăzute la data elaborării prezentei componente.

2.3. Premise operaționale

- menținerea în exploatare a parcului auto în structura actuală, toate încadrate în norma de poluare Euro 5 sau superioară;
- asigurarea, în limita bugetului aprobat, a resurselor de mentenanță necesare menținerii unui parc mediu zilnic de aproximativ 87 de autobuze utilizate pentru realizarea programului de transport;
- menținerea numărului de personal operativ la un nivel care să permită acoperirea programului de transport aprobat, în condițiile pieței muncii pentru conducători auto profesioniști;
- funcționarea sistemelor tehnice existente: sistemul de emitere și validare electronică a titlurilor de călătorie, sistemul de poziționare globală, sistemul de supraveghere video, computerele de bord.

2.4. Consecințe asupra modului de asumare a obiectivelor

În raport cu premisele de mai sus, obiectivele și nivelurile-țintă din prezenta componentă sunt asumate în următoarea structură:

Categorie	Natura angajamentului	Exemple
Obiective aflate integral în competența conducerii executive	Obligații de rezultat, măsurabile prin documente interne	Elaborarea și aplicarea procedurilor operaționale; realizarea instruirilor în materie de siguranță; raportarea periodică; documentarea deciziilor
Obiective condiționate parțial de factori externi	Obligații de mijloace, cu evidențierea măsurilor întreprinse	Creșterea veniturilor proprii; reducerea plăților restante; menținerea indicatorilor de lichiditate și rentabilitate
Obiective condiționate determinant de factori externi	Obligații de mijloace, evaluabile exclusiv prin raportare la măsurile propuse și la deciziile adoptate de organele competente	Reînnoirea parcului auto și vechimea medie a vehiculelor; ajustarea tarifelor; nivelul compensației; accesarea de finanțări externe

2.5. Delimitarea competențelor

Potrivit art. 143^1 alin. (1) din Legea societăților nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare, potrivit Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și potrivit actului constitutiv, rămân în competența exclusivă a Adunării Generale a Acționarilor, a Consiliului de Administrație sau a autorității publice tutelare, după caz, următoarele categorii de decizii care influențează în mod direct realizarea obiectivelor din prezenta componentă:

- aprobarea bugetului de venituri și cheltuieli și a programului anual de investiții;
- aprobarea structurii organizatorice și a statului de funcții;
- aprobarea politicii de tarife și a ajustărilor de tarif, prin hotărâri ale consiliilor locale ale unităților administrativ-teritoriale membre și hotărâre a Adunării Generale a Asociației de Dezvoltare Intercomunitară „Buzău-Mărăcineni";
- modificarea contractului de delegare și a programului de transport;
- negocierea și aprobarea indicatorilor-cheie de performanță anexați contractelor de mandat;
- aprobarea contractării de credite și a operațiunilor care depășesc limitele de competență delegate conducerii executive;
- repartizarea profitului net și stabilirea vărsămintelor la bugetul local.

Conducerea executivă va fundamenta, va documenta și va supune spre aprobare organelor competente propunerile aferente fiecăreia dintre aceste categorii, în termenele prevăzute de

lege, urmând ca răspunderea pentru conținutul deciziilor adoptate să revină organului care le adoptă.

2.6. Procedura de notificare a modificării premiselor

Ori de câte ori conducerea executivă constată modificarea uneia dintre premisele expuse, cu impact semnificativ asupra realizării obiectivelor sau a indicatorilor-cheie de performanță, va proceda astfel:

- notificarea în scris a Consiliului de Administrație, în termen de maximum 10 zile de la data constatării sau de la data la care devierea devine foarte probabilă, cu prezentarea cauzelor, a impactului estimat și a măsurilor corective propuse;
- informarea autorității publice tutelare;
- propunerea, după caz, a revizuirii componentei de management sau a rectificării bugetului de venituri și cheltuieli;
- consemnarea notificării și a răspunsului primit în evidența internă a corespondenței cu organele statutare.

III. SITUAȚIA DE REFERINȚĂ LA DATA PRELUĂRII MANDATULUI

3.1. Cadrul contractual și instituțional

Societatea TRANS BUS SA este întreprindere publică în sensul art. 2 pct. 2 lit. b) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, cu capital integral de stat, deținut de 15 unități administrativ-teritoriale, dintre care Municipiul Buzău deține 99,8% din capitalul social. Autoritatea publică tutelară este Asociația de Dezvoltare Intercomunitară „Buzău-Mărăcineni".

Societatea prestează serviciul de transport public local în baza Contractul de delegare a gestiunii serviciului de transport public local nr. 2/2025, aprobat prin Hotărârea Adunării Generale a Acționarilor a Asociației de Dezvoltare Intercomunitară „Buzău-Mărăcineni" nr. 330/17.09.2025, atribuit direct în temeiul Regulamentul (CE) nr. 1370/2007 al Parlamentului European și al Consiliului privind serviciile publice de transport feroviar și rutier de călători. Activitatea se desfășoară în regim de obligație de exploatare, cu tarife stabilite de autoritățile competente.

3.2. Infrastructura operațională

Element	Situația la data preluării mandatului
Rețeaua de transport	49 de trasee: 10 urbane, 7 zone urbane, 23 periurbane, 9 zone periurbane

Element	Situația la data preluării mandatului
Programul de transport aprobat	522 curse pe zi în zilele lucrătoare; 385 curse pe zi în zilele de repaus și sărbători legale
Parcul auto	125 de autobuze: 96 standard (12 m), 16 articulate (18,5 m), 13 electrice; integral Euro 5 sau superior
Parc mediu utilizat zilnic	aproximativ 87 de autobuze (42 pe trasee urbane, 45 pe trasee periurbane)
Parcurs realizat în anul 2025	5.582.135 km
Călătorii validate în sistemul de emitere și validare electronică a titlurilor de călătorie, în anul 2025	7.228.293
Dotări tehnice	computer de bord, validatoare, terminale de plată cu cardul bancar, conexiune fără fir gratuită, supraveghere video, poziționare globală, anunțare vocală și pe afișaj a stațiilor, comunicare cu semaforizarea inteligentă
Sisteme de management certificate	SR EN ISO 9001, SR EN ISO 14001, SR ISO 45001

3.3. Resursele umane

Indicator	31.12.2024	31.12.2025
Număr mediu de salariați	343	328
Număr efectiv de salariați la sfârșitul perioadei	342	319
Cheltuieli cu personalul (lei)	31.812.223	31.323.777
Câștigul mediu brut lunar pe salariat (lei)	—	7.696
Productivitatea muncii (mii lei venituri din exploatare / salariat)	—	179,96

3.4. Situația economico-financiară la 31.12.2025

3.4.1. Poziția financiară

Indicator	01.01.2025 (lei)	31.12.2025 (lei)
Total active imobilizate	12.043.334	10.490.039
Total active circulante	16.781.454	15.886.761
din care: creanțe comerciale	9.794.323	9.801.071
din care: stocuri	3.407.956	3.318.290
Total active	**29.446.936**	**26.681.494**
Datorii scadente într-o perioadă de până la un an	13.435.032	13.028.630
Datorii scadente într-o perioadă mai mare de un an	1.163.795	884.483
Capitaluri proprii totale	**10.479.095**	**10.521.758**

3.4.2. Performanța financiară

Indicator	2024 (lei)	2025 (lei)	Variație
Cifra de afaceri netă	56.748.384	56.556.673	−0,3%
Venituri totale din exploatare	59.929.637	59.026.896	−1,5%
Cheltuieli totale din exploatare	59.596.186	58.854.659	−1,2%
Profit din exploatare	333.451	172.237	**−48,3%**
Profit brut	225.644	187.869	−16,7%
Impozit pe profit	42.009	59.030	+40,5%
Profit net	**183.635**	**128.839**	**−29,8%**

3.4.3. Alte date de fundamentare

Indicator	Realizat 2025
Cheltuieli totale la 1.000 lei venituri totale (lei)	996,82
Plăți restante (mii lei)	**3.832**
Creanțe restante (mii lei)	1.641
Cheltuieli pentru investiții realizate (mii lei), din care surse proprii	989
Cheltuieli pentru investiții aprobate (mii lei)	1.869

3.5. Bugetul de venituri și cheltuieli pentru anul 2026

Execuția primului an de mandat se realizează în cadrul bugetului de venituri și cheltuieli aprobat pentru anul 2026, ale cărui elemente principale sunt următoarele:

Indicator	Realizat 2025 (lei)	Prevăzut 2026 (lei)
Venituri totale	59.027.412	60.763.843
din care: venituri din transport	55.550.341	58.180.000
Cheltuieli totale	58.839.543	60.393.794
din care: cheltuieli cu personalul	31.323.770	31.910.794
din care: cheltuieli cu motorina	11.860.663	12.000.000
din care: cheltuieli cu energia electrică pentru tracțiune	944.216	1.200.000
din care: cheltuieli cu amortizarea	2.926.942	2.877.000
Rezultat brut	**187.869**	**370.049**
Cheltuieli pentru investiții (mii lei)	989	892

Indicator	Realizat 2025 (lei)	Prevăzut 2026 (lei)
Cheltuieli totale la 1.000 lei venituri totale (lei)	996,82	993,91

IV. DIAGNOZA MANAGERIALĂ

4.1. Puncte tari

- poziție financiară echilibrată: capitaluri proprii pozitive și în ușoară creștere în anul 2025 (10.521.758 lei față de 10.479.095 lei la începutul exercițiului);
- rezultat net pozitiv în fiecare dintre ultimele exerciții financiare, în condițiile unei activități de serviciu public subvenționat;
- rata lichidității curente de 1,22, peste nivelul minim de referință de 1,00;
- ratele de rotație a activelor, a stocurilor și a creanțelor situate peste nivelurile minime de referință utilizate în evaluările anterioare;
- parc auto integral conform normei de poluare Euro 5 sau superioare, incluzând autobuze electrice;
- infrastructură digitală funcțională, deja implementată și amortizată parțial: emitere și validare electronică a titlurilor de călătorie, poziționare globală, supraveghere video, plata cu cardul bancar;
- contract de delegare atribuit direct, care asigură previzibilitatea volumului de activitate;
- sisteme de management certificate pentru calitate, mediu și sănătate și securitate în muncă.

4.2. Vulnerabilități interne

- existența unor plăți restante în valoare de 3.832 mii lei la 31.12.2025, achitate, dar care comportă condiționalități pe viitor;
- creanțe comerciale de 9.801.071 lei la 31.12.2025, dintre care 1.641 mii lei creanțe restante;
- profit din exploatare în scădere cu 48,3% în anul 2025 față de anul 2024;
- grad de realizare a programului de investiții de 52,9% în anul 2025 (989 mii lei realizat, față de 1.869 mii lei aprobat);
- reducerea numărului mediu de salariați și absența, la data elaborării prezentei componente, a unui sistem formalizat de management prin obiective și de management al performanței;
- absența unui sistem propriu, documentat, de măsurare a satisfacției călătorilor, necesar pentru evaluarea indicatorului nefinanciar corespunzător;

4.3. Dependențe externe

Următoarele elemente influențează determinant rezultatele societății și se află în afara sferei de decizie a conducerii executive:

Dependență	Mecanism de influență	Instrument aflat la dispoziția conducerii executive
Nivelul și scadența compensației pentru obligația de serviciu public	Reprezintă aproximativ 43% din veniturile din transport prevăzute pentru anul 2026; întârzierile afectează direct trezoreria și nivelul plăților restante	Facturare la termen, urmărirea încasărilor, notificarea autorității publice tutelare și a Consiliului de Administrație
Contravaloarea facilităților de călătorie acordate prin hotărâri ale consiliilor locale	Reprezintă aproximativ 22% din veniturile din transport prevăzute pentru anul 2026	Evidență separată, facturare lunară, reconciliere periodică cu unitățile administrativ-teritoriale
Politica de tarife	Tarifele și prețurile titlurilor de călătorie sunt stabilite de autoritățile competente; neajustarea lor în raport cu evoluția costurilor comprimă marja de exploatare	Fundamentarea și transmiterea propunerilor de ajustare, însoțite de calculații de cost
Prețul motorinei și tarifele la energia electrică	Cheltuielile aferente reprezintă aproximativ 21,9% din cheltuielile totale prevăzute pentru anul 2026	Achiziții cu proceduri concurențiale, monitorizarea consumurilor pe traseu și pe conducător auto
Reînnoirea parcului auto	În lipsa achiziției de vehicule noi, vechimea medie a parcului crește cu un an în fiecare exercițiu, indiferent de calitatea mentenanței	Fundamentarea programelor de investiții, asistarea acționarilor pentru pregătirea documentațiilor pentru finanțări externe
Cadrul normativ salarial și fiscal	Modificările legislative pot genera cheltuieli neprevăzute în bugetul aprobat	Estimarea impactului, notificarea Consiliului de Administrație, propunerea de rectificare bugetară

4.4. Oportunități

- valorificarea sistemelor digitale deja implementate pentru fundamentarea deciziilor operaționale și pentru raportare, fără costuri suplimentare semnificative;
- creșterea veniturilor proprii prin extinderea rețelei proprii de distribuție, prin renegocierea comisioanelor acordate agenților comerciali și prin extinderea plății cu cardul bancar;
- creșterea veniturilor accesorii din publicitate, inspecții tehnice periodice și închirieri de spații, prin corelarea prețurilor practicate cu prețul pieței;
- programe de finanțare pentru mobilitate urbană durabilă și pentru transport public ecologic, în măsura în care apelurile vor fi deschise și cofinanțarea va fi asigurată;
- extinderea serviciului în zonele periurbane, în corelare cu nevoile unităților administrativ-teritoriale membre;
- reducerea costurilor unitare prin optimizarea programării conducătorilor auto și prin eficientizarea activității de mentenanță.

V. VIZIUNEA MANAGERIALĂ ȘI PRINCIPIILE DE CONDUCERE

5.1. Viziunea managerială

Viziunea conducerii executive pentru perioada mandatului este aceea a unei **conduceri prudente și predictibile**, orientate către menținerea continuității și a calității serviciului public de transport, către consolidarea disciplinei financiare și către întărirea capacității instituționale a societății.

Prezenta componentă nu propune obiective de creștere accelerată. Într-o societate al cărei nivel de venituri este determinat în proporție de aproximativ două treimi de decizii ale autorităților publice, iar ale cărei tarife sunt reglementate, angajamentele realiste sunt cele de **menținere, consolidare și îmbunătățire graduală**: realizarea integrală a programului de transport asumat prin contractul de delegare, încadrarea în bugetul aprobat, reducerea treptată a plăților restante, menținerea parcului auto în stare tehnică corespunzătoare și pregătirea, în mod documentat, a condițiilor pentru reînnoirea acestuia atunci când finanțarea va deveni disponibilă.

5.2. Misiunea conducerii executive

Misiunea conducerii executive este de a asigura conducerea operativă a societății astfel încât:

- serviciul public de transport să fie prestat în condiții de continuitate, regularitate, siguranță și accesibilitate, conform obligațiilor din contractul de delegare;
- resursele societății să fie angajate cu respectarea principiilor eficienței, eficacității și economicității;
- Consiliul de Administrație și autoritatea publică tutelară să dispună, în mod regulat și cuprinzător, de informația necesară pentru exercitarea funcțiilor de supraveghere și decizie;

- obligațiile legale, contractuale și de raportare ale societății să fie îndeplinite integral și la termen.

5.3. Principiile de conducere asumate

Principiu	Mod de aplicare în activitatea curentă
Legalitate și conformitate	Orice act de conducere se întemeiază pe o dispoziție legală, contractuală sau statutară identificabilă; deciziile cu impact semnificativ se adoptă pe baza unor note de fundamentare scrise.
Prudență	Angajamentele se asumă la niveluri susținute de resursele efectiv alocate; estimările se construiesc pe ipoteze conservatoare, iar riscurile identificate se comunică în timp util.
Trasabilitate	Deciziile, propunerile, notificările și avertismentele adresate organelor statutare se consemnează în scris și se arhivează, împreună cu răspunsurile primite.
Transparență față de organele statutare	Informarea Consiliului de Administrație se realizează regulat
Separarea competențelor	Conducerea executivă acționează în limitele competențelor delegate, formulând propuneri în materiile rezervate Consiliului de Administrație, Adunării Generale a Acționarilor sau autorității publice tutelare.
Integritate	Evitarea și declararea conflictelor de interese; aplicarea Codului de Etică; tratament egal și nediscriminatoriu în relația cu salariații, furnizorii și utilizatorii serviciului.

VI. OBIECTIVE MANAGERIALE ȘI PLANUL DE ACȚIUNI 2026–2030

Obiectivele manageriale sunt structurate pe cele cinci axe stabilite prin Componenta de Administrare 2026–2030 și corelate cu obiectivele strategice A – Eficiența economică, B – Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor prestate și C – Competența profesională din Scrisoarea de Așteptări 2025–2029. Pentru fiecare acțiune sunt indicate termenul, rezultatul urmărit și, acolo unde este cazul, factorii de condiționare externă în absența cărora rezultatul nu poate fi atins prin mijloace aflate la dispoziția conducerii executive.

Axa A – Eficiență economică și echilibru financiar

Obiectiv general: menținerea echilibrului economico-financiar al societății, reducerea graduală a plăților restante, urmărirea încasării creanțelor și încadrarea în bugetul de venituri și cheltuieli aprobat.

Acțiuni și măsuri	Termen	Rezultat urmărit	Factori de condiționare externă
A.1. Monitorizarea lunară a execuției bugetului de venituri și cheltuieli, pe fiecare capitol de venituri și cheltuieli, cu analiza abaterilor față de nivelurile aprobate	Permanent	Încadrarea cheltuielilor totale în nivelul aprobat; raport lunar de execuție prezentat Consiliului de Administrație	Aprobarea bugetului și a eventualelor rectificări de către Adunarea Generală a Acționarilor
A.2. Elaborarea și aplicarea unui plan de absență a plăților restante, cu prioritizarea obligațiilor la bugetul de stat, bugetul asigurărilor sociale și bugetul local	Permanent	Reducerea anuală a soldului plăților restante, în limita disponibilului de trezorerie; evitarea majorărilor de întârziere	Încasarea la termen a compensației și a contravalorii facilităților de călătorie
A.3. Urmărirea sistematică a creanțelor comerciale: facturare la termen, reconcilieri lunare, somații, concilieri și, unde este cazul, acțiuni în justiție în interiorul termenului legal de prescripție	Permanent	Menținerea ratei de rotație a creanțelor cel puțin la nivelul realizat în anul 2025 (5,77); evidența măsurilor de recuperare dispuse	Comportamentul de plată al unităților administrativ-teritoriale debitoare
A.4. Creșterea veniturilor proprii din titluri de călătorie: dezvoltarea rețelei proprii de distribuție în punctele nodale, renegocierea comisioanelor acordate agenților comerciali, extinderea plății cu cardul bancar și a canalelor digitale de vânzare	2026–2028	Contribuție la măsura de creștere a veniturilor în valoare de 1.737 mii lei, prevăzută în Anexa nr. 5 la bugetul de venituri și cheltuieli	Evoluția cererii de transport; politica tarifară aprobată
A.5. Fundamentarea anuală, pe bază de calculații de cost, a propunerilor de ajustare a tarifelor și prețurilor	Anual	Corelarea veniturilor proprii cu evoluția costurilor de operare;	Aprobarea prin hotărâri ale consiliilor locale ale

Acțiuni și măsuri	Termen	Rezultat urmărit	Factori de condiționare externă
titlurilor de călătorie și transmiterea acestora către autoritatea publică tutelară		documentarea propunerii transmise	unităților administrativ-teritoriale membre și prin hotărâre a Adunării Generale a Asociației de Dezvoltare Intercomunitară „Buzău-Mărăcineni”
A.6. Analiza prețurilor practicate pentru publicitate pe și în interiorul autobuzelor, pentru inspecții tehnice periodice și pentru închirieri de spații, prin raportare la prețul pieței, și renegocierea contractelor	2026–2027	Creșterea veniturilor accesorii peste nivelul realizat în anul 2025	Cererea existentă pe piața locală
A.7. Aplicarea procedurilor concurențiale prevăzute de legislația privind achizițiile publice pentru toate achizițiile de lucrări, bunuri și servicii; consolidarea programului anual al achizițiilor	Permanent	Reducerea costurilor unitare; conformitatea integrală a procedurilor derulate	Numărul și calitatea ofertelor disponibile pe piață
A.8. Monitorizarea consumurilor de motorină și energie electrică pe traseu, pe autobuz și pe conducător auto, prin valorificarea datelor din computerele de bord și din sistemul de poziționare globală	Permanent	Menținerea consumului mediu în parametrii avuți în vedere la fundamentarea bugetului	Evoluția prețului carburantului și a tarifelor la energia electrică; condițiile de trafic
A.9. Fundamentarea anuală a propunerii de repartizare a profitului net, cu asigurarea vărsămintelor de minimum 50% la bugetul local, potrivit Ordonanței Guvernului nr. 64/2001	Anual, odată cu situațiile financiare	Conformitatea repartizării profitului; propunere transmisă în termen	Aprobarea de către Adunarea Generală a Acționarilor

Axa B – Calitatea și siguranța serviciului public

Obiectiv general: prestarea serviciului de transport public în condiții de continuitate, regularitate, siguranță și accesibilitate, conform obligațiilor asumate prin contractul de delegare și cerințelor autorității publice tutelare.

Acțiuni și măsuri	Termen	Rezultat urmărit	Factori de condiționare externă
B.1. Realizarea programului de transport aprobat, cu monitorizarea zilnică a curselor efectuate și a parcursului realizat, prin sistemul de poziționare globală	Permanent	Grad de realizare a programului de transport cât mai apropiat de nivelul aprobat; raportare lunară	Disponibilitatea parcului auto și a personalului operativ; condiții de trafic și evenimente meteorologice
B.2. Menținerea și îmbunătățirea continuă a sistemului de management integrat, în conformitate cu documentele de referință SR EN ISO 9001, SR EN ISO 14001 și SR ISO 45001	Permanent	Menținerea certificărilor; închiderea neconformităților constatate în audituri	—
B.3. Derularea a minimum 4 instruiri anuale în materie de siguranță rutieră și de securitate și sănătate în muncă pentru personalul operativ, documentate corespunzător	Anual	Îndeplinirea indicatorului nefinanciar privind numărul de instruiri în materie de siguranță	—
B.4. Proiectarea și implementarea unei proceduri interne de măsurare a satisfacției călătorilor (chestionar structurat, canale digitale, registru de sesizări)	anul 2027 referință pentru măsurare	Existența unei baze de date verificabile care să permită calculul indicatorului privind scorul satisfacției clienților	Rata de răspuns a utilizatorilor serviciului
B.5. Gestionarea reclamațiilor și sesizărilor utilizatorilor prin procedură scrisă, cu termen de	Permanent	Reducerea numărului de reclamații repetitive	—

Acțiuni și măsuri	Termen	Rezultat urmărit	Factori de condiționare externă
răspuns de maximum 30 de zile și cu evidență centralizată			
B.6. Asigurarea accesibilității serviciului pentru persoanele cu dizabilități sau cu mobilitate redusă, conform contractului de delegare și legislației aplicabile	Permanent	Conformitate cu obligațiile contractuale și legale	Configurația infrastructurii de stații, aflată în administrarea unităților administrativ-teritoriale
B.7. Prevenirea călătoriilor frauduloase prin planificarea activității de control și prin colaborarea cu organele abilitate	Permanent	Creșterea gradului de conformare a călătorilor; evidența acțiunilor de control	—
B.8. Menținerea la zero a numărului de vehicule care nu respectă normele de poluare Euro 5 și Euro 6, raportat la totalul flotei	Permanent	Îndeplinirea indicatorului nefinanciar privind protecția mediului	Menținerea structurii actuale a parcului auto

Axa C – Mentenanță, modernizare, digitalizare și investiții

Obiectiv general: menținerea parcului auto și a dotărilor tehnice în stare de funcționare corespunzătoare, valorificarea infrastructurii digitale existente și pregătirea condițiilor pentru reînnoirea parcului auto.

Acțiuni și măsuri	Termen	Rezultat urmărit	Factori de condiționare externă
C.1. Elaborarea și aplicarea programului anual de mentenanță preventivă, planificat pe fiecare autobuz, cu evidența intervențiilor și a costurilor aferente	Anual	Menținerea unui parc mediu zilnic utilizabil de aproximativ 87 de autobuze;	Alocarea bugetară pentru piese de schimb și materiale; termenele de livrare ale furnizorilor

Acțiuni și măsuri	Termen	Rezultat urmărit	Factori de condiționare externă
C.2. Realizarea programului de investiții aprobat: 892 mii lei în anul 2026, 1.500 mii lei în anul 2027 și 2.000 mii lei în anul 2028, din surse proprii	Anual	Grad de realizare a programului de investiții superior celui înregistrat în anul 2025 (52,9%)	Aprobarea programului de investiții; disponibilul de trezorerie rezultat din încasarea compensației
C.3. Valorificarea sistemelor digitale existente pentru raportarea operațională: parcurs realizat, curse efectuate, validări, consumuri, timpi de staționare	2026–2027	Rapoarte operaționale lunare fundamentate pe date verificabile	—
C.4. Dezvoltarea sistemului informatic integrat al societății, în conformitate cu așteptarea explicită a autorității publice tutelare	2026–2028, etapizat	Integrarea evidențelor operaționale, financiare și de personal	Alocarea bugetară necesară; aprobarea Consiliului de Administrație
C.5. Identificarea programelor de finanțare disponibile pentru reînnoirea și ecologizarea parcului auto și pregătirea documentațiilor tehnico-economice aferente	Permanent, cu raportare semestrială	Existența unui portofoliu de proiecte pregătite pentru depunere la momentul deschiderii apelurilor	Deschiderea apelurilor de finanțare; asigurarea cofinanțării de către unitățile administrativ-teritoriale; deciziile autorității publice tutelare
C.6. Realizarea unui studiu privind adaptarea rețelei de transport la structura actuală a cererii, inclusiv eliminarea suprapunerilor de trasee	Anul 2027	Propunere fundamentată transmisă Consiliului de Administrație și autorității publice tutelare	Aprobarea modificării programului de transport de către autoritățile competente

Acțiuni și măsuri	Termen	Rezultat urmărit	Factori de condiționare externă
C.7. Menținerea și consolidarea măsurilor de securitate cibernetică și de protecție a datelor cu caracter personal	Permanent	Absența incidentelor de securitate cu impact asupra activității	Alocarea bugetară pentru mentenanța sistemelor

Axa D – Resurse umane și dialog social

Obiectiv general: asigurarea resurselor umane necesare realizării programului de transport, creșterea productivității muncii și menținerea unui climat de dialog social constructiv, cu respectarea drepturilor salariale negociate.

Acțiuni și măsuri	Termen	Rezultat urmărit	Factori de condiționare externă
D.1. Analiza anuală a necesarului de personal pe compartimente și formularea de propuneri privind structura organizatorică și statul de funcții	Anual	Corelarea structurii de personal cu necesarul operativ; propuneri fundamentate transmise Consiliului de Administrație	Aprobarea structurii organizatorice de către organele competente
D.2. Respectarea întocmai a prevederilor Contractului Colectiv de Muncă aplicabil, în ceea ce privește salarizarea și condițiile de muncă	Permanent	Conformitate integrală; absența litigiilor de muncă având ca obiect drepturi salariale	Rezultatul negocierilor colective
D.3. Elaborarea și derularea programului anual de pregătire profesională, cu prioritate pentru conducătorii auto și personalul de mentenanță	Anual	Realizarea programului aprobat; evidența participării	Alocarea bugetară pentru pregătire profesională

Acțiuni și măsuri	Termen	Rezultat urmărit	Factori de condiționare externă
D.4. Optimizarea programării conducătorilor auto și a activității de mentenanță, în vederea reducerii timpilor neproductivi	Permanent	Creșterea productivității muncii peste nivelul de 179,96 mii lei venituri din exploatare pe salariat, realizat în anul 2025	Volumul programului de transport aprobat; disponibilitatea personalului
D.5. Implementarea etapizată a sistemului de management prin obiective și a sistemului de management al performanței, cu fișe de post actualizate și criterii de evaluare individuală	2027–2028 implementare	Trasabilitatea contribuției individuale la rezultatele societății, conform așteptării autorității publice tutelare	Consultarea reprezentanților salariaților; aprobarea procedurilor
D.6. Menținerea dialogului social permanent și consultarea reprezentanților salariaților asupra măsurilor cu impact asupra condițiilor de muncă	Permanent	Prevenirea conflictelor colective de muncă	—
D.7. Măsuri de fidelizare a personalului operativ și de reducere a fluctuației, în limita cadrului salarial aprobat	2026–2030	Menținerea numărului de conducători auto la nivelul necesar realizării programului de transport	Evoluția pieței locale a muncii; cadrul salarial aprobat

Axa E – Guvernanță internă, conformitate și raportare

Obiectiv general: asigurarea conformității activității executive cu cadrul de guvernanță corporativă și informarea regulată și cuprinzătoare a Consiliului de Administrație și a autorității publice tutelare.

Acțiuni și măsuri	Termen	Rezultat urmărit	Factori de condiționare externă
E.1. Revizuirea și actualizarea procedurilor operaționale și a sistemului de control intern managerial la nivelul tuturor compartimentelor	2026–2027	Proceduri actualizate, aprobate și comunicate; reducerea riscurilor operaționale reziduale	—
E.2. Actualizarea registrului de riscuri pe compartimente și raportarea către Comitetul de Gestionare a Riscurilor din cadrul Consiliului de Administrație	Semestrial	Registru de riscuri actualizat, cu evaluarea riscului inerent și rezidual și cu strategiile adoptate	—
E.3. Aplicarea Codului de Etică al CA si al angajatilor, prevenirea și gestionarea conflictelor de interese la nivelul conducerii executive și al personalului	Permanent	Absența situațiilor de conflict de interese nedeclarate	—
E.4. Informarea regulată și cuprinzătoare a Consiliului de Administrație asupra operațiunilor întreprinse și avute în vedere, potrivit art. 143[1] alin. (3) din Legea societăților nr. 31/1990	Lunar și ori de câte ori este necesar	Rapoarte scrise, înregistrate, puse la dispoziția Consiliului de Administrație	—
E.5. Asigurarea publicării pe pagina de internet a societății a documentelor prevăzute la art. 51 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011	Permanent, în termenele legale	Conformitate integrală cu obligațiile de transparență	—
E.6. Colaborarea cu auditorul financiar, cu auditul intern, cu Comitetul de Audit și cu celelalte comitete consultative ale Consiliului de Administrație	Permanent	Punerea la dispoziție, în termen, a documentelor și informațiilor solicitate; implementarea	—

Acțiuni și măsuri	Termen	Rezultat urmărit	Factori de condiționare externă
		recomandărilor acceptate	
E.7. Întocmirea raportării trimestriale privind realizarea indicatorilor-cheie de performanță incluși în contractul de mandat	Trimestrial	Raportare completă și la termen către Consiliul de Administrație și autoritatea publică tutelară	Aprobarea prealabilă a indicatorilor-cheie de performanță

VII. PROIECȚII ECONOMICO-FINANCIARE 2026–2030

7.1. Ipotezele proiecției

Proiecția economico-financiară pentru perioada mandatului este construită pe următoarele ipoteze, deliberat conservatoare:

- anul 2026 preia integral nivelurile aprobate prin bugetul de venituri și cheltuieli, fără ajustări;
- pentru perioada 2027–2030 se estimează o creștere anuală a veniturilor totale de aproximativ 2%, corespunzătoare ajustării graduale a tarifelor și a compensației în raport cu evoluția costurilor, fără a presupune extinderi ale programului de transport;
- cheltuielile totale evoluează în același ritm, cu o îmbunătățire marginală a raportului dintre cheltuieli și venituri;
- rezultatul brut se menține pozitiv, la un nivel care asigură constituirea rezervelor legale și vărsămintele la bugetul local, fără a depăși profitul rezonabil de maximum 4% admis de mecanismul de compensare;
- nu se bazează pe accesarea de finanțări externe nerambursabile; eventuala accesare a acestora ar modifica semnificativ, în sens favorabil, secțiunea de investiții.

7.2. Proiecția indicatorilor economico-financiari

Indicator	2025 realizat	2026 buget aprobat	2027 estimat	2028 estimat	2029 estimat	2030 estimat
Venituri totale (mii lei)	59.027	60.764	61.979	63.219	64.483	65.773

Indicator	2025 realizat	2026 buget aprobat	2027 estimat	2028 estimat	2029 estimat	2030 estimat
Cheltuieli totale (mii lei)	58.840	60.394	61.559	62.769	64.003	65.263
Rezultat brut (mii lei)	**188**	**370**	**420**	**450**	**480**	**510**
Cheltuieli totale la 1.000 lei venituri (lei)	996,82	993,91	993,22	992,88	992,56	992,25

7.3. Măsurile de îmbunătățire a rezultatului brut

Conducerea executivă preia și dezvoltă măsurile prevăzute în Anexa nr. 5 la bugetul de venituri și cheltuieli, al căror efect net estimat pentru perioada 2026–2028 este următorul:

Măsură / cauză	Influență estimată asupra rezultatului brut (mii lei)
I. Măsuri de îmbunătățire a rezultatului brut	
Creșterea veniturilor din activitatea de bază	+1.737
Scăderea cheltuielilor financiare	+905
Scăderea altor cheltuieli de exploatare	+121
Total categoria I	**+2.763**
II. Cauze care diminuează efectul măsurilor	
Creșterea cheltuielilor cu bunuri și servicii	−1.051
Creșterea cheltuielilor cu personalul	−1.506
Total categoria II	**−2.557**
Efect net estimat	**+206**

VIII. INDICATORI-CHEIE DE PERFORMANȚĂ. PROPUNERE PENTRU NEGOCIERE

8.1. Cadrul legal și procedura

Potrivit art. 30, alin. (3) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, indicatorii-cheie de performanță rezultați din planul de administrare se transmit acționarilor în vederea negocierii și aprobării, urmând a fi anexați contractelor de mandat. Nivelurile prezentate în continuare constituie, în consecință, o **propunere fundamentată**, iar nu un angajament definitiv; nivelurile aplicabile evaluării vor fi exclusiv cele negociate și aprobate în condițiile legii și înscrise ca anexă la contractul de mandat.

Nivelurile minime avute în vedere sunt cele stabilite prin Ordinul președintelui Agenției pentru Monitorizarea și Evaluarea Performanțelor Întreprinderilor Publice nr. 651/2024, iar categoriile și formulele de calcul sunt cele prevăzute în Anexele nr. 2a și 2b la Hotărârea Guvernului nr. 639/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.

8.2. Indicatori financiari

Categorie	Indicator	Realizat 2025	Nivel propus
Politica de investiții	Rata cheltuielilor de capital	3,71	**≥ 0,07%**
Finanțare	Rata lichidității curente	1,22	**≥ 1,00**
Finanțare	Raportul dintre datorie/ EBITDA	4,49	**≥ 0,00**
Operațiuni	Viteza de rotație a activelor	2,02	**≥ 1,76**
Rentabilitate	Rentabilitatea activelor	0,48	**≥ 0,46%**
Rentabilitate	Marja profitului din exploatare	0,30	**≥ 0,35%**
Politica de dividende	Rata de plată a dividendelor	50,0	**≥ 50%**

8.3. Indicatori nefinanciari

Categorie	Indicator	Nivel propus

Angajați	Numărul de instruiri în materie de siguranță	**≥ 4 pe an**
Angajați	Instituirea unui sistem de siguranță a angajaților	**DA**
Guvernanță corporativă	Stabilirea politicilor de gestionare a riscurilor	**DA**
Operaționali	Gradul de realizare a programului de transport	**98%**
Operaționali	Ponderea vehiculelor cu sisteme de monitorizare funcționale	**99%**
Specifici întreprinderii publice	Gradul de acoperire a cheltuielilor de exploatare din veniturile proprii	**32%**
Specifici întreprinderii publice	Număr de trasee deservite conform Contractului de delegare	**49**

IX. RESURSELE NECESARE REALIZĂRII OBIECTIVELOR

Realizarea obiectivelor presupune alocarea următoarelor categorii de resurse, ale căror niveluri sunt aprobate de organele statutare competente:

9.1. Resurse financiare

Destinație	Nivel prevăzut pentru anul 2026 (lei)
Cheltuieli cu materii prime și materiale, din care motorina	16.130.000, din care 12.000.000
Cheltuieli cu energia electrică pentru tracțiune	1.200.000
Cheltuieli cu personalul	31.910.794
Cheltuieli cu pregătirea profesională	90.000
Prime de asigurare	1.300.000

Destinație	Nivel prevăzut pentru anul 2026 (lei)
Cheltuieli pentru investiții	892.000
Total cheltuieli aprobate pentru anul 2026	**60.393.794**

9.2. Resurse umane

- menținerea unui număr mediu de salariați corespunzător realizării programului de transport aprobat, cu prioritate pentru personalul operativ, conducători auto, personal de mentenanță, dispecerat, control;
- acoperirea posturilor vacante de conducător auto, în limita statului de funcții aprobat și a memorandumul Guvernului;
- asigurarea resursei de timp și a bugetului pentru programele de pregătire profesională obligatorii și pentru instruirile în materie de siguranță.

9.3. Resurse tehnice și informaționale

- menținerea în exploatare a parcului auto și a dotărilor tehnice existente, prin programe de mentenanță preventivă finanțate din bugetul aprobat;
- mentenanța și dezvoltarea sistemelor informatice: emitere și validare electronică a titlurilor de călătorie, poziționare globală, supraveghere video, computer de bord, sisteme de gestiune economică și de personal;
- accesul conducerii executive la informația financiar-contabilă și operațională în timp util, prin integrarea evidențelor.

X. MANAGEMENTUL RISCURILOR LA NIVELUL CONDUCERII EXECUTIVE

Conducerea executivă asigură identificarea, evaluarea, monitorizarea și raportarea riscurilor prin registrul de riscuri al societății, structurat pe compartimente și cuprinzând, pentru fiecare risc, obiectivul sau activitatea afectată, cauzele favorizante, evaluarea riscului inerent, strategia adoptată și evaluarea riscului rezidual. Registrul se actualizează și se raportează semestrial Comitetului de Gestionare a Riscurilor din cadrul Consiliului de Administrație.

Principalele categorii de risc și modul de repartizare a instrumentelor de control sunt prezentate în tabelul de mai jos:

Categorie de risc	Manifestare	Măsuri aflate în competența conducerii executive	Limite ale controlului executiv
Risc de lichiditate	Întârzieri în încasarea compensației și a contravalorii facilităților de călătorie, cu efect asupra plăților restante	Plan de trezorerie, facturare la termen, prioritizarea obligațiilor bugetare, notificarea organelor statutare	Momentul și cuantumul plăților efectuate de unitățile administrativ-teritoriale
Risc de venit	Neajustarea tarifelor în raport cu evoluția costurilor; scăderea cererii de transport	Fundamentarea propunerilor de ajustare, măsuri de creștere a veniturilor proprii și accesorii	Aprobarea tarifelor prin hotărâri ale consiliilor locale și hotărâre a Adunării Generale a Asociației de Dezvoltare Intercomunitară „Buzău-Mărăcineni"
Risc de cost	Creșterea prețului carburantului, a energiei electrice și a costurilor salariale	Proceduri concurențiale de achiziție, monitorizarea consumurilor, optimizarea programării	Evoluția prețurilor pe piață; cadrul salarial negociat și cel legal
Risc operațional	Defecțiuni tehnice, indisponibilitatea parcului auto, deficit de conducători auto, evenimente rutiere	Mentenanță preventivă, planificarea rezervelor de parc și de personal, asigurări, proceduri de intervenție	Vechimea parcului auto; oferta pieței locale a muncii
Risc de conformitate	Nerespectarea obligațiilor din contractul de delegare sau a cerințelor autorităților de reglementare	Monitorizarea indicatorilor contractuali, proceduri interne, colaborare cu auditul intern și cu Comitetul de Audit	Modificări ale cadrului de reglementare
Risc de personal	Fluctuația personalului operativ, conflicte de muncă	Dialog social permanent, respectarea Contractului Colectiv de Muncă, măsuri de fidelizare	Nivelul salarial aprobat; concurența pe piața muncii

Categorie de risc	Manifestare	Măsuri aflate în competența conducerii executive	Limite ale controlului executiv
Risc de mediu și tranziție energetică	Înăsprirea cerințelor privind emisiile; îmbătrânirea parcului auto	Monitorizarea consumurilor și emisiilor, pregătirea documentațiilor pentru finanțarea reînnoirii parcului	Disponibilitatea programelor de finanțare și a cofinanțării

XI. EVALUAREA EXECUȚIEI COMPONENTEI DE MANAGEMENT

11.1. Cadrul evaluării

Evaluarea activității Directorului General se realizează de către Consiliul de Administrație, prin Comitetul de Nominalizare și Remunerare, potrivit Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și contractului de mandat. Potrivit art. 55 alin. (1) din același act normativ, Consiliul de Administrație prezintă semestrial Adunării Generale a Acționarilor un raport asupra activității de administrare, care include și informații referitoare la execuția contractelor de mandat ale directorilor.

11.2. Baza documentară a evaluării

Evaluarea se fundamentează pe următoarele documente:

- indicatorii-cheie de performanță negociați și aprobați, anexați contractului de mandat;
- situațiile financiare anuale aprobate și, după caz, raportul auditorului financiar;
- rapoartele periodice ale conducerii executive;
- hotărârile și deciziile organelor statutare adoptate în perioada evaluată, precum și cele solicitate și neadoptate.

11.3. Principii metodologice propuse

În vederea asigurării unei evaluări echitabile și verificabile, se propun următoarele principii, care urmează a fi aprobate odată cu prezenta componentă:

- **Evaluare exclusiv pe baza indicatorilor aprobați.** Evaluarea se realizează în raport cu indicatorii-cheie de performanță negociați și aprobați în condițiile art. 30 alin. (3) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 și anexați contractului de mandat.
- **Corelarea cu perioada efectiv exercitată.** Pentru exercițiul financiar în care mandatul începe sau încetează, evaluarea se raportează la perioada efectiv exercitată, indicatorii anuali fiind ajustați proporțional.

- **Separarea factorilor exogeni.** Raportul de evaluare prezintă distinct devierile determinate de factori exogeni, cu cuantificarea impactului acestora asupra fiecărui indicator afectat.
- **Evaluarea diligenței pentru obiectivele condiționate.** Pentru obiectivele a căror realizare depinde de decizii ale altor organe, evaluarea vizează caracterul complet, fundamentat și transmis în termen al propunerilor formulate de conducerea executivă.
- **Standardul de diligență.** Aprecierea deciziilor de afaceri adoptate de conducerea executivă se realizează prin raportare la standardul prevăzut de art. 144[1] din Legea societăților nr. 31/1990, aplicabil directorilor potrivit art. 152 alin. (1) din același act normativ, respectiv prin raportare la informațiile disponibile la momentul adoptării deciziei.
- **Contradictorialitate.** Constatările din raportul de evaluare se comunică Directorului General, care poate formula observații scrise, anexate raportului.

11.4. Autoevaluarea

Conducerea executivă va prezenta anual Consiliului de Administrație, odată cu situațiile financiare, un raport de autoevaluare cuprinzând gradul de realizare a fiecărui obiectiv, valorile calculate ale indicatorilor-cheie de performanță, sursele de date utilizate și, distinct, factorii exogeni care au influențat rezultatele, cu trimitere la notificările transmise în cursul exercițiului.

XII. DISPOZIȚII FINALE

Prezenta Componentă de Management a fost elaborată de Directorul General al Societății TRANS BUS SA în temeiul art. 36, alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, în termenul de 60 de zile de la data numirii prin Decizia Consiliului de Administrație nr. 19 din 10.07.2026.

Prezenta componentă este corelată cu Scrisoarea de Așteptări 2025–2029, aprobată prin Dispoziția Președintelui Asociației de Dezvoltare Intercomunitară „Buzău-Mărăcineni" nr. 1/10.04.2025 și anexată la Hotărârea Adunării Generale a Asociației nr. 325/11.04.2025, și dezvoltă, la nivel executiv, Componenta de Administrare 2026–2030 elaborată de Consiliul de Administrație.

Potrivit art. 30, alin. (2) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, componenta de administrare se completează cu prezenta componentă de management, formând împreună Planul de Administrare al Societății TRANS BUS SA pentru perioada mandatului, care se supune analizei și aprobării Consiliului de Administrație.

Director general,
Toader Gică
[redacted]

Transbus
Compania de Transport Buzău
Nr. Reg. J10/370/1998 - C.U.I. 10622337
sos. Constantei, nr.10, Buzau,
Cont: RO 45BTRL01001202H73645XX,
deschis la Banca Transilvania Buzau
tel: 0238 426 392, fax: 0238 724 734,
office@transbusbuzau.ro www.transbusbuzau.ro

Nr. 7819 / 08.09.2026

COMPONENTA DE MANAGEMENT

PLAN DE ADMINISTRARE

Perioada mandatului: 2026 –2030

Elaborată de: *Toader Gică - Director General*

Numit prin: *Decizia Consiliului de Administrație nr. 19 din 10.07.2026*

Temei legal: *Art. 36, alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011*

LIMITAREA RĂSPUNDERII ȘI NATURA JURIDICĂ A ANGAJAMENTELOR ASUMATE

Prezenta Componentă de Management este elaborată în temeiul prevederilor art. 36, alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și ale Hotărârii Guvernului nr. 639/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, constituind instrumentul de lucru prin care conducerea executivă a Societății TRANS BUS SA își prezintă modalitatea de conducere a societății pe durata mandatului și măsurile prin care urmărește realizarea obiectivelor cuprinse în Scrisoarea de Așteptări 2025–2029 și în Componenta de Administrare 2026–2030.

Estimările, proiecțiile și nivelurile-țintă cuprinse în prezentul document au caracter orientativ și sunt fundamentate pe datele disponibile la data elaborării, pe bugetul de venituri și cheltuieli pentru anul 2026 și pe ipotezele de lucru expuse. Modificarea uneia sau mai multora dintre aceste premise afectează, în mod corespunzător, gradul în care obiectivele pot fi realizate.

Directorul General se angajează să folosească, cu prudența și diligența unui bun administrator, toate mijloacele aflate în competența sa legală și contractuală pentru atingerea rezultatelor prognozate.

Standardul de conduită aplicabil este cel prevăzut de art. 144^1 din Legea societăților nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare, aplicabil directorilor în aceleași condiții ca și administratorilor potrivit art. 152 alin. (1) din același act normativ, precum și cel prevăzut de Codul civil pentru mandatul cu titlu oneros.

Potrivit art. 143^1 alin. (1) din Legea societăților nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare, Directorul General este responsabil cu luarea tuturor măsurilor aferente conducerii societății, în limitele obiectului de activitate și cu respectarea competențelor exclusive rezervate de lege sau de actul constitutiv Consiliului de Administrație și Adunării Generale a Acționarilor. Prezenta componentă se raportează, în consecință, exclusiv la perimetrul de competență al conducerii executive.

Directorul General va solicita revizuirea prezentei componente, în condițiile legii, ori de câte ori modificarea premiselor de fundamentare o impune, cu informarea prealabilă și documentată a Consiliului de Administrație.

I. CADRUL LEGAL, SCOPUL ȘI STRUCTURA DOCUMENTULUI

1.1. Temeiul legal

Prezenta Componentă de Management este elaborată cu respectarea următoarelor acte normative:

- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 639/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea societăților nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 287/2009 privind Codul civil, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul președintelui Agenției pentru Monitorizarea și Evaluarea Performanțelor Întreprinderilor Publice nr. 651/2024 privind aprobarea nivelurilor minime ale indicatorilor-cheie de performanță;
- Regulamentul (CE) nr. 1370/2007 al Parlamentului European și al Consiliului privind serviciile publice de transport feroviar și rutier de călători;
- Legea nr. 92/2007 privind serviciile de transport public local, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea serviciilor comunitare de utilități publice nr. 51/2006, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța Guvernului nr. 64/2001 privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și la regiile autonome, cu modificările și completările ulterioare;
- Actul constitutiv al Societății TRANS BUS SA;
- Contractul de delegare a gestiunii serviciului de transport public local nr. 2/2025, aprobat prin Hotărârea Adunării Generale a Acționarilor a Asociației de Dezvoltare Intercomunitară „Buzău-Mărăcineni" nr. 330/17.09.2025.

1.2. Natura și scopul componentei de management

Potrivit art. 2 pct. 15 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, planul de administrare reprezintă instrumentul de lucru al administratorilor și al directorilor, structurat pe două componente: **componenta de administrare**, întocmită de Consiliul de Administrație, și **componenta de management**, întocmită de directori. Cele două componente formează împreună Planul de Administrare, corelat cu scrisoarea de așteptări.

Potrivit art. 36, alin. (1) din același act normativ, în termen de 60 de zile de la numire directorii elaborează și prezintă Consiliului de Administrație o propunere pentru componenta de

management a planului de administrare pe durata mandatului, în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari.

Potrivit art. 36, alin. (2), Consiliul de Administrație poate cere completarea sau revizuirea componentei de management dacă aceasta nu prevede măsurile pentru realizarea obiectivelor cuprinse în scrisoarea de așteptări și nu cuprinde rezultatele prognozate care să asigure evaluarea indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari. Prezentul document a fost structurat astfel încât să răspundă, punct cu punct, ambelor cerințe.

Potrivit art. 30, alin. (2) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, componenta de administrare se completează cu componenta de management, Planul de Administrare în integralitatea sa fiind supus analizei și aprobării Consiliului de Administrație. Potrivit art. 30, alin. (3), indicatorii-cheie de performanță rezultați din planul de administrare se transmit în vederea negocierii și aprobării.

1.3. Elemente de calendar

Element	Referință	Termen / dată
Numirea Directorului General	Decizia Consiliului de Administrație nr. 19	10.07.2026
Elaborarea și prezentarea componentei de management	art. 36, alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011	**60 de zile de la numire**
Aprobarea componentei de management și a planului de administrare în integralitate	art. 36, alin. (3) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011	maximum 20 de zile de la împlinirea termenului prevăzut la art. 36 alin. (1)
Transmiterea indicatorilor-cheie de performanță către acționari	art. 30, alin. (3) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011	5 zile de la aprobarea planului de administrare
Negocierea și aprobarea indicatorilor-cheie de performanță	Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011; Scrisoarea de Așteptări 2025–2029	ulterior transmiterii; se anexează contractului de mandat

II. PREMISELE ȘI IPOTEZELE DE FUNDAMENTARE

Societatea TRANS BUS SA este un operator de transport public local care își desfășoară activitatea în regim de obligație de serviciu public, în condițiile Regulamentul (CE) nr. 1370/2007 al Parlamentului European și al Consiliului privind serviciile publice de transport feroviar și rutier de călători. Caracteristica structurală a acestui regim este că nivelul veniturilor, nivelul tarifelor și volumul serviciului prestat nu sunt stabilite de conducerea executivă, ci de autoritățile competente. În consecință, orice proiecție managerială se fundamentează pe un set de premise care exced sfera de control a conducerii executive și care sunt prezentate mai jos în mod transparent, astfel încât evaluarea ulterioară a execuției să se poată realiza în raport cu acestea.

2.1. Premise instituționale și contractuale

Premisa asumată	Efect asupra realizării obiectivelor	Mecanism de monitorizare
Menținerea în vigoare, în parametrii actuali, a Contractului de delegare a gestiunii serviciului de transport public local nr. 2/2025	Determină integral volumul serviciului prestat, structura veniturilor și baza de calcul a compensației	Verificare permanentă; notificarea Consiliului de Administrație în cazul oricărei modificări prin act adițional
Aprobarea de către Adunarea Generală a Acționarilor a bugetului de venituri și cheltuieli și a programului anual de investiții	Condiționează angajarea oricărei cheltuieli și realizarea programului de investiții	Raportare trimestrială privind execuția bugetară
Menținerea programului de transport aprobat	Determină parcursul realizat, consumurile și necesarul de personal operativ	Raportare lunară a parcursului și a gradului de realizare a programului
Aprobarea de către consiliile locale ale unităților administrativ-teritoriale membre și de către Adunarea Generală a Asociației de Dezvoltare Intercomunitară „Buzău-Mărăcineni" a ajustărilor de tarife propuse	Condiționează corelarea veniturilor proprii cu evoluția costurilor de operare	Fundamentarea și transmiterea propunerilor de ajustare; evidența răspunsurilor primite

Premisa asumată	Efect asupra realizării obiectivelor	Mecanism de monitorizare
Stabilitatea cadrului normativ aplicabil (fiscal, salarial, de mediu, de transport rutier)	Modificările legislative pot genera cheltuieli suplimentare neprevăzute în bugetul aprobat	Notificarea Consiliului de Administrație în termen de 10 zile de la constatarea impactului

2.2. Premise financiare

Structura veniturilor societății, astfel cum rezultă din bugetul de venituri și cheltuieli pentru anul 2026, evidențiază dependența determinantă de sumele datorate de unitățile administrativ-teritoriale membre ale Asociației de Dezvoltare Intercomunitară „Buzău-Mărăcineni":

Sursa de venit	Nivel prevăzut pentru anul 2026 (lei)	Pondere în veniturile din transport	Aflată în controlul conducerii executive
Venituri proprii din titluri de călătorie (tonete proprii, agenți comerciali, carduri, suprataxă)	20.515.000	35,3%	Parțial – prin măsuri de distribuție, marketing și control
Compensație și diferențe de tarif pentru facilitățile acordate (gratuități)	12.635.000	21,7%	**Nu – stabilite prin hotărâri ale consiliilor locale**
Compensație pentru obligația de serviciu public	25.030.000	43,0%	**Nu – stabilită prin contractul de delegare și hotărâri ale autorităților**
Total venituri din transport	**58.180.000**	**100%**	—
Venituri accesorii (publicitate, închirieri, inspecții tehnice periodice, alte servicii)	1.050.000	—	Da
Alte venituri din exploatare, inclusiv venituri din subvenții pentru investiții	1.533.843	—	Parțial

Sursa de venit	Nivel prevăzut pentru anul 2026 (lei)	Pondere în veniturile din transport	Aflată în controlul conducerii executive
Total venituri (buget de venituri și cheltuieli 2026)	**60.763.843**	—	—

Premisele financiare suplimentare asumate sunt următoarele:

- încasarea la termenele contractuale a compensației și a contravalorii facilităților de călătorie facturate unităților administrativ-teritoriale membre;
- menținerea prețului mediu al motorinei în intervalul avut în vedere la fundamentarea bugetului de venituri și cheltuieli pentru anul 2026 (cheltuială prevăzută: 12.000.000 lei), respectiv a tarifelor la energia electrică (cheltuială prevăzută: 1.200.000 lei);
- menținerea cadrului salarial negociat prin Contractul Colectiv de Muncă aplicabil, cu încadrarea cheltuielilor cu personalul în nivelul prevăzut pentru anul 2026 (31.910.794 lei);
- inexistența unor obligații de plată extraordinare rezultate din litigii, controale sau modificări fiscale neprevăzute la data elaborării prezentei componente.

2.3. Premise operaționale

- menținerea în exploatare a parcului auto în structura actuală, toate încadrate în norma de poluare Euro 5 sau superioară;
- asigurarea, în limita bugetului aprobat, a resurselor de mentenanță necesare menținerii unui parc mediu zilnic de aproximativ 87 de autobuze utilizate pentru realizarea programului de transport;
- menținerea numărului de personal operativ la un nivel care să permită acoperirea programului de transport aprobat, în condițiile pieței muncii pentru conducători auto profesioniști;
- funcționarea sistemelor tehnice existente: sistemul de emitere și validare electronică a titlurilor de călătorie, sistemul de poziționare globală, sistemul de supraveghere video, computerele de bord.

2.4. Consecințe asupra modului de asumare a obiectivelor

În raport cu premisele de mai sus, obiectivele și nivelurile-țintă din prezenta componentă sunt asumate în următoarea structură:

Categorie	Natura angajamentului	Exemple
Obiective aflate integral în competența conducerii executive	Obligații de rezultat, măsurabile prin documente interne	Elaborarea și aplicarea procedurilor operaționale; realizarea instruirilor în materie de siguranță; raportarea periodică; documentarea deciziilor
Obiective condiționate parțial de factori externi	Obligații de mijloace, cu evidențierea măsurilor întreprinse	Creșterea veniturilor proprii; reducerea plăților restante; menținerea indicatorilor de lichiditate și rentabilitate
Obiective condiționate determinant de factori externi	Obligații de mijloace, evaluabile exclusiv prin raportare la măsurile propuse și la deciziile adoptate de organele competente	Reînnoirea parcului auto și vechimea medie a vehiculelor; ajustarea tarifelor; nivelul compensației; accesarea de finanțări externe

2.5. Delimitarea competențelor

Potrivit art. 143^1 alin. (1) din Legea societăților nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare, potrivit Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și potrivit actului constitutiv, rămân în competența exclusivă a Adunării Generale a Acționarilor, a Consiliului de Administrație sau a autorității publice tutelare, după caz, următoarele categorii de decizii care influențează în mod direct realizarea obiectivelor din prezenta componentă:

- aprobarea bugetului de venituri și cheltuieli și a programului anual de investiții;
- aprobarea structurii organizatorice și a statului de funcții;
- aprobarea politicii de tarife și a ajustărilor de tarif, prin hotărâri ale consiliilor locale ale unităților administrativ-teritoriale membre și hotărâre a Adunării Generale a Asociației de Dezvoltare Intercomunitară „Buzău-Mărăcineni";
- modificarea contractului de delegare și a programului de transport;
- negocierea și aprobarea indicatorilor-cheie de performanță anexați contractelor de mandat;
- aprobarea contractării de credite și a operațiunilor care depășesc limitele de competență delegate conducerii executive;
- repartizarea profitului net și stabilirea vărsămintelor la bugetul local.

Conducerea executivă va fundamenta, va documenta și va supune spre aprobare organelor competente propunerile aferente fiecăreia dintre aceste categorii, în termenele prevăzute de

lege, urmând ca răspunderea pentru conținutul deciziilor adoptate să revină organului care le adoptă.

2.6. Procedura de notificare a modificării premiselor

Ori de câte ori conducerea executivă constată modificarea uneia dintre premisele expuse, cu impact semnificativ asupra realizării obiectivelor sau a indicatorilor-cheie de performanță, va proceda astfel:

- notificarea în scris a Consiliului de Administrație, în termen de maximum 10 zile de la data constatării sau de la data la care devierea devine foarte probabilă, cu prezentarea cauzelor, a impactului estimat și a măsurilor corective propuse;
- informarea autorității publice tutelare;
- propunerea, după caz, a revizuirii componentei de management sau a rectificării bugetului de venituri și cheltuieli;
- consemnarea notificării și a răspunsului primit în evidența internă a corespondenței cu organele statutare.

III. SITUAȚIA DE REFERINȚĂ LA DATA PRELUĂRII MANDATULUI

3.1. Cadrul contractual și instituțional

Societatea TRANS BUS SA este întreprindere publică în sensul art. 2 pct. 2 lit. b) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, cu capital integral de stat, deținut de 15 unități administrativ-teritoriale, dintre care Municipiul Buzău deține 99,8% din capitalul social. Autoritatea publică tutelară este Asociația de Dezvoltare Intercomunitară „Buzău-Mărăcineni".

Societatea prestează serviciul de transport public local în baza Contractul de delegare a gestiunii serviciului de transport public local nr. 2/2025, aprobat prin Hotărârea Adunării Generale a Acționarilor a Asociației de Dezvoltare Intercomunitară „Buzău-Mărăcineni" nr. 330/17.09.2025, atribuit direct în temeiul Regulamentul (CE) nr. 1370/2007 al Parlamentului European și al Consiliului privind serviciile publice de transport feroviar și rutier de călători. Activitatea se desfășoară în regim de obligație de exploatare, cu tarife stabilite de autoritățile competente.

3.2. Infrastructura operațională

Element	Situația la data preluării mandatului
Rețeaua de transport	49 de trasee: 10 urbane, 7 zone urbane, 23 periurbane, 9 zone periurbane

Element	Situația la data preluării mandatului
Programul de transport aprobat	522 curse pe zi în zilele lucrătoare; 385 curse pe zi în zilele de repaus și sărbători legale
Parcul auto	125 de autobuze: 96 standard (12 m), 16 articulate (18,5 m), 13 electrice; integral Euro 5 sau superior
Parc mediu utilizat zilnic	aproximativ 87 de autobuze (42 pe trasee urbane, 45 pe trasee periurbane)
Parcurs realizat în anul 2025	5.582.135 km
Călătorii validate în sistemul de emitere și validare electronică a titlurilor de călătorie, în anul 2025	7.228.293
Dotări tehnice	computer de bord, validatoare, terminale de plată cu cardul bancar, conexiune fără fir gratuită, supraveghere video, poziționare globală, anunțare vocală și pe afișaj a stațiilor, comunicare cu semaforizarea inteligentă
Sisteme de management certificate	SR EN ISO 9001, SR EN ISO 14001, SR ISO 45001

3.3. Resursele umane

Indicator	31.12.2024	31.12.2025
Număr mediu de salariați	343	328
Număr efectiv de salariați la sfârșitul perioadei	342	319
Cheltuieli cu personalul (lei)	31.812.223	31.323.777
Câștigul mediu brut lunar pe salariat (lei)	—	7.696
Productivitatea muncii (mii lei venituri din exploatare / salariat)	—	179,96

3.4. Situația economico-financiară la 31.12.2025

3.4.1. Poziția financiară

Indicator	01.01.2025 (lei)	31.12.2025 (lei)
Total active imobilizate	12.043.334	10.490.039
Total active circulante	16.781.454	15.886.761
din care: creanțe comerciale	9.794.323	9.801.071
din care: stocuri	3.407.956	3.318.290
Total active	**29.446.936**	**26.681.494**
Datorii scadente într-o perioadă de până la un an	13.435.032	13.028.630
Datorii scadente într-o perioadă mai mare de un an	1.163.795	884.483
Capitaluri proprii totale	**10.479.095**	**10.521.758**

3.4.2. Performanța financiară

Indicator	2024 (lei)	2025 (lei)	Variație
Cifra de afaceri netă	56.748.384	56.556.673	−0,3%
Venituri totale din exploatare	59.929.637	59.026.896	−1,5%
Cheltuieli totale din exploatare	59.596.186	58.854.659	−1,2%
Profit din exploatare	333.451	172.237	**−48,3%**
Profit brut	225.644	187.869	−16,7%
Impozit pe profit	42.009	59.030	+40,5%
Profit net	**183.635**	**128.839**	**−29,8%**

3.4.3. Alte date de fundamentare

Indicator	Realizat 2025
Cheltuieli totale la 1.000 lei venituri totale (lei)	996,82
Plăți restante (mii lei)	**3.832**
Creanțe restante (mii lei)	1.641
Cheltuieli pentru investiții realizate (mii lei), din care surse proprii	989
Cheltuieli pentru investiții aprobate (mii lei)	1.869

3.5. Bugetul de venituri și cheltuieli pentru anul 2026

Execuția primului an de mandat se realizează în cadrul bugetului de venituri și cheltuieli aprobat pentru anul 2026, ale cărui elemente principale sunt următoarele:

Indicator	Realizat 2025 (lei)	Prevăzut 2026 (lei)
Venituri totale	59.027.412	60.763.843
din care: venituri din transport	55.550.341	58.180.000
Cheltuieli totale	58.839.543	60.393.794
din care: cheltuieli cu personalul	31.323.770	31.910.794
din care: cheltuieli cu motorina	11.860.663	12.000.000
din care: cheltuieli cu energia electrică pentru tracțiune	944.216	1.200.000
din care: cheltuieli cu amortizarea	2.926.942	2.877.000
Rezultat brut	**187.869**	**370.049**
Cheltuieli pentru investiții (mii lei)	989	892

Indicator	Realizat 2025 (lei)	Prevăzut 2026 (lei)
Cheltuieli totale la 1.000 lei venituri totale (lei)	996,82	993,91

IV. DIAGNOZA MANAGERIALĂ

4.1. Puncte tari

- poziție financiară echilibrată: capitaluri proprii pozitive și în ușoară creștere în anul 2025 (10.521.758 lei față de 10.479.095 lei la începutul exercițiului);
- rezultat net pozitiv în fiecare dintre ultimele exerciții financiare, în condițiile unei activități de serviciu public subvenționat;
- rata lichidității curente de 1,22, peste nivelul minim de referință de 1,00;
- ratele de rotație a activelor, a stocurilor și a creanțelor situate peste nivelurile minime de referință utilizate în evaluările anterioare;
- parc auto integral conform normei de poluare Euro 5 sau superioare, incluzând autobuze electrice;
- infrastructură digitală funcțională, deja implementată și amortizată parțial: emitere și validare electronică a titlurilor de călătorie, poziționare globală, supraveghere video, plata cu cardul bancar;
- contract de delegare atribuit direct, care asigură previzibilitatea volumului de activitate;
- sisteme de management certificate pentru calitate, mediu și sănătate și securitate în muncă.

4.2. Vulnerabilități interne

- existența unor plăți restante în valoare de 3.832 mii lei la 31.12.2025, achitate, dar care comportă condiționalități pe viitor;
- creanțe comerciale de 9.801.071 lei la 31.12.2025, dintre care 1.641 mii lei creanțe restante;
- profit din exploatare în scădere cu 48,3% în anul 2025 față de anul 2024;
- grad de realizare a programului de investiții de 52,9% în anul 2025 (989 mii lei realizat, față de 1.869 mii lei aprobat);
- reducerea numărului mediu de salariați și absența, la data elaborării prezentei componente, a unui sistem formalizat de management prin obiective și de management al performanței;
- absența unui sistem propriu, documentat, de măsurare a satisfacției călătorilor, necesar pentru evaluarea indicatorului nefinanciar corespunzător;

4.3. Dependențe externe

Următoarele elemente influențează determinant rezultatele societății și se află în afara sferei de decizie a conducerii executive:

Dependență	Mecanism de influență	Instrument aflat la dispoziția conducerii executive
Nivelul și scadența compensației pentru obligația de serviciu public	Reprezintă aproximativ 43% din veniturile din transport prevăzute pentru anul 2026; întârzierile afectează direct trezoreria și nivelul plăților restante	Facturare la termen, urmărirea încasărilor, notificarea autorității publice tutelare și a Consiliului de Administrație
Contravaloarea facilităților de călătorie acordate prin hotărâri ale consiliilor locale	Reprezintă aproximativ 22% din veniturile din transport prevăzute pentru anul 2026	Evidență separată, facturare lunară, reconciliere periodică cu unitățile administrativ-teritoriale
Politica de tarife	Tarifele și prețurile titlurilor de călătorie sunt stabilite de autoritățile competente; neajustarea lor în raport cu evoluția costurilor comprimă marja de exploatare	Fundamentarea și transmiterea propunerilor de ajustare, însoțite de calculații de cost
Prețul motorinei și tarifele la energia electrică	Cheltuielile aferente reprezintă aproximativ 21,9% din cheltuielile totale prevăzute pentru anul 2026	Achiziții cu proceduri concurențiale, monitorizarea consumurilor pe traseu și pe conducător auto
Reînnoirea parcului auto	În lipsa achiziției de vehicule noi, vechimea medie a parcului crește cu un an în fiecare exercițiu, indiferent de calitatea mentenanței	Fundamentarea programelor de investiții, asistarea acționarilor pentru pregătirea documentațiilor pentru finanțări externe
Cadrul normativ salarial și fiscal	Modificările legislative pot genera cheltuieli neprevăzute în bugetul aprobat	Estimarea impactului, notificarea Consiliului de Administrație, propunerea de rectificare bugetară

4.4. Oportunități

- valorificarea sistemelor digitale deja implementate pentru fundamentarea deciziilor operaționale și pentru raportare, fără costuri suplimentare semnificative;
- creșterea veniturilor proprii prin extinderea rețelei proprii de distribuție, prin renegocierea comisioanelor acordate agenților comerciali și prin extinderea plății cu cardul bancar;
- creșterea veniturilor accesorii din publicitate, inspecții tehnice periodice și închirieri de spații, prin corelarea prețurilor practicate cu prețul pieței;
- programe de finanțare pentru mobilitate urbană durabilă și pentru transport public ecologic, în măsura în care apelurile vor fi deschise și cofinanțarea va fi asigurată;
- extinderea serviciului în zonele periurbane, în corelare cu nevoile unităților administrativ-teritoriale membre;
- reducerea costurilor unitare prin optimizarea programării conducătorilor auto și prin eficientizarea activității de mentenanță.

V. VIZIUNEA MANAGERIALĂ ȘI PRINCIPIILE DE CONDUCERE

5.1. Viziunea managerială

Viziunea conducerii executive pentru perioada mandatului este aceea a unei **conduceri prudente și predictibile**, orientate către menținerea continuității și a calității serviciului public de transport, către consolidarea disciplinei financiare și către întărirea capacității instituționale a societății.

Prezenta componentă nu propune obiective de creștere accelerată. Într-o societate al cărei nivel de venituri este determinat în proporție de aproximativ două treimi de decizii ale autorităților publice, iar ale cărei tarife sunt reglementate, angajamentele realiste sunt cele de **menținere, consolidare și îmbunătățire graduală**: realizarea integrală a programului de transport asumat prin contractul de delegare, încadrarea în bugetul aprobat, reducerea treptată a plăților restante, menținerea parcului auto în stare tehnică corespunzătoare și pregătirea, în mod documentat, a condițiilor pentru reînnoirea acestuia atunci când finanțarea va deveni disponibilă.

5.2. Misiunea conducerii executive

Misiunea conducerii executive este de a asigura conducerea operativă a societății astfel încât:

- serviciul public de transport să fie prestat în condiții de continuitate, regularitate, siguranță și accesibilitate, conform obligațiilor din contractul de delegare;
- resursele societății să fie angajate cu respectarea principiilor eficienței, eficacității și economicității;
- Consiliul de Administrație și autoritatea publică tutelară să dispună, în mod regulat și cuprinzător, de informația necesară pentru exercitarea funcțiilor de supraveghere și decizie;

- obligațiile legale, contractuale și de raportare ale societății să fie îndeplinite integral și la termen.

5.3. Principiile de conducere asumate

Principiu	Mod de aplicare în activitatea curentă
Legalitate și conformitate	Orice act de conducere se întemeiază pe o dispoziție legală, contractuală sau statutară identificabilă; deciziile cu impact semnificativ se adoptă pe baza unor note de fundamentare scrise.
Prudență	Angajamentele se asumă la niveluri susținute de resursele efectiv alocate; estimările se construiesc pe ipoteze conservatoare, iar riscurile identificate se comunică în timp util.
Trasabilitate	Deciziile, propunerile, notificările și avertismentele adresate organelor statutare se consemnează în scris și se arhivează, împreună cu răspunsurile primite.
Transparență față de organele statutare	Informarea Consiliului de Administrație se realizează regulat
Separarea competențelor	Conducerea executivă acționează în limitele competențelor delegate, formulând propuneri în materiile rezervate Consiliului de Administrație, Adunării Generale a Acționarilor sau autorității publice tutelare.
Integritate	Evitarea și declararea conflictelor de interese; aplicarea Codului de Etică; tratament egal și nediscriminatoriu în relația cu salariații, furnizorii și utilizatorii serviciului.

VI. OBIECTIVE MANAGERIALE ȘI PLANUL DE ACȚIUNI 2026–2030

Obiectivele manageriale sunt structurate pe cele cinci axe stabilite prin Componenta de Administrare 2026–2030 și corelate cu obiectivele strategice A – Eficiența economică, B – Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor prestate și C – Competența profesională din Scrisoarea de Așteptări 2025–2029. Pentru fiecare acțiune sunt indicate termenul, rezultatul urmărit și, acolo unde este cazul, factorii de condiționare externă în absența cărora rezultatul nu poate fi atins prin mijloace aflate la dispoziția conducerii executive.

Axa A – Eficiență economică și echilibru financiar

Obiectiv general: menținerea echilibrului economico-financiar al societății, reducerea graduală a plăților restante, urmărirea încasării creanțelor și încadrarea în bugetul de venituri și cheltuieli aprobat.

Acțiuni și măsuri	Termen	Rezultat urmărit	Factori de condiționare externă
A.1. Monitorizarea lunară a execuției bugetului de venituri și cheltuieli, pe fiecare capitol de venituri și cheltuieli, cu analiza abaterilor față de nivelurile aprobate	Permanent	Încadrarea cheltuielilor totale în nivelul aprobat; raport lunar de execuție prezentat Consiliului de Administrație	Aprobarea bugetului și a eventualelor rectificări de către Adunarea Generală a Acționarilor
A.2. Elaborarea și aplicarea unui plan de absență a plăților restante, cu prioritizarea obligațiilor la bugetul de stat, bugetul asigurărilor sociale și bugetul local	Permanent	Reducerea anuală a soldului plăților restante, în limita disponibilului de trezorerie; evitarea majorărilor de întârziere	Încasarea la termen a compensației și a contravalorii facilităților de călătorie
A.3. Urmărirea sistematică a creanțelor comerciale: facturare la termen, reconcilieri lunare, somații, concilieri și, unde este cazul, acțiuni în justiție în interiorul termenului legal de prescripție	Permanent	Menținerea ratei de rotație a creanțelor cel puțin la nivelul realizat în anul 2025 (5,77); evidența măsurilor de recuperare dispuse	Comportamentul de plată al unităților administrativ-teritoriale debitoare
A.4. Creșterea veniturilor proprii din titluri de călătorie: dezvoltarea rețelei proprii de distribuție în punctele nodale, renegocierea comisioanelor acordate agenților comerciali, extinderea plății cu cardul bancar și a canalelor digitale de vânzare	2026–2028	Contribuție la măsura de creștere a veniturilor în valoare de 1.737 mii lei, prevăzută în Anexa nr. 5 la bugetul de venituri și cheltuieli	Evoluția cererii de transport; politica tarifară aprobată
A.5. Fundamentarea anuală, pe bază de calculații de cost, a propunerilor de ajustare a tarifelor și prețurilor	Anual	Corelarea veniturilor proprii cu evoluția costurilor de operare;	Aprobarea prin hotărâri ale consiliilor locale ale

Acțiuni și măsuri	Termen	Rezultat urmărit	Factori de condiționare externă
titlurilor de călătorie și transmiterea acestora către autoritatea publică tutelară		documentarea propunerii transmise	unităților administrativ-teritoriale membre și prin hotărâre a Adunării Generale a Asociației de Dezvoltare Intercomunitară „Buzău-Mărăcineni”
A.6. Analiza prețurilor practicate pentru publicitate pe și în interiorul autobuzelor, pentru inspecții tehnice periodice și pentru închirieri de spații, prin raportare la prețul pieței, și renegocierea contractelor	2026–2027	Creșterea veniturilor accesorii peste nivelul realizat în anul 2025	Cererea existentă pe piața locală
A.7. Aplicarea procedurilor concurențiale prevăzute de legislația privind achizițiile publice pentru toate achizițiile de lucrări, bunuri și servicii; consolidarea programului anual al achizițiilor	Permanent	Reducerea costurilor unitare; conformitatea integrală a procedurilor derulate	Numărul și calitatea ofertelor disponibile pe piață
A.8. Monitorizarea consumurilor de motorină și energie electrică pe traseu, pe autobuz și pe conducător auto, prin valorificarea datelor din computerele de bord și din sistemul de poziționare globală	Permanent	Menținerea consumului mediu în parametrii avuți în vedere la fundamentarea bugetului	Evoluția prețului carburantului și a tarifelor la energia electrică; condițiile de trafic
A.9. Fundamentarea anuală a propunerii de repartizare a profitului net, cu asigurarea vărsămintelor de minimum 50% la bugetul local, potrivit Ordonanței Guvernului nr. 64/2001	Anual, odată cu situațiile financiare	Conformitatea repartizării profitului; propunere transmisă în termen	Aprobarea de către Adunarea Generală a Acționarilor

Axa B – Calitatea și siguranța serviciului public

Obiectiv general: prestarea serviciului de transport public în condiții de continuitate, regularitate, siguranță și accesibilitate, conform obligațiilor asumate prin contractul de delegare și cerințelor autorității publice tutelare.

Acțiuni și măsuri	Termen	Rezultat urmărit	Factori de condiționare externă
B.1. Realizarea programului de transport aprobat, cu monitorizarea zilnică a curselor efectuate și a parcursului realizat, prin sistemul de poziționare globală	Permanent	Grad de realizare a programului de transport cât mai apropiat de nivelul aprobat; raportare lunară	Disponibilitatea parcului auto și a personalului operativ; condiții de trafic și evenimente meteorologice
B.2. Menținerea și îmbunătățirea continuă a sistemului de management integrat, în conformitate cu documentele de referință SR EN ISO 9001, SR EN ISO 14001 și SR ISO 45001	Permanent	Menținerea certificărilor; închiderea neconformităților constatate în audituri	—
B.3. Derularea a minimum 4 instruiri anuale în materie de siguranță rutieră și de securitate și sănătate în muncă pentru personalul operativ, documentate corespunzător	Anual	Îndeplinirea indicatorului nefinanciar privind numărul de instruiri în materie de siguranță	—
B.4. Proiectarea și implementarea unei proceduri interne de măsurare a satisfacției călătorilor (chestionar structurat, canale digitale, registru de sesizări)	anul 2027 referință pentru măsurare	Existența unei baze de date verificabile care să permită calculul indicatorului privind scorul satisfacției clienților	Rata de răspuns a utilizatorilor serviciului
B.5. Gestionarea reclamațiilor și sesizărilor utilizatorilor prin procedură scrisă, cu termen de	Permanent	Reducerea numărului de reclamații repetitive	—

Acțiuni și măsuri	Termen	Rezultat urmărit	Factori de condiționare externă
răspuns de maximum 30 de zile și cu evidență centralizată			
B.6. Asigurarea accesibilității serviciului pentru persoanele cu dizabilități sau cu mobilitate redusă, conform contractului de delegare și legislației aplicabile	Permanent	Conformitate cu obligațiile contractuale și legale	Configurația infrastructurii de stații, aflată în administrarea unităților administrativ-teritoriale
B.7. Prevenirea călătoriilor frauduloase prin planificarea activității de control și prin colaborarea cu organele abilitate	Permanent	Creșterea gradului de conformare a călătorilor; evidența acțiunilor de control	—
B.8. Menținerea la zero a numărului de vehicule care nu respectă normele de poluare Euro 5 și Euro 6, raportat la totalul flotei	Permanent	Îndeplinirea indicatorului nefinanciar privind protecția mediului	Menținerea structurii actuale a parcului auto

Axa C – Mentenanță, modernizare, digitalizare și investiții

Obiectiv general: menținerea parcului auto și a dotărilor tehnice în stare de funcționare corespunzătoare, valorificarea infrastructurii digitale existente și pregătirea condițiilor pentru reînnoirea parcului auto.

Acțiuni și măsuri	Termen	Rezultat urmărit	Factori de condiționare externă
C.1. Elaborarea și aplicarea programului anual de mentenanță preventivă, planificat pe fiecare autobuz, cu evidența intervențiilor și a costurilor aferente	Anual	Menținerea unui parc mediu zilnic utilizabil de aproximativ 87 de autobuze;	Alocarea bugetară pentru piese de schimb și materiale; termenele de livrare ale furnizorilor

Acțiuni și măsuri	Termen	Rezultat urmărit	Factori de condiționare externă
C.2. Realizarea programului de investiții aprobat: 892 mii lei în anul 2026, 1.500 mii lei în anul 2027 și 2.000 mii lei în anul 2028, din surse proprii	Anual	Grad de realizare a programului de investiții superior celui înregistrat în anul 2025 (52,9%)	Aprobarea programului de investiții; disponibilul de trezorerie rezultat din încasarea compensației
C.3. Valorificarea sistemelor digitale existente pentru raportarea operațională: parcurs realizat, curse efectuate, validări, consumuri, timpi de staționare	2026–2027	Rapoarte operaționale lunare fundamentate pe date verificabile	—
C.4. Dezvoltarea sistemului informatic integrat al societății, în conformitate cu așteptarea explicită a autorității publice tutelare	2026–2028, etapizat	Integrarea evidențelor operaționale, financiare și de personal	Alocarea bugetară necesară; aprobarea Consiliului de Administrație
C.5. Identificarea programelor de finanțare disponibile pentru reînnoirea și ecologizarea parcului auto și pregătirea documentațiilor tehnico-economice aferente	Permanent, cu raportare semestrială	Existența unui portofoliu de proiecte pregătite pentru depunere la momentul deschiderii apelurilor	Deschiderea apelurilor de finanțare; asigurarea cofinanțării de către unitățile administrativ-teritoriale; deciziile autorității publice tutelare
C.6. Realizarea unui studiu privind adaptarea rețelei de transport la structura actuală a cererii, inclusiv eliminarea suprapunerilor de trasee	Anul 2027	Propunere fundamentată transmisă Consiliului de Administrație și autorității publice tutelare	Aprobarea modificării programului de transport de către autoritățile competente

Acțiuni și măsuri	Termen	Rezultat urmărit	Factori de condiționare externă
C.7. Menținerea și consolidarea măsurilor de securitate cibernetică și de protecție a datelor cu caracter personal	Permanent	Absența incidentelor de securitate cu impact asupra activității	Alocarea bugetară pentru mentenanța sistemelor

Axa D – Resurse umane și dialog social

Obiectiv general: asigurarea resurselor umane necesare realizării programului de transport, creșterea productivității muncii și menținerea unui climat de dialog social constructiv, cu respectarea drepturilor salariale negociate.

Acțiuni și măsuri	Termen	Rezultat urmărit	Factori de condiționare externă
D.1. Analiza anuală a necesarului de personal pe compartimente și formularea de propuneri privind structura organizatorică și statul de funcții	Anual	Corelarea structurii de personal cu necesarul operativ; propuneri fundamentate transmise Consiliului de Administrație	Aprobarea structurii organizatorice de către organele competente
D.2. Respectarea întocmai a prevederilor Contractului Colectiv de Muncă aplicabil, în ceea ce privește salarizarea și condițiile de muncă	Permanent	Conformitate integrală; absența litigiilor de muncă având ca obiect drepturi salariale	Rezultatul negocierilor colective
D.3. Elaborarea și derularea programului anual de pregătire profesională, cu prioritate pentru conducătorii auto și personalul de mentenanță	Anual	Realizarea programului aprobat; evidența participării	Alocarea bugetară pentru pregătire profesională

Acțiuni și măsuri	Termen	Rezultat urmărit	Factori de condiționare externă
D.4. Optimizarea programării conducătorilor auto și a activității de mentenanță, în vederea reducerii timpilor neproductivi	Permanent	Creșterea productivității muncii peste nivelul de 179,96 mii lei venituri din exploatare pe salariat, realizat în anul 2025	Volumul programului de transport aprobat; disponibilitatea personalului
D.5. Implementarea etapizată a sistemului de management prin obiective și a sistemului de management al performanței, cu fișe de post actualizate și criterii de evaluare individuală	2027–2028 implementare	Trasabilitatea contribuției individuale la rezultatele societății, conform așteptării autorității publice tutelare	Consultarea reprezentanților salariaților; aprobarea procedurilor
D.6. Menținerea dialogului social permanent și consultarea reprezentanților salariaților asupra măsurilor cu impact asupra condițiilor de muncă	Permanent	Prevenirea conflictelor colective de muncă	—
D.7. Măsuri de fidelizare a personalului operativ și de reducere a fluctuației, în limita cadrului salarial aprobat	2026–2030	Menținerea numărului de conducători auto la nivelul necesar realizării programului de transport	Evoluția pieței locale a muncii; cadrul salarial aprobat

Axa E – Guvernanță internă, conformitate și raportare

Obiectiv general: asigurarea conformității activității executive cu cadrul de guvernanță corporativă și informarea regulată și cuprinzătoare a Consiliului de Administrație și a autorității publice tutelare.

Acțiuni și măsuri	Termen	Rezultat urmărit	Factori de condiționare externă
E.1. Revizuirea și actualizarea procedurilor operaționale și a sistemului de control intern managerial la nivelul tuturor compartimentelor	2026–2027	Proceduri actualizate, aprobate și comunicate; reducerea riscurilor operaționale reziduale	—
E.2. Actualizarea registrului de riscuri pe compartimente și raportarea către Comitetul de Gestionare a Riscurilor din cadrul Consiliului de Administrație	Semestrial	Registru de riscuri actualizat, cu evaluarea riscului inerent și rezidual și cu strategiile adoptate	—
E.3. Aplicarea Codului de Etică al CA si al angajatilor, prevenirea și gestionarea conflictelor de interese la nivelul conducerii executive și al personalului	Permanent	Absența situațiilor de conflict de interese nedeclarate	—
E.4. Informarea regulată și cuprinzătoare a Consiliului de Administrație asupra operațiunilor întreprinse și avute în vedere, potrivit art. 143[1] alin. (3) din Legea societăților nr. 31/1990	Lunar și ori de câte ori este necesar	Rapoarte scrise, înregistrate, puse la dispoziția Consiliului de Administrație	—
E.5. Asigurarea publicării pe pagina de internet a societății a documentelor prevăzute la art. 51 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011	Permanent, în termenele legale	Conformitate integrală cu obligațiile de transparență	—
E.6. Colaborarea cu auditorul financiar, cu auditul intern, cu Comitetul de Audit și cu celelalte comitete consultative ale Consiliului de Administrație	Permanent	Punerea la dispoziție, în termen, a documentelor și informațiilor solicitate; implementarea	—

Acțiuni și măsuri	Termen	Rezultat urmărit	Factori de condiționare externă
		recomandărilor acceptate	
E.7. Întocmirea raportării trimestriale privind realizarea indicatorilor-cheie de performanță incluși în contractul de mandat	Trimestrial	Raportare completă și la termen către Consiliul de Administrație și autoritatea publică tutelară	Aprobarea prealabilă a indicatorilor-cheie de performanță

VII. PROIECȚII ECONOMICO-FINANCIARE 2026–2030

7.1. Ipotezele proiecției

Proiecția economico-financiară pentru perioada mandatului este construită pe următoarele ipoteze, deliberat conservatoare:

- anul 2026 preia integral nivelurile aprobate prin bugetul de venituri și cheltuieli, fără ajustări;
- pentru perioada 2027–2030 se estimează o creștere anuală a veniturilor totale de aproximativ 2%, corespunzătoare ajustării graduale a tarifelor și a compensației în raport cu evoluția costurilor, fără a presupune extinderi ale programului de transport;
- cheltuielile totale evoluează în același ritm, cu o îmbunătățire marginală a raportului dintre cheltuieli și venituri;
- rezultatul brut se menține pozitiv, la un nivel care asigură constituirea rezervelor legale și vărsămintele la bugetul local, fără a depăși profitul rezonabil de maximum 4% admis de mecanismul de compensare;
- nu se bazează pe accesarea de finanțări externe nerambursabile; eventuala accesare a acestora ar modifica semnificativ, în sens favorabil, secțiunea de investiții.

7.2. Proiecția indicatorilor economico-financiari

Indicator	2025 realizat	2026 buget aprobat	2027 estimat	2028 estimat	2029 estimat	2030 estimat
Venituri totale (mii lei)	59.027	60.764	61.979	63.219	64.483	65.773

Indicator	2025 realizat	2026 buget aprobat	2027 estimat	2028 estimat	2029 estimat	2030 estimat
Cheltuieli totale (mii lei)	58.840	60.394	61.559	62.769	64.003	65.263
Rezultat brut (mii lei)	**188**	**370**	**420**	**450**	**480**	**510**
Cheltuieli totale la 1.000 lei venituri (lei)	996,82	993,91	993,22	992,88	992,56	992,25

7.3. Măsurile de îmbunătățire a rezultatului brut

Conducerea executivă preia și dezvoltă măsurile prevăzute în Anexa nr. 5 la bugetul de venituri și cheltuieli, al căror efect net estimat pentru perioada 2026–2028 este următorul:

Măsură / cauză	Influență estimată asupra rezultatului brut (mii lei)
I. Măsuri de îmbunătățire a rezultatului brut	
Creșterea veniturilor din activitatea de bază	+1.737
Scăderea cheltuielilor financiare	+905
Scăderea altor cheltuieli de exploatare	+121
Total categoria I	**+2.763**
II. Cauze care diminuează efectul măsurilor	
Creșterea cheltuielilor cu bunuri și servicii	−1.051
Creșterea cheltuielilor cu personalul	−1.506
Total categoria II	**−2.557**
Efect net estimat	**+206**

VIII. INDICATORI-CHEIE DE PERFORMANȚĂ. PROPUNERE PENTRU NEGOCIERE

8.1. Cadrul legal și procedura

Potrivit art. 30, alin. (3) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, indicatorii-cheie de performanță rezultați din planul de administrare se transmit acționarilor în vederea negocierii și aprobării, urmând a fi anexați contractelor de mandat. Nivelurile prezentate în continuare constituie, în consecință, o **propunere fundamentată**, iar nu un angajament definitiv; nivelurile aplicabile evaluării vor fi exclusiv cele negociate și aprobate în condițiile legii și înscrise ca anexă la contractul de mandat.

Nivelurile minime avute în vedere sunt cele stabilite prin Ordinul președintelui Agenției pentru Monitorizarea și Evaluarea Performanțelor Întreprinderilor Publice nr. 651/2024, iar categoriile și formulele de calcul sunt cele prevăzute în Anexele nr. 2a și 2b la Hotărârea Guvernului nr. 639/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.

8.2. Indicatori financiari

Categorie	Indicator	Realizat 2025	Nivel propus
Politica de investiții	Rata cheltuielilor de capital	3,71	**≥ 0,07%**
Finanțare	Rata lichidității curente	1,22	**≥ 1,00**
Finanțare	Raportul dintre datorie/ EBITDA	4,49	**≥ 0,00**
Operațiuni	Viteza de rotație a activelor	2,02	**≥ 1,76**
Rentabilitate	Rentabilitatea activelor	0,48	**≥ 0,46%**
Rentabilitate	Marja profitului din exploatare	0,30	**≥ 0,35%**
Politica de dividende	Rata de plată a dividendelor	50,0	**≥ 50%**

8.3. Indicatori nefinanciari

Categorie	Indicator	Nivel propus

Angajați	Numărul de instruiri în materie de siguranță	**≥ 4 pe an**
Angajați	Instituirea unui sistem de siguranță a angajaților	**DA**
Guvernanță corporativă	Stabilirea politicilor de gestionare a riscurilor	**DA**
Operaționali	Gradul de realizare a programului de transport	**98%**
Operaționali	Ponderea vehiculelor cu sisteme de monitorizare funcționale	**99%**
Specifici întreprinderii publice	Gradul de acoperire a cheltuielilor de exploatare din veniturile proprii	**32%**
Specifici întreprinderii publice	Număr de trasee deservite conform Contractului de delegare	**49**

IX. RESURSELE NECESARE REALIZĂRII OBIECTIVELOR

Realizarea obiectivelor presupune alocarea următoarelor categorii de resurse, ale căror niveluri sunt aprobate de organele statutare competente:

9.1. Resurse financiare

Destinație	Nivel prevăzut pentru anul 2026 (lei)
Cheltuieli cu materii prime și materiale, din care motorina	16.130.000, din care 12.000.000
Cheltuieli cu energia electrică pentru tracțiune	1.200.000
Cheltuieli cu personalul	31.910.794
Cheltuieli cu pregătirea profesională	90.000
Prime de asigurare	1.300.000

Destinație	Nivel prevăzut pentru anul 2026 (lei)
Cheltuieli pentru investiții	892.000
Total cheltuieli aprobate pentru anul 2026	**60.393.794**

9.2. Resurse umane

- menținerea unui număr mediu de salariați corespunzător realizării programului de transport aprobat, cu prioritate pentru personalul operativ, conducători auto, personal de mentenanță, dispecerat, control;
- acoperirea posturilor vacante de conducător auto, în limita statului de funcții aprobat și a memorandumul Guvernului;
- asigurarea resursei de timp și a bugetului pentru programele de pregătire profesională obligatorii și pentru instruirile în materie de siguranță.

9.3. Resurse tehnice și informaționale

- menținerea în exploatare a parcului auto și a dotărilor tehnice existente, prin programe de mentenanță preventivă finanțate din bugetul aprobat;
- mentenanța și dezvoltarea sistemelor informatice: emitere și validare electronică a titlurilor de călătorie, poziționare globală, supraveghere video, computer de bord, sisteme de gestiune economică și de personal;
- accesul conducerii executive la informația financiar-contabilă și operațională în timp util, prin integrarea evidențelor.

X. MANAGEMENTUL RISCURILOR LA NIVELUL CONDUCERII EXECUTIVE

Conducerea executivă asigură identificarea, evaluarea, monitorizarea și raportarea riscurilor prin registrul de riscuri al societății, structurat pe compartimente și cuprinzând, pentru fiecare risc, obiectivul sau activitatea afectată, cauzele favorizante, evaluarea riscului inerent, strategia adoptată și evaluarea riscului rezidual. Registrul se actualizează și se raportează semestrial Comitetului de Gestionare a Riscurilor din cadrul Consiliului de Administrație.

Principalele categorii de risc și modul de repartizare a instrumentelor de control sunt prezentate în tabelul de mai jos:

Categorie de risc	Manifestare	Măsuri aflate în competența conducerii executive	Limite ale controlului executiv
Risc de lichiditate	Întârzieri în încasarea compensației și a contravalorii facilităților de călătorie, cu efect asupra plăților restante	Plan de trezorerie, facturare la termen, prioritizarea obligațiilor bugetare, notificarea organelor statutare	Momentul și cuantumul plăților efectuate de unitățile administrativ-teritoriale
Risc de venit	Neajustarea tarifelor în raport cu evoluția costurilor; scăderea cererii de transport	Fundamentarea propunerilor de ajustare, măsuri de creștere a veniturilor proprii și accesorii	Aprobarea tarifelor prin hotărâri ale consiliilor locale și hotărâre a Adunării Generale a Asociației de Dezvoltare Intercomunitară „Buzău-Mărăcineni"
Risc de cost	Creșterea prețului carburantului, a energiei electrice și a costurilor salariale	Proceduri concurențiale de achiziție, monitorizarea consumurilor, optimizarea programării	Evoluția prețurilor pe piață; cadrul salarial negociat și cel legal
Risc operațional	Defecțiuni tehnice, indisponibilitatea parcului auto, deficit de conducători auto, evenimente rutiere	Mentenanță preventivă, planificarea rezervelor de parc și de personal, asigurări, proceduri de intervenție	Vechimea parcului auto; oferta pieței locale a muncii
Risc de conformitate	Nerespectarea obligațiilor din contractul de delegare sau a cerințelor autorităților de reglementare	Monitorizarea indicatorilor contractuali, proceduri interne, colaborare cu auditul intern și cu Comitetul de Audit	Modificări ale cadrului de reglementare
Risc de personal	Fluctuația personalului operativ, conflicte de muncă	Dialog social permanent, respectarea Contractului Colectiv de Muncă, măsuri de fidelizare	Nivelul salarial aprobat; concurența pe piața muncii

Categorie de risc	Manifestare	Măsuri aflate în competența conducerii executive	Limite ale controlului executiv
Risc de mediu și tranziție energetică	Înăsprirea cerințelor privind emisiile; îmbătrânirea parcului auto	Monitorizarea consumurilor și emisiilor, pregătirea documentațiilor pentru finanțarea reînnoirii parcului	Disponibilitatea programelor de finanțare și a cofinanțării

XI. EVALUAREA EXECUȚIEI COMPONENTEI DE MANAGEMENT

11.1. Cadrul evaluării

Evaluarea activității Directorului General se realizează de către Consiliul de Administrație, prin Comitetul de Nominalizare și Remunerare, potrivit Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și contractului de mandat. Potrivit art. 55 alin. (1) din același act normativ, Consiliul de Administrație prezintă semestrial Adunării Generale a Acționarilor un raport asupra activității de administrare, care include și informații referitoare la execuția contractelor de mandat ale directorilor.

11.2. Baza documentară a evaluării

Evaluarea se fundamentează pe următoarele documente:

- indicatorii-cheie de performanță negociați și aprobați, anexați contractului de mandat;
- situațiile financiare anuale aprobate și, după caz, raportul auditorului financiar;
- rapoartele periodice ale conducerii executive;
- hotărârile și deciziile organelor statutare adoptate în perioada evaluată, precum și cele solicitate și neadoptate.

11.3. Principii metodologice propuse

În vederea asigurării unei evaluări echitabile și verificabile, se propun următoarele principii, care urmează a fi aprobate odată cu prezenta componentă:

- **Evaluare exclusiv pe baza indicatorilor aprobați.** Evaluarea se realizează în raport cu indicatorii-cheie de performanță negociați și aprobați în condițiile art. 30 alin. (3) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 și anexați contractului de mandat.
- **Corelarea cu perioada efectiv exercitată.** Pentru exercițiul financiar în care mandatul începe sau încetează, evaluarea se raportează la perioada efectiv exercitată, indicatorii anuali fiind ajustați proporțional.

- **Separarea factorilor exogeni.** Raportul de evaluare prezintă distinct devierile determinate de factori exogeni, cu cuantificarea impactului acestora asupra fiecărui indicator afectat.
- **Evaluarea diligenței pentru obiectivele condiționate.** Pentru obiectivele a căror realizare depinde de decizii ale altor organe, evaluarea vizează caracterul complet, fundamentat și transmis în termen al propunerilor formulate de conducerea executivă.
- **Standardul de diligență.** Aprecierea deciziilor de afaceri adoptate de conducerea executivă se realizează prin raportare la standardul prevăzut de art. 144¹ din Legea societăților nr. 31/1990, aplicabil directorilor potrivit art. 152 alin. (1) din același act normativ, respectiv prin raportare la informațiile disponibile la momentul adoptării deciziei.
- **Contradictorialitate.** Constatările din raportul de evaluare se comunică Directorului General, care poate formula observații scrise, anexate raportului.

11.4. Autoevaluarea

Conducerea executivă va prezenta anual Consiliului de Administrație, odată cu situațiile financiare, un raport de autoevaluare cuprinzând gradul de realizare a fiecărui obiectiv, valorile calculate ale indicatorilor-cheie de performanță, sursele de date utilizate și, distinct, factorii exogeni care au influențat rezultatele, cu trimitere la notificările transmise în cursul exercițiului.

XII. DISPOZIȚII FINALE

Prezenta Componentă de Management a fost elaborată de Directorul General al Societății TRANS BUS SA în temeiul art. 36, alin. (1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, în termenul de 60 de zile de la data numirii prin Decizia Consiliului de Administrație nr. 19 din 10.07.2026.

Prezenta componentă este corelată cu Scrisoarea de Așteptări 2025–2029, aprobată prin Dispoziția Președintelui Asociației de Dezvoltare Intercomunitară „Buzău-Mărăcineni" nr. 1/10.04.2025 și anexată la Hotărârea Adunării Generale a Asociației nr. 325/11.04.2025, și dezvoltă, la nivel executiv, Componenta de Administrare 2026–2030 elaborată de Consiliul de Administrație.

Potrivit art. 30, alin. (2) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, componenta de administrare se completează cu prezenta componentă de management, formând împreună Planul de Administrare al Societății TRANS BUS SA pentru perioada mandatului, care se supune analizei și aprobării Consiliului de Administrație.

Director general,
Toader Gică

[redacted]