

Scrisoare de Așteptări

RATBV S.A.

CUPRINS

(1) Prezentare generală.....	2
(2) Cadrul strategic	11
(3) Cerințe contextuale.....	12
(4) Viziune, Misiune și Obiective strategice	17
1. Obiective operaționale.....	18
2. Obiective financiare	18
3. Obiective privind investițiile.....	18
4. Obiective de mediu	19
5. Obiective comerciale	19
6. Obiective de resurse umane.....	19
7. Obiective de guvernanță corporativă	19
(5) Obiectul obligației și angajamentul autorității publice tutelare privind compensația/plata obligației	19
(6) Așteptările acționarilor	20
1. Contextul și mediul de afaceri	28
2. Riscuri majore.....	28
3. Măsuri actuale de atenuare a riscurilor.....	28
5. Sinteză tabelară.....	29
6. Concluzie.....	29

(1) Prezentare generală

1.1 Prezentare instituție, scurt istoric

Asociația de Transport Brașov, cu sediul în România, Municipiul Brașov, Strada Institutului, nr.35 (CATTIA), Județul Brașov, în calitate de Autoritate Publică Tutelară pentru **Societatea RATBV S.A.**, cu sediul social în România, Municipiul Brașov, str. Hărmanului, nr.49, Județul Brașov, CUI RO 1102556, înregistrată la Registrul Comerțului sub numărul J08/45/1991, a elaborat prezenta scrisoare care stabilește așteptările privind performanțele Societății și ale organelor de administrare și conducere ale acesteia, pentru noii membrii ai consiliului de administrație, numiți pe 4 ani, respectiv pentru perioada 07.01.2026 – 06.01.2030. Acestea ar trebui să fie văzute în contextul în care Autoritatea Publică Tutelară dorește o îmbunătățire continuă a performanței și guvernanței întreprinderilor publice din portofoliul său.

Prezentul document a fost elaborat în temeiul prevederilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare și Anexa 1b din normele metodologice de aplicare a O.U.G. nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin H.G. nr.639/2023 și reprezintă dezideratele Autorității Publice Tutelare pentru evoluția societății în perioada mandatului membrilor consiliului de administrație, numit pe 4 ani, începând cu 07.01.2026.

Potrivit dispozițiilor **Art.2 pct.12 din OUG nr.109/2011**, cu modificările și completările ulterioare, termenul scrisoare de așteptări are următoarea semnificație: *„document de lucru prin care autoritatea publică tutelară, în consultare cu acționarii/asociații reprezentând, individual sau împreună, minimum 5% din capitalul social al întreprinderii publice, stabilește performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere ale întreprinderii publice, precum și politica autorității publice tutelare privind întreprinderile publice care au obligații specifice legate de asigurarea serviciului public, pentru o perioadă de cel puțin 4 ani.”*

Potrivit dispozițiilor **Art.2 pct.14 din OUG nr.109/2011**, pe baza elementelor din scrisoarea de așteptări și a informațiilor publice legate de activitatea întreprinderii publice, candidații pentru postul de administrator, precum și candidații pentru postul de director la respectiva întreprindere publică, selectați și înscriși în lista scurtă, își prezintă viziunea sau programul privind dezvoltarea întreprinderii publice.

Potrivit dispozițiilor **Art.2 pct.15 din OUG nr.109/2011**, scrisoarea de așteptări stă la baza întocmirii planului de administrare, ca instrument de lucru al administratorilor și al directorilor concretizat într-un document întocmit pentru a determina direcția în care va evolua și modalitatea în care va fi administrată și condusă o întreprindere

publică în perioada mandatului acestora, structurat pe două componente: componenta de administrare, întocmită de consiliul de administrație/administratori și componenta de management, întocmită de directori.

Potrivit dispozițiilor **Art.29 alin.(3) din OUG nr.109/2011**, scrisoarea de așteptări conține cerințe care stau la baza stabilirii criteriilor de selecție a administratorilor, criterii stabilite de comisia de selecție și nominalizare trebuie să țină cont de specificul și complexitatea activității societății.

Potrivit dispozițiilor **Art. 51 alin.(1) lit. i) din OUG nr.109/2011**, scrisoarea de așteptări se publică, prin grija președintelui consiliului de administrație pe pagina proprie de internet, pentru accesul acționarilor și al publicului la informații.

Potrivit prevederilor **Art.1 din Anexa Nr. 1b la HG nr.639/2023**:

- (1) „Scrisoarea de așteptări face parte din setul de documente obligatorii cu care începe procesul de selecție a membrilor consiliului pentru întreprinderile publice și este parte din componenta inițială a planului de selecție.
- (2) Scrisoarea de așteptări stabilește performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere, precum și politica autorității publice tutelare privind întreprinderile publice care au obligații specifice legate de asigurarea serviciului public.
- (3) Scrisoarea de așteptări cuprinde obiectivele întreprinderii publice, care stau la baza stabilirii criteriilor specifice de selecție a candidaților aflați pe lista scurtă.”

Potrivit prevederilor **Art.2 din Anexa Nr. 1b la HG nr.639/2023**:

- (1) „Scrisoarea de așteptări este fundamentată pe baza strategiei guvernamentale în sectorul în care acționează întreprinderea publică, precum și a politicilor fiscal-bugetare.
- (2) Scrisoarea de așteptări conține o sinteză a obiectivelor financiare și nonfinanciare ale societății, stabilite de către autoritatea publică tutelară, în consultare cu acționarii, după caz, reprezentând individual sau împreună minimum 5% din capitalul social al întreprinderii publice.
- (3) Scrisoarea de așteptări descrie rezultatele generale preconizate, cu indicarea unor valori orientative, care sunt recomandate organelor de administrare și conducere ale întreprinderii publice, și recomandă o serie de indicatori de performanță pentru întreprinderea publică.”

Potrivit prevederilor **Art.3 alin.(1) din Anexa Nr. 1b la HG nr.639/2023**:

- (1) „Scrisoarea de așteptări acoperă o perioadă de cel puțin 4 ani.”

În acest context **Asociația de Transport Brașov** a elaborat prezenta scrisoare de așteptări.

- Prezentul document face parte din setul de documente **obligatorii** cu care începe procesul de selecție a administratorilor **Societății RATBV S.A.** și este parte din componenta inițială a planului de selecție.

- Prezentul document stabilește performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere, precum și politica autorității publice tutelare privind **Societatea RATBV S.A.**
- Prezentul document cuprinde obiectivele **Societății RATBV S.A.**, care stau la baza stabilirii criteriilor specifice de selecție a candidaților aflați pe lista scurtă.
- Prezentul document este fundamentat pe baza strategiei guvernamentale în sectorul în care acționează **Societatea RATBV S.A.**, precum și a politicilor fiscal-bugetare.
- Prezentul document conține o sinteză a obiectivelor financiare și nonfinanciare ale societății, stabilite de către **Asociația de Transport Brașov**, în consultare cu acționarii **Societății RATBV S.A.**
- Prezentul document descrie rezultatele generale preconizate, cu indicarea unor valori orientative, care sunt recomandate organelor de administrare și conducere ale **Societății RATBV S.A.**, și recomandă o serie de indicatori de performanță pentru **Societatea RATBV S.A.** .
- Prezentul document acoperă perioada de 4 ani a mandatului membrilor consiliului de administrație, începând cu 07.01.2026 și până la 06.01.2030.
- **Societatea RATBV S.A.** . este persoană juridică de naționalitate română se organizează și funcționează potrivit reglementărilor legale în vigoare, respectiv Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare, Legea nr.31/1990 privind societățile, republicată cu modificările și completările ulterioare, în vederea realizării obiectului său de activitate și a îndeplinirii obiectivelor societății așa cum sunt stabilite prin Actul Constitutiv.

Societatea este înregistrată la Registrul Comerțului sub numărul **J08/45/1991**.

Codul de Identificare Fiscală este: **RO 1102556**

Sediul social al Societății este în **România, Municipiul Brașov, str. Hărmanului nr.49, Județul Brașov.**

Capital social în valoare de 6.500.590 lei, divizat în 650.059 părți sociale cu o valoare nominală de 10 lei.

Asociații societății participă la capitalul social cu aporturi în numerar și în natură subscrise și vărsate după cum urmează:

Nr. crt.	Denumire asociat	Nr părți sociale	Valoare Capital Social	Pondere (%)
1	U.A.T. Municipiul Brașov	643.659	6.436.590 lei	99,015 %
2	U.A.T. Comuna Prejmer	6.400	64.000 lei	0,985 %

Domeniul principal de activitate este: 4931 – Transporturi urbane, suburbane și metropolitane de călători.

Alte activități: conform Actului Constitutiv.

1.2 Forma juridică de organizare a întreprinderii publice

Societatea RATBV S.A. se încadrează în categoria întreprinderilor publice prevăzute la **Art.2 pct.2 lit.b)** din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare. Organizarea și funcționarea societății este reglementată de respectivul act normativ și unde acesta nu dispune, de dispozițiile Legii nr.31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare, și de dispozițiile Legii nr. 287/2009 privind Codul Civil, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

Organul suprem de conducere al Societății este Adunarea Generală a Asociaților.

Potrivit dispozițiilor Ordonanței de Urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr.111/2016, cu modificările și completările ulterioare, se vor respecta următoarele **cerințe minime legale obligatorii** privind alcătuirea și componența integrală a Consiliului de administrație, astfel:

- **Art.28 alin.(1) din O.U.G. nr.109/2011** – *„În cazul societăților administrate potrivit sistemului unitar, acestea vor putea fi administrate printr-un consiliu de administrație format din 3-7 membri, persoane fizice sau juridice, cu experiență în conducerea societăților sau regiilor autonome”*
- **Art.28 alin.(3) din O.U.G. nr.109/2011** – *„Membrii consiliului de administrație trebuie să aibă studii superioare și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al respectivei întreprinderi publice de cel puțin 7 ani.”*
- **Art.28 alin.(4) din O.U.G. nr.109/2011** – *„În cazul consiliilor de administrație al căror număr de membri se încadrează în prevederile alin. (1), nu pot fi numiți mai mult de un membru din rândul funcționarilor publici sau al altor categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice.”*
- **Art.28 alin.(6) din O.U.G. nr.109/2011** – *„Majoritatea membrilor consiliului de administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți, în înțelesul art.138² din Legea nr.31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare. Funcționarii publici, înalții funcționari publici, precum și alte categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice nu pot fi considerați independenți”.*
- **Art.28 alin.(7) din O.U.G. nr.109/2011** – *„Stabilirea numărului de membri ai consiliului de administrație se face cu respectarea principiilor prevăzute de Legea nr. 202/2002, republicată, cu modificările și completările ulterioare, astfel încât cel puțin o treime din totalul administratorilor să fie femei și cel puțin o treime din totalul*

administratorilor să fie bărbați; consiliul de administrație nu poate fi format în exclusivitate din persoane de același gen”.

- **Art.28 alin.(8) din O.U.G. nr.109/2011** – „Mandatul administratorilor este stabilit prin actul constitutiv, neputând depăși 4 ani. Mandatul administratorilor care și-au îndeplinit în mod corespunzător atribuțiile poate fi reînnoit o singură dată ca urmare a unui proces de evaluare, în condițiile prezentei ordonanțe de urgență. Mandatul administratorilor numiți ca urmare a încetării, sub orice formă, a mandatului administratorilor inițiali coincide cu durata rămasă din mandatul administratorului care a fost înlocuit”.
- **Art.33 din O.U.G. nr.109/2011** – „O persoană fizică poate exercita concomitent cel mult 2 mandate de membru al consiliului de administrație și/sau de membru al consiliului de supraveghere în întreprinderi publice al căror sediu se află pe teritoriul României. Această prevedere se aplică în aceeași măsură persoanei fizice reprezentant al unei persoane juridice administrator sau membru al consiliului de supraveghere, precum și persoanei juridice numite administrator. Autoritatea publică tutelară poate stabili ca pe durata mandatului său administratorul unei întreprinderi publice să poată face parte dintr-un singur consiliu de administrație și/sau consiliu de supraveghere”.
- **Art.34 alin.(1) din O.U.G. nr.109/2011** – „În cadrul consiliului de administrație sau, după caz, al consiliului de supraveghere se constituie comitetul de nominalizare și remunerare, comitetul de gestionare a riscurilor și comitetul de audit. În cazul consiliilor formate din 3 membri, funcțiile comitetului de gestionare a riscurilor se pot delega comitetului de audit, cu înștiințarea autorității publice tutelare. Prin actul constitutiv se poate stabili și posibilitatea constituirii și a altor comitete consultative”.
- **Art.34 alin.(3) din O.U.G. nr.109/2011** – „Comitetul de audit îndeplinește atribuțiile prevăzute la art. 65 din Legea nr. 162/2017, cu modificările ulterioare”.
- **Art.34 alin.(4¹) din O.U.G. nr.109/2011** – „În cazul întreprinderilor publice care sunt administrate în sistem unitar, comitetul prevăzut la alin. (3) este format din administratori neexecutivi, majoritatea administratorilor fiind independenți și din care cel puțin unul este calificat ca auditor financiar conform unui document emis de către autoritatea competentă din România, din alt stat membru, dintr-un stat membru al Asociației Europene a Liberului Schimb, din Elveția sau din Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord, potrivit legii. Prin excepție de la această prevedere, este competentă să facă parte din Comitetul de audit al unei întreprinderi publice și persoana care are experiență de cel puțin 3 ani în audit statutar, dobândită prin participarea la misiuni de audit statutar în România, în alt stat membru, într-un stat al AELS, în Elveția sau în Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord sau în cadrul comitetelor de audit formate la nivelul consiliilor de administrație/supraveghere ale unor societăți/entități de interes public, dovedită cu documente”.

Selecția membrilor Consiliului de Administrație/Administratorilor **Societății RATBV S.A.** se face potrivit prevederilor Ordonanței de Urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr.111/2016, cu modificările și completările ulterioare și a normelor metodologice de aplicare a OUG nr.109/2011, privind guvernarea

corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin H.G. nr.639/2023.

În cadrul consiliului de administrație se constituie următoarele comitete:

- Comitetul de nominalizare și remunerare
- Comitetul de gestionare a riscurilor
- Comitetul de audit.

Prin actul constitutiv se poate stabili și posibilitatea constituirii și a altor comitete consultative.

Comitetele pot fi formate din administratori neexecutivi. Președintele fiecărui comitet este independent.

Comitetul de nominalizare și remunerare are următoarele atribuții principale:

- organizează sesiuni de instruire pentru administratori,
- formulează propuneri privind desemnarea directorilor societății;
- formulează propuneri de remunerare a administratorilor și directorilor, cu respectarea politicii de remunerare transmise de AMEPIP;
- sprijină consiliul în evaluarea propriei performanțe, precum și a performanței conducerii executive.

Comitetul de gestionare a riscurilor are următoarele atribuții principale:

- asigură concordanța activităților de control cu riscurile generate de activitățile și procesele care fac obiectul controlului;
- identifică, analizează, evaluează, monitorizează și raportează riscurile identificate, planul de măsuri de atenuare sau anticipare a acestora, alte măsuri luate de conducerea executivă;
- măsurarea solvabilității întreprinderii publice, prin raportare la atribuțiile și obligațiile uzuale ale acesteia, și informează sau, după caz, face propuneri consiliului de administrație.

Comitetul de audit îndeplinește atribuțiile prevăzute la art. 65 din Legea nr. 162/2017, cu modificările ulterioare. Acesta este format din administratori neexecutivi, majoritatea administratorilor fiind independenți și din care cel puțin unul este calificat ca auditor financiar conform unui document emis de către autoritatea competentă din România, din alt stat membru, dintr-un stat membru al Asociației Europene a Liberului Schimb, din Elveția sau din Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord, potrivit legii. Prin excepție de la această prevedere, este competentă să facă parte din Comitetul de audit al unei întreprinderi publice și persoana care are experiență de cel puțin 3 ani în audit statutar, dobândită prin participarea la misiuni de audit statutar în România, în alt stat membru, într-un stat al AELS, în Elveția sau în Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord sau în cadrul comitetelor de audit formate la nivelul consiliilor de administrație/supraveghere ale unor societăți/entități de interes public, dovedită cu documente.

Societatea RATBV S.A. stabilește prin actul constitutiv sau regulament intern modul de funcționare și procedura de adoptare a deciziilor în cadrul comitetelor consultative.

Administratorii au puteri depline cu privire la conducerea și administrarea Societății, cu respectarea limitelor stabilite prin obiectul de activitate și atribuțiilor expres prevăzute de lege ca fiind de competența Adunărilor Generale.

Responsabilitățile Administratorilor sunt stabilite prin Contractul de Mandat încheiat potrivit prevederilor Ordonanței de Urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr.111/2016, cu modificările și completările ulterioare și a normelor metodologice de aplicare a OUG nr.109/2011, privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin H.G. nr.639/2023.

Consiliul de Administrație delegea conducerea societății unuia sau mai multor directori, numindu-l pe unul dintre ei director general. Directorii pot fi numiți din afara consiliului de administrație sau dintre administratori, care devin astfel administratori executivi, cu respectarea procedurii de selecție prevăzute la Art.35 alin.(4)-(7) din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr.111/2016, cu modificările și completările ulterioare.

Numirea directorilor se realizează de către consiliul de administrație prin selectarea candidaților din lista scurtă întocmită de comitetul de nominalizare și remunerare.

Directorul financiar al întreprinderii publice, indiferent dacă acestuia îi sunt delegate atribuții de conducere de către consiliul de administrație sau nu, va fi selectat în conformitate cu prevederile Art.35 alin. (4)-(7) din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr.111/2016, cu modificările și completările ulterioare.

Lista directorilor și CV-urile acestora sunt publicate, prin grija președintelui consiliului de administrație, pe pagina de internet a societății, pe întreaga durată a mandatului acestora.

În activitatea sa, pe durata mandatului, directorul general poate fi asistat de experți, consilieri sau personal de specialitate, încadrați, în condițiile legii, în baza unui contract de muncă pe durată determinată. Prin derogare de la prevederile Art.84 alin. (1) din Legea nr. 53/2003 – Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare, în toate situațiile de la alin. (12) și (13), durata contractelor individuale de muncă pe durată determinată ale experților, consilierilor sau personalului de specialitate va putea fi egală cu întreaga durată a mandatului directorului general.

Responsabilitățile Directorului General sunt stabilite prin Contractul de Mandat încheiat cu președintele Consiliului de Administrație potrivit prevederilor Ordonanței

de Urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr.111/2016, cu modificările și completările ulterioare și a normelor metodologice de aplicare a OUG nr.109/2011, privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin H.G. nr.639/2023.

Planul de administrare va pune în valoare viziunea managerială a Administratorilor și a directorilor, asupra perspectivelor de evoluție ale **Societății RATBV S.A.**, fundamentate pe continuarea implementării și consolidarea proceselor de dezvoltare, modernizare și re tehnologizare, având la bază premisa că numai prin capitalizarea permanentă a societății poate fi asigurată o dezvoltare durabilă în condiții de eficiență.

Potrivit actului constitutiv, organele de conducere sunt: Adunarea Generală a Asociaților, Administratorii și Directorii societății.

Planul de administrare va reflecta politica generală a Consiliului de Administrație și anume aceea de a consolida poziția **Societății RATBV S.A.** în raport cu celelalte companii de profil similar din România și de a continua să fie un factor de stabilitate pentru angajații săi, pentru familiile acestora, și totodată pentru utilizatorii serviciilor din aria sa de operare.

Direcțiile de dezvoltare ale **Societății RATBV S.A.** , definite prin Planul de administrare și operaționalizate prin componenta de management, ce urmează a fi elaborate și prezentate de Administratorii și directorii societății, vor avea la bază principiile guvernanței corporative, care statuează o atitudine responsabilă, profesionistă și etică a companiei în raport cu principalii săi colaboratori: utilizatorii serviciilor, autorități locale, autorități de reglementare, organisme de control, angajați și alte categorii de colaboratori interni și externi.

Administratorii și directorii intenționează ca, pe durata mandatului ce le revine, **Societatea RATBV S.A.** să fie tratată de către toți partenerii societății din mediul economic ca o organizație profesionistă, competitivă și aliniată din punct de vedere al practicilor manageriale la cerințele și standardele de calitate ale Uniunii Europene.

1.3. Legislație aplicabilă:

- Legea nr.31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare privind societățile;
- OUG nr.109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea Nr. 111/2016 pentru aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice;
- Legea Nr. 187/2023 pentru modificarea și completarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice;
- H.G. nr.639/2023 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice;

- Legislația specifică și aplicabilă serviciului public de transport local prin curse regulate:

Legislație aplicabilă la nivel european

- **REGULAMENTUL (CE) NR. 1370/2007** al Parlamentului European și al Consiliului privind serviciile publice de transport feroviar și rutier de călători și de abrogare a Regulamentelor (CEE) nr. 1191/69 și nr. 1107/70 ale Consiliului;

Legislație la nivel național

Cadrul general

- **Legea nr. 51/2006** a serviciilor comunitare de utilități publice, republicată, cu modificările și completările ulterioare;

Cadrul special

- **Legea nr. 92/2007** a serviciilor publice de transport persoane în unitățile administrativ-teritoriale, cu modificările și completările ulterioare;
- **ORDONANȚA nr. 27** din 31 august 2011 privind transporturile rutiere, cu modificările și completările ulterioare;
- **ORDINUL nr. 980** din 30 noiembrie 2011 emis de Ministerul Transporturilor pentru aprobarea Normelor metodologice privind aplicarea prevederilor referitoare la organizarea și efectuarea transporturilor rutiere și a activităților conexe acestora stabilite prin Ordonanța Guvernului nr. 27/2011 privind transporturile rutiere;

Cadrul secundar

- **ORDINUL nr. 131/1.401/2019**, emis de A.N.R.S.C și ANAP, privind documentele standard și contractul-cadru care vor fi utilizate în cadrul procedurilor de delegare a gestiunii serviciului public de transport de persoane în unitățile administrativ-teritoriale, realizat cu autobuze, troleibuze și/sau tramvaie;
- **Ordinul nr. 972** din 3 octombrie 2007 emis de Ministerul Transporturilor pentru aprobarea Regulamentului-cadru pentru efectuarea transportului public local și a Caietului de sarcini-cadru al serviciilor de transport public local;
- **ORDONANȚA DE URGENȚĂ nr. 77** din 3 decembrie 2014 privind procedurile naționale în domeniul ajutorului de stat, precum și pentru modificarea și completarea Legii concurenței nr. 21/1996;

- Ghidul privind conținutul actului de încredințare a serviciului comunitar de utilitate publică de transport local de călători din punct de vedere al regulilor de concurență și ajutor de stat (acest ghid este orientativ și nu este menit să înlocuiască legislația incidentă în domeniu)

(2) Cadrul strategic

Cadrul strategic al RATBV S.A. (Rețeaua Auto de Transport Brașov) este definit printr-o serie de documente fundamentale care stabilesc direcțiile de dezvoltare, obiectivele și principiile de guvernare ale societății. Aceste documente includ Planul de Administrare, Planul de Management și Scrisoarea de Așteptări, toate elaborate în conformitate cu legislația privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice.

1. Planul de Administrare

Acest document stabilește obiectivele strategice pe termen scurt, mediu și lung ale RATBV S.A., precum și indicatorii de performanță asumați de conducerea societății. Planul este elaborat în conformitate cu contractele de mandat și are rolul de a ghida activitatea managerială pentru atingerea performanțelor așteptate.

2. Planul de Management

Planul de Management detaliază acțiunile și măsurile concrete pe care conducerea RATBV S.A. intenționează să le implementeze pentru a atinge obiectivele stabilite în Planul de Administrare. Acesta include aspecte legate de eficiența operațională, calitatea serviciilor, investiții, resurse umane și alte domenii esențiale pentru funcționarea societății.

3. Scrisoarea de Așteptări

Scrisoarea de Așteptări este un document elaborat de autoritatea publică tutelară și conține performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere ale RATBV S.A. Aceasta stabilește obiectivele pe termen scurt, mediu și lung, principiile de lucru și conduita așteptată, consolidând încrederea beneficiarilor în capacitatea societății de a furniza servicii de calitate.

Împreună, aceste documente formează cadrul strategic al RATBV S.A., asigurând o guvernare corporativă transparentă și orientată spre performanță în serviciul public de transport din Brașov și zona metropolitană.

(3) Cerințe contextuale

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

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

- **Interne:**

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

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

Guvernanța corporativă – RATBV S.A. aplică principii de guvernanță corporativă în conformitate cu prevederile *O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare*. Structura de conducere este formată dintr-un Consiliu de Administrație și conducerea executivă este asigurată de directorul general și de directorii executivi. Principala provocare în acest context o reprezintă necesitatea de a echilibra deciziile strategice ale conducerii societății cu interesele unităților administrativ-teritoriale membre ale Asociației de Transport Brașov, cu care RATBV S.A. a încheiat contractul de delegare a gestiunii

serviciului public de transport local de călători, desfășurat prin curse regulate pe raza respectivelor UAT-uri și nevoile utilizatorilor. Echilibrul trebuie realizat în paralel cu menținerea eficienței economice a activității societății.

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

- **MBO** - (Management by Objectives) – Parțial implementat - RATBV aplică elemente de MBO în cadrul planurilor de management și a indicatorilor de performanță stabiliți anual pentru conducere. Totuși, la nivel operațional, obiectivele nu sunt întotdeauna clar definite pentru fiecare departament sau angajat, ceea ce reduce coerența în alinierea obiectivelor organizaționale;
Managementul performanței - În curs de dezvoltare - Există o monitorizare formală a indicatorilor cheie de performanță (KPI) – cum ar fi: respectarea graficelor, satisfacția călătorilor, eficiența costurilor. Însă sistemul de evaluare a performanței angajaților nu este digitalizat complet și nu este legat direct de sisteme de recompensare sau dezvoltare profesională,
Managementul calității - Implementat parțial - Societatea a deținut certificări aferente standardelor ISO 9001:2008 (Calitate) și OHSAS 18001:2007 (Sănătate și Securitate Ocupațională) dar, întrucât certificarea aferentă acestor standarde presupune cheltuieli financiare și consum important de resurse umane se află în analiză continuării utilizării certificărilor. Controlul calității serviciilor este prezent și se ține cont de constatările auditului intern, însă nu întotdeauna este corelat cu feedback-ul călătorilor;
- **Managementul riscurilor** – implementat - Există o identificare generală a riscurilor operaționale și financiare în planurile strategice și în auditul intern. Este implementat Managementul riscurilor pe SCIM (Ordinul 600) pentru fiecare departament și activitate principală. Se revizuieste anual sau mai des dacă este cazul;
- **Managementul portofoliului de clienți** – Neimplementat - În prezent, RATBV S.A. nu implementează un management activ al portofoliului de clienți în sens comercial. Relația cu utilizatorii serviciului de transport se bazează predominant pe caracterul public al acestuia, fără o segmentare clară a categoriilor de călători (de exemplu: navetiști, turiști, rezidenți urbani), cu excepția grupurilor beneficiare de facilități tarifare — precum elevii, studenții, veteranii de război, revoluționarii, pensionarii sau voluntarii. În lipsa unei abordări diferențiate, nu sunt dezvoltate în mod semnificativ strategii de loializare, personalizare a serviciilor sau instrumente de

comunicare adaptate diverselor segmente de public. Această situație limitează potențialul de creștere a gradului de satisfacție al utilizatorilor și de consolidare a unei relații durabile cu aceștia;

- **Managementul portofoliului de produse/servicii**– Parțial implementat - Există o diversificare a serviciilor (transport urban, metropolitan, dedicat cu precădere elevilor, persoanelor cu dizabilități), însă deciziile privind optimizarea rutelor, frecvența curselor sau introducerea unor servicii noi sunt deseori reactive, nu strategice. Lipsesc analize periodice bazate pe cererea reală sau feedback structurat;
- **Managementul talentelor** - Neimplementat formal - Recrutarea și retenția personalului se bazează pe proceduri clasice, fără o strategie clară de atragere și dezvoltare a talentelor. Lipsesc planurile de carieră, sistemele de recunoaștere a performanței și programele de dezvoltare profesională care să cultive competențele-cheie în digitalizare, relații cu publicul sau management operațional.

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

Alte aspecte interne relevante:

- Resurse umane și cultură organizațională:
 - Provocări: Deficit de personal calificat (în special șoferi și personal tehnic), fluctuație crescută în anumite categorii de angajați, îmbătrânirea forței de muncă;
 - Cultură: Predomină o cultură birocratică și conservatoare, cu rezistență la schimbare și digitalizare. Comunicarea internă nu este întotdeauna eficientă, iar motivația angajaților variază în funcție de nivelul ierarhic;
 - Oportunități: Posibilitatea dezvoltării unei culturi a responsabilității și orientării către client, prin leadership activ și traininguri moderne;
- **Capacitate operațională și logistică:**
 - RATBv dispune de o flotă mixtă: autobuze diesel, electrice, troleibuze, cu un parc auto modernizat și datorită fondurilor europene;
 - Problemele majore țin de mentenanță, piese de schimb, disponibilitatea vehiculelor în perioade de vârf și lipsa unor centre tehnice de reparații complet dotate;
 - Dispecerizarea și programarea rutelor sunt parțial automatizate, dar încă dependente de decizii manuale în situații neprevăzute;
- **Capacitate de inovare și adaptare**

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

- **Infrastructura IT și securitatea cibernetică**

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

- **Reputație și imagine publică**

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

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

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

- **Externe:**

Piețele țintă pe care societatea este prezentă sau/și pe care dorește să le atace

- Publicul principal este populația municipiului Brașov și cea din zona metropolitană. Se observă o diversificare a cerințelor clienților, cu accent pe calitate, predictibilitate și integrare cu alte moduri de transport (biciclete, tren, ride-sharing).

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

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

Noi cerințe UE - Conform Pactului Verde European și PNRR, se impun măsuri pentru reducerea emisiilor, digitalizare și accesibilitate. RATBV este nevoită să își adapteze

flota (vehicule electrice), să implementeze soluții verzi și să crească transparența în cheltuirea fondurilor publice.

Aspecte externe suplimentare, specifice transportului public metropolitan:

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

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

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

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

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

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

Având în vedere toate aceste circumstanțe, considerăm că în perioada mandatului de 4 ani, prioritățile membrilor Consiliului de Administrație vor trebui să fie următoarele:

Consolidarea capacității operaționale și creșterea calității serviciilor oferite

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

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

Digitalizarea completă a proceselor și integrarea sistemelor informatice

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

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

Dezvoltarea resurselor umane și implementarea managementului performanței

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

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

Implementarea unui sistem funcțional de management al riscurilor și al calității

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

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

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

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

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

Îmbunătățirea comunicării publice și a imaginii organizației

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

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

(4) Viziune, Misiune și Obiective strategice

Strategia locală în domeniul transportului public local, în care își desfășoară activitatea Societatea RATBV S.A., este aliniată la obiectivele naționale și regionale de dezvoltare durabilă, cuprinse în documente strategice precum Strategia de dezvoltare teritorială „România policentrică 2035”. Politica de dezvoltare ia în considerare profilul spațial al polului de creștere Brașov, diversitatea urban-rural specifică zonei, precum și alți factori determinanți în procesul de dezvoltare teritorială. Așezarea geografică a municipiului Brașov, împreună cu relațiile existente sau potențiale cu alte zone de dezvoltare, contribuie la definirea unei viziuni coerente și sustenabile.

Pe baza unui amplu proces de consultare, viziunea de dezvoltare a polului de creștere Brașov a fost formulată ca un model de dezvoltare durabilă la nivelul Regiunii Centru, având la bază principii precum solidaritatea interteritorială, interconectivitatea, competitivitatea economică și coeziunea socială.

În acest context, obiectivul strategic al Societății RATBV S.A. constă în sprijinirea unei dezvoltări urbanistice echilibrate în cadrul întregului pol de creștere, prin:

- extinderea, modernizarea și reabilitarea infrastructurii urbane de transport;
- maximizarea potențialului de dezvoltare economic local și regional;
- asigurarea unui sistem de transport public eficient, sigur și confortabil, în conformitate cu standardele de calitate și durabilitate impuse la nivel european.

1. Obiective operaționale

- Modernizarea managementului flotei: GPS, panouri informative, ticketing, contactless, monitorizare video, prioritizare la semafor;
- Extinderea zonelor de deservire metropolitană,
- Creșterea accesibilității: locuințele să fie la max. 400 m de o stație publică.

2. Obiective financiare

- Menținerea stabilității financiare cu venituri de aproximativ 230 mil. lei/an.
- Buget de investiții record în 2024: ~20 mil. lei.

3. Obiective privind investițiile

- Reînnoirea flotei: autobuze electrice, hibride, troleibuze noi.
- Modernizarea infrastructurii: garaje, stații de încărcare, benzi dedicate.
- Sisteme inteligente: ticketing contactless, monitorizare în timp real, management flotă.

4. Obiective de mediu

- Reducerea emisiilor: eliminarea autobuzelor diesel vechi.
- Implementarea de autobuze electrice și troleibuze moderne.
- Proiect de parc solar pentru alimentarea electrică a flotei.

5. Obiective comerciale

- Creșterea atractivității serviciului de transport public local.
- Integrare tarifară metropolitană cu abonamente flexibile.
- Digitalizare: aplicații mobile, Google Maps, validatoare moderne.

6. Obiective de resurse umane

- Recrutare CA conform legislației privind guvernanta publică.
- Creșterea capacității tehnice: personal IT, logistică, mentenanță.

7. Obiective de guvernanta corporativă

- Guvernanta prin autoritate publică metropolitană.
- Transparență și selecție publică pentru Consiliul de Administrație.
- Colaborare cu instituțiile de ordine publică pentru siguranță.

(5) Obiectul obligației și angajamentul autorității publice tutelare privind compensația/plata obligației

Obiectul prezentei obligații de serviciu public constă în asigurarea de către operatorul de transport public RATBV S.A. a prestării serviciului de transport public de persoane în condiții de continuitate, regularitate, siguranță și calitate, în conformitate cu prevederile contractului de servicii publice în vigoare și ale reglementărilor aplicabile în domeniu.

În conformitate cu dispozițiile Regulamentului (CE) nr. 1370/2007 și cu legislația națională în materie, autoritatea publică tutelară — Asociația de Transport Brașov (ATBv) — își asumă angajamentul de a viza plata compensației aferente obligației de serviciu public în sarcina operatorului, în condițiile stabilite prin contractul de servicii publice și prin deciziile de aprobare bugetară ale UAT-urilor membre ale ATBv.

Compensația acordată operatorului are ca scop acoperirea diferenței dintre costurile suportate efectiv pentru îndeplinirea obligației de serviciu public și veniturile încasate din exploatare, astfel încât să fie garantată sustenabilitatea serviciului și să fie evitată orice formă de supracompensare.

Plata compensației se va face în baza documentelor justificative prezentate de operator, după verificarea și validarea acestora de către ATBv, în termenele și condițiile prevăzute în contract, respectând principiile transparenței, proporționalității și eficienței utilizării fondurilor publice.

În cazul în care obligația asumată se referă la plata directă (ex. pentru acordarea facilități unor categorii sociale sau pentru servicii comunitare comandate de ATBv la solicitarea UAT-urilor membre), aceasta se va face conform prevederilor legale și contractuale, cu respectarea disciplinei financiare și a bugetului aprobat.

(6) Așteptările acționarilor

I. Așteptări în ceea ce privește politica de dividende/vărsăminte din profitul net aplicabilă Societății RATBV S.A.

Potrivit art. 1, lit. a) – g), din O.G. nr.64/30.08.2001 privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și regiile autonome, cu modificările și completările ulterioare, destinațiile repartizării profitului sunt:

- a) rezerve legale;
- b) alte rezerve reprezentând facilități fiscale prevăzute de lege;
- c) acoperirea pierderilor contabile din anii precedenți, cu excepția pierderii contabile reportate provenite din ajustările cerute de aplicarea IAS 29 „Raportarea financiară în economiile hiperinflaționiste”, potrivit Reglementărilor contabile conforme cu Standardele internaționale de raportare financiară și Reglementărilor contabile armonizate cu Directiva 86/635/CEE și cu Standardele Internaționale de Contabilitate aplicabile instituțiilor de credit;
- c[^]1). Constituirea surselor proprii de finanțare pentru proiectele cofinanțate din împrumuturi externe, precum și pentru constituirea surselor necesare rambursării ratelor de capital, plății dobânzilor, comisioanelor și a altor costuri aferente acestor împrumuturi externe;
- d) alte repartizări prevăzute de lege;
- e) participarea salariaților la profit; societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și regiile autonome care s-au angajat și au stabilit prin bugetele de venituri și cheltuieli obligația de participare la profit, ca urmare a serviciilor angajaților lor în relație cu acestea, pot acorda aceste drepturi în limita a 10% din profitul net, dar nu mai mult de nivelul unui salariu de baza mediu lunar realizat la nivelul agentului economic, în exercițiul financiar de referință;
- f) dividende, în cazul societăților naționale, companiilor naționale și societăților comerciale cu capital integral sau majoritar de stat;
- g) profitul nerepartizat pe destinațiile prevăzute la lit. a) - f) se repartizează la alte rezerve și constituie sursă proprie de finanțare.

II. Așteptări în ceea ce privește politica de investiții aplicabilă Societății RATBV S.A.

Conform Actului Constitutiv al societății, Consiliul de Administrație este însărcinat cu îndeplinirea tuturor actelor necesare pentru realizarea obiectului de activitate al societății. În acest sens, Consiliul de Administrație avizează anual proiectele de bugete de venituri și cheltuieli (inclusiv sursele de finanțare a investițiilor, respectiv cheltuielile privind investițiile), programele de investiții precum și situațiile financiare anuale.

Autoritatea publică tutelară se așteaptă ca planul de investiții să conducă la îndeplinirea obiectivelor prevăzute în planul de administrare precum și a indicatorilor financiari și nefinanciari rezultați din acesta.

Prin bugetele de venituri și cheltuieli anuale, **Societatea RATBV S.A.** prevede asigurarea unor surse de finanțare a investițiilor, precum și realizarea de cheltuieli privind investițiile, după cum urmează:

- Sursele proprii de finanțare (amorzări, repartizări din profit);
- Credite;

Raportat la sursele de finanțare a investițiilor, societatea asigură realizarea unor cheltuieli privind investițiile, constând în principal în investiții proprii (investiții privind îmbunătățirea condițiilor de activitate - dotarea cu mijloace de producție specifice domeniului de activitate).

III. Așteptările autorității publice tutelare și ale acționarilor cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere ale Societății RATBV S.A.

Comunicarea dintre organele de administrare și conducere ale Societății **RATBV S.A.** și autoritatea publică tutelară și acționari se va face conform prevederilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare și Anexa 1b din normele metodologice de aplicare a OUG nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin HG nr.639/2023 și a prevederilor Actului constitutiv al Societății.

Astfel, comunicarea dintre autoritatea publică tutelară, acționari și întreprinderea publică se va face periodic – cu o periodicitate definită clar în Planul de Administrare și Planul de management și în contractele de mandat, vizând în principal, dar fără a se limita la:

- gradul de îndeplinire a obiectivelor operaționale și strategice precum și a indicatorilor de performanță;
- evoluția cheltuielilor de capital.

În cazul imposibilității/abaterii de la îndeplinirea obiectivelor și a indicatorilor de performanță de către administratori și directori, stabiliți în contractele de mandat,

membrii Consiliului de administrație au obligația de a notifica în scris autoritatea publică tutelară și acționarii, cu privire la cauzele care au determinat nerealizarea și impactul asupra obiectivelor și indicatorilor de performanță.

În aplicarea bunelor practice de guvernare corporativă, Planul de administrare va fi publicat pe pagina de internet a societății. De asemenea, administratorii societății trebuie să asigure transparența activității prin publicarea pe pagina de internet a acesteia, la termenele prevăzute, a tuturor informațiilor publice stabilite de cadrul legal aplicabil.

În vederea asigurării în timp optim a unei comunicări eficiente cu autoritatea publică tutelară cu privire la direcțiile strategice ale societății sau la evaluarea acesteia, autoritatea se așteaptă ca membrii Consiliului de Administrație să colaboreze îndeaproape și să transmită documentele de raportare în termenele prevăzute de lege și de actele administrative emise de către autoritate, precum și oricare alte informații sau analize pe care autoritatea publică tutelară le solicită.

Totodată, în situația constatării oricăror nereguli sau abateri de la îndeplinirea indicatorilor de performanță stabiliți în anexele la contract ale noilor administratori, autoritatea publică tutelară trebuie notificată în cel mai scurt timp.

Indicatori de performanță financiari și nefinanciari, prevăzuți în Planul de Administrare al RATBv S.A. prevăzuți în perioada 2026 – 2030:

În conformitate cu prevederile H.G. nr.639/2023, Anexa nr.2, autoritatea publică tutelară recomandă stabilirea și monitorizarea următorilor indicatori de performanță:

Masurarea performanțelor operationale si financiare ale societatii publice, dar si de guvernanta corporativa sunt pe de-o parte instrumente in procesul de conducere, dar si deziderate ale Autoritatii tutelare si obligatie legala. Am identificat o serie de indicatori care ar putea duce la stabilirea pentru membrii Consiliului de Administratie, precum si pentru executiv, dupa cum urmeaza:

Indicatori financiari:

- Majorarea cifrei de afaceri;
- Majorarea profitului operational (EBITDA);
- Cresterea gradului de remunerare a capitalului prin majorarea profitului in comparatie cu nivelul capitalului investit (ROIC);
- Veniturile proprii din activitatea de transport public (fără compensație); Venituri proprii din alte activitati;
- Veniturile generate din activitati proprii care se varsa direct la bugetul Municipiului Brasov (cota de 50% din incasari);
- Gradul de realizare a indicatorilor financiari prevazuti în buget;
- Gradul de realizare a investitiilor din bugetul aprobat;
- Diminuarea gradului de îndatorare în comparatie cu capitalul investit;
- Diminuarea ponderii valorii cheltuielilor indirecte si generale de administratie in cheltuielile eligibile pentru compensatia Municipiului Brasov;
- Diminuarea costurilor cu intretinerea si reparatiile pentru autovehiculele din parcul activ;

- Reducerea creantelor;
- Reducerea platilor restante catre furnizorii din contracte, la sfarsitul fiecarui exercitiu financiar;
- Cresterea productivitatii muncii in unitati valori pe total personal mediu.

Indicatori operationali:

- Numar de masuri prietenoase cu mediul implementate Numar de masuri de digitalizare implementate;
- Numar de masuri de siguranta implementate (pentru calatori, protectia datelor, angajati, diminuarea compensatiei - siguranta financiara, etc);
- Crearea si mentinerea unui sistem de colectare a reclamatilor/petițiilor de la calatori, utilizatori ai serviciilor de transport public;
- Reducerea anuala a numarului de deficiente reclamate Diminuarea duratelor de intarziere;
- Gradul de indeplinire a programului de transport;
- Numarul de km. parcursi efectuati cu mijloace de transport nepoluante fata de anul precedent;
- Cresterea ofertei respectiv a numarului de km. parcursi fata de anul precedent (cu eliminarea oricaror influente viitoare cauzate de pandemii, restrictii viitoare, consecinte imposibil de previzionat, etc);
- Ponderea numar de vehicule poluante existente in circulatie fata de anul precedent (standard minim EURO6);
- Scaderea nr de tone de NOx si CO2 fata de anul precedent;
- Scaderea cantitatilor de combustibil fosil consumat per 100km parcursi Cantitati de deseuri recuperate;
- Efectuarea unui studiu de marketing privind gradul de satisfactie al calatorilor transportului public din zona metropolitana si municipiul Brasov, cresterea numarului de calatori satisfacuti (raportare la datele inregistrate in anii 2026-2030);
- Respectarea programului de mentenanta/ reparatii a autovehiculelor din transportul public de calatori.

Indicatori de guvernanta corporativa:

- Mentinerea si imbunatatirea sistemului de control intern managerial;
- Stabilirea politicii privind riscurile asociate activitatii companiei si monitorizarea implementarii acesteia;
- Revizuirea, evaluarea si raportarea performantelor administratorilor si directorilor;
- Cresterea integritatii institutionale prin includerea si mentinerea masurilor de prevenire a coruptiei ca element al planului de administrare.

În Anexa 1 la prezenta Scrisoare de Așteptări se regăsește Tabloul cu previziunile indicatorilor cheie de performanta pentru urmatoorii 4 ani.

Datele privind indicatorii cheie de performanță vor fi certificate de un auditor independent și publicate ca parte a raportului anual de activitate al Societății.

Stabilirea bonusurilor de performanță, respectiv a sancțiunilor pentru neindeplinirea indicatorilor cheie de performanță de către membrii Consiliului de Administrație se va realiza prin raportare la calificativul general. Evaluarea conformității îndeplinirii indicatorilor cheie de performanță, certificată de un auditor extern independent va fi raportată de către Societatea RATBV SA și va fi făcută publică.

Îndeplinirea obiectivelor de mai sus, va asigura îmbunătățirea continuă a stabilității economico-financiare a RAT BV S.A., prezentând astfel un nivel ridicat de credibilitate în raport cu orice instituție finanțatoare din țară sau din străinătate, favorizând în acest mod atragerea în continuare de resurse financiare nerambursabile pentru susținerea proceselor investiționale. Misiunea autorității tutelare în ceea ce privește activitatea RAT BV S.A., scopul și obiectivele strategice și de performanță ale operatorului regional de transport, se constituie în standarde de performanță obligatorii pentru membrii Consiliului de Administrație al RAT BV S.A., reprezentând parte a politicilor de dezvoltare a operatorului de transport. Planul de administrare se va interpreta în corelare cu prevederile legale în vigoare din sectorul de activitate al RATBV S.A. și cu prevederile legale specifice/locale (Contract de delegare, Legea nr. 92/2007 a serviciilor publice de transport persoane în unitățile administrativ-teritoriale, cu modificările și completările ulterioare, etc.)

IV. Așteptările autorității publice tutelare și ale acționarilor cu privire la calitatea și siguranța serviciului public de transport efectuat de Societatea RATBV S.A.

Pentru asigurarea calității serviciilor prestate, **Societatea RATBV S.A.** va respecta prevederile legale în vigoare aplicabile în domeniul de activitate și va urmări în permanență îmbunătățirea Sistemului de Management Integrat implementat deja în societate. De asemenea societatea urmărește realizarea obiectivelor de performanță și strategice în ceea ce privește îmbunătățirea continuă a calității serviciilor prestate prin anticiparea nevoilor și așteptărilor clienților, prin:

- setarea unor obiective concrete de calitate pentru directorul societății;
- urmărirea activă a atingerii acestor obiective;
- revizuirea tuturor procedurilor operaționale pentru a se asigura integrarea acestor principii;
- identificarea proceselor cheie de management, de adăugare de valoare, de asigurare de resurse, de suport și de calitate, respectiv, de identificare a nevoilor de îmbunătățire.

Managementul societății trebuie să fie implicat direct în menținerea, dezvoltarea și îmbunătățirea sistemului de management al calității și îmbunătățirea continuă a eficacității acestuia, asigurându-se că au fost stabilite politica în domeniul calității, obiectivele calității și menținerea resurselor necesare perfecționării sistemului de management al calității.

V. Așteptările în domeniul eticii, integrității și guvernancei corporative

Atribuțiile administratorilor și directorilor în domeniul eticii, al integrității și al guvernancei corporative sunt cele prevăzute de Legea nr.31/1990 privind societățile, republicată cu modificările și completările ulterioare, Actul Constitutiv al societății, Contractele de Mandat și legislația specifică domeniului de activitate al societății.

Așteptările autorității publice tutelare în domeniul eticii, integrității și guvernancei corporative au drept fundament câteva valori și principii care trebuie să guverneze comportamentul etic și profesional al managerilor societății:

1. **Etica managerială:** administratorii societății și directorii vor respecta Codul de Etică. Mai mult, vor lua și aplica decizii care afectează angajații, ținând cont de recompensarea identică pentru contribuție identică – un principiu universal de etică managerială. În plus, administratorii și directorii vor acționa întotdeauna în favoarea intereselor societății.
2. **Profesionalismul:** Toate atribuțiile de serviciu care revin administratorilor executivi și neexecutivi și directorilor societății trebuie îndeplinite cu maximum de eficiență și eficacitate, la nivelul de competență necesar și în cunoștință de cauză în ceea ce privește reglementările legale; administratorii și directorii vor face toate diligențele necesare pentru creșterea continuă a nivelului lor de competență și pentru creșterea nivelului de competență al angajaților societății;
3. **Imparțialitatea și nediscriminarea:** principiu conform căruia administratorii executivi și neexecutivi și directorii sunt obligați să aibă o atitudine obiectivă, neutră față de orice interes politic, economic, religios sau de altă natură, în exercitarea atribuțiilor funcției; managerilor și administratorilor le este interzis să solicite sau să accepte, direct ori indirect, vreun avantaj ori beneficiu moral sau material, sau să abuzeze de funcția pe care o au;
4. **Libertatea de gândire și de exprimare:** principiu conform căruia administratorul sau directorul poate să-și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri;
5. **Onestitatea, cinstea și corectitudinea:** principiu conform căruia administratorul sau directorul în exercitarea mandatului trebuie să respecte, cu maximă seriozitate, legislația în vigoare;
6. **Deschiderea și transparența:** principiu conform căruia activitățile administratorilor și a directorilor, în exercitarea funcțiilor lor sunt publice și pot fi supuse monitorizării cetățenilor;
7. **Confidențialitatea:** principiu conform căruia administratorul/directorul trebuie să garanteze confidențialitatea informațiilor care se află în posesia sa.

În conformitate cu prevederile Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare și Normele metodologice de aplicare a OUG nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin HG nr.639/2023, activitatea organelor de conducere trebuie să fie transparentă și accesibilă, garantând o bună comunicare.

În privința guvernantei corporative, acționarii și autoritatea publică tutelară așteaptă ca administratorii să inițieze și să finalizeze demersul de îmbunătățire a sistemului informatic integrat.

În egală măsură, tot în sensul asigurării guvernantei corporative a societății, acționarii așteaptă ca, până la finele mandatului, administratorii să finalizeze implementarea sistemelor de management prin obiective și de management al performanței, sisteme care permit trasabilitatea performanței individuale și de grup și responsabilizează fiecare angajat în sensul contribuiri la atingerea obiectivelor societății, securizând astfel în bună măsură rezultatele societății.

Controlul intern este un proces la care participă tot personalul societății, inclusiv Consiliul de Administrație, conceput să furnizeze o asigurare rezonabilă privind realizarea următoarelor obiective:

- a) desfășurarea activității în condiții de eficiență și rentabilitate;
- b) controlul adecvat al riscurilor care pot afecta atingerea obiectivelor societății;
- c) furnizarea unor informații corecte, relevante, complete și oportune structurilor implicate în luarea deciziilor în cadrul societăților și utilizatorilor externi ai informațiilor;
- d) protejarea patrimoniului;
- e) conformitatea activității societății cu reglementările legale în vigoare, politică și procedurile Societății.

În vederea îndeplinirii acestor obiective, societatea elaborează și revizuieste periodic Politica de control intern pentru ca aceasta să corespundă necesităților și evoluției societății.

Societatea va dispune astfel de un sistem adecvat de control intern asupra procesului de management al riscurilor, care implică analize independente și regulate, evaluări ale eficacității sistemului și, acolo unde se impune, asigurarea remedierii deficiențelor constatate. Rezultatele acestor analize sunt comunicate în mod direct Consiliului de Administrație și comitetelor specializate.

În vederea asigurării unei culturi de etică și conformitate și a unui sistem de guvernare adecvat, a promovării valorilor și principiilor care asigură o bună conduită în relație cu toate părțile interesate și păstrarea unei bune reputații pe piață, managerii și membrii Consiliului de administrație vor trebui să asigure îndeplinirea permanentă a următoarelor cerințe:

- deținerea de competență și experiență profesională, precum și o bună reputație și integritate pe tot parcursul deținerii funcției;
- asigurarea cerințelor guvernantei corporative: structura organizatorică transparentă și adecvată, alocarea adecvată și separarea corespunzătoare a responsabilităților;
- administrarea corespunzătoare a riscurilor/managementul riscurilor, adecvarea politicilor și strategiilor, precum și a mecanismelor de control intern, asigurarea unui sistem eficient de comunicare și de transmitere a informațiilor;
- menținerea standardelor etice și profesionale pentru a asigura un comportament profesional și responsabil la nivelul entității reglementate în vederea prevenirii apariției conflictelor de interese (Cod de Etică, Politica privind administrarea conflictelor de interese);
- îndeplinirea cerințelor de competență și onorabilitate prevăzute de reglementările aplicabile;

- menținerea nivelului de competență relevant în matricea de competențe a Consiliului de Administrație la momentul nominalizării, relevant în evaluarea anuală a nivelului de competență individuală a membrilor consiliului de administrație;
- cunoașterea, respectarea și aplicarea cu profesionalism a legislației specifice societății, strategia și politicile societății, Codul de etică, normele, procedurile, acordurile și convențiile care reglementează activitatea;
- nedepășirea numărului maxim de mandate de administrator prevăzut de OUG 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr.111/2016, cu modificările și completările ulterioare, în societăți sau întreprinderi publice cu sediul în România care pot fi exercitate concomitent și alocarea de timp suficient pentru îndeplinirea responsabilităților;
- evitarea conflictelor de interese (să se asigure în permanență că interesele lor personale sau profesionale – directe sau indirecte – nu sunt în conflict cu interesele societății și să se asigure că procedurile și controalele implementate la nivelul societății sunt adecvate pentru identificarea, raportarea și gestionarea corespunzătoare a conflictelor de interese actuale și potențiale).

Consiliul de Administrație al companiei este responsabil și pentru stabilirea și revizuirea principiilor cadrului de administrare a activității și a valorilor corporative ale instituției, inclusiv a celor stabilite prin intermediul unui cod etică și conduită, iar de la directori se așteaptă să facă diligențele necesare integrării acestor principii de etică în cultura organizațională a instituției publice.

Codul de Etică definește idealurile, valorile și principiile pe care angajații le respectă și le aplică în activitatea desfășurată în cadrul companiei. Codul de etică urmărește promovarea valorilor și principiilor etice în cadrul companiei în vederea creșterii calității serviciilor oferite și a protejării reputației și are un rol educativ, de reglementare și de impunere a valorilor promovate.

Consiliul de Administrație al societății este responsabil și de comunicarea organizațională.

Comunicarea dintre organele de administrare, conducerea societății, autoritatea publică tutelară și acționariat se va face conform Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare și Normele metodologice de aplicare a OUG nr.109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin HG nr.639/2023.

În caz de neîndeplinire a indicatorilor de performanță stabiliți în contractele de mandat ale administratorilor, aceștia din urmă au obligația de a notifica în scris autoritatea publică tutelară și acționariatul cu privire la cauzele care au determinat devierea, precum și impactul asupra indicatorilor de performanță. Notificarea administratorilor trebuie transmisă în cel mult 10 zile de la apariția cauzei care a stat la baza neîndeplinirii, sau atunci când administratorii constată că o astfel de deviere este foarte probabilă.

VI. Evaluarea mediului de afaceri în care operează Societatea RATBV S.A., a riscurilor la care este supusă și a acțiunilor deja efectuate la nivel de

întreprindere publică în vederea diminuării riscurilor și atingerii obiectivelor

Societatea **RATBV S.A.** operează ca întreprindere publică într-o economie de piață liberă a serviciilor. Societatea administrează și valorifică în baza unui contract de delegare serviciul public de transport local.

1. Contextul și mediul de afaceri

- Operator de transport regional – este singurul operator de transport public în municipiul și zona metropolitană Brașov, deținut de UAT Municipiul Brașov și de UAT Comuna Prejmer, iar deciziile strategice depind de autoritatea publică tutelară și politicile urbane.
- Flotă și acoperire – gestionează peste 300 vehicule pe 65 linii urbane și 23 metropolitane.
- Financiar – în 2024, a înregistrat o cifră de afaceri de ~230 mil. RON și profit net de ~7,6 mil. RON, cu o creștere de +12,31% față de 2023.
- Performanțe economice – profitabil, dar cu presiune pe venituri în contextul tarifelor reglementate și al costurilor de exploatare.

2. Riscuri majore

2.1. Operațional și de întreținere

- Îmbătrânirea flotei
- Sisteme de ticketing

2.2. Financiar și tarifar

- Venituri limitate
- Dependență de alocări bugetare

2.3. Reglementări și mediu

- Presiuni de mediu
- Răspundere publică privind calitatea serviciului public de transport local

2.4. Social și reputațional

- Incidente de furt sau administrare defectuoasă
- Provocări în resursele umane

3. Măsuri actuale de atenuare a riscurilor

- Modernizare flotei: achiziția de autobuze electrice și stații de încărcare.
- Digitalizare: ticketing online, aplicații mobile, validatoare moderne.
- Guvernanță: finanțări europene, strategii urbane, publicitate a informațiilor.

- Resurse umane: colaborare cu universități, studii de burnout, controale interne.

4. Recomandări și acțiuni viitoare

1. Diversificarea surselor de venit.
2. Accelerarea electrificării flotei.
3. Îmbunătățirea experienței călătorilor.
4. Investiții în condițiile de muncă.
5. Valorificare a studiilor universitare.
6. Campanii educaționale și de responsabilizare.

5. Sintează tabelară

Tip risc	Manifestări	Măsuri în curs
Operațional	Flotă în interval funcțional optim, mentenanță costisitoare	Flotă electrică, stații încărcare
Financiar	Tarife reglementate, costuri fixe	Finanțări UE, diversificare venituri
Mediu & reglementări	Emisii ridicate, norme UE stricte	Electrificare, studii poluare
Reputațional & social	Infrafracțiuni interne, imagine slabă	Control intern, transparență
Resurse umane	Burnout, fluctuație personal	Studii psihosociale, colaborări academice

6. Concluzie

RATBV S.A. se află într-un mediu complex, marcat de reglementări UE, presiuni financiare și de mediu, dar și de responsabilitate socială și operațională. Sunt în curs acțiuni importante de continuare a reducerii emisiilor și îmbunătățirea serviciilor – modernizarea flotei, digitalizarea ticketingului, studii de poluare și măsuri de control intern. Pentru a-și menține relevanța și sustenabilitatea, este nevoie de accelerarea electrificării, creșterea veniturilor non-tarifare, îmbunătățirea experienței călătorilor și consolidarea echipei.

VII. Așteptările autorității publice tutelare și ale acționarilor cu privire la cheltuielile de capital și reducerile de cheltuieli

a) Așteptări în legătură cu cheltuielile de capital

Administratorii vor analiza, fundamenta, aviza și propune spre aprobare, anual, autorității publice tutelare și acționarilor programul de dezvoltare și de investiții necesar îndeplinirii obiectivelor strategice ale Societății. Cheltuielile de capital propuse prin programul de dezvoltare și investiții trebuie să fie în corelare directă cu obiectivele strategice ale societății.

Administratorii pot aproba, în limita bugetului de venituri și cheltuieli aprobat de Adunarea Generală a Acționarilor, modificări în structura acestuia, în limita competențelor pentru care a primit mandat.

În acest sens, așteptările autorității publice tutelare și ale acționarilor cu privire la cheltuielile de capital sunt:

- Aprobarea cheltuielilor viitoare de capital necesare îndeplinirii obiectivelor societății cu respectarea legislației în vigoare privitoare la fundamentarea, aprobarea investițiilor publice, respectarea legislației privind achizițiile publice și a dispozițiilor legale privind protecția mediului.

b) Așteptări în legătură cu reducerea cheltuielilor

Consiliul de administrație, prin administratorii săi și directorii, trebuie să urmărească ca societatea să nu înregistreze plăți restante, pentru a preveni cheltuieli suplimentare cu penalități și majorări de întârziere în sarcina societății. De asemenea, societatea trebuie să-și achite, cu prioritate, obligațiile la bugetul de stat, bugetul asigurărilor sociale și la bugetul local.

Consiliul de administrație, prin administratorii săi și prin directori, trebuie să urmărească încasarea la termen a creanțelor societății și să dispună toate măsurile de recuperare a acestora în termenul legal de prescripție.

Angajarea oricăror cheltuieli de către societate trebuie să respecte principiile: eficienței, eficacității și economicității.

În acest sens, așteptările autorității publice tutelare și ale acționarilor cu privire la reducerea cheltuielilor sunt:

- Luarea măsurilor necesare pentru achitarea, cu prioritate, a obligațiilor la bugetul de stat, local, la bugetul asigurărilor sociale de stat, a măsurilor pentru prevenirea înregistrării de plăți restante către furnizori și, implicit, înregistrarea de cheltuieli suplimentare - majorări penalități de întârziere, dobânzi, etc.
- Îmbunătățirea procedurilor de colectare a creanțelor care să se adreseze clienților cu voința redusă de plată;
- Implementarea măsurilor corespunzătoare pentru reducerea costurilor, pentru creșterea productivității muncii și creșterea performanțelor societății;
- Măsuri de administrare optimă a infrastructurii.

VIII. Dispoziții finale

Scrisoarea de așteptări se aprobă prin act administrativ al conducătorului autorității publice tutelare, ca parte din componenta inițială a planului de selecție.

Scrisoarea de așteptări se publică, odată cu componenta inițială a planului de selecție, conform dispozițiilor art. 5 din anexa nr. 1 la HG nr.639/2023:

- pe pagina de internet a autorității publice tutelare – ATBv;
- pe pagina de internet a întreprinderii publice, **Societatea RATBV S.A.** pe pagina de internet a AMEPIP.

Pe baza scrisorii de așteptări, candidații aflați pe lista scurtă și administratorii care solicită reînnoirea mandatului redactează declarația de intenție.

Anexa 1 la prezenta, face parte integrantă din Scrisoarea de Așteptări.

Anexa 1 la SCRISOAREA DE AȘTEPTĂRI - Tabloul cu previziunile indicatorilor cheie de performanță pentru următorii 4 ani

an	ROE	ROA	Rata de creștere a profitului net	Rata de creștere a cifrei de afaceri	Marja de profit net	Marja de profit din exploatare	Viteza de rotație a stocurilor	Viteza de rotație a creanțelor	Viteza de rotație a activelor	Datorii vs EBITDA	Datorii totale	EBITDA	Levierul	Lichiditate imediată	Rata lichidității Curente	Cota de piață
2028	5,20%	6,93%	-107,87%	9,67%	3,50%	6,57%	129,55	2,39	178,72%	0,00	15.517.698,69	32.753.859,96	0,42	2,58	2,54	4,12%
2027	7,48%	6,60%	-86,39%	12,82%	3,51%	6,65%	118,64	3,27	168,51%	0,23	26.583.164,26	31.793.819,35	0,47	2,36	2,34	3,94%
2026	9,76%	6,26%	-64,92%	15,97%	3,52%	6,74%	107,73	4,16	158,31%	0,80	37.648.629,84	30.833.778,73	0,52	2,13	2,14	3,76%
2025	12,05%	5,93%	-43,45%	19,12%	3,53%	6,82%	96,81	5,04	148,10%	1,37	48.714.095,42	29.873.738,11	0,58	1,91	1,95	3,58%
valori minime																
AMEPIP	6,36%	3,68%	3,77%	2,48%	3,41%	6,23%	35,00	5,79	1,07	>0			>0 - <1	0,80	1,00	
2023	6,36%	3,70%	21,21%	9,64%	3,60%	7,16%	81,87	6,70	127,60%	2,45	69.549.491,00	28.417.824,00	0,38	1,49	1,56	3,22%
2022	22,84%	5,01%	-0,37%	32,18%	3,26%	7,05%	56,06	7,39	148,22%	3,09	83.428.185,00	26.967.067,00	0,76	1,23	1,30	3,19%
2021	23,44%	4,68%	28,27%	14,73%	4,32%	7,28%	35,00	9,09	107,21%	3,64	93.016.485,00	25.545.611,00	0,79	1,14	1,27	2,80%
2020	23,34%	3,58%	18,69%	4,58%	3,87%	8,27%	29,74	10,08	88,71%	3,67	100.507.443,00	27.368.884,00	0,83	0,87	1,03	2,68%
2019	25,65%	2,78%	116,73%	41,91%	3,41%	7,31%	40,05	9,86	106,88%	4,80	115.833.478,00	24.110.491,00	0,88	0,58	0,73	2,55%