



Funded by
the European Union

RAPORT

<u>Proiect:</u>	"MOVE IT like Lublin" - a Chisinau public transport sustainable development initiative/ NEAR-TS/2020/421-885
<u>Misiune:</u>	Analiza aspectelor tehnice, financiare și administrative ale fuziunii întreprinderilor municipale "Parcul Urban de Autobuze" și "Regia Transport Electric"
<u>Prezentat:</u>	East Europe Consulting Assciates SRL
<u>Perioada:</u>	Ianuarie 2022 - Aprilie 2022

Data prezentării raportului: 20.06.2022

SUMAR EXECUTIV

Existența simultană a doi operatori pentru transportul public din Municipiul Chișinău, Regia de Transport Electric Chișinău și Parcul Urban de Autobuze, ambii în proprietatea Consiliului Municipal Chișinău, în subordinea executivă a Primăriei Municipiului Chișinău și beneficiind de același mecanism de subvenționare publică pentru compensarea diferențelor de tarif s-a dovedit contra-productivă din punct de vedere operațional, financiar și în relația cu călătorii. Condițiile instituționale și de finanțare identice exclud orice idee de concurență, iar titlurile de transport și tarifele diferite, precum și necorelarea rațională a rutelor se constituie în dificultăți majore pentru călători.

Politica tarifară este neadecvată structurii călătorilor și nevoilor de deplasare ale acestora. Mai mult decât atât, veniturile din încasări sunt anormal de scăzute, neacoperind nici capitolul salarizare din bugetele de exploatare. Situația se datorează neadecvării tarifului de bază la realitatea economică actuală, ultima ajustare făcându-se acum peste 12 ani. Rezultatul este o presiune din ce în ce mai mare pe bugetul local, nesustenabilă pe termen mediu și lung.

Trebuie subliniat faptul că separarea instituțională, necoordonarea operațională, caracteristicile ofertei tarifare și gradul de subvenționare de la bugetul local sunt cu totul în afara bunelor practici europene în domeniu.

Studiul a identificat două surse, accesibile imediat, pentru îmbunătățirea situației financiare, simultan cu creșterea calității transportului public, prin componentele sale de ofertă tarifară și integrare operațională: pe de o parte, majorarea tarifului de bază și rebalansarea ofertei tarifare în favoarea călătorilor fideli, pe de altă parte desființarea unor rute de autobuz redondante în suburbii și limitarea altora pe traseul urban la stații intermodale cu troleibuzele. Aplicarea unui tarif de bază de 6 lei și a unui abonament lunar urban de 160 lei ar putea aduce în spor de încasări de aprox. 60-70%. În același timp, renunțarea la 4 rute de autobuz și scurtarea altor 5 va reduce parcursul flotei de autobuze cu aprox. 14,5%. Aplicarea cu succes a acestor măsuri este condiționată, sau cel puțin mult facilitată, de fuziunea instituțională a celor doi operatori publici. De aceeași reformă instituțională este condiționat și succesul unor proiecte absolut necesare pentru îmbunătățirea în viitor a serviciului de transport public: Sistemul Automat de Taxare și Sistemul de Management al Circulației.

În partea a doua a Studiului sunt prezentați principalii parametri financiari ai celor doi operatori, cu comentarii asupra performanțelor și diferențelor remarcate. În afara procentului de subvenționare, situația aparent acceptabilă se datorează în mare măsură mediului economic protejat în care activează cei doi operatori, având “umbrela” și garanția bugetului local. Chiar dacă transportul public este considerat un serviciu social esențial, motiv pentru care legile unei piețe liberalizate se aplică cu atenuările impuse de condițiile sociale ale comunității, situația poate deveni (și apreciem că a devenit) nestimulativă din punct de vedere financiar. Aplicarea *Regulamentului C.E. 1370/2007 al Parlamentului și Consiliului European privind serviciile publice de transport feroviar și rutier de călători* poate aduce o schimbare de optică la operatori și beneficii pentru finanțator, fără sacrificarea parametrilor de calitate ai serviciului.

Sunt prezentate, de asemenea, fundamentarea economică a fuziunii și aspectele sale financiare, precum și procedurile legale și etapele financiar-contabile care trebuie

urmate pentru fuziunea celor doi operatori, fiind aduse argumente pentru fuziunea prin absorbție de către RTEC.

În raportările financiare incluse în Studiu se pot remarca procente cu valori neobișnuit de mari, care nu pot fi oglinda unei activități normale. Această situație se datorează raportării unor cifre din prezent la cifre rezultate din înregistrări contabile eronate din anii precedenți.

În partea a treia a Studiului este prezentată evaluarea resurselor umane în urma fuziunii, pornind de la structurile organizatorice actuale, cu caracteristicile rezultate din modul relativ diferit de organizare pe verticală a celor doi operatori. Se prezintă impactul estimat asupra structurii personalului, inclusiv cel rezultat în urma renunțării la conductorii/încasatorii în favoarea controlorilor. Este propusă și o organigramă pentru entitatea rezultată în urma fuziunii, bazată, de asemenea, pe bunele practici în domeniu.

Concluzia Studiului este că însănătoșirea radicală a finanțării transportului public din Municipiul Chișinău și asigurarea unei dezvoltări durabile în care creșterea calității, atractivității și a utilizării acestui serviciu sunt componentele cele mai importante, impune schimbări majore în politicile tarifare și de operare. Continuarea cu doi operatori separați instituțional artificial este contra-productivă și va îngreuna mult (sau va face chiar imposibilă) atingerea acestor obiective. Dimpotrivă, fuziunea într-un operator public unic nu va aduce nici o perturbare caracterului liber limitat al pieței de transport public din Municipiul Chișinău și va facilita realizarea politicilor și proiectelor tehnice de îmbunătățire și integrare a activităților, în condiții mult mai rezonabile de finanțare.

CUPRINS

pag.

CAPITOLUL I	6
ASPECTE INSTITUȚIONALE ȘI OPERAȚIONALE	6
1.1. Situația actuală	6
1.2. Politica și oferta tarifară.....	8
1.2.1. Caracteristicile ofertei tarifare actuale.....	10
1.2.2. Propuneri	13
1.2.3. Metodologia de calcul	14
1.2.4. Numărul de călători - utilizatori ai transportului public	15
1.2.5. Analiza și verificarea rezultatelor	18
1.2.6. Propuneri pentru tariful de bază.....	18
1.2.7. Calculul tarifelor pentru abonamente	18
1.2.8. Produse tarifare noi	19
1.2.9. Scenarii de calcul	19
1.2.10. Analiza scenariilor și variantelor.....	22
1.2.11. Recomandări	23
1.3. Perspectiva unui sistem automat de taxare	27
1.4. Organizarea rețelei de transport public.....	30
1.4.1. Topologia rețelei	30
1.4.2. Principii de reconfigurare a rețelei de transport public	32
1.4.3. Propuneri de reconfigurare a rețelei de transport public	33
1.5. Organizarea și conducerea circulației.....	35
1.6. Îmbunătățirea comunicației publice.....	36
CAPITOLUL II	38
ASPECTE FINANCIARE	38
II.1. Indicatorii principali ai activității, situația patrimoniului și a surselor de acoperire	38
II.1.1. Parcul Urban de Autobuze.....	38
II.1.2. Regia de Transport Electric Chișinău.....	43
II.2. Concluzie la analiza performanțelor PUA și RTEC	48
II.3. Analiza costurilor pe categorii și tip și determinarea economiilor în cazul fuziunii	48
II.4. Analiza aspectelor financiare ale fuziunii întreprinderilor PUA și RTEC	52
II.4.1. Fundamentarea economică a fuziunii	522
II.3.2. Aspecte financiare al procesului de fuziune.....	533
II.5. Etapele procesului de fuziune	555
CAPITOLUL III	60
EVALUAREA RESURSELOR UMANE ÎN URMA FUZIUNII	60
III.1. Considerații generale	60
III.2. Funcționalitatea structurii organizatorice	62
III.2.1. Regia de Transport Electric Chișinău	62
III.2.2. Parcul Urban de Autobuze	63
III.3. Centralizarea funcțiilor de management instituțional (scenariul To Be)	65
III.4. Colectarea de date și raportare.....	67
III.5. Reducerea numărului de muncitori în parcuri	67
CAPITOLUL IV	70
ALTE BENEFICII ALE FUZIUNII	70
IV.1. Centrul unic pentru gestionarea transportului public	70
IV.2. Serviciul clienți îmbunătățit.....	70
IV.3. Integrarea comunicației publice	71

<i>IV.4. Brand unic pentru transportul public fuzionat</i>	71
<i>IV.5. Buget consolidat</i>	72
<i>IV.6. Rețeaua de rute</i>	72
<i>IV.7. Audierile publice</i>	73
<i>IV.8. Integrarea administrativă</i>	73
<i>CAPITOLUL V</i>	74
<i>CONCLUZII</i>	74
<i>CAPITOLUL VI</i>	Error! Bookmark not defined.
<i>ANEXE</i>	Error! Bookmark not defined.
<i>ANEXA 14: PROIECT DE DECIZIE</i>	102

CAPITOLUL I

ASPECTE INSTITUȚIONALE ȘI OPERAȚIONALE

I.1. Situația actuală

Obiectivul operatorului de transport public din Chișinău trebuie să fie prestarea unui serviciu de transport la parametri de calitate în conformitate cu bunele practici din domeniu, în condițiile îmbunătățirii condițiilor financiare de operare și a scăderii presiunii asupra bugetului local. Îndeplinirea acestui obiectiv se face prin investiții în infrastructură, vehicule și în sisteme-suport (cum ar fi managementul traficului, sistemul automat de taxare, sau ERP - *Entreprise Resources Planning*), ceea ce presupune resurse financiare și timp, dar și prin măsuri de reorganizare instituțională, optimizare internă și creșterea încasărilor.

Problemele identificate într-un studiu anterior de consultanță¹ cu subiect mai larg (2013) își mențin valabilitatea și nu au fost rezolvate decât într-o mică măsură: începutul achiziției de vehicule noi, intenția legiferată local de a scoate din sistem microbuzele care nu îndeplinesc standardele de calitate, aplicații limitate de management în timp real a circulației și un proiect pilot de sistem automat de taxare. Din cauza separării instituționale a operatorilor, ultimele două proiecte sunt separate ca aplicare și nu au caracteristici unitare.

În acest capitol vor fi prezentate efectele negative ale separării instituționale asupra performanțelor operaționale ale serviciului public.

Municipiul Chișinău este format din orașul Chișinău, care cuprinde peste 82% din populație, 6 orașe (Codru, Cricova, Durlești, Sângera, Vadul lui Vodă și Vatra), 13 comune (Băcioi, Budești, Bubuieci, Durlești, Ciorescu, Colonița, Condrița, Cruzești, Ghidighici, Grătiești, Humulești, Stăuceni, Tohatin, Trușeni, Vădulenii) și 11 sate din componența unor comune menționate anterior (Bâc, Brăila, Buneț, Cheltuitori, Dobrogea, Dumbrava, Făurești, Frumușica, Goianul Nou, Hulboaca, Revaca, Satul Nou și Străistrenii). De obicei, această situație definește o *zonă metropolitană*, nu un municipiu, dar diferența nu este relevantă atâta timp cât aria este tratată integral, cel puțin din punctul de vedere al transportului public.

Transportul public în Orașul Chișinău și suburbii este asigurat de către doi operatori publici aflați în proprietatea Consiliului Municipal Chișinău și în subordinea executivă a Primăriei Municipiului Chișinău - Regia de Transport Electric (RTEC) și I.M. Parcul Urban de Autobuze (PUA). Prin excepție, legătura cu orașul Ialoveni, neinclus administrativ în Municipiul Chișinău, este asigurată de către RTEC, cu contribuția financiară separată a orașului.

¹ Proiectul de Transport Public din Chișinău Programul de consultanță privind reglementarea și restructurarea transportului public Strategia de Transport a Municipiului Chișinău <https://docplayer.org/68025975-Proiectul-de-transport-public-din-chisinau-strategia-de-transport-a-municipiului-chisinau.html>.

Cele două întreprinderi fost înființate în anul 1949, respectiv 1955, au funcționat separat până în anul 1994, s-au unificat sub forma Regiei de Transport Urban Chișinău în perioada 1994-1997 și s-au separat din nou începând cu 1 ianuarie 1998.

În afară de cei doi operatori publici, pe același teritoriu activează un număr de 11 operatori privați care folosesc microbuze pe 32 de rute². Prin adoptarea [Deciziei CM Chișinău](#) cu privire la *Standardele de calitate pentru transportul public municipal*, activitatea acestor operatori ar trebui să înceteze la 1 septembrie 2022, mai puțin în situația, puțin probabilă, a înlocuirii complete a microbuzelor cu autobuze având dimensiunile, vechimea și normele de poluare admise. Totuși, implementarea completă a acestei măsuri pare să fie condiționată de asigurarea de către Municipalitate a vehiculelor necesare acoperirii cererii de transport pe rutele eliberate, ca și de reabilitarea unor străzi, pentru circulația în siguranță a autobuzelor.

Observație:

Consultantul nu a putut obține un punct de vedere oficial cu privire la șansele ca Standardele de calitate menționate să fie aplicate integral începând cu 1 septembrie 2022, iar PUA să preia rutele operatorilor privați.

Existența mai multor operatori de transport public pe același teritoriu, în cadrul unei piețe concurenționale deschise, poate avea efecte pozitive, cu condiția asigurării unei concurențe reale, a aplicării stricte a unor contracte de delegare a gestiunii și a unei bune coordonări operaționale și investiționale. Însă, pentru operatori care au același proprietar, în cazul acesta Primăria Municipiului Chișinău, nu poate fi vorba de concurență reală.

Specificitatea transportului public, cel puțin în Europa continentală, rezidă în ponderarea unor reguli economice și financiare stricte cu recunoașterea condiționalităților sociale pentru un serviciu public esențial, cu rezultatul amendării liberalizării totale a pieței. Această abordare permite acordarea pentru operatori, în condiții fundamentate și transparente, a unor *diferențe de tarif* menite să anuleze efectele negative ale *impunerilor operaționale*. Aceste impuneri sunt următoarele:

- ✓ acoperirea unor zone prin rute cu costuri de operare nesustenabile individual prin cererea de transport și veniturile obținute;
- ✓ asigurarea unei capacități minime de transport prin orare de circulație și frecvența curselor în zone și perioade de timp cu aceleași caracteristici slabe de profitabilitate;
- ✓ limitarea tarifelor de transport la niveluri acceptabile social.

Un model funcțional, validat de bunele practici în domeniu, este descris în [Regulamentul C.E. 1370/2007 al Parlamentului și Consiliului European privind serviciile publice de transport feroviar și rutier de călători](#). Acest Regulament nu este obligatoriu pentru Republica Moldova, dar apreciem că poate fi util pentru înțelegerea

² Comunicare DGTCC Primăria Chișinău

și aplicarea unor relații corecte între administrația locală și un operator de transport public, care să asigure condiții comerciale corecte și financiare sustenabile.

În înțelegerea noastră, separarea celor doi operatori publici din Chișinău nu se încadrează în acest model. Separarea a fost motivată oficial în primul rând prin costurile diferite de operare, dar acestea nu pot fi un motiv viabil în domeniul transportului public, pentru că, validat, criteriul ar putea fi folosit pentru separarea pe baza zonelor de operare, de exemplu, ceea ce ar amplifica lipsa de coordonare operațională. Cvasi-totalitatea orașelor și a zonelor metropolitane au un singur operator public, chiar și în situațiile în care utilizează moduri foarte diferite (tramvai, troleibuz, autobuz, metrou ușor, metrou greu, teleferic, transport pe apă), care au, natural, costuri de operare la fel de diferite. Aceste costuri sunt consolidate, iar diferențele sunt irelevante din perspectiva realizării unui serviciului public unitar pentru comunitate.

Separarea instituțională a operatorilor publici, dublată de un nivel foarte scăzut de coordonare operațională, are efecte vădit negative asupra coerenței, eficienței și calității serviciului de transport prestat în favoarea călătorilor. Toate acestea au fost expuse și într-un studiu³ realizat în anul 2018, care-și menține valabilitatea. Cu toată coordonarea comună, prin Direcția de Transport Public și Căi de Comunicații din cadrul Primăriei Municipiului Chișinău, tendința naturală a două organizații diferite, având structuri, bugete și, probabil, culturi instituționale deja diferite, este să nu privească dincolo de limitele teritoriului și competențelor care li s-au atribuit. Discuțiile pe care consultantul le-a avut la nivelul superior al administrațiilor celor doi operatori au confirmat pe deplin această situație.

În cele ce urmează se vor descrie efectele separării instituționale din punct de vedere operațional și se vor propune măsuri cu efecte măsurabile atât în îmbunătățirea parametrilor financiari de funcționare, cât și în creșterea calității serviciului public de transport. Cum marea majoritate a acestor măsuri sunt condiționate sau ajutate de fuziunea operatorilor, ele se vor constitui în tot atâtea argumente pentru realizarea schimbării instituționale.

În opinia noastră, principalele pârghii pe partea operațională pentru creșterea atractivității transportului public, sporirea eficienței acestuia și reducerea presiunii pe bugetul local la valori sustenabile pe termen lung, sunt aplicarea unei noi oferte tarifare și optimizarea rețelei de transport. O politică de personal extrem de prudentă va putea completa aceste acțiuni, în limitele impuse de condițiile sociale.

1.2. Politica și oferta tarifară

Politica tarifară reunește principiile aplicate pentru motivarea și construirea *ofertei tarifare*, care reprezintă interfața comercială dintre operator și călători. Bunele practici

³ Institutul pentru Politici și Reforme Europene, “Politică publică: Fuziunea Regiei Transport Electric Chișinău și a Parcului Urban de Autobuze” - 2018. [Microsoft Word - Politică Publică - Fuziunea RTEC și PUA.Final.docx \(ipre.md\)](#)

în domeniu, promovate în special de către Uniunea Internațională a Transportatorilor Publici (UITP) și Banca Mondială (WB), pot fi rezumate după cum urmează:

- Oferta tarifară trebuie să asigure cadrul pentru încasarea taxei de călătorie la un nivel care, împreună cu veniturile proprii și, dacă se impune, cu o subvenție pentru diferența de tarif, să asigure bugetul operațional și un profit rezonabil (sub 10%, dar uzual de aprox. 5%) pentru dezvoltare;
- Oferta tarifară trebuie construită pe principii de acceptanță socială și de discriminare pozitivă a *călătorilor fideli* față de *călătorii ocazionali*;
- Subvenția pentru diferența de tarif trebuie acordată operatorilor, indiferent de situația lor instituțională, doar pentru contribuția la acoperirea *cheltuielilor de operare eligibile*, sub rigorile unui *contract de delegare a serviciului public*.

Practic, tariful de bază recomandat (tariful pentru o călătorie simplă achiziționată separat) este în jurul valorii de **0,1% din salariul mediu net în comunitatea deservită**. Pornind de aici, orice vânzare în avans a serviciului de transport, sub forma pachetelor fixe de călătorii, a conturilor de călătorii și a abonamentelor ar trebui să se reflecte în prețuri mai mici oferite pe călătorie. Motivația comercială a operatorului rezultă din avantajele încasării în avans a taxei pentru serviciul de transport - practic o creditare fără condiții și fără dobândă, ca și din diminuarea cheltuielilor cu activitatea comercială - salarii și consumabile.

Bunele practici din domeniu avertizează împotriva instalării unei *spirale a sărăciei* în serviciul de transport public, în condițiile în care, de multe ori, administrațiile locale sunt tentate, din motive electorale, să mențină tarife nejustificat de scăzute pe perioade îndelungate de timp, chiar dacă principalele componente ale costurilor de producție (combustibili, energie, piese de schimb și salarii) înregistrează creșteri de zeci de procente sau mai mult. Evitarea unei majorări corecte a tarifelor, însoțită de obicei de onorarea doar parțială a obligațiilor de completare a bugetului de operare până la nivelul convenit, conduce inevitabil la scăderea cantitativă și calitativă a prestației, la îndepărtarea călătorilor cu venituri medii, urmată de creșterea presiunii pentru menținerea tarifelor scăzute din partea călătorilor captivi și vulnerabili, diminuarea resurselor și așa mai departe. Pericolul ca transportul public din Chișinău să devină un serviciu de slabă calitate și nesustenabil, destinat cetățenilor cu resurse minime, a fost expus în studiul menționat la pag. 8⁴.

Un management modern și eficient trebuie să țină seama de faptul că transportul public este un factor determinant al dezvoltării sustenabile, dar și de realitatea că pasagerul este din ce în ce mai puțin un client captiv, fără alte opțiuni și mulțumit de orice nivel de calitate. În mediul UITP (Uniunea Internațională a Transportatorilor Publici) se spune că: *“o țară civilizată nu este una în care cei săraci își cumpără mașini, ci una în*

⁴ Institutul pentru Politici și Reforme Europene, “Politică publică: Fuziunea Regiei Transport Electric Chișinău și a Parcului Urban de Autobuze” - 2018. [Microsoft Word - Politică Publica - Fuziunea RTEC si PUA.Final.docx \(ipre.md\)](#)

care cei bogați merg cu transportul public”. Oferta tarifară este parte a parametrilor de calitate pe baza cărora este judecat transportul public de către beneficiarii săi.

Din punctul de vedere al ofertei tarifare urbane pentru persoane fizice, situația din Chișinău este următoarea:

Tabelul nr.1 - Oferta tarifară actuală cu tarife urbane integrale, persoane fizice

OPERATOR	BILET SIMPLU URBAN/SUBURBAN LOCAL	ABONAMENT SEMI-LUNAR	ABONAMENT LUNAR
RTEC	2 lei	100 lei	180 lei
PUA	3 lei	-	200 lei

Pentru traseele PUA suburbane, tariful variază între 3 lei (în interiorul localităților) și 3,50-6,00 lei pentru călătoriile care cuprind segmente suburbane și urbane. În cazul RTEC, tariful este unic.

Există și abonamente lunare cu diferite reduceri de preț pentru elevi, studenți, studenți bugetari, medici de familie și asistenții acestora, pensionarii cu o pensie sub un prag stabilit și persoanele cu dizabilități. De asemenea, beneficiază de abonamente anuale reduse pensionarii care renunță benevol la compensațiile nominative. Pentru posesorii de abonamente cu tarif redus funcționează singura facilitate de integrare tarifară cu plată: abonamentele sunt vândute doar de către RTEC, iar veniturile obținute se împart între RTEC și PUA în raportul 93,2%/6,8% pentru abonamentele lunare reduse și 85,6%/14,4% pentru abonamentele anuale reduse.

Observație:

Consultantul nu a primit explicații satisfăcătoare care să justifice aceste rapoarte, precizia lor și diferențele dintre ele, în condițiile în care utilizarea abonamentelor este considerată identică la cei doi operatori pentru diferitele categorii de călători (50, 65, 100, etc).

Există, de asemenea, drepturi de călătorie gratuită pentru 13 categorii de persoane stabilite prin reglementări locale și republicane: veterani, posesori de decorații, angajați ai insușiilor de forță, etc, în număr de aprox. 19.600 de persoane⁵.

Din informațiile primite rezultă că Statul nu contribuie la sumele neîncasate în urma reglementărilor republicane, ceea ce este incorect financiar și neconform cu bunele practici în domeniu.

1.2.1. Caracteristicile ofertei tarifare actuale

- a. Diversitatea ofertei este minimă, situație parțial justificată de lipsa unui sistem de taxare performant pentru emiterea, vânzarea, utilizarea și controlul titlurilor de transport. Totuși, lipsa abonamentelor pentru o rută, ca să dăm un singur exemplu, nu poate fi justificată și contribuie, alături

⁵ Comunicare DGTCC Primăria Chișinău

de tarife, la lipsa de interes pentru abonamente. Singurul aspect modern este un proiect-pilot care permite plata cu cardul bancar în unele autobuze și troleibuze, dar aceasta este limitată la biletul simplu și se realizează majoritar, complet atipic în domeniu, prin intermediul încasatorilor, cu sau fără eliberarea unei dovezi a plății;

- b. Cei doi operatori practică tarife diferite cu 50% pentru același serviciu de transport urban (biletul simplu); de asemenea, taxarea călătoriilor suburbane se face pe principii diferite: tarife diferențiate pentru PUA, tarife unice pentru RTEC. Tarifele urbane diferite pentru servicii similare în cele două moduri de transport crează o concurență artificială și neproductivă, iar justificarea costurilor de operare diferite nu este una valabilă;
- c. Tarifalul de bază este mult sub valoarea recomandată de bunele practici în domeniu și a rămas același în ultimii 12,5 ani - din septembrie 2009, când s-a făcut ultima actualizare. În conformitate cu aceste practici, tarifalul pentru biletul simplu ar trebui să fie în prezent de 5-6 lei. În această perioadă, creșterea accentuată a salariilor și a prețurilor pentru combustibil, energie și piese de schimb au adus costurile de operare la valori nesustenabile. Nu s-a aplicat nici o majorare strict cu rata inflației, care ar fi condus aproape la o dublare a tarifelor din 2009 până în prezent⁶. Rezultatul este o sub-finanțare cronică a serviciului de transport public și creșterea permanentă a presiunii asupra bugetului local.
- d. Raportul dintre prețul abonamentului lunar și cel al biletului simplu este 90 în cazul RTEC și 66 în cazul PUA. Valorile sunt iraționale, de 2-4 ori mai mari decât ceea ce se practică în domeniu și se datorează Deciziilor nr. 8/8 din 15.09.2009 și nr.1/2 din 29.01.2010 a CM Chișinău, prin care se acordă celor doi operatori publici dreptul de a emite abonamente lunare, la tarifalul rezultat din prețul de cost, fără compensarea de la buget. Mai mult decât atât, în ianuarie 2016 s-a încercat majorarea abonamentului RTEC la 200 lei, biletul simplu rămânând neschimbat. Nu e clar pe ce majorare de încasări s-a contat, din moment ce vânzarea abonamentelor este extrem de limitată și ar fi scăzut și mai mult în urma majorării de tarif. Prin echivalarea la preț cu 66 sau 90 bilete, abonamentul nu este tentant nici măcar pentru călătorii care utilizează constant și fără fraudă două rute pentru două călătorii compuse pe zi, utilizând 4 bilete. Raportul incorect dintre prețul abonamentului și cel al biletului a fost evidențiat și în Raportul de consultanță din anul 2013⁷.

⁶ Stanislav Ghilețki, articol de presă

⁷ Proiectul de Transport Public din Chișinău Programul de consultanță privind reglementarea și restructurarea transportului public Strategia de Transport a Municipiului Chișinău. <https://docplayer.org/68025975-Proiectul-de-transport-public-din-chisinau-strategia-de-transport-a-municipiului-chisinau.html>

Din cele prezentate mai sus rezultă 4 caracteristici cu un puternic impact negativ asupra coerenței și atractivității ofertei tarifare actuale: este extrem de limitată, este diferită la cei doi operatori, are o slabă integrare tarifară și dezavantajează călătorii fideli prin raportul dintre prețul abonamentului și prețul biletului.

Politica tarifară trebuie să avantajeze călătorii fideli, prin oferirea de avantaje substanțiale la cumpărarea abonamentelor. Bunele practici în domeniu indică un raport de 25-35 între prețul unui abonament lunar general cu număr nelimitat de călătorii și prețul unui bilet simplu, cu sau fără limitarea duratei călătoriei. Pentru comparație, prezentăm un tabel cu tarifele de bază și pentru abonamentul lunar general în 11 orașe europene și Chișinău. Tarifele sunt exprimate în moneda locală, dar în acest caz interesează doar raportul final menționat mai sus.

Exemplele pot fi extinse dincolo de cazurile prezentate și confirmă o situație aflată mult în afara normalității: raportul dintre tariful de bază și abonamentul lunar general are la Chișinău valori extrem de mari, care fac abonamentele total neatractive, dezavantajând puternic exact categoria de călători care are cea mai mare nevoie de protecție tarifară.

Tabelul nr. 2 - Comparația raporturilor abonament/bilet

ORAȘUL	BILET	AB. LUNAR	AB. LUNAR/BILET
București	3,00	80,00	27
Iași	2,50	80,00	32
Brașov	2,50	85,00	34
Timișoara	4,00	130,00	35
Dresda	Zona 1 1,70	51	30
	Zona 2 4,50	93	21
Brno	20	830	46
Viena	2,40	51	20
Linz	2,60	52,10	20
Lyon	1,90	66,40	35
Bilbao	0,66	30,00	45
Lublin	4,20	119,00	28
Chișinău	RTEC 2,00	180,00	90
	PUA 3,00	200,00	66

Unele studii anterioare au identificat, în cea mai mare parte explicit, o parte dintre aceste probleme. De exemplu⁸, la PUA, procentul utilizării abonamentelor din totalul de călătorii plătite a fost raportat de 18% în anul 2019, în timp ce la RTEC acest

⁸ Fundația Soros - Eficientizarea managementului transportului public în municipiul Chișinău. Studiu de politică publică. Cristina Voroneanu, 2020 [Studiu Cristina Voroneanu compressed.pdf \(soros.md\)](#).

parametru a fost de 12%. Consultantul are rezerve în privința corectitudinii acestor cifre, pentru că nu se poate contoriza utilizarea reală a abonamentelor. Sunt însă certe rapoartele procentuale dintre sumele încasate pe bilete, respectiv pe toate tipurile de abonamente, comparate cu încasările totale (fără compensații), conform ultimelor date disponibile, cele pentru anul 2021. Acestea nu sunt cifre normale în domeniu și nu fac decât să confirme dezechilibrul comercial al ofertei tarifare.

Tabelul nr. 3 - Încasări din bilete/abonamente

	RTEC	PUA	TOTAL
BILETE (lei)	176.818.700	44.887.562	221.676.262
ABONAMENTE (lei)	18.166.700	1.124.590	19.291.290
TOTAL	194.985.400	46.012.152	240.967.552
BILETE (%)	90,7%	97,6%	92%
ABONAMENTE (%)	9,3%	2,4%	8%

Acceptabilitatea socială a tarifelor pentru transportul public este extrem de importantă, iar sondajele de opinie pot da indicații foarte utile în acest sens. Studiul menționat mai sus conține și referiri la un sondaj care a cuprins întrebări legate de tarife. Răspunsurile relevă acceptarea unui tarif maxim de 5-7 lei cu condiția îmbunătățirii parametrilor calitativi ai serviciului public, ceea ce ar corespunde valorii recomandate de aprox. 0,1% dintr-un salariu mediu net de 5000-6000 lei. Rezultatul este oarecum surprinzător pentru o țară din Europa de Est, cu amintiri selective despre un trecut cu servicii gratuite sau foarte ieftine, dar în general de proastă calitate. Rezultatul este în același timp încurajator pentru perspectiva de a aduce tarifele din transportul public în armonie cu realitățile economice.

1.2.2. Propuneri

Schimbarea politicii tarifare a unui viitor operator unic și îmbunătățirea ofertei tarifare pentru călători pot și trebuie să fie instrumente eficiente atât pentru creșterea atractivității transportului public, cât și pentru reducerea presiunii asupra bugetului local, prin creșterea încasărilor. O schimbare completă presupune și modernizarea sistemului de taxare, care să permită securizarea tuturor activităților comerciale de contact cu călătorul ale operatorului și diversificarea ofertei tarifare, dar această modernizare necesită investiții relativ importante, minimum 2 ani pentru pregătirea documentației, contractare și implementare și nu este obiectul acestui studiu. În cele ce urmează se vor face propuneri de îmbunătățiri realizabile imediat, cu dotările și procedurile comerciale actuale.

Ideea de bază este majorarea tarifului de bază (biletul urban) și reducerea concomitentă a tarifului pentru abonamente, ambele cu procente semnificative față de nivelurile

actuale - mai ales în cazul biletului. Rezultatul trebuie să fie creșterea atractivității transportului public, avantajarea călătorilor fideli și creșterea încasărilor.

Un prim pas trebuie să fie modificarea Deciziilor CM Chișinău nr.8/8 din 15.09.2009 și nr.1/2 din 29.01.2010, prin care abonamentele sunt excluse de la subvenționarea prin bugetul local. O astfel de situație este unică în transportul public și determină direct un preț foarte mare al abonamentului lunar în raport cu biletul simplu și, ca urmare, lipsa totală de atractivitate al primului. În susținerea acestei opinii, trebuie subliniat faptul că abonamentele se adresează în primul rând unei majorități a călătorilor, cei cu venituri mici sau medii, cu deplasări cotidiene obligatorii, care depind în mare măsură de transportul public și care, în consecință, sunt îndreptățiți la facilități tarifare. Dacă se impune acordarea de către autoritatea locală a unei diferențe de tarif (și la Chișinău se impune), acest efort comunitar trebuie să fie dirijat în totalitate sau în cea mai mare parte spre abonamente. Este o măsură de protecție socială recunoscută și aplicată ca atare în toate rețelele de transport public europene.

Construcția unei noi oferte tarifare ar trebui să se bazeze și pe cunoașterea cererii de transport. Este necesar un nou sondaj în rândul călătorilor, care trebuie să determine, prin metode statistice, categoria (călător fidel/ocazional), numărul mediu zilnic de călătorii, numărul de rute utilizate frecvent pentru o călătorie, structura dorită a ofertei tarifare, dar realizarea lui și interpretarea datelor obținute depășesc cadrul acestui studiu. În lipsa acestor date, singura posibilitate în prezent este apelul la cifrele obișnuite din sectorul transportului public european.

1.2.3. Metodologia de calcul

În cele ce urmează, calculul noilor tarife unificate propuse pentru oferta tarifară va urma următoarele etape:

1. Calculul numărului de călători - utilizatori ai transportului public, fideli și ocazionali și a gradului de utilizare al titlurilor de transport, pornind de la cifrele de vânzări raportate de către cei doi operatori și cu asumarea unor principii rezonabile, general valabile în rețelele de transport public;
2. Analiza și verificarea rezultatelor calculate;
3. Propunerea unor variante pentru bilet (tariful de bază), cu păstrarea coeficienților actuali de multiplicare ai tarifului de bază pentru parcursurile suburbane cu prelungire urbană;
4. Calculul tarifului pentru abonamentul lunar urban, pe baza unui grad de utilizare estimat și cu obiectivul scăderii prețului față de cel actual;
5. Propunerea unor produse tarifare noi;
6. Calculul estimativ al încasărilor cu noua ofertă tarifară, pornind de la numărul de utilizatori pe categorii de titluri tarifare, cu obiectivul obținerii unei creșteri de minimum 50% față de prezent.

1.2.4. Numărul de călători - utilizatori ai transportului public

Numărul de călători, cumpărători de bilete și abonamente, devine un parametru important dacă se dorește construirea unei noi oferte tarifare și aprecierea efectelor financiare produse de aceasta. Importanța rezultă din nevoia de a cunoaște numărul aproximativ de cumpărători pentru fiecare produs tarifar, pentru a evalua apoi efectul financiar al migrării de la un produs la altul. Aceste cifre nu sunt folosite de obicei, motiv pentru care nu apar în raportările obișnuite, axate pe încărcarea mijloacelor de transport și pe încasări. Estimarea lor este dificilă și necesită calcule laborioase, bazate pe presupuneri rezonabile privind gradul de utilizare.

În limbajul obișnuit al raportărilor se folosește noțiunea de *călători* pentru descrierea utilizării transportului public, dar, în realitate, este vorba despre *călătorii* realizate repetitiv de către persoane individuale. În cele de mai jos se va face o distincție clară între *călători* (utilizatori) și *călătorii* (prezența repetitivă a călătorilor în mijloacele de transport).

La Chișinău, singurele cifre sigure sunt numărul de bilete și de abonamente nominale vândute, implicit sumele încasate, dar nu există nici o posibilitate de a înregistra numărul de călătorii realizate cu un abonament. Cei doi operatori folosesc cifra standard de 50 de călătorii/lună, confirmată de calculele de mai jos. Cu atât mai greu de înțeles apare decizia de a forma prețul abonamentului prin multiplicarea biletului de 90 de ori la RTEC și de 66 de ori la PUA.

În lipsa datelor de utilizare, trebuie să apelăm la exemplul altor rețele de transport public, cu presupunerea rezonabilă că obiceiurile de transport pentru călătorii fideli și ocazionali nu sunt foarte diferite la Chișinău. Aceste presupuneri sunt următoarele:

- Utilizatorii transportului public sunt, în general, 40-50% din populația zonei. La o populație de 640.000 de locuitori pentru Municipiul Chișinău (2021)⁹ și având în vedere scăderea gradului de utilizare a transportului public din ultimii ani, se propune aplicarea unui procent de 40%, care conduce la cifra de 256.000. Aici nu este vorba numai despre utilizarea în creștere a unor mijloace de deplasare alternative (la Chișinău în special creșterea numărului de autoturisme), ci și de populația care nu folosește transportul public din motive de venituri, vârstă (copii mici/vârstnici) sau de handicap fizic real;
- Într-o zonă cu activitate economico-socială normală (nu destinații de vacanță, de exemplu), călătorii fideli reprezintă de cele mai multe ori 70-80%, iar cei ocazionali 30-20% din total. Pentru Chișinău s-a considerat raportul mai defavorabil de 70/30%, respectiv 179.200 și 76.800;

⁹ <https://www.worldometers.info/world-population/moldova-population/>

- Un călător fidel cumpără în medie 11 abonamentele lunare, sau 22 de abonamente de 15 zile pe an, sau o combinație care să-i acopere optim perioadele de activitate;
- Un abonament lunar pentru persoană juridică este folosit în medie de 2 persoane considerate călători fideli, timp de 11 luni pe an;
- Călătorii fideli, mai puțin pensionarii cu reducere, fac în medie 2 călătorii pe zi lucrătoare, dintre care 20% pe două rute, ceea ce înseamnă 2,4 călătorii simple pe zi, 53 de călătorii pe lună și 583 în 11 luni pe an;
- Pensionarii cu reducere ar trebui de asemenea considerați, prin obiceiurile de călătorie, călători fideli. Ne fiind condiționați de zilele lucrătoare și de concedii, se apreciază că fac aprox.72 de călătorii pe lună și 865 pe an;
- Călătorii ocazionali fac în medie 2 călătorii pe săptămână, cu 2,4 bilete dacă se consideră și plusul de 20% datorat călătoriilor compuse din 2 rute și ar trebui să folosească în medie 115 de bilete anual, timp de 48 de săptămâni.

Cu datele furnizate de RTEC/PUA și presupunerile de mai sus, rezultatele calcululelor pentru numărul de călători este următorul:

Tabelul nr. 4 - Determinarea numărului de călători la RTEC și PUA

	NUMĂR TITLURI DE TRANSPORT		NUMĂR CĂLĂTORI CU PLATĂ		ÎNCASĂRI DE LA CĂLĂTORI (mii lei)	
	RTEC	PUA	RTEC	PUA	RTEC	PUA
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Abon. lunar agenți economici, instituții bugetare și sociale	15.613	50	2.840 <small>2 x(1)/11</small>	9 <small>2 x(2)/11</small>	2.039,4	15,1
Abonamente lunare tarif 100%	28.355	307	2.835 <small>(1) / 11</small>	31 <small>(2) / 11</small>	5.103,9	67,47
Abonamente 15 zile tarif 100%	500	-	23 <small>(1) / 22</small>	-	50,0	-
Abonamente lunare tarif redus	57.377	6.288	13.686	1.272	10.973,43	1.041,99
	44.100		18.947		12.015,42	
Abonamente lunare pensionari și pers. cu dizabilități	123.293	8.995	10.274	760	7.260,3	1.174,4
	132.288				8.434,7	
Total călători cu abonamente			19.384	1.452		
			20.836			
Bilete	84.409.350	13.372.114			176.818,7	44.887,6
Total bilete	97.781.464				221.706,3	
Călători ocazionali			76.800			
Călători fideli cu bilete			152.600			
TOTAL CĂLĂTORI CU PLATĂ			264.073			
TOTAL ÎNCASĂRI de la călători (mii lei)					202.245,73	47.187,56
					249.433,29	

Casetele galbene conțin date comunicate de RTEC/PUA, iar casetele verzi, date calculate.

Dacă la cifra de 264.073 rezultată pentru călătorii plătitori se adaugă o parte dintre cei 19.600 de beneficiarii de gratuități, rezultă un total de călători fideli apropiat de cifra avansată la început - 256.000 de persoane, aprox. 70% din totalul călătorilor, ceea ce indică, încă odată, corectitudinea prezumțiilor asumate și a calculelor efectuate.

1.2.5. Analiza și verificarea rezultatelor

Numărul călătorilor care utilizează abonamente poate fi aproximat destul de exact pe baza vânzărilor și a unui număr de 11 abonamente cumpărate pe an pentru persoanele fizice active, sau 12 abonamente cumpărate pe an pentru pensionari și persoane cu dizabilități). Rezultă un număr total de aprox. 20.850 călători, cu observația că, în cazul agenților economici s-au considerat 2 persoane pe abonament.

Dacă cele peste 97 de milioane de bilete raportate ca vândute ar fi utilizate exclusiv de către călătorii ocazionali, care utilizează aprox. 115 de bilete pe an, ar rezulta că aceștia sunt în număr de peste 840.000, ceea ce ar depăși numărul de locuitori ai municipiului. De aici rezultă că multe bilete sunt cumpărate de către călătorii fideli, ca urmare directă a prețului foarte mare al abonamentelor și, foarte posibil, al lipsei abonamentelor pentru o rută sau două. Cu aproximările asumate, cei 76.800 de călători ocazionali cumpără 115 bilete/an și persoană, un total de 8.832.000 bilete/an, restul de 89.000.000 fiind cumpărate de către o parte importantă dintre călătorii fideli. Cum aceștia au nevoie de câte 583 de bilete pe an, rezultă că aprox. **152.600 de călători fideli, adică 85% dintre aceștia, cumpără bilete în loc de abonamente.** Dacă ne raportăm doar la călătorii fideli cu plata integrală, procentul este și mai mare. Migrarea celor mai mulți dintre aceștia spre abonamente este unul dintre obiectivele unei noi oferte tarifare.

În condițiile în care nu există măsurători directe (prin sistemul de taxare), sau indirecte (prin sondaje), este greu de spus cu precizie dacă cei doi operatori au exclusiv un public dedicat, sau ce parte din public împart în comun. Pentru a simplifica calculele în faza actuală, am considerat că RTEC și PUA au zone complet separate de public. Riscul de alterare a calculelor este mic din următoarele motive: există un dezechilibru foarte mare între cei doi operatori, practic doar PUA deservește zona suburbană, iar integrarea tarifară nu este accesibilă majorității călătorilor.

1.2.6. Propuneri pentru tariful de bază

În cele ce urmează se propune ca tariful de bază să nu mai fie calculat pe baza prețului de cost, la care să se aplice o reducere nefundamentată, ci să fie stabilit în funcție de bunele practici în domeniu deja expuse și de acceptabilitatea socială. Prețul de cost rămâne un element foarte important pentru calculele contabile consolidate și pentru justificarea cererii de compensație din partea autorităților care impun limitări tarifare.

Tariful de bază (biletul unic urban/suburban pe teritoriul localității suburbane) este propus inițial în variantele de 4 lei, 5 lei și 6 lei, ca bază pentru calculul prețului la principalele abonamente și evaluarea efectelor financiare rezultate. Tarifele pentru biletele suburbane cu prelungire urbană sunt propuse după aceleași reguli ca în prezent, prin majorarea celor actuale cu raportul dintre noul și vechiul tarif de bază.

1.2.7. Calculul tarifelor pentru abonamente

Tarifele pentru abonamentele cu plata integrală sunt calculate pe baza numărului prezumat de utilizări pentru fiecare categorie, cu aplicarea unei reduceri de 20, 30 și 40%

și cu rotunjirea rezultatului la 5 lei. Abonamentele cu majorări/reduceri sunt propuse pornind de la abonamentul lunar general, cu aceleași formule de calcul ca în prezent.

1.2.8. Produse tarifare noi

Se propun 6 abonamente noi, care să sporească atractivitatea noii oferte tarifare, creșterea numărului de utilizatori ai transportului public și majorarea încasărilor. Acțiunea este posibilă cu actuala dotare tehnică și va determina direct o îmbunătățire a calității transportului public printr-o mai bună adaptare a ofertei tarifare la obiceiurile de transport ale călătorilor:

- **Abonamentul lunar pentru o rută urbană**, calculat pentru 44 de călătorii/lună, cu o reducere de 20-30-40%, în funcție de varianta aleasă pentru abonamentul general și cu rotunjire la 5 lei;

- **Abonamentul de 15 zile pentru o rută urbană**. Urmând regula generală de legătură dintre bonificație și durata de valabilitate, acesta poate fi calculat la 60% din cel lunar, cu rotunjire la 5 lei.

Observație

Introducerea abonamentelor pentru o linie va afecta încasările, datorită migrării de la abonamentul lunar general într-o măsură pe care nu o putem cuantifica în acest moment. Lipsa acestui produs din oferta tarifară poate însă să afecteze puternic atractivitatea abonamentelor, în condițiile în care o parte semnificativă a călătorilor sunt obligați să cumpere abonamente generale, iar ei folosesc uzual o singură rută. Alături de prețul descurajant, această nepotrivire dintre obiceiurile de transport și oferta tarifară actuală pare să fie un motiv suplimentar pentru refuzul actual al abonamentelor.

De asemenea, reducerea prețului la abonamente va reduce corespunzător sumele transferate de la PMC pentru compensarea abonamentelor reduse, dar efectul asupra încasărilor va fi minim.

- **Abonamentul lunar pentru o rută suburbană, cu utilizare locală**. Tariful ar trebui să fie același la la abonamentul pentru o rută urbană;

- **Abonamentul de 15 zile pentru o rută suburbană, cu utilizare locală**. Tariful ar urma să fie 60% din cel al abonamentului lunar;

- **Abonamentul lunar pentru o rută suburbană extinsă în urban, plus o rută urbană**. Tariful se stabilește ca suma dintre cele 2 componente;

- **Abonamentul de 15 zile pentru o rută suburbană extinsă în urban, plus o rută urbană**. Tariful se stabilește ca suma dintre cele 2 componente.

1.2.9. Scenarii de calcul

Sunt luate în discuție 3 scenarii, bazate pe 3 variante de migrare a călătorilor fideli de la bilete la abonamente: 50%, 70% și 90%. Fiecare scenariu conține 9 variante, corespunzătoare celor 3 tarife de bază propuse și celor 3 tranșe de reducere (20, 30 și 40%) aplicate la prețul brut al abonamentului lunar. Vor rezulta în acest fel 27 de variante posibile grupate în 3 scenarii.

Aceste calcule și rezultatele lor sunt redatate detaliat și transparent, în format Excel (în Anexele 1a - 1c) și sintetic în Tabelele 5, 6 și 7 de mai jos. Desigur, calculele se pot repeta cu orice combinație plauzibilă de parametri, dar cele prezentate par să se încheie cel mai bine.

Variantele expuse au fost construite pe baza unor premize comune:

1. Încasări totale de referință (2021): 250.000.000 lei;
2. Total călători: 256.000, din care 70% (179.200) fideli și 30% (76.800) ocazionali;
3. Obiceiuri de călătorie:
 - Călători fideli, cu abonamente: 2,4 călătorii/zi lucrătoare, 53 călătorii/lună, 11 luni/an;
 - Călători ocazionali, cu bilete: 2,4 bilete/săptămână, 48 săptămâni/an, 115 bilete/an
4. Tarif de bază (biletul): 4,00 lei, 5,00 lei și 6,00 lei
5. Reducere de calcul la abonamentul brut: 20%, 30%, 40%

Tabelul 5 - Scenariul 1: 50% dintre călătorii fideli cu bilete migrează spre abonamente

VARIANTA	PREMIZE		REZULTATE			
	BILET	REDUCERE LA ABON. BRUT	ABON. LUNAR 100%	ABON. LUNAR/BILET	ÎNCASĂRI TOTALE	SPOR ÎNCASĂRI
1	4 lei	20%	170 lei	43	414.244.102	66%
2	4 lei	30%	150 lei	33	390.598.867	56%
3	4 lei	40%	125 lei	31	361.042.322	44%
4	5 lei	20%	210 lei	42	514.849.473	106%
5	5 lei	30%	185 lei	37	485.429.929	94%
6	5 lei	40%	160 lei	32	485.292.929	82%
7	6 lei	20%	255 lei	43	621.366.153	149%
8	6 lei	30%	220 lei	37	579.986.991	132%
9	6 lei	40%	190 lei	32	544.519.138	118%

Tabelul 6 - Scenariul 2: 70% dintre călătorii fideli cu bilete migrează spre abonamente

VARIANTA	PREMIZE		REZULTATE			
	BILET	REDUCERE LA ABON. BRUT	ABON. LUNAR 100%	ABON. LUNAR/ BILET	ÎNCASĂRI TOTALE	SPOR ÎNCASĂRI
1	4 lei	20%	170 lei	43	400.143.862	60%
2	4 lei	30%	150 lei	38	369.784.227	48%
3	4 lei	40%	125 lei	31	339.424.591	36%
4	5 lei	20%	210 lei	42	496.384.873	99%
5	5 lei	30%	185 lei	37	458.435.329	83%
6	5 lei	40%	160 lei	32	420.485.784	68%
7	6 lei	20%	255 lei	43	600.215.793	140%
8	6 lei	30%	220 lei	37	547.086.431	119%
9	6 lei	40%	190 lei	32	501.546.978	101%

Tabelul 7 - Scenariul 3: 90% dintre călătorii fideli cu bilete migrează spre abonamente

VARIANTA	PREMIZE		REZULTATE			
	BILET	REDUCERE LA ABON. BRUT	ABON. LUNAR 100%	ABON. LUNAR/ BILET	ÎNCASĂRI TOTALE	SPOR ÎNCASĂRI
1	4 lei	20%	170 lei	43	386.043.622	54%
2	4 lei	30%	150 lei	38	348.969.587	40%
3	4 lei	40%	130 lei	31	302.627.042	21%
4	5 lei	20%	210 lei	42	477.920.273	91%
5	5 lei	30%	185 lei	37	431.577.729	73%
6	5 lei	40%	160 lei	32	385.236.184	54%
7	6 lei	20%	255 lei	43	579.065.433	132%
8	6 lei	30%	220 lei	37	514.185.871	107%
9	6 lei	40%	190 lei	32	458.574.818	84%

Au fost marcate cu roșu valorile care nu îndeplinesc condițiile minime referitoare la prețul abonamentului, raportul dintre acesta și tariful de bază și sporul de încasări estimat.

Observație:

Încasările de referință din anul 2021, de aprox. 250.000.000 lei, ca și cele estimate în scenariile de calcul, se referă doar la sumele încasate de la călători, deci cuprind și sumele încasate din abonamentele pentru pensionari și persoanele cu dizabilități, dar nu și sumele transferate de către Direcția de Protecție Socială a Primăriei Municipiului Chișinău pentru co-plata abonamentelor pentru elevi, studenți și categoriile vulnerabile de pensionari. Numărul acestor abonamente a fost luat însă în considerare pentru calculul numărului de utilizatori ai transportului public.

1.2.10. Analiza scenariilor și variantelor

Noua ofertă tarifară poate aduce un plus de încasări de la călători cuprins între 21% și 149%, în funcție de tariful de bază ales, de reducerea aplicată prețului brut al abonamentului lunar și de estimarea migrării călătorilor fideli de la bilete la abonamente (vezi Anexele 1a, 1b și 1c, ca și tabelele sintetice 5, 6 și 7).

Observații:

1. În tabelele de calcul (Anexele 1a-1b), noile sume încasate de la pensionari și persoanele cu dizabilități au fost calculate corectarea celor actuale cu raportul dintre prețul noilor abonamente și tariful actual de 180 lei.
2. Sumele încasate vor fi ușor diminuate de scăderea tarifului pentru abonamentele reduse și de migrarea unor călători de la abonamentul general la abonamentele pe 1-2 rute, mai ieftine. Pe de altă parte însă, nu au fost luate în calcul biletele mai scumpe pentru localitățile suburbane. Aceste două aspecte divergente se vor compensa reciproc mai mult sau mai puțin, cu efecte minore asupra previziunilor de încasări.

Analiza simulărilor realizate indică faptul că sporul de încasări crește odată cu creșterea tarifului de bază, dar scade odată cu creșterea proporției călătorilor fideli care migrează de la bilete la abonamente, datorită faptului că prețul echivalent al unei călătorii este mult mai mic în cazul abonamentelor. De aici s-ar putea trage concluzia că menținerea situației actuale, în care majoritatea călătorilor fideli cumpără bilete și nu abonamente, ar fi în interesul operatorului și al Primăriei. Cu alte cuvinte, să nu existe stimulente pentru migrarea de la bilete la abonamente, pentru că această migrare diminuează încasările. În realitate, bunele practici în domeniu indică faptul că trebuie realizat cel mai bun echilibru posibil între majorarea încasărilor și o ofertă tarifară atractivă și corectă.

Analiza scenariilor și a variantelor s-a făcut prin punctaj, cu verificarea îndeplinii criteriilor de alegere/excludere: nivelul încasărilor, raportul abonament/tarif de bază și prețul abonamentului lunar cu plata integrală.

Au fost luați în considerare 3 parametri:

1. Creșterea încasărilor cu cel puțin 50% față de ultimul nivel de referință (2021);
2. Raportul abonament lunar integral/bilet mai mic decât 40;
3. Prețul final pentru abonamentul lunar integral mai mic decât cel actual la RTEC (180 lei).

Aplicarea criteriilor de alegere a variantei optime este ilustrată în tabelul următor:

Tabelul nr. 8 - Punctajul variantelor de ofertă tarifară nouă

SCENARIUL	VARIANTA	SPOR ÎNCASĂRI>50%	RAPORT ABON/BILET<40	PREȚ ABON.<180 LEI	SCOR FINAL
1	1	X		X	2X
	2	X	X	X	3X
	3		X	X	2X
	4	X			1X
	5	X	X		2X
	6	X	X	X	3X
	7	X			1X
	8	X	X		2X
	9	X	X		2X
2	1	X		X	2X
	2		X	X	2X
	3		X	X	2X
	4	X			1X
	5	X	X		2X
	6	X	X	X	3X
	7	X			1X
	8	X	X		2X
	9	X	X		2X
3	1	X		X	2X
	2		X	X	2X
	3		X	X	2X
	4	X			1X
	5	X	X		2X
	6	X	X	X	3X
	7	X			1X
	8	X	X		2X
	9	X	X		2X

Variantele marcate corespund celor care nu au nici un număr roșu (reprezentând ieșirea din parametrii asumați) din tabelele 5, 6 și 7.

1.2.11. Recomandări

Scopul modificării ofertei tarifare este majorarea încasărilor, simultan cu sporirea atractivității transportului public prin tarife aplicate diferențiat, în funcție de cerințele călătorilor. În aceste condiții, analiza rezultatelor simulărilor descrise mai sus duce la următoarele concluzii și recomandări:

Variantele care îndeplinesc cumulativ aceste criterii sunt următoarele:

1. Varianta 2 din Scenariul 1, cu biletul de 4 lei, abonamentul de 150 lei după o reducere de 30%, migrarea a 50% dintre călătorii fideli la abonamente și un plus de 56% la încasări;
2. Varianta 6 din Scenariul 1, cu biletul de 5 lei, abonamentul de 160 lei după o reducere de 40%, migrarea a 50% dintre călătorii fideli la abonamente și un plus de 82% la încasări;
3. Varianta 6 din Scenariul 2, cu biletul de 5 lei, abonamentul de 160 lei după o reducere de 40%, migrarea a 70% dintre călătorii fideli la abonamente și un plus de 68% la încasări;
4. Varianta 6 din Scenariul 3, cu biletul de 5 lei, abonamentul 160 lei după o reducere de 40%, migrarea a 90% dintre călătorii fideli cu bilete la abonamente și un plus de 54% la încasări;

De fapt, din punctul de vedere al tarifelor propuse, cele patru variante se reduc la două (4/150 lei, respectiv 5/160 lei), rezultate din prezumții diferite în privința procentului de migrare a călătorilor fideli cu bilete spre abonamente.

Varianta 2 din Scenariul 1 (biletul 4 lei, abonamentul 150 lei), aparent atractivă, poate fi prea riscantă, deoarece orice migrare peste 50% va duce la scăderea sporului de încasări sub obiectivul declarat.

Consultantul recomandă tariful de bază (biletul urban) 5 lei și abonamentul lunar urban general (toate rutele) 160 lei (varianta 6 din Scenariul 2). Această variantă se bazează pe o valoare medie (70%) de migrare a călătorilor fideli de la bilete la abonamente, cu o creștere estimată a încasărilor de 65-70%. Dacă procentul de migrare va fi mai mic, în jur de 50%, sporul de încasări va crește la aprox. 82%, dar va fi și un semnal că abonamentele nu sunt suficient de atractive. Pe de altă parte, un procent de migrare de 90%, mai puțin probabil, va scădea sporul de încasări spre limita declarată acceptabilă, de 50%. În aceste condiții, noua ofertă tarifară a operatorului unic în varianta recomandată ar putea fi următoarea:

Tabelul nr. 9 - Oferta tarifară urbană nouă (tarife integrale)

Bilet urban	Abonament lunar general urban (53 călăt. brut, red. 40%, rotunjire)	Abonament 15 zile general urban (60% din cel lunar, rotunjire)	Abonament lunar 1 rută urbană (40% din cel lunar, rotunjire)	Abonament 15 zile 1 rută urbană (60% din cel lunar, rotunjire)
5,00 lei	160 lei	95 lei	65 lei	40 lei

Pentru abonamentele cu reducere s-a aplicat un coeficient de corecție tarifelor actuale, egal cu raportul dintre abonamentul general nou și abonamentul general vechi (160 lei/180 lei = 0,89) și rotunjire la 5 lei.

Tabelul nr. 10 - Oferta tarifară nouă (tarife reduse, abonamente lunare)

Agenți economici (coeficient de corecție 0,89)	Instituții bugetare (coeficient de corecție 0,89)	Instituții sociale (coeficient de corecție 0,89)	Elevi și studenți (coeficient de corecție 0,89)	Studenți bugetari (coeficient de corecție 0,89)	Pensionari (coeficient de corecție 0,89)	Persoane cu dizabilități (coeficient de corecție 0,89)
285 lei	220 lei	60 lei	60 lei	50 lei	60 lei	55 lei

Pentru biletele suburbane cu parcurs mixt s-a aplicat o majorare corespunzătoare noului tarif de bază față de cel actual la PUA (5 lei/3 lei). Pentru noul abonament lunar o rută mixt urban+suburban s-au considerat doar 44 de călătorii/lună (persoanele din zona suburbană fiind mai puțin mobile după orele de muncă) și o reducere de 40%. Același abonament pentru 15 zile a fost calculat ca 60% din cel lunar, iar pentru adăugarea unei rute urbane suplimentare s-au însumat componentele.

Tabelul nr. 11 - Oferta tarifară suburbană+urbană nouă

Bilet suburban cu parcurs local	Bilet suburban+parcurs urban (majorare cu 67%, rotunjire)	Abonament lunar 1 rută suburban+parcurs urban (44 călătorii brut, reduc. 40%, rotunjire)	Abonament 15 zile 1 rută suburbană+parcurs urban (60% din cel lunar, rotunjire)	Abonament lunar 1 rută suburbană+parcurs urban+1 rută urbană (însurarea componentelor)	Abonament 15 zile 1 rută suburbană+parcurs urban+1 rută urbană (însurarea componentelor)
5,00 lei	7,00 lei	105 lei	65 lei	170 lei	105 lei
	6,50 lei	115 lei	70 lei	180 lei	110 lei
	7,50 lei	130 lei	80 lei	195 lei	120 lei
	8,50 lei	150 lei	90 lei	215 lei	130 lei
	9,00 lei	160 lei	95 lei	225 lei	135 lei
	10,00 lei	175 lei	105 lei	240 lei	150 lei

Se propune, de asemenea, renunțarea la tariful unic pentru rutele de troleibuze și adoptarea tarifării diferențiate practicate în prezent de PUA. Astfel, rutele de troleibuz urbane + suburbane vor fi echivalate cu rutele din tabelul 11, corespunzător lungimii fiecărei rute de acest tip. În acest mod taxarea călătoriilor va deveni unitară în Municipiul Chișinău și se va păstra principiul actual mai corect aplicat la PUA - tarife diferențiate în funcție de lungimea rutei (un fel de tarifare zonală simplificată), cu păstrarea tarifelor locale la nivelul celor urbane.

Observație:

Regulamentul de transport trebuie să prevadă permisiunea ca pe tronsonle comune mai multor rute și strict numai pe acestea, să poată fi folosit un abonament aflat în perioada de valabilitate emis pentru oricare din rutele aceluși tronson. Este o facilitate normală și larg răspândită în domeniu, ca un avantaj suplimentar acordat abonaților.

Consultantul este conștient de impactul social major al acestei operațiuni, ca și de condiționările și riscurile sale politice. De aceea, își declară disponibilitatea de a

aprofunda aceste calcule împreună cu beneficiarul final al studiului, pentru a îngloba o cunoaștere mai bună a orașului și a identifica cea mai bună soluție.

De asemenea, consultantul apreciază că o campanie publică bine gândită de promovare a unei noi oferte tarifare va putea să pună în evidență ieftinirea semnificativă a abonamentelor, apariția unor produse tarifare noi și facilitatea suplimentară de tronson comun în opoziție cu scumpirea biletelor, în avantajul celor mai mulți și mai îndreptățiți călători.

Oferta tarifară propusă în acest studiu asigură atât o relație comercială mult mai corectă cu călătorii, cât și creșterea substanțială a încasărilor, creștere estimată la cel puțin 50%, posibil 70%, cu consecința scăderii corespunzătoare a presiunii pe bugetul local și eliberarea unor resurse financiare importante pentru investiții în infrastructură, vehicule și sisteme suport. Trebuie subliniat faptul că în estimarea creșterii încasărilor nu s-a luat în considerare o foarte probabilă creștere numărului de călători datorită unei oferte tarifare mult îmbunătățite ca număr de componente și ca echilibru între acestea. Nu este rezonabilă o așteptare prea optimistă, dincolo de câteva procente, dar, chiar și așa, se pot câștiga câteva milioane de lei pe an. Iar majorarea încasărilor este doar unul dintre avantajele pentru oraș a mutării preferințelor de deplasare spre transportul public.

Estimarea rezultatelor financiare pozitive este, bineînțeles, aproximativă și nu poate fi altfel. Totuși, consultantul are siguranța unor calcule corecte și a unei îmbunătățiri semnificative a situației financiare a operatorului.

Un studiu deja menționat¹⁰ a arătat că majorarea propusă a tarifului de bază este acceptabilă social, cu atât mai mult cu cât este însoțită de reducerea substanțială a prețului pentru abonamente și de introducerea unor produse tarifare noi, în conformitate cu bunele practici în domeniu.

Consultantul apreciază că rebalansarea propusă pentru tarife și diversificarea lor trebuie aplicată cât mai repede posibil. Condiționarea acestei acțiuni de o îmbunătățire generală a condițiilor de călătorie în transportul public nu este o soluție viabilă, deoarece o asemenea îmbunătățire nu poate fi decât rezultatul unor investiții pe termen mediu și lung, timp în care deficitul financiar al serviciului de transport public ar continua să se majoreze până la valori absolut nesustenabile. Dimpotrivă, adoptarea cât mai grabnică ar putea să apropie, prin resursele financiare eliberate, realizarea investițiilor necesare.

¹⁰ Fundația Soros - Eficientizarea managementului transportului public în municipiul Chișinău. Studiu de politică publică. Cristina Voroneanu, 2020 [Studiu Cristina Voroneanu compressed.pdf \(soros.md\)](#).

1.3. Perspectiva unui sistem automat de taxare

Cele expuse mai sus reprezintă căi de acțiune posibile imediat, cu actuala dotare tehnică. Diversificarea ofertei tarifare cu mai multe produse noi - abonamente de 30 de zile care nu se suprapun pe lunile calendaristice, conturi de călătorii, titluri de transport integrate în cazul menținerii separării instituționale a operatorilor, utilizarea directă a cardurilor bancare, etc, va face obligatoriu un alt nivel de dotare tehnică. Perspectiva de dezvoltare a unui sistem automat de taxare nu face obiectul acestui studiu, dar a fost analizat proiectul-pilot aflat în desfășurare la cei doi operatori¹¹ pentru plata biletelor pe câteva linii de autobuz și de troleibuz cu carduri bancare contactless VISA și MASTERCARD de la două bănci comerciale.



Foto 1



Foto 2

Plata cu POS mobil



Foto 3 - Plata cu validator îmbarcat



Foto 4 - Validator îmbarcat cu display¹²

Consultantul a urmărit o parte dintre comentariile apărute în media locală cu privire la acest proiect. De exemplu¹³, unii călători au rezerve la plata cu cardul bancar, din motive de siguranță. Alții acuză caracterul de excepție al vehiculelor cu această

¹¹ <https://ionceban.md/un-nou-proiect-pilot-de-achitare-electronica-in-transportul-public-lansat-de-primaria-chisinau-si-visa-ion-ceban-despre-planurile-pentru-perioada-urmatoare/>

¹² <https://tv8.md/2021/03/16/foto-proiectul-pilot-de-tichetare-electronica-lansat-plata-se-va-face-in-continuare-la-taxatori-care-vor-fi-dotati-cu-terminale>

¹³ https://adevarul.ro/moldova/actualitate/doar-188-numarul-total-calatorilor-platesc-electronic-troleibuzele-chisinau-1_6173c6c25163ec4271b3071e/index.html

facilitate și aflarea abia după îmbarcare a posibilității de plată electronică. Alte opinii se referă la faptul că elevii, pensionarii și studenții sunt excluși din start, deoarece nu posedă carduri, sau la faptul că sistemele similare din străinătate sunt completate cu carduri de transport, emise de către operatori, care permit extinderea plății de la bilete simple la abonamente și conturi de călătorii¹⁴.

Opinia consultantului în legătură cu acest proiect-pilot și cu observațiile de mai sus este următoarea:

- ✓ Ideea proiectului este foarte bună, dar nu pentru testarea posibilităților tehnice (ele există ca tehnologie matură, folosită mult în transportul public), ci pentru testarea reacției călătorilor și obișnuirea acestora cu mijloace electronice de plată;
- ✓ Fiind un proiect-pilot, este firesc ca doar o parte a vehiculelor să beneficieze de această facilitare. Ar fi fost probabil utilă o marcă suplimentară și vizibilă a acestor vehicule;
- ✓ Plata se poate face și cu un telefon mobil cu tehnologie NFC, pe care a fost emulat un card bancar contactless;
- ✓ O campanie de promovare mai intensă ar trebui să explice călătorilor lipsa elementelor de nesiguranță la plată, în condițiile în care nu se solicită tastarea PIN-ului;
- ✓ Observația că elevii, studenții și pensionarii nu au acces la plata călătoriei cu cardul este nejustificată, în condițiile în care aceste categorii de călători nu trebuie să cumpere bilete, fiind beneficiari de abonamente cu reducere;
- ✓ Observația că ar fi bine ca operatorii să emită propriile carduri de transport, pe care se pot încărca și abonamente, conturi de călătorii, etc este justificată, dar facilitarea nu este inclusă în acest proiect-pilot, pentru că ar fi fost necesare investiții de alt nivel în echipamente dedicate și aplicații software.

În același timp, trebuie spus că lipsa unei coordonări suficiente a furnizorilor, cărora nu li s-au impus proceduri comerciale identice la interfața cu călătorii, ezitățile în aprecierea legalității plăților neînsoțite de emiterea unui bon fiscal, precum și separarea instituțională a operatorilor, au condus la o situație în care călătorii întâlnesc în vehiculele incluse în proiectul-pilot două tipuri de proceduri de plată (cu și fără bon), precum și trei tipuri de POS-uri (validatoare) îmbarcate - unele purtate de către încasatori, unele identice cu cele portabile, montate într-o cutie de protecție și cu imprimanta dezactivată, altele în carcasă proprie, fără imprimantă, dar cu display. Faptul că unii încasatori utilizează POS-uri, în timp ce alții utilizează telefoane mobile cu o aplicație dedicată nu reprezintă un impediment pentru călători.

Aceste diferențe nu sunt în favoarea călătorilor, a asimilării și acceptării de către aceștia a plății electronice. De aceea, situația poate afecta concluziile care vor fi trase la

¹⁴ <https://primariamea.md/chiar-vom-avea-tichetare-electronica-in-2021/>

terminarea proiectului, cu riscul de a fi prezentate într-un registru negativ, care să insiste pe neacceptare și un grad foarte scăzut de utilizare.

Consultantul apreciază că un viitor caiet de sarcini pentru sistemul automat de taxare va trebui să cuprindă utilizarea cardului bancar contactless (și a telefonului cu tehnologie NFC - *Near Field Communication*, pe care este emulat un card), dar nu exclusiv. Cu acest card pot fi plătite doar bilete, și, în definitiv, cumpărătorii de bilete trebuie să fie o minoritate. Cardul bancar nu poate procesa abonamente, conturi de călătorii și combinații dintre aceste categorii. De aceea, este absolut necesar să existe carduri de transport contactless emise de către operator pentru marea majoritate a călătorilor, cei fideli, cu deplasări cotidiene impuse de activitatea economică sau de alte aspecte ale vieții. Cardurile bancare și cele de transport trebuie să fie procesate la validatoare îmbarcate identice, cu proceduri identice pentru călători. Spre deosebire de ceea ce se întâmplă în cadrul proiectului-pilot, este esențial ca operatorul sau Primăria să impună furnizorului specificațiile tehnice și nu invers, într-o abordare unitară pe întreaga rețea de transport public.

Plățile cu cardul bancar sunt relativ la începutul unei utilizări de masă în Republica Moldova, dar avansul este foarte rapid. Cu peste 2 milioane de carduri în circulație la sfârșitul anului 2021, cu o creștere anuală de 7% și cu 94% din tranzacții efectuate cu carduri contactless, perspectivele sunt foarte promițătoare¹⁵. Această situație reprezintă un factor încurajator și oferă condiții favorabile modernizării sistemului de taxare în transportul public.

Pe de altă parte, cei aprox. 900 de taxatori reprezintă un aspect anacronic, absolut singular în mediul transportului public european. Cu sau fără sisteme automate de taxare, titlurile de transport cumpărate de la o rețea comercială proprie, de la comercianți terți sau on line trebuie marcate sau validate la aparate îmbarcate (chiar mecanice sau electro-mecanice) sau, în cel mai rău caz, arătate șoferilor sau controlorilor (doar abonamentele cu plata integrală, cu reducere sau gratuite).

Observație:

Este important ca și călătorii beneficiari de gratuitate să aibă și să prezinte la validatoare, în cadrul unui sistem automat de taxare, un titlu de transport specific, pentru contorizarea sarcinii de transport pe care o generează și pentru care operatorul trebuie să primească compensații.

Organizarea procedurilor comerciale fără această categorie de angajați va elibera resurse financiare importante, care vor depăși posibila fraudă din partea unor călători. Un viitor studiu de fezabilitate, necesar pentru fundamentarea investiției pentru un sistem automat de taxare, va putea furniza o imagine exactă cost/beneficiu.

¹⁵ <https://www.infotag.md/interview-ro/296168/>

I.4. Organizarea rețelei de transport public

I.4.1. Topologia rețelei

Operatorii publici au ca zonă comună orașul Chișinău, dar au caracteristici diferite în ceea ce privește transportul suburban: RTEC are 23 de rute urbane (în orașul Chișinău) și 7 rute urbane/suburbane pentru 7 localități, pe când PUA are 5 rute urbane¹⁶ și 19 rute urbane/suburbane pentru 26 de localități¹⁷. Situația acoperirii localităților suburbane de către ansamblul operatorilor de transport public este următoarea:

Tablel nr. 12 - Acoperirea localităților suburbane (mai 2022)

LOCALITATEA	RUTE RTEC	RUTE PUA	RUTE OP. PRIVAȚI
Codru		9	108, 169, 173, 178, 193
Cricova		2	152
Durlești	1	11	101, 124, 125, 129, 180
Ialoveni	36		
Sângera	31	18, 33, 44	118, 157
Vadul lui Vodă		31	130, 131
Vatra		16	136, 171
Băcioi		4, 49	
Bâc (Bubuieci)		39	
Brăila (Băcioi)		4, 49	
Budești		31	159
Bubuieci, Humulești	37	39	121, 137
Durlești	35		
Cheltuitori (Tohatin)		34	151
Goian (Ciorescu), Goianul Nou (Stăuceni)		47, 48	148

¹⁶ Inclusiv ruta A pentru aeroport

¹⁷ <https://www.chisinau.md/tabview.php?l=ro&idc=534&id=2614&t=/Utile/Transport/Reteaua-transportului-public/Reteaua-transportului-public-pe-Rute/Rute-de-troleibuz>

Colonița		24	117
Condrița			
LOCALITATEA	RUTE RTEC	RUTE PUA	RUTE OP. PRIVAȚI
Cruzești		38	
Dobrogea (Sângera)		33	
Dumbrava (Trușeni)			126
Făurești (Ciorescu)		48	
Frumușica (Băcioi)		49	
Ghidighici		46	106
Grătiești		10, 28	
Hulboaca (Grătiești)		28	
Revaca (Sângera)		18, 44	
Stăuceni	32	37	140, 190
Străistreni (Băcioi)		4, 49	
Tohatin, Buneț, Satul Nou		31, 38	151
Trușeni	34		135

Observație:

Din comunicarea direcției de specialitate a PMB rezultă că situația operatorilor privați este fluidă, suferind modificări de la o lună la alta.

Suprapunând lista localităților suburbane cu rutele celor doi operatori publici, se remarcă următoarele:

1. În 5 localități (Durlești, Sângera, Bubuieci, Humulești și Stăuceni) și ajung ambii operatori publici;
2. În Sângera ajung 3 rute de autobuz și una de troleibuz, pe rute diferite;
3. În 9 localități (Băcioi, Brăila, Goian, Goianul Nou, Grătiești, Revaca, Străistreni, Buneț și Satul Nou) ajung câte 2 rute de autobuz. Tohatin nu a fost inclus în această enumerare, deoarece este deservit de 2 rute care formează direcții diferite - Cruzești și Vadul lui Vodă;
4. În Condrița și Dumbrava nu ajunge nici un operator public;
5. Orașul Ialoveni, care nu este cuprins administrativ în Municipiul Chișinău, este deservit de RTEC, prin ruta 36.

Pe de altă parte, cu privire la rutele de autobuze care au traseu urban plus suburban, se remarcă următoarele:

6. Cu foarte puține excepții, rutele de autobuz ajung în centrul orașului, 4 dintre ele pe bulevardul central, suprapunându-se cu 8 rute de troleibuz, plus una care-l intersectează în 2 puncte, toate contribuind la valorile ridicate de trafic din centrul orașului și fiind victime ale acestui trafic.

Observație:

Un fapt relativ minor este un bun indicator al lipsei de coordonare operațională între RTEC și PUA: rutele cu numerele 5, 10, 23, 26, 31 și 36 se regăsesc la ambii operatori, pe trasee diferite.

În lipsa unui studiu Origine/Destinație, analiza de mai sus ridică semne de întrebare în privința raționalității suprapunerii celor două moduri de transport în 3 localități mici, a celor 4 rute (3 de autobuz și una de troleibuz), la care se adaugă 2 rute de microbuze care deservește Sângera, un orașel de 20.000 de locuitori sau a celor câte 2 rute de autobuz care deservește alte 6 localități. Situația din Ucraina, agravată brusc chiar în prima zi a misiunii consultantului la Chișinău, nu a mai permis evaluarea programată a încărcării unora dintre rutele suburbane menționate mai sus, ca de altfel și alte observații personale asupra rețelei de transport public din Chișinău.

Aceste constatări, împreună cu parametrii de performanță mult mai slabi în cazul autobuzelor, conduc spre ideea că este necesară o reconfigurare parțială a rețelei de transport public pentru creșterea eficienței serviciului, fără afectarea calității acestuia prin acoperirea zonele deservite, dar cu capacitatea de transport oferită în funcție de cererea reală.

1.4.2. Principii de reconfigurare a rețelei de transport public

Reconfigurarea parțială a rutelor este necesară și posibilă, cu obiectivele unei mai bune integrări, a optimizării traseelor și a diminuării gradului de aglomerație urbană. Fuziunea celor doi operatori publici ar face evident această operațiune mai ușoară.

Consultantul a identificat următoarele principii care pot să stea la baza acestei reconfigurări:

1. Rețeaua de troleibuze fiind foarte dezvoltată, având parametri de operare mai buni și fiind bazată, în cea mai mare parte, pe fir aerian de contact, este logic ca o viziune integrată să favorizeze menținerea acesteia în forma actuală, cu operare majoritar în zona urbană.
2. Rețeaua de autobuze, având parametrii de operare mult inferiori și fiind, evident, mult mai mobilă și configurabilă, se propun următoarele:
 - a. Păstrarea actualelor rute de legătură dintre oraș și zona suburbană, cu câteva corecții pentru eliminarea paralelismelor;
 - b. Evitarea traversării sau intrării în centrul orașului, prin organizarea unor capete de rute/întoarceri în puncte nodale pe un perimetru interior (similar celui din zona străzii Ismail), cu asigurarea rutelor de troleibuz pentru

continuarea călătoriei în centrul oraşului și dincolo de centru. Fragmentarea unor rute poate deveni incomodă pentru cei care vor să realizeze trasee directe din suburbii în centru și dincolo de centru, dar acest gen de optimizare este impus de imposibilitatea practică de a opera exclusiv rute radiale și diametrice, cu concentrarea inevitabilă în zona centrală. Pe de altă parte, incomoditatea unui schimb de rută poate fi mult diminuată prin îmbunătățirea frecvențelor de circulație și prin abonamente dedicate, care să înlocuiască obligația actuală de a cumpăra doar abonamente generale. La acestea trebuie să se adauge facilitățile unor stații comune.

Specializarea actuală a celor două moduri și propunerea ca ea să fie păstrată nu trebuie să fie interpretată ca un argument pentru menținerea divizării instituționale a operatorilor. Specializarea în cadrul unui operator unic va asigura păstrarea situației favorabile din prezent - conectarea prin transportul public a tuturor localităților din jurul capitalei, dar cu optimizare operațională și cu o mai bună coordonare a politicilor de operare și de investiții.

1.4.3. Propuneri de reconfigurare a rețelei de transport public

A. Eliminarea dublării unor trasee suburbane

- A.1. Renunțarea la una dintre cele 3 rute de autobuz pentru Sângera (18, 33 sau 44), în funcție de cererea de transport și gradul de ocupare;
- A.2. Renunțarea la ruta 48 pentru Ciorescu și menținerea rutei 47;
- A.3. Renunțarea la ruta 49 pentru Băcioi și menținerea rutei 4;

B. Limitarea/scurtarea traseului urban pentru unele rute de autobuze cu traseu urban+suburban

- B.1. Limitarea rutelor 2 și 10 într-un punct de transfer cu rutele de troleibuz din zona rondului Tudor Vladimirescu - Bv. Grigore Vieru (Anexa 2);
- B.2. Limitarea rutei 9 într-un punct de transfer cu rutele de troleibuz în zona rondului de la Ministerul Sănătății (Anexa 2);
- B.3. Limitarea rutei 11 într-un punct de transfer cu rutele de troleibuz în zona rondului de la Ministerul Sănătății (Anexa 3);
- B.4. Scurtarea rutei 16, prin renunțarea la bucla Șoseaua Petricani - Str. Mihai Viteazul - Calea Ieșilor (Anexa 3).

Observații:

1. S-a folosit termenul "limitare" pentru situația în care se propune organizarea unui nou cap de rută pe traseul inițial și "scurtare" pentru situația în care se propune renunțarea la o parte din traseu, cu păstrarea actualelor capete de linie.
2. În cele mai multe cazuri nu este nevoie de organizarea unor capete de rută pe teritoriul orașului, cu problemele legate de disponibilizarea unor suprafețe de teren - sunt suficiente cele din suburbii.

C. Preluarea de către PUA a serviciului de transport public în satele Condița și Dumbrava, precum și pe rutele eliberate de operatorii privați care renunță la serviciu, sau care nu îndeplinesc standardele de calitate adoptate.

În tabelele de mai jos sunt ilustrate efectele în Km/an ale desființării/limitării/reducerii unor rute suburbane de autobuz în Municipiul și orașul Chișinău:

Tabelul nr. 13 - Efectul desființării unor rute suburbane

RUTA	DESTINAȚIA	Km/CURSĂ	Km REDUȘI	CURSE/ZI	Km/ZI REDUȘI	Km/AN REDUȘI
4	Băcioi	30	30	36	1000	350.000
18	Sângera	20 ^(*)	20 ^(*)	28	550 ^(*)	200.000 ^(*)
48	Ciorescu	20 ^(*)	20 ^(*)	6	120 ^(*)	43.000 ^(*)

(*) În lipsa datelor comunicate de către PUA cu privire la lungimea rutelor, cifrele sunt estimate grosier

Tabelul nr. 14 - Efectul limitării/scurtării unor rute suburbane în orașul Chișinău

RUTA	DESTINAȚIA	Km/CURSĂ	Km REDUȘI	CURSE/ZI	Km/ZI REDUȘI	Km/AN REDUȘI
2	Cricova	32	5	52	260	95.000
9	Codru	28	6	32	190	69.000
10	Grătiești	23	5	17	85	31.000
11	Durlești	37	8,5	18	150	54.000
16	Vatra	36	9	24	215	78.000

Aplicarea măsurilor de optimizare pe cele 5 linii suburbane ar reduce parcursul anual cu aprox. 327.000 Km. Dacă se adaugă efectul celor 3 rute desființate (aprox. 593.000 Km), rezultatul ajunge la aprox. 920.000 Km. Față de parcursul anual de 8.083.000 Km¹⁸, această cifră reprezintă aprox. 11,4%, ceea ce ar fi o reducere semnificativă. Sub rezerva păstrării parametrilor de calitate pentru satisfacerea cererii de transport și a identificării unor spații adecvate pentru noile puncte terminus din oraș, aceste propuneri pot genera economii semnificative pentru operarea autobuzelor, simultan cu eliberarea centrului orașului de vehiculele a 8 rute de autobuz.

Dacă actuala capacitate de transport pe rutele supuse optimizării este suficientă, se poate păstra frecvența actuală de circulație, iar parcul disponibilizat poate fi utilizat pentru preluarea unor rute de la operatorii privați care nu vor mai îndeplini condițiile noilor standarde de calitate. Dimpotrivă, dacă actuala capacitate de transport este insuficientă, parcul disponibilizat poate fi utilizat pentru îmbunătățirea frecvenței de circulație pe rutele limitate/reduce.

¹⁸ Raportul PUA 2021

Transportul public contribuie într-o mică măsură la aglomerația stradală, dar este sigur o victimă a acestei aglomerații, cu rezultatul nerealizării planului de transport în anumite intervale de timp din cauza vitezei comerciale reduse sub cea planificată. Sau, după caz, al unei programări realiste, cu intervale mai mari de succedare, dar aflată sub nivelul cererii de transport. De aceea, limitarea unor rute suburbane prin evitarea centrului orașului Chișinău nu se va resimți atât în reducerea aglomerației, ci într-o creștere a vitezei comerciale pe ansamblul acestor rute, a îmbunătățirii regularității și predicibilității și, în final, în creșterea calității serviciului public.

Subliniem faptul că aceste propuneri nu epuizează posibilitățile de optimizare, care pot fi subiectul unei analize detaliate ulterioare, având la dispoziție toate datele de operare ale rutelor, o mai bună cunoaștere a pieței locale de transport public, precum și experiența directă a PUA.

1.5. Organizarea și conducerea circulației

Organizarea și conducerea circulației se realizează în prezent separat la nivelul celor doi operatori publici, pe baza programărilor din garaje, a confirmării curselor pe foile de parcurs, a procesării manuale a acestor documente și a unui sistem incipient de urmărire a vehiculelor în traseu - funcțional doar la PUA.

Cei doi operatori definesc punctele de control ca *dispecerate*, dar este evident că termenul utilizat depășește cu mult funcțiile și capacitățile reale ale sistemului actual.

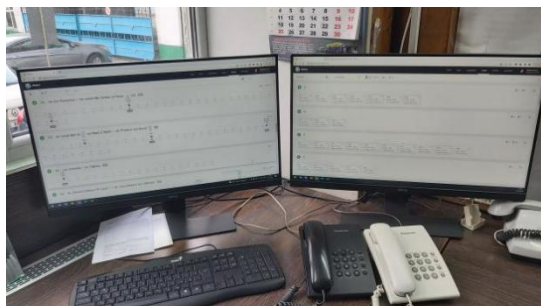


Foto 5 - dispeceratul PUA

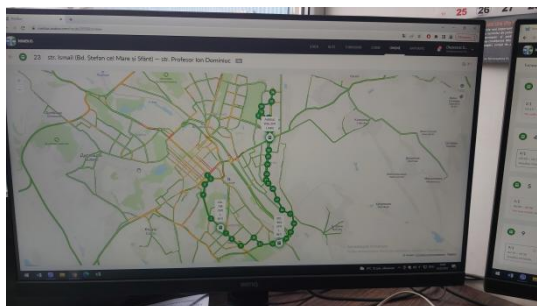


Foto 6 - dispeceratul PUA

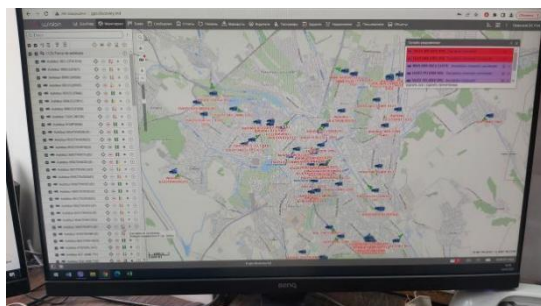


Foto 7 - dispeceratul PUA

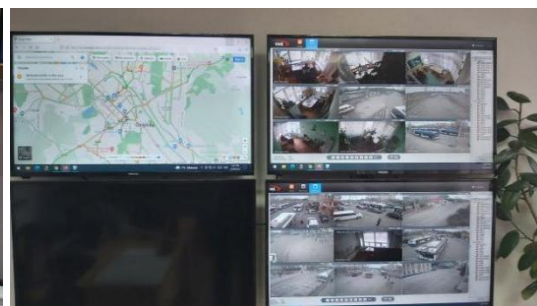


Foto 8 - dispeceratul RTEC ¹⁹

¹⁹ Fotografii din arhiva consultantului

Funcționalitatea acestor dispecerate este limitată sever atât de faptul că doar o parte dintre vehicule au echipamentele îmbarcate funcționale (70 la PUA și niciunul la RTEC după rezilierea contractului cu furnizorul), cât și de lipsa unor aplicații specifice pentru programarea circulației, urmărirea aderenței la graficul programat și generarea de rapoarte. De asemenea, lipsește comunicarea voce cu conducătorii de vehicule. Rezultatul este că PUA se bazează pe identificarea poziției vehiculelor (*tracking*), hărți vectorizate și informații publice referitoare la gradul de aglomerare al arterelor rutiere, în timp ce la RTEC se poate urmări doar gradul de aglomerare al arterelor rutiere, ceea ce este oricum accesibil cu aplicații deschise gen Waze.

Consultantul apreciază că aceste sisteme sunt un început bun, care trebuie continuat și completat până la nivelul unui sistem de *Public Transport Management*. Este necesară elaborarea unor specificații tehnice pentru atingerea funcționalităților complete și a unui caiet de sarcini care să acopere fie o procedură de achiziție directă de la firma care a inițiat proiectul, fie o competiție deschisă în cazul în care firma nu poate continua proiectul din punct de vedere tehnic sau pune condiții inacceptabile. Oricum însă, echipamentul îmbarcat existent trebuie păstrat, iar completarea lui trebuie să se facă de la nivelul actual. Ca și pentru alte sisteme suport, este esențial ca specificațiile tehnice și realizarea proiectelor să se facă în regim integrat pentru cele două moduri de transport.

Coerența operării transportului public impune, cu sau fără fuziunea operatorilor, ca aceste dispecerate să fie reunite și să dispună de aceleași facilități și funcționalități. Mai mult decât atât, bunele practici în domeniu demonstrează utilitatea unificării funcționale (nu instituționale) a dispeceratului de circulație pentru transportul public (*Public Transport Management Sistem*), cu un viitor sistem de management al traficului urban (*Urban Traffic Management Sistem*).

1.6. Îmbunătățirea comunicației publice

În cadrul activității de documentare inițială, consultantul a accesat paginile web ale Primăriei Municipiului Chișinău, RTEC și PUA, constatând următoarele:

- ✓ Pe pagina [PMC](#) nu sunt menționate rutele de troleibuz 31, 32, 34 și 35;
- ✓ Pe pagina PMC apare lista rutelor cu microbuze concesionate operatorilor privați, dar fără informații referitoare la orare de circulație și tarife;
- ✓ Pe pagina PMC nu apare orașul Ialoveni ca localitate deservită de RTEC. Orașul nu face parte din Municipiul Chișinău, dar operatorul RTEC este în proprietatea Municipiului;
- ✓ Pe pagina [PUA](#) nu există informații referitoare la ruta 23, aceasta neputând fi accesată în lista afișată a rutelor;
- ✓ Pe pagina PUA oferta tarifară apare nepotrivit în sub-meniul “INFO”, dar prețul biletului este amintit doar în contextul plății cu cardul bancar, iar sub-meniul “ABONAMENTE” nu poate fi activat - deci nu există informații referitoare la abonamente cu preț întreg, reduceri și gratuități;

- ✓ Pe pagina [RTEC](#) schema rutelor de troleibuz apare nepotrivit în sub-meniul “ORARE”;
- ✓ Proiectul-pilot de plată cu cardul bancar contactless nu este menționat pe paginile PMC și RTEC și este prezent doar incomplet pe pagina PUA - o știre despre prelungirea facilității de reducere de tarif, fără explicarea diferențelor de proceduri pentru călători deja menționate.

Din observațiile de mai sus rezultă concluzia că o persoană aflată la un prim contact cu transportul public din Municipiul Chișinău, sau una care vrea să obțină informații despre alt operator decât cel utilizat frecvent, sau date despre sistemul de plată electronic, va avea dificultăți în a primi informații complete și necontradictorii. Această concluzie este întărită de experiența personală a consultantului, în timpul procesului de documentare pentru realizarea acestui studiu.

Transportul public este un serviciu de interes major, care poate pierde din beneficii și atractivitate dacă nu este tratat unitar inclusiv la nivelul comunicației dintre prestator și beneficiari. Buna informare a călătorilor face parte, alături de aria deservită, integrare, orare, frecvențe, oferta tarifară, siguranță și curățenie, din parametrii de calitate cu care este judecat de către beneficiari acest serviciu. În condițiile în care marea majoritate a populației are acces la Internet, iar alte modalități de informare clasică (puncte de informare, pliante, etc.) lipsesc, este imperios necesar ca paginile web ale celor 2 operatori să aibă o structură similară, coerentă și cu informații complete, iar pagina Primăriei Municipiului Chișinău să reunească informațiile relevante și complete de la toți operatorii care activează în teritoriu.

CAPITOLUL II

ASPECTE FINANCIARE

II.1. Indicatorii principali ai activității, situația patrimoniului și a surselor de acoperire

II.1.1. Parcul Urban de Autobuze

Analiza indicatorilor financiari al activității întreprinderilor pentru perioada anilor 2019-2021 în baza situațiilor financiare prezentate pentru evaluarea solvabilității lor sunt prezentate mai jos.

Întreprinderile au prezentat indicatorii principali ai activității pentru anul 2021 și rapoartele financiare preliminare pentru 2021, dar și rapoartele financiare pentru anii 2019 și 2010. Mai jos este raportul principalelor indicatori economici, prezentat de către PUA consultantului și indicatorii planificați, aprobați de către CMC în ședința din 29.02.2020 pentru anul 2021.

Raport: Cheltuieli și venituri pentru anul 2021 pentru deservirea rutelor de autobuz aflate în gestiunea PUA

Nr. d/o	Denumirea articolelor	Unit măsură	Indicatori FAPT raportați de PUA		PLAN aprobat de CMC
1	Ieșirea autobuzelor în zile de lucru	unități	102,6		104,0
2	Parcursul autobuzelor total	mii km	8.082,7		8.300,9
3	Venit total, inclusiv:	mii lei	195.318,7		191.090,0
	-venit conform contractului cu CSP	mii lei	148.022,0		148.000,0
3	-venit din transportarea pasagerilor	mii lei	47.296,7		43.090,0
	Cheltuieli – în total	mii lei	226.165,0		206.807,4
	Inclusiv:		Suma	%	Suma
	Combustibil	mii lei	46.859,1	20.7%	n/p
	Lubrifianti	mii lei	1.383,0	0.6%	n/p
	Energia electrică, termică, apa	mii lei	2.376,4	1.1%	n/p
	Piese de schimb și materiale	mii lei	12.407,9	5.5%	n/p
	Retribuirea muncii	mii lei	86.779,1	38.4%	86.400,0
	Fondul social (24 %)	mii lei	20.645,0	9.1%	n/p
	Uzura mijloacelor fixe	mii lei	17.170,1	7.6%	n/p
	Alte cheltuieli	mii lei	21.904,4	9.7%	n/p
	Cheltuieli Validincom	mii lei	16.640,0	7.4%	n/p
5	Cheltuieli luate în calcul cost v-km (cu Validincom)	mii lei	216.538,3		191.090,0
	Volum de transport total, inclusiv:	mii cal	17.404,4		n/p
	a) cu plată:	mii cal	15.808,0		n/p
	- bilete	mii cal	13.732,1		n/p
	- abonamente	mii cal	2.075,9		n/p
	b) cu înlesniri:	mii cal	1.596,4		n/p
8	Costul de transportare a unui călător	lei	12,99		n/p
9	Costul unui vehicul-kilometru	lei	26,79		23,02
10	Tariful mediu de călătorie	lei	2,99		n/p
11	Acoperirea costurilor cu tariful încasat	%	23%		n/p

Observăm o performanță negativă al majorității indicatorilor față de valorile aprobate de către CMC: mai puține autobuze pe rute față de plan (cu 1,4 în medie), rulajul total mai mic (cu 218 mii km), cheltuieli mai mari cu 19,4 milioane lei (9,4%) și, ca rezultat, costul unui vehicul-km mai mare cu 3,77 lei, sau 16,4% față de plafonul aprobat. În schimb, veniturile din vânzarea biletelor și abonamentelor au fost mai mari cu 4,2 milioane lei, sau 9,8%.

În anul 2021, PUA și-a acoperit doar 23% din costuri cu încasări din vânzări, restul fiind acoperit din alocațiile de la Primărie (puțin peste limita sumei aprobate de 148 milioane lei). Este un indicator insuficient și se datorează tarifelor extrem de învechite. Încasările din vânzări nu acoperă nici jumătate din cheltuielile pentru salariați. Evident, întreprinderea nu poate efectua investiții din resursele proprii și contează doar pe mijloacele alocate de la Primărie fie direct, fie sub forma activelor materiale procurate și livrate către PUA.

Mai jos este prezentată analiza succintă a situațiilor financiare preliminare ale anului 2021, prezentate consultantului de către Administrația PUA.

Raport: Analiza Bilanțului Contabil 2019-2021

(în baza bilanțurilor anuale prezentate de către PUA)

ACTIV	Lei			Pondere, %			Ritm creștere, %	
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2020/19	2021/20
Imobilizări necorporale	20.105	8.320	2.095	0%	0%	0%	-59%	-75%
Imobilizări corporale	111.464.278	105.074.688	410.202.729	82%	75%	86%	-6%	290%
Investiții financiare pe termen lung și alte active	0	0	29.627.398	0%	0%	6%	0%	100%
Total Active Imobilizate	111.484.383	105.083.008	439.832.222	82%	75%	92%	-6%	319%
Stocuri	6.207.198	5.017.960	7.099.740	5%	4%	1%	-19%	41%
Creanțe curente	17.769.161	4.232.083	4.089.067	13%	3%	1%	-76%	-3%
Numerar	593.676	26.541.105	26.956.285	0%	19%	6%	4371%	2%
Total Active Curente	24.570.035	35.791.148	38.145.092	18%	25%	8%	46%	7%
TOTAL Active	136.054.418	140.874.156	477.977.314	100%	100%	100%	4%	239%
PASIV	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2020/19	2021/20
Capital social	163.545.296	163.005.615	474.776.017	120%	116%	99%	0%	191%
Profit (pierdere)	-72.499.406	-65.308.342	-76.245.948	-53%	-46%	-16%	10%	-17%
Capital propriu	91.045.890	97.697.273	398.530.069	67%	69%	83%	7%	308%
Datorii pe termen lung	29.606.444	33.380.778	37.121.721	22%	24%	8%	13%	11%
Datorii curente	15.402.084	9.796.105	42.325.523	11%	7%	9%	-36%	332%
TOTAL Pasive	136.054.418	140.874.156	477.977.313	100%	100%	100%	4%	239%

Activele imobilizate au înregistrat în 2021 o creștere impresionantă (de la 105 milioane lei la sfârșitul anului 2020 până la 410 milioane lei în 2021), datorată creșterii considerabile (cu 157 unități) a parcului de autobuze, atât noi (100), cât și second hand (58). În același timp, au fost scoase din uz 26 unități, majoritatea de marca Ikarus extrem de uzate și poluante. În luna martie 2022 PUA dispunea de 205 autobuze, dintre care 125 sunt utilizate cu GPS- trackere.

Astfel, pondere activelor fixe în totalul active crește de la 75% în 2020, până la 86% în 2021, dar și totalul activelor crește de la 141 milioane lei în 2020 la 478 milioane lei în 2021- de 2,4 ori. Autobuzele au fost cumpărate din mijloace alocate direct de către Primărie: 50 milioane lei au fost alocate în câteva tranșe pentru procurarea unor autobuze uzate și recondiționate marca MAN, VDL și Volvo, cel mai multe din orașul Eindhoven, Olanda, dar și din contul introducerii în capitalul statutar de către fondator a 100 autobuze noi marca ISUZU.

De asemenea, PUA a primit cadou 2 autobuze Mercedes de la Primăria Municipiului București. În 2021, întreprinderea a avansat 30 milioane lei pentru a procura 11 autobuze noi, care au fost primite de la Primărie deja în luna ianuarie 2022.

Stocurile, dar și creanțele sunt menținute la aproximativ același nivel, cu variații mici din 2020 până în 2021. Disponibilitatea mijloacelor bănești de asemenea se păstrează la un nivel înalt, de peste 26 milioane lei. În acest mod, întreprinderea gestionează satisfăcător mijloacele circulante, în pofida măririi semnificative a numărului de autobuze în gestiune.

În anul 2021 s-a majorat capitalul statutar al întreprinderii cu aproape 312 milioane lei prin introducerea în capitalul statutar a valorii acelor 100 autobuze noi ISUZU procurate de către Primărie din creditul de 260 milioane lei contractat la sfârșitul anului 2020 de la MAIB, plus mărirea capitalului statutar conform Deciziei CMC din 30.03.2021 prin transferul a 50 milioane lei, menționat mai sus.

Datoriile pe termen lung nu au suferit mari schimbări, fiind totuși într-o creștere ușoară (+ 8%, sau cu 3,7 milioane lei), ceea ce nu reprezintă un motiv de îngrijorare.

Datoriile pe termen scurt în schimb au crescut semnificativ (de peste 4 ori) în 2021 prin datoriile comerciale acumulate, în valoare de 30 milioane lei până la sfârșitul anului.

Per total, dinamica creșterii activelor întreprinderii în 2021 a fost de +2,4 ori în față de 2020, ceea ce atestă o lărgire substanțială a parcului de autobuze și a capacității sale de deservire a pasagerilor pe rutele existente și deschiderea unor rute noi.

Activele nete al întreprinderii au înregistrat o creștere de peste 4 ori, până la 398,5 milioane lei, care vin exclusiv din finanțările acordate de către Primărie și nu din profitul propriu.

Raport: Analiza Raportului privind profitul și pierderi 2019-21

Lei	2019	2020	2021
Vânzări nete total, inclusiv:	164.704.538	161.155.946	191.281.612
Vânzări din produse și mărfuri	1.640.399	981.277	1.689.885
Vânzări din prestare servicii	162.296.417	159.936.180	189.414.053
Vânzări din alte activități	767.722	238.489	177.674
Costul vânzărilor	146.932.767	135.837.508	182.417.757
Costul vânzărilor mărfuri	1.608.218	1.253.631	585.286
Costul vânzărilor din servicii	144.739.723	134.093.175	181.832.471
Costul vânzărilor altor activități	584.826	490.702	0
Profit brut	17.771.771	25.318.438	8.863.855
Profit brut, produse și mărfuri	32.181	-272.354	1.104.599
Profit brut, servicii	17.556.694	25.843.005	7.581.582
Profit brut, alte	182.896	-252.213	177.674
Rata profit brut, %	10,8%	15,7%	4,6%
Cheltuieli operaționale și administrative:	17.591.874	18.083.648	21.656.012
Alte venituri operaționale	504.16	752.371	1.986.746
Cheltuieli de distribuție	16.602.499	13.407.323	8.443.458
Cheltuieli administrative	781.750	4.225.437	11.572.621
Alte cheltuieli operaționale	207.625	450.888	1.639.933
Profit operațional	684.713	7.987.161	-10.805.411
Profit (pierderi) financiare	145.705	-1.873	1.065.823
Profit (pierderi) investiționale	-68.927	-1.055.458	797.397
Profit (pierderi) din alte activități	76.778	-1.057.331	1.863.220
Profit până la impozitare	761.491	6.929.830	-8.942.191
Impozitul pe venit	147.547	278.447	0
Profit net al anului	613.944	6.651.383	-8.942.191

Creștere, %

2020/19	2021/20
-3.548.592	30.125.666
-659.122	708.608
-2.360.237	29.477.873
-529.233	-60.815
-11.095.259	46.580.249
-354.587	-668.345
-10.646.548	47.739.296
-94.124	-490.702
7.546.667	-16.454.583
-304.535	1.376.953
8.286.311	-18.261.423
-435.109	429.887
4,9%	-11,1%
491.774	3.572.364
247.555	1.234.375
-3.195.176	-4.963.865
3.443.687	7.347.184
243.263	1.189.045
7.302.448	-18.792.572
-147.578	1.067.696
-986.531	1.852.855
-1.134.109	2.920.551
6.168.339	-15.872.021
130.900	-278.447
6.037.439	-15.593.574

Ritm creștere, %

2020/19	2021/20
-2%	19%
-40%	72%
-1%	18%
-69%	-26%
-8%	34%
-22%	-53%
-7%	36%
-16%	-100%
42%	-65%
-946%	506%
47%	-71%
-238%	170%
46%	-71%
3%	20%
49%	164%
-19%	-37%
441%	174%
117%	264%
1066%	-235%
-101%	57005%
-1431%	176%
-1477%	276%
810%	-229%
89%	-100%
983%	-234%

Vânzările au crescut în 2021 cu 19% datorită capacității crescute de transport a pasagerilor cu autobuzele noi, care au fost livrate pe parcursul anului în loturi și puse pe rute odată cu completarea cu șoferi și conductori (taxatori). Micșorarea numărului defecțiunilor a contribuit de asemenea la mărirea volumului serviciilor prestate și a încasărilor. În același timp a crescut și costul vânzărilor, cu 34%, în principal datorită scumpirii semnificative a carburanților, a tuturor materialelor și pieselor în 2021, mult peste indicii de bază aprobați de către CMC în data de 29.12.2020 pentru anul 2021. Aceasta a dus la scăderea cu 16,4 milioane lei, sau 65% a profitului brut al PUA. Acest fapt, împreună cu mărirea semnificativă a cheltuielilor operaționale și administrative (+20%, sau 3,6 milioane lei), a dus la pierderi operaționale raportate de aproape 11 milioane lei în anul 2021, după ce în anul 2020 a fost obținut un profit de 8 milioane lei.

Alte venituri operaționale în creștere, 2 milioane lei (+164%) sunt datorate în principal veniturilor din vânzarea fierului vechi (peste 1 milion lei), al acumulatorilor casate, și din re-calcul pentru primele de asigurare auto.

Alte cheltuieli operaționale au crescut de asemenea (+264%), în principal datorită unor diferențe negative realizate la procurarea valutei pentru plata autobuzelor uzate, cheltuielilor de dezmembrare și predare a materialelor reciclabile.

Creșterea semnificativă a cheltuielilor administrative este datorată corectării în anii 2021 și 2021 a erorilor admise anterior în evidența contabilă al acestor cheltuieli. Astfel, o bună parte erau raportate anterior ca cheltuieli comerciale. Per total, cheltuielile perioadei au crescut cu 3,5 milioane lei, sau 20%, în principal datorită mării nivelului mediu al salariilor personalului administrativ și auxiliar, dar și al costurilor de întreținere a imobilelor în proprietate.

Astfel, pierderea netă al PUA pentru anul 2021 s-a cifrat la 8,9 milioane lei, conform raportului financiar neaudit, prezentat de către conducerea PUA în data de 24.02.2022. Cifrele ar putea să se modifice până la raportarea finală. Oricum, rezultatul financiar este mult sub rata normativă de profitabilitate de 5%.

Raport: Analiza Fluxului de Numerar 2019-2021

Indicatori, lei	2019	2020	2021
<i>ACTIVITATEA OPERAȚIONALĂ</i>			
Încasări din vânzări	154.440.064	32.492.463	187.857.576
Plăți pentru stocuri și servicii procurate	80.462.039	57.497.218	88.473.268
Plăți bănești salariaților și contribuții pentru CAS	71.377.802	73.984.484	96.697.282
Plata impozitului pe venit	0	149.380	2.190.600
Alte încasări	152.108	404.682	4.048.195
Alte plăți	2.079.719	6.773.296	9.536.180
<i>Fluxul net al MB din activitatea operațională</i>	672.612	-105.507.233	-4.991.559
<i>ACTIVITATEA DE INVESTIȚII</i>			
Plăți aferente intrărilor de active imobilizate	79.414.848	0	48.313.396
Alte încasări (plăți)	0	3.792.989	50.000.000
<i>Fluxul net al MB din activitatea de investiții</i>	-79.414.848	3.792.989	1.686.604
<i>ACTIVITATEA FINANCIARĂ</i>			
Încasări din operațiuni de capital	78.509.547	0	0
Alte încasări (plăți)	0	127.661.673	5.479.110
<i>Fluxul net al MB din activitatea financiară</i>	78.509.547	127.661.673	5.479.110
Fluxul net total	-232.689	25.947.429	2.174.155
Diferențe de curs	-76.610	0	-1.758.975
Soldul MB la începutul perioadei	902.975	593.676	26.541.105
Soldul MB la sfârșitul perioadei de gestiune	593.676	26.541.105	26.956.285

Creștere, %	
2020/19	2021/20
-121.947.601	155.365.113
-22.964.821	30.976.050
2.606.682	22.712.798
149.380	2.041.220
252.574	3.643.513
4.693.577	2.762.884
-106.179.845	100.515.674
-79.414.848	48.313.396
3.792.989	46.207.011
83.207.837	-2.106.385
-78.509.547	0
127.661.673	-122.182.563
49.152.126	-122.182.563
26.180.118	-23.773.274
76.610	-1.758.975
-309.299	25.947.429
25.947.429	415.180

Ritm creștere, %	
2020/19	2021/20
-79%	478%
-29%	54%
4%	31%
100%	1366%
166%	900%
226%	41%
-15.786%	95%
-100%	100%
100%	1218%
105%	-56%
-100%	0%
100%	-96%
63%	-96%
11.251%	-92%
-100%	100%
-34%	4371%
4371%	2%

Încasările aparent insuficiente în anul 2020 și creșterea lor în 2021 de 4,8 ori se datorează unor erori (de articol de finanțare din buget) în alocarea încasărilor de la Primărie în anul 2020, care ulterior au fost corectate.

Suficiente rezerve de lichiditate în contul bancar pe parcursul anilor 2020- 2021 au fost menținute în principal pentru achitarea la timp a salariilor pentru luna decembrie. Totuși, datoriile creditoare au crescut la sfârșitul anului 2021 datorită scumpirii mult peste plan a carburanților și pieselor.

Per total, situația cu fluxurile de numerar s-a îmbunătățit în perioadă anilor 2020-2021, dar spre sfârșitul anului 2021 s-a format un deficit de numerar pentru achitarea cu furnizorii de carburanți din cauza depășirii substanțiale a costurilor față de valorile aprobate și finanțate de către CMC.

Raport: Indicatori bilanțieri, evoluție 2019-2021

Indicatori	2019	2020	2021
Lichiditatea curenta	1,6	3,7	0,9
Lichiditatea intermediara	1,2	3,1	0,7
Rata solvabilității generale	9	14	11
Rotația creanțelor, zile	39	10	8
Rotația stocurilor, zile	15	13	14
Rotația datoriilor creditoare, zile	34	22	81
Capacitatea de acoperire a dobânzii	0	0	0
Pondere MF în structura Capitalului Propriu	1,22	1,08	1,03
Rata brută de îndatorare	0,5	0,4	0,2
Rata rentabilității financiare (Capitalului Propriu)	0,7%	6,8%	-2,2%
Perioada de recuperare a investiției	148	15	-45
Rata rentabilității economice (activelor)	0,5%	4,7%	-1,9%
Coeficientul exploatarei MF	1,5	1,5	0,5
Coeficientul numărului de rotații al activelor	1,2	1,1	0,4

Indicatorii lichidității, deși fluctuează destul de mult, iar la sfârșitul anului 2021 au ajuns la valori subunitare, sunt totuși în limitele admisibile și atestă lipsa riscului imediat de incapacitate de plată. Acest fapt se datorează alocațiilor garantate de la Primărie. Rata solvabilității generale este în limitele acceptabile pentru o afacere, dar riscurile sunt joase doar datorită solvabilității bune a fondatorului. Întreprinderea are o rotație a creanțelor foarte bună în ultimii 2 ani, sub 10 zile, iar rotația stocurilor e stabilă la 13-14 zile, ceea ce este un indicator bun. Rotația datoriilor creditoare însă arată o tendință accentuat negativă - a crescut până la 81 de zile (30 milioane lei datorii comerciale curente și indică dificultăți în achitarea furnizorilor la sfârșitul anului 2021, când s-au scumpit esențial carburanții.

Pondere MF în structura Capitalului Propriu este supraunitară, deoarece compania nu are nevoie de Capital Circulant semnificativ, iar ciclul de rotație a numerarului este foarte scurt, ceea ce avantajează afacerea. Ar putea fi și mai bine, dacă întreprinderea ar reuși să vândă mai multe abonamente lunare, în loc de bilete simple. Rata Brută de

Îndatorare este joasă (0,2 în 2020) și în scădere, chiar dacă datoriile curente au crescut semnificativ în 2021.

Rata rentabilității capitalului propriu, dar și a activelor, au atins valori negative în 2021 din cauza pierderilor raportate pentru perioadă.

Coeficientul exploatarei MF, care a avut o valoare foarte bună în anii 2019 și 2020 a scăzut până la un nivel modest de 0,5 datorită înnoirii masive a parcului, care încă nu a dus la o mărire semnificativă a vânzărilor și acest fapt trebuie să motiveze administrația PUA să revadă rutele și graficele, ca să ridice rata de utilizare a autobuzelor pe rutele existente.

II.1.2. Regia de Transport Electric Chișinău

Mai jos este raportul preliminar al principalelor indicatori economici, prezentat consultantului de către administrația RTEC și indicatorii aprobați de către CMC pentru RTEC pe anul 2021.

Raport: Indicatorii economici de activitate a RTEC în anul 2021

Nr. d/o	Denumirea articolelor	Unită măsură	Indicatori FAPT raportați de RTEC		PLAN aprobat de CMC
1	Ieșirea troleibuzelor în zile de lucru	unități	330		321
2	Parcursul troleibuzelor total	mii km	21.878,6		21.000,0
3	Venit total, inclusiv:	mii lei	516.920,8		501.900,0
	-venit conform contractului cu CSP	mii lei	314.300,0		310.000,0
	-venit din transportarea pasagerilor	mii lei	202.620,8		191.900,0
	-venit din comercializarea abonamentelor	mii lei	25.802,1		n/p
	Cheltuieli – în total	mii lei	566.907,0		535.700,0
	Inclusiv:		Suma	%	Suma
4	Cheltuieli activitatea de bază, inclusiv:	mii lei	564.107,0	100%	478.000,0
	materiale la rep. și des. m/rulant	mii lei	41.745,4	7,4%	n/p
	energia electrică	mii lei	66.343,6	11,8%	n/p
	retribuirea muncii	mii lei	299.719,8	53,1%	345.000,0
	fondul social	mii lei	71.933,1	12,8%	n/p
	uzura mijloacelor fixe	mii lei	66.450,0	11,8%	n/p
	servicii comunale	mii lei	2.905,2	0,5%	n/p
	impozite și taxe, servicii bancare	mii lei	1.875,6	0,3%	n/p
	alte cheltuieli, inclusiv	mii lei	13.134,3	2,3%	n/p
	asigurarea trol-lor, indemnizații p/u buletine	mii lei	6.520,1		n/p
5	Cheltuieli luate în calcul cost v-km	mii lei	544.651,8		501.900,0
6	Rentabilitatea normativă	mii lei	28.205,4		23.900,0
7	Volum de transport total, inclusiv:	mii pas	121.073,9		117.435,3
	a) cu plată:	mii pas	111.006,8		107.945,5
	- bilete	mii pas	88.409,4		n/p
	- abonamente	mii pas	22.567,5		n/p
	b) cu înlesniri:	mii cal	10.067,1		n/p
8	Costul de transportare a unui călător	lei	4,50		4,27
9	Costul unui vehicul-kilometru	lei	24,89		23,90
10	Tariful mediu de călătorie	lei	1,83		1,78
11	Acoperirea costurilor cu tariful încasat	%	41%		42%

Observăm o performanță ușor negativă la nivel de cost al unui vehicul-kilometru, care a fost cu 1 leu (sau 4,2%) mai mare decât valoarea aprobată de CMC, iar jumătate din această depășire se datorează costurilor salariale mai ridicate ca planul. Au fost însă mai multe troleibuze pe rute față de plan (cu 9 unități în medie), rulajul total a fost mai mare (cu 879 mii km, sau 4,2%) și costuri mai mari cu 42,8 milioane lei, sau 8,5%. Veniturile din vânzarea biletelor au fost mai mici ca planul cu 10,7 milioane lei (5.6%), dar și călătorii au fost cu 3,6 milioane mai multe decât planul aprobat de către CMC.

Ca rezultat al unui rulaj total superior planului, cheltuielile au fost și ele mai mari cu 86 milioane lei, sau 18%, iar cele incluse în calculul tarifului cu 43 milioane lei, sau 8,5%.

În anul 2021, RTEC și-a acoperit doar 202,6 milioane lei de costuri din vânzări, restul fiind finanțat din alocațiile de la Primărie (314,3 milioane lei, versus planul de 310 milioane lei). Nici la RTEC vânzările nu au acoperit nici măcar costurile salariale, nemaivorbind de investiții. Fenomenul se datorează tarifelor învechite pentru călătoriile urbane, mai nou și suburbane, care nici măcar nu sunt mai mari decât cele urbane, neținând seama de costuri mult mai mari (distanțe mai mari, consum mai mare de energie, costul troleibuzului cu acumulator mai ridicat). Totuși, indicatorii activității RTEC în 2021 sunt mai buni decât cei ai PUA în același an - costul mediu al unui km a fost la RTEC 24,89 lei versus 27,97 lei la PUA). Situația se datorează costului per kilometru mult mai mic la combustibilul utilizat: RTEC a cheltuit în medie 3,03 lei per km pentru energie electrică (la care tariful a fost stabil), pe când PUA - 5,97 lei per km pentru combustibil și lubrifianti, care au înregistrat scumpiri esențiale pe parcursul anului 2021. În 2022 situația se va modifica și aici, datorită scumpirii energiei electrice din 01.04.2022.

Rezultatul este că RTEC a reușit să-și acopere 41% din costul transportării unui pasager din tariful încasat, versus 42% planificat, ceea ce este mult mai mult decât 23% la PUA, cu toate că tariful standard de călătorie cu autobuzul este mai mare cu 50% decât cel cu troleibuzul.

Mai jos este prezentată analiza situațiilor financiare preliminare, prezentate consultantului de către administrația RTEC.

Raport: Analiza Bilanțului Contabil 2019-2021

(în baza bilanțurilor anuale prezentate de către RTEC) Lei

ACTIV	2019	2020	2021	Pondere			Ritm creștere	
				2019	2020	2021	2020/19	2021/20
Imobilizări necorporale	30.595	32.198	202.465	0%	0%	0%	5%	529%
Imobilizări corporale	627.950.327	618.898.796	698.646.909	89%	81%	84%	-1%	13%
Investiții financiare pe termen lung și alte active	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
Total Active Imobilizate	627.980.922	618.930.994	698.849.374	89%	81%	84%	-1%	13%
Stocuri	10.600.213	19.026.053	43.208.603	2%	2%	5%	79%	127%
Creanțe curente	64.757.498	107.877.110	68.983.701	9%	14%	8%	67%	-36%
Numerar	1.871.455	17.224.050	21.338.597	0%	2%	3%	820%	24%
Total Active Curente	77.229.166	144.127.213	133.530.901	11%	19%	16%	87%	-7%
TOTAL Active	705.210.088	763.058.207	832.380.275	100%	100%	100%	8%	9%
PASIV	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2020/19	2021/20
Capital social	302.920.441	302.920.441	316.845.441	43%	40%	38%	0%	5%
Profit (pierdere)	-131.455.365	-133.234.013	-119.112.135	-19%	-17%	-14%	-1%	11%
Rezerve și alte elemente de capital	452.503.620	455.411.556	522.313.835	64%	60%	63%	1%	15%
Capital propriu	623.968.696	625.097.984	720.047.141	88%	82%	87%	0%	15%
Datorii pe termen lung	11.329.705	86.781.998	65.800.000	2%	11%	8%	666%	-24%
Datorii curente	69.911.687	51.178.225	46.533.134	10%	7%	6%	-27%	-9%
TOTAL Pasive	705.210.088	763.058.207	832.380.275	100%	100%	100%	8%	9%

Activele imobilizate per total au crescut în 2021 cu 13%, datorită creșterii (cu 80 milioane lei și 40 unități) a parcului de troleibuze, dintre care 10 au fost asamblate în Moldova. În același timp, au fost casate 2 unități uzate. Imobilizările necorporale au crescut de 6 ori datorită procurării și implementării programului contabil 1C. Astfel, ponderea activelor fixe în totalul active ajunge la 84% în 2021, iar totalul activelor crește de la 763 milioane lei în 2020 la 832 milioane lei în 2021, adică cu 9%. Troleibuzele au fost cumpărate din mijloace alocate direct de către Primărie în 2021 (94 milioane lei), ca aport în capitalul statutar.

Activele circulante au scăzut de la 144 milioane lei în 2020 la 134 milioane lei în 2021, stocurile de materiale crescând semnificativ, cu peste 23 milioane lei, deoarece în stocuri a fost inclusă valoarea caroseriilor importate din Belarus care urmează a fi asamblate în primul trimestru al anului 2022, dar au scăzut semnificativ avansurile acordate, (cu 38 milioane lei) așa că per total, evoluția activelor circulante este ușor descrescătoare. Disponibilitatea mijloacelor bănești a fost la un nivel satisfăcător (peste 20 milioane lei) la sfârșitul anului 2021. Întreprinderea își gestionează cu prudență mijloacele sale circulante.

Pe parcursul anului 2021, s-a majorat capitalul propriu cu 95 milioane lei datorită profitului înregistrat de 19 milioane lei, dar și a măririi cu 14 milioane lei a capitalului statutar din contul procurării a 2 troleibuze din Italia.

Datoriile pe termen lung au scăzut cu 21 milioane lei (24%) ca urmare a rambursării ratei finale a împrumutului de la BERD, ultima rată a acestuia fiind achitată în septembrie 2020.

Datoriile pe termen scurt au scăzut cu 4,6 milioane lei (9%) în principal datorită rambursării creditului de 10 milioane lei, dar datoriile privind remunerarea salariaților au crescut cu 5 milioane lei.

Per total, dinamica creșterii activelor întreprinderii a fost pozitivă, +9% față de 2020.

Raport: Analiza raportului privind profitul și pierderi 2019-21

Lei	2019	2020	2021
Vânzări nete total, inclusiv:	448.202.429	459.166.762	519.050.128
Vânzări din prestare servicii	447.507.657	458.604.186	519.050.128
Vânzări din alte activități	694.772	562.576	0
Costul vânzărilor	432.092.048	422.774.907	486.595.192
Costul vânzărilor din servicii	432.092.048	422.774.907	486.595.192
Costul vânzărilor altor activități	0	0	0
Profit brut	16.110.381	36.391.855	32.454.36
Profit brut, servicii	15.415.609	35.829.279	32.454.936
Profit brut, alte	694.772	562.576	0
Rata profit brut,%	3,6%	7,9%	6,3%
Cheltuieli operaționale si administrative:	26.505.105	47.988.271	28.473.753
Alte venituri operaționale	12.503.958	9.947.241	9.192.723
Cheltuieli de distribuție	652.810	495.832	519.467
Cheltuieli administrative	16.899.949	15.880.221	20.017.620
Alte cheltuieli operaționale	8.952.346	31.612.218	7.936.666
Profit operațional	2.109.234	-1.649.175	13.173.906
Profit (pierderi) financiare	-543.122	1.235.298	7.761.016
Profit (pierderi) investiționale	1.099.330	408.667	0
Profit (pierderi) din alte activități	556.208	1.643.965	7.761.016
Profit pana la impozitare	2.665.442	-5.210	20.934.922
Impozitul pe venit	0	0	0
Profit net al anului	2.665.442	-5.210	20.934.922

Creștere, %

2020/19	2021/20
10.964.333	59.883.366
11.096.529	60.445.942
-132.196	-562.576
-9.317.141	63.820.285
-9.317.141	63.820.285
0	0
20.281.474	-3.936.919
20.413.670	-3.374.343
-132.196	-562.576
4,3%	-1,7%
21.483.166	-19.514.518
-2.556.717	-754.518
-156.978	23.635
-1.019.728	4.137.399
22.659.872	-23.675.552
-3.758.409	14.823.081
1.778.420	6.525.718
-690.663	-408.667
1.087.757	6.117.051
-2.670.652	20.940.132
0	0
-2.670.652	20.940.132

Ritm creștere, %

2020/19	2021/20
2%	13%
2%	13%
-19%	-100%
-2%	15%
-2%	15%
0%	0%
126%	-11%
132%	-9%
-19%	-100%
120%	-21%
81%	-41%
-20%	-8%
-24%	5%
-6%	26%
253%	-75%
-178%	899%
327%	528%
-63%	-100%
196%	372%
-100%	401.922%
0%	0%
-100%	401.922%

Vânzările au crescut în 2021 cu 60 milioane lei, sau 13% datorită capacității crescute de transport a pasagerilor cu troleibuzele noi, care au fost fie asamblate pe loc, fie importate. Costul vânzărilor a crescut mai mult, cu 15%, profitul brut micșorându-se cu 3,9 milioane lei față de anul 2020 (sau 11%), până la 32,4 milioane lei.

Alte venituri operaționale includ venituri din locațiunea pilonilor electrici, din publicitatea plasată pe troleibuze, din activitatea centrului medical Călătorul (în proprietate), alte venituri.

Cheltuielile administrative au crescut cu 26%, sau cu peste 4 milioane lei, ca urmare a costurilor extraordinare legate de COVID-19 (consumabile și dezinfectant), a creșterii salariilor, dar și a costurilor legate de întreținere a mijloacelor fixe imobile.

Alte cheltuieli operaționale au scăzut semnificativ din 2020, cu 23,7 milioane lei, ca urmare a casării în 2020 a creanțelor anilor precedenți nerecunoscută de către Direcția Generală Transport Public și Căi de Comunicații. Acești factori împreună au dus la creșterea profitului operațional până la 13,2 milioane lei, după pierderile cifrate la 1,6 milioane lei în 2021.

Profitul financiar de 7,8 milioane lei a fost obținut în principal din diferențele pozitive de curs valutar. Astfel, profitul până la impozitare al anului 2021 se cifrează la aproape 21 milioane lei, sau 4% conform raportului preliminar neauditat, prezentat de către administrația RTEC.

Raport: Analiza Fluxului de Numerar 2019-2021

Indicatori	2019	2020	2021	Creștere		Ritm creștere	
				2020/19	2021/20	2020/19	2021/20
<i>ACTIVITATEA OPERAȚIONALĂ</i>							
Încasări din vânzări	229.837.619	156.618.619	203.249.415	-7.219.000	46.630.796	-32%	30%
Plăți pentru stocuri și servicii procurate	111.952.000	129.301.818	138.975.625	17.349.818	9.673.807	15%	7%
Plăți bănești salariaților și contribuții pentru CAS	288.191.170	299.310.908	340.938.371	11.119.738	41.627.463	4%	14%
Plata impozitului pe venit	1.749.538	858.240	295.118	-891.298	-563.122	-51%	-66%
Alte încasări	16.702.226	12.680.779	14.140.084	-4.021.447	1.459.305	-24%	12%
Alte plăți	30.645.969	29.880.256	34.641.192	-765.713	4.760.936	-2%	16%
Fluxul net al MB din activitatea operațională	-185.998.832	-290.051.824	-297.460.807	-104.052.992	-7.408.983	-56%	-3%
<i>ACTIVITATEA DE INVESTIȚII</i>							
Plăți aferente intrărilor de active imobilizate	76.463.129	132.722.582	94.084.219	56.259.453	-38.638.363	74%	-29%
Alte încasări (plăți)	72.000.103	127.833.889	94.075.133	55.833.786	-33.758.756	78%	-26%
Fluxul net al MB din activitatea de investiții	-4.463.026	-4.888.693	-9.086	-425.667	4.879.607	-10%	100%
<i>ACTIVITATEA FINANCIARĂ</i>							
Încasării sub forma de credite și împrumuturi	48.212.400	37.474.163	1.800.000	-10.738.237	-35.674.163	-22%	-95%
Plăți privind creditele și împrumuturile	59.782.057	49.356.596	11.800.000	-10.425.461	-37.556.596	-17%	-76%
Alte încasări (plăți)	200.510.000	322.090.800	311.481.083	121.580.800	-10.609.717	61%	-3%
Fluxul net al MB din activitatea financiară	188.940.343	310.208.367	301.481.083	121.268.024	-8.727.284	64%	-3%
Fluxul net total	-1.521.515	15.267.850	4.011.190	16.789.365	-11.256.660	1103%	-74%
Diferențe de curs	144.472	84.745	103.357	-59.727	18.612	-41%	22%
Soldul MB la începutul perioadei	3.248.498	1.871.455	17.224.050	-1.377.043	15.352.595	-42%	820%
Soldul MB la sfârșitul perioadei de gestiune	1.871.455	17.224.050	21.338.597	15.352.595	4.114.547	820%	24%

Întreprinderea are un flux de numerar relativ stabil și lichidități suficiente pe parcursul perioadei analizate.

Activitatea de investiții (94 milioane lei în 2021 achitați pentru activele imobilizate) are loc practic integral din contul finanțării Primăriei pentru procurarea și asamblarea troleibuzelor.

Întreprinderea s-a creditat activ pe parcursul ultimilor ani, iar în 2021 a achitat ultimul credit de 10 milioane lei din surse proprii. Întreprinderea a dispus de suficiente rezerve de lichiditate în contul bancar pe parcursul anilor 2020 și 2021, ca să-și achite datoriile curente la timp și creditele contractate în anii anteriori.

Raport: Indicatori bilanțieri, evoluție 2019-2021

Indicatori	2019	2020	2021
Lichiditatea curentă	1,1	2,8	2,9
Lichiditatea intermediară	1,0	2,4	1,9
Rata solvabilității generale	10	15	18
Rotația creanțelor, zile	53	86	49
Rotația stocurilor, zile	9	16	32
Rotația datoriilor creditoare, zile	57	41	33
Capacitatea de acoperire a dobânzii	1,5	0,0	71
Pondere MF în structura Capitalului Propriu	1,01	0,99	0,97
Rata brută de îndatorare	0,13	0,22	0,16
Rata rentabilității financiare (Capitalului Propriu)	0,4%	0,0%	2,9%
Perioada de recuperare a investiției	234	-119.980	34
Rata rentabilității economice (activelor)	0,4%	0,0%	2,5%
Coeficientul exploatării MF	0,7	0,7	0,7
Coeficientul numărului de rotații a activelor	0,6	0,6	0,6

Indicatorii lichidității și solvabilității sunt în creștere în perioada analizată și mult peste limitele de suficiență, iar împreună cu o rată ridicată a solvabilității generale (18), atestă lipsa riscurilor de incapacitate de plată, dar acest fapt se datorează alocațiilor primite (garantate) de la Primărie. Întreprinderea are o rotație a creanțelor relativ nefavorabilă de 49 zile, datorită avansurilor însemnate acordate pentru seturi de piese pentru asamblarea troleibuzelor, iar rotația stocurilor a crescut de la 9 zile în 2019 până la 33 zile în 2021 datorită măririi semnificative a stocurilor în 2021, până la 41 milioane lei (de la 17 milioane lei în 2020), tot datorită seturilor pentru asamblarea troleibuzelor.

Rotația datoriilor creditoare are o tendință de accelerare, deși este încă destul de ridicată, la 33 zile. Ponderea MF în structura Capitalului Propriu este practic de 1:1, compania nu are nevoie de Capital Circulant semnificativ, deoarece ciclul de rotație a numerarului este destul de scurt. Din același motiv și Rata Brută de Îndatorare este joasă - 0,16 în 2021.

Rata rentabilității capitalului propriu, dar și a activelor, a atins valori negative în 2020 din cauza pierderilor raportate, dar în 2021 a fost obținut un profit de peste 21 milioane lei, sau 4% și o rată de rentabilitate a capitalului propriu de 2,9%.

Coeficientul exploatării MF este stabil (0,7), o valoare destul de bună ținând cont de înnoirea activă a parcului de troleibuze în perioada analizată.

II.2 Concluzie la analiza performanțelor PUA și RTEC

Indicatorii economici al RTEC în anul 2021, dar și anii anteriori, sunt semnificativ mai buni și mai uniformi decât cei ai PUA, datorită unor costuri mai mici pe kilometrul parcurs, ceea ce se datorează inclusiv și volumelor mult mai mari ale activității RTEC. Asta permite realizarea unei anumite eficiențe operaționale, dar și costuri mai predictibile datorită tarifului mai stabil la energia electrică. De asemenea, RTEC este un angajator mai bun, datorită infrastructurii mai dezvoltate pentru muncă, posibilităților de avansare în carieră și facilităților de odihnă pentru angajaților săi.

Întreprinderile RTEC și PUA au primit în anul 2021 subsidii cumulate în valoare de 462,3 milioane lei pentru acoperirea costurilor operaționale, puțin peste suma prevăzută (458 milioane lei), plus alte peste 300 milioane lei care au fost alocate de către Primărie pentru procurarea vehiculelor, în principal autobuze noi. Astfel, finanțarea de la buget în anul 2021 a atins suma de peste 760 milioane lei și este în creștere accentuată pentru anul 2022, odată cu creșterea substanțială a prețurilor la motorină și energia electrică, plus inflația semnificativă la alte articole de cost. Creșterile costurilor amenință ambele întreprinderi cu falimentul în anul 2022 și creează o povară financiară însemnată pentru bugetul Municipiului Chișinău.

Ambele întreprinderi sunt departe de a fi rentabile, din motive care le depășesc, dar RTEC are performanțe mult mai bune în anul 2021. De aceea, în cazul fuziunii celor două întreprinderi de transport municipal, este recomandabil, ca RTEC să absoarbă PUA, creând ca rezultat o societate unică de transport municipal, cum este practicat în cele mai multe orașe europene. Aceasta ar permite păstrarea și aplicarea practicilor mai eficiente de management al unei întreprinderi de transport municipal cu mai multe parcuri și facilități pentru deservire, reparație, dispecerat, comerț cu bilete și abonamente unice în cadrul unui sistem de plăți electronice.

De asemenea, o întreprindere municipală unică ar permite o evaluare mai complexă al necesităților și evoluției fluxurilor de pasageri în oraș și suburbii, elaborarea și implementare mai eficientă a politicilor de dezvoltare a transportului în comun. În caz contrar, fluxul de pasageri va continua să scadă în favoarea transportului individual.

II.3. Analiza costurilor pe categorii și tip și determinarea economiilor în cazul fuziunii

La solicitarea consultantului, PUA a prezentat costurile reale a anului 2021 pe articole de cheltuieli grupate pe categoriile de bază:

- ✓ Cheltuieli directe de prestare a serviciilor de transport;
- ✓ Costuri de întreținere a vehiculelor;
- ✓ Costuri administrative;
- ✓ Alte costuri.

Pentru anul 2021 peste 66% din consumuri au fost directe, 24,3% - legate de întreținerea vehiculelor, 4,9% au fost cheltuieli administrative și 4,5% au fost cheltuite pentru compensarea serviciilor Valindicom și a cheltuielilor legate de COVID 19.

Pentru măsurarea economiilor potențiale de costuri din fuziunea întreprinderilor RTEC și PUA, consultantul a analizat costurile per km parcurs al PUA, pentru că sunt cele mai relevante în evaluarea eficienței operaționale a operatorilor de transport public. PUA este obiect al analizei din cauza nivelului mai ridicat al costurilor per km parcurs și a propunerii de a fi absorbit de către RTEC în eventualitatea fuzionării. În acest caz, majoritatea economiilor se vor realiza din optimizarea costurilor PUA, în mai multe moduri:

- reducerea lungimii rutelor cu introducerea de capete de linii în punctele nodale (care ar putea economisi 14,5% din rulajul anual al parcului de autobuze);
- unificarea serviciilor de dispecerat prin crearea unui punct unic de control al traficului; locația acestuia ar putea fi în cadrul unui dintre cele 4 parcuri;
- reducerea personalului în mai multe subdiviziuni structurale cu activități dublate în prezent, ca: serviciul resurse umane, serviciul prognoze și analiză economică, serviciul contabilitate, serviciul IT, serviciul juridic, serviciul comercial (marketing și vânzări), dar și subdiviziunile de suport și sociale (complexul medical și cel alimentar);
- unificarea echipelor de asistență tehnică rapidă, căci o parte de lucrări legate de șasiu, inclusiv tractarea vehiculelor avariate ar putea fi îndeplinite de echipe universale;
- eliminarea totală a taxatorilor la ambele întreprinderi, odată cu implementarea unui sistem de taxare electronică (care însă nu este condiționată de fuziunea întreprinderilor și trebuie îndeplinită oricum);
- reducerea semnificativă la nivel de muncitori ocupați cu deservirea, întreținerea și spălarea vehiculelor, din cauza înlocuirii unei părți substanțiale a autobuzelor în anul 2021 și înnoirii permanente a parcului de troleibuze.

În același timp, anumite echipe vor fi fortificate și instruite suplimentar: serviciul de control intern, care va trebui să fie suplimentat cu personal, serviciul dispecerat în cadrul punctului unic de control al traficului, care va necesita și implementarea unui program de management al traficului.

Organizarea unor capete de rute/întoarceri în puncte nodale pe un perimetru interior propusă în acest raport ar aduce economii la nivel de cheltuieli variabile ale parcului de autobuze al PUA (reducerea cu 1,17 milioane km, sau cu 14,5% a rulajului anual calculat), în cazul în care autobuzele eliberate nu ar fi alocate unor rute noi, sau pentru suplimentarea rutelor existente. O parte din costuri sunt variabile și ar putea fi micșorate odată cu implementarea acestor schimbări. Economii de la acest set de măsuri au fost calculate în baza costurilor actuale ale PUA din anul 2021 și sunt prezentate în tabelul de mai jos:

Tabelul nr. 15: Costuri operare autobuze și reduceri posibile din modificarea rutelor

Articole de cost operare autobuze in 2021	Cost fix/var	Cost actual, mii lei	Cost/km, lei	Cost optimizat
Costuri de operare a vehiculelor:				
Cu forța de muncă directă (șoferi + taxatori)	F	60.416	7,47	60.416

Cu combustibil, lubrifianți și ulei	V	46.159	5,71	39.477
Amortizarea flotei	F	15.806	1,96	15.806
Asigurarea vehiculelor	F	424	0,05	424
Anvelope și tuburi	V	1.883	0,23	1.610
Costurile stațiilor de autobuze și troleibuze	F	0	0,00	0
Alte cheltuieli de exploatare a vehiculelor. (piese, materiale)	V	8.346	1,03	7.138
Costuri de întreținere a vehiculelor:				
Cu forța de muncă (servicii reparații și întreținere)	F	39.316	4,86	39.316
Materiale de întreținere	V	1.801	0,22	1.540
Amortizarea flotei	F	1.234	0,15	1.234
Anvelope și tuburi	F	65	0,01	65
Asigurarea vehiculelor	F	279	0,03	279
Alte consumabile	V	2.055	0,25	1.757
Întreținere exterioară	F	100	0,01	100
Întreținere vehicule auxiliare	F	880	0,11	880
Alte cheltuieli de întreținere	F	3.067	0,38	3.067
Costuri administrative și de management:				
Cu forța de muncă (managementul)	F	7.691	0,95	7.691
Papetărie	F	36	0,00	36
Software - licențe	F	6	0,00	6
Telefonie și poștă	F	47	0,01	47
Întreținere vehicule administrative	F	33	0,00	33
Combustibil	F	28	0,00	28
Amortizarea flotei	F	130	0,02	130
Asigurarea vehiculelor	F	4	0,00	4
Materiale de întreținere	F	88	0,01	88
Instruire	F	0	0,00	0
Întreținere exterioară	F	953	0,12	953
Alte cheltuieli de gestiune și administrative	F	806	0,10	806
Alte categorii de costuri utilizate la întreprindere:				
Cheltuieli COVID-19	V	548	0,07	469
Cheltuieli Valindicom (ruta 23)	F	8.443	1,04	8.443
TOTAL COSTURI		200.645	24,82	191.845
Rulaj total anual, km		8.082.670	24,82	6.912.670
Economii, mii lei				8.800

Aplicarea măsurilor de optimizare pe cele 9 linii suburbane de autobuze, propuse de consultant (5 reduse și 4 desființate), ar reduce parcursul anual cu 14,5%, iar economiile posibile se cifrează la aproape 9 milioane lei (sau 4,4% din costurile anuale) în prețurile anului 2021. Odată cu creșterea semnificativă a prețului mediu al motorinei și altor materiale (deja 50%) în 2022, economiile posibile ar putea trece ușor de 30 milioane lei anual, sau 15% din costuri ale PUA, ceea ce este semnificativ pentru bugetul municipiului.

Implementarea măsurilor de optimizare a personalului administrativ, taxatori, muncitori, propuse în raport ar produce efecte pozitive la nivel de costuri salariale ale întreprinderii fuzionate, care se cifrează la peste 100 milioane lei doar în primul an după fuziune. Concomitent, am luat în calcul mărirea numărului de revizori (până la 150 persoane), pentru a verifica tichetele și abonamentele la pasageri, angajarea

personalului în Centrul Unic de Control (162 persoane), dar și cheltuielile de salarizare a personalului disponibilizat (891 persoane în total) pe parcursul a 3 luni, după cum prevede legislația RM. În tabelul de mai jos este prezentat calculul economiilor posibile din reorganizarea personalului în condițiile salariilor și statelor de personal din 2021. În anii următori, economiile ar crește până la 125 milioane lei din contul lipsei obligațiunilor salariale față de angajații concediați în rezultatul fuzionării.

Tabelul nr. 16: Economii salariale din fuziunea RTEC cu PUA, primul an după fuziune

Indicator	Unit. măsură	RTE	PUA	RTE Fuzionat	Optimizări/ costuri	
Personal total	pers	2.475	887	2.471	891	
Șoferi	pers	661	285	946	0	
Taxatori	pers	688	274	0	962	
Revizori, controlori	pers	36	10	150	-104	
Centrul Unic de Control	pers	0	0	162	-162	
Specialiști și funcționari	pers	340	104	356	88	
Muncitori	pers	750	214	857	107	
Costuri salariale primul an	luni					
Șoferi	Mil. lei	121	87,3	46,2	133,4	0.0
Taxatori	Mil. lei	121	78,4	45,9	0.0	124,3
Revizori, controlori	Mil. lei	121	2,8	1,2	15,3	-11,2
Centrul Unic de Control	Mil. lei	121	0,0	0,0	19,4	-19,4
Specialiști și funcționari	Mil. lei	121	44,9	8,7	46,2	7,4
Muncitori	Mil. lei	121	72,0	15,4	79,7	7,7
Cu personalul disponibilizat	Mil. lei	31	0,0	0,0	26,7	-26,7
CAS și CAM la salarii	Mil. lei	24%	68,5	28,2	77,0	19,7
COST anual primul an după fuziune	Mil. lei		353,9	145,6	397,8	101,7

Reducerea personalului ambelor întreprinderi ar putea aduce și economii la nivel de costuri de întreținere al clădirilor administrative, însă este greu de a le aprecia fără o claritate asupra amplasării serviciilor unificate ale întreprinderii fuzionate, dar probabil ele vor fi compensate de cheltuielile de operare a Centrului Unic de Control al traficului, care ar putea fi amplasat în spațiile eliberate ale clădirii administrative PUA. Nu poate fi apreciat în acest moment costul instruirii personalului Centrului Unic de Control, dar și costul de licențiere și implementare a unui program de monitoring al traficului performant, dar acestea vor fi investiții reflectate în cheltuieli de exploatare doar prin amortismente.

Reduceri la cheltuieli de întreținere a spațiilor de producție și auxiliare la toate 4 parcuri nu sunt de așteptat, deoarece nivelul activității nu va suferi ca rezultat al fuzionării.

În așa fel, fuziunea ar putea duce la economii de 110 milioane lei în primul an, și 134 lei anual începând cu anul doi, iar aceasta constituie respectiv 13.7% și 16.9% din costurile totale combinate (793 milioane lei) ale întreprinderilor pentru anul 2021. Ținând cont de mărirea substanțială a salariilor la PUA (cu 20% în mediu) din 2022, economia absolută ar fi și mai mare, chiar dacă personalul rămas la compania fuzionată va primi unele sarcini adăugătoare și unele suplimente la salariul de funcție.

II.4. Analiza aspectelor financiare ale fuziunii întreprinderilor PUA și RTEC

II.4.1. Fundamentarea economică a fuziunii

În cazul în care CMC va accepta fuzionarea celor două întreprinderi, procedura optimă ar fi fuzionarea prin absorbție de către RTEC a PUA, RTEC fiind semnificativ mai mare ca număr și valoare al activelor, nivel al operațiunilor și având și o situație financiară mai bună în perioada actuală.

Fuziunea în acest caz are drept scop asigurarea condițiilor pentru dezvoltarea durabilă, prin consolidarea financiară și reducerea presiunii asupra bugetului local, simultan cu creșterea calității și a atractivității transportului public, reducerea congestiei urbane și a emisiilor de noxe în Municipiul Chișinău. Principalele motive care ar sta la baza hotărârii fondatorului comun sunt următoarele:

- ✓ Reducerea presiunii asupra bugetului local, prin:
 - reducerea costurilor de operare;
 - creșterea încasărilor, în limitele unor tarife acceptabile social.

- ✓ Asigurarea coerenței de operare a transportului public la nivelul rutelor și al tarifelor, prin:
 - optimizarea rutelor, cu eliminarea paralelismelor și organizarea unor capete de linii în puncte nodale, cu transbordare din autobuzele de pe rutele suburbane în troleibuze;
 - aplicarea unei oferte tarifare unice și diversificate, mai bine adaptată obiceiurilor de transport și care să avantajeze călătorii fideli, prin oferirea de avantaje substanțiale la cumpărarea abonamentelor.

- ✓ Implementarea unui sistem de afaceri integrat, bazat pe costurile directe de operare și pe cele de administrare, deservire socială și protecția muncii, de întreținere a infrastructurii, a facilităților de depanare și a unităților de transport;

- ✓ Asigurarea dezvoltării durabile, prin optimizarea și reglementarea proceselor la nivel de organizație fuzionată, inclusiv de planificare strategică, ceea ce poate fi făcut prin forțele proprii și cu contribuția unor proiecte gen Move It Like Lublin.

Fuziunea este facilitată de mai mulți factori:

- ✓ RTEC și PUA aparțin aceluiași grup de întreprinderi, cu un fondator și proprietar unic;
- ✓ Societățile activează în domeniul transportului de pasageri urban, dispunând de un potențial economic și de piață ridicat (practic un monopol, admis însă, în anumite condiții, de reglementările europene);

- ✓ Având în vedere că întreprinderile au același obiect de activitate, utilizează (sau ar putea utiliza) în mare măsură aceleași resurse umane și financiare, infrastructura publică, clădiri, construcții și instalații proprii.

Pe lângă motivele prezentate mai sus, la baza fuziunii stau și alte rațiuni economice și de relații cu călătorii, respectiv:

- ✓ Fuziunea va permite implementarea unor politici unice de resurse umane ca urmare a introducerii aceluiași standarde și nivel de protecție pentru angajați, precum și lărgirea oportunităților profesionale în cadrul întreprinderii fuzionate;
- ✓ Economii de resurse umane și financiare prin eliminarea evidenței tranzacțiilor reciproce și a celor identice (furnizori și finanțatori), simplificarea procedurilor de raportare financiară și față de managementul întreprinderii, dar și față de fondator;
- ✓ Facilitarea accesului întreprinderii fuzionate la surse de finanțare în scopul dezvoltării activității acesteia.
- ✓ Consolidarea puterii financiare a întreprinderii rezultate din fuziune;
- ✓ Fuziunea va permite aplicarea unei politici de marketing și PR comune și va mări puterea de negociere cu partenerii contractuali - furnizori și clienți;
- ✓ Menținerea unei singure interfețe cu clientul, prin vânzări de bilete și abonamente unice, introducerea metodelor inovative de plată și urmărirea a unităților de transport (aplicație de telefon pentru clienți), ce ar contribui la a duce la utilizarea mai frecventă a transportului public versus cel privat.

II.4.2. Aspecte financiare al procesului de fuziune

Procedura de reorganizare, inclusiv fuziune prin absorbție în Republica Moldova este reglementată de mai multe acte normative, precum: Codul civil (art.69-85, 135, 144, 178); Legea cu privire la antreprenoriat și întreprinderi nr. 845/1992 (art. 32, 33); Legea privind societățile cu răspundere limitată nr.135/2007 (art. 80, 81); Legea privind înregistrarea de stat a persoanelor juridice și a întreprinzătorilor individuali nr.220/2007 (art.20-22). În evidența contabilă a operațiunilor de fuziune se aplică prevederile SNC 22- Combinări de întreprinderi.

Fuziunea este operațiunea prin care două sau mai multe persoane juridice cu activitate lucrativă decid să își unească patrimoniile într-o singură persoană juridică în scopul desfășurării comune a activității de întreprinzător.

Fuziunea poate da naștere unor concentrări economice esențiale - și asta este exact cazul cu RTEC și PUA. Fuziunea acestora, plus adoptarea de către CMC a Standardelor de calitate pentru transportul public municipal din 1 septembrie 2022, var crea o situație economică de concentrare a activității de transport public, fără ca ea să poată fi numită *monopol*, din următoarele două motive:

- a. Cei doi operatori publici actuali nu activează în regim concurențial, având aceeași subordonare, același proprietar și aceeași sursă de finanțare operațională și investițională. Separarea lor instituțională s-a realizat în anul 1998 cu o motivație fals economică și fără nici o legătură cu crearea unei piețe concurențiale;

- b. Standardele de calitate pentru transportul public municipal nu interzic și nici nu îngreunează artificial accesul altor operatori, ci impun niște condiții absolut normale în domeniu pentru vehiculele utilizate.

Cu toate acestea, fuziunea va trebui să fie raportată Consiliul Concurenței din Republica Moldova printr-o procedură de notificare a unei concentrări economice, la care se va solicita și se va primi un răspuns în scris în termenul stabilit de lege. În argumentarea raportării trebuie subliniate, în afara motivelor expuse mai sus, faptul că serviciul de transport urban este de facto un serviciu social, esențial pentru dezvoltarea durabilă a comunității și având ca beneficiari toate categoriile de cetățeni, inclusiv cei care trebuie susținuți prin tarife: cei mai puțin avuți, elevi, studenți, pensionari și persoane cu nevoi speciale. De aceea, principiile liberalismului economic sunt puternic amendate în acest domeniu de considerente sociale.

Absorbția este forma cea mai frecventă prin care se efectuează fuziunea întreprinderilor și constă în înglobarea de către o persoană juridică (absorbantă) a unei alte persoane juridice (absorbite) care, ca rezultat, se lichidează. Absorbția rezultă în trecerea drepturilor și obligațiilor întreprinderii absorbite la întreprinderea absorbantă. Persoana juridică absorbantă continuă să existe după fuziune (sub aceeași sau o nouă denumire), dar însumează drepturile și obligațiile întreprinderii absorbite, care este ca rezultat radiată din Registrul de Stat.

Fuziunea persoanei juridice duce la lichidarea uneia și asta poate afecta atât interesele fondatorilor, cât și ale creditorilor cu care persoana juridică lichidată are stabilite relații contractuale. De aceea, creditorii trebuie să fie înștiințați în scris despre reorganizare și au dreptul să solicite încetarea sau executarea înainte de termen a obligațiilor persoanei juridice supuse reorganizării, precum și restituirea pagubelor suportate cu această ocazie.

Activele și pasivele întreprinderilor care fuzionează sunt evidențiate în dările de seamă financiare ale acestora, denumite în totalitate „Situaii Financiare de Fuziune”, încheiate la o dată de referință, ce trebuie stabilită de către managementul întreprinderilor și fondator, îndeplinind termenii și procedurile legale în vigoare.

Situațiile Financiare de Fuziune sunt prezentate de către ambele întreprinderi la data de referință stabilită. În plus, se compilează bilanțul consolidat al întreprinderii fuzionate sub forma unui bilanț post fuziune. Crearea bilanțului consolidat, dar și fuziunea articolelor de Activ și Pasiv cer cunoștințe aprofundate ale Standardelor Naționale ale Contabilității, pe care contabilii șefi ale întreprinderilor ca regulă nu le posedă, de aceea acest exercițiu contabil este recomandat să fie subcontractat de la o companie de audit locală cu experiență în asemenea operațiuni.

Compania de audit selectată va trebui să îndeplinească următoarele sarcini:

- să determine valoarea contabilă a părților sociale ale societăților care fuzionează, prin metoda activelor nete contabile al fiecărei întreprinderi, la data stabilită și să stabilească raportul de schimb al acțiunilor sau cotelor sociale;

- să supravegheze procesul de verificare a soldurilor întreprinderii absorbite, pentru a transfera toate datoriile ei la compania absorbantă;
- să supravegheze inventarierea activelor materiale și nemateriale, a datoriilor debitoare și creditoare ale ambelor întreprinderi în vederea transmiterii de la societatea absorbită la cea absorbantă;
- să supravegheze documentarea transmiterii activelor și corecta lor contabilizare la compania absorbantă;
- să înnoiască politicile contabile ale companiei absorbante (dacă va fi necesar);
- să suporte departamentul financiar al companiei noi în redistribuirea sarcinilor comune și optimizarea proceselor interne (opțional);
- să propună modelul contractului de fuziune;
- alte sarcini la discreția fondatorului.

Întreprinderea absorbantă va primi de la cea absorbită activele, inclusiv creanțele comerciale, dar și capitalul, profitul (de fapt pierderile) acumulate, rezervele create, datoriile față de toți creditorii, angajații, pe care va trebuie să-i re-angajeze în funcții similare și în condiții nu mai rele decât în societatea absorbită, sau să le acorde garanțiile prevăzute de Codul Muncii al RM în cazul disponibilizării personalului la reorganizarea întreprinderii.

II.5. Etapele procesului de fuziune

Companiile care fuzionează trebuie să inventarieze și să evalueze activele, datoriile și capitalurile proprii, scopul fiind prezentarea imaginii fidele, clare și complete a situației financiare și a performanțelor companiilor la reorganizarea prin fuziune. Acest exercițiu permite determinarea patrimoniului adus de fiecare companie și rata de schimb al acțiunilor sau părților sociale ale companiilor, a numărului de acțiuni ce vor fi emise de către compania absorbantă pentru reflectarea valorii capitalului societății absorbite.

Pentru a determina raportul de schimb al acțiunilor sau a părților sociale, trebuie să se determine valoarea contabilă a acțiunilor. Valoarea contabilă a unei acțiuni se poate obține prin raportarea activului net contabil la numărul de acțiuni. De asemenea, se va stabili raportul de schimb, prin raportarea valorii contabile a unei acțiuni ce urmează să fie absorbită la valoarea contabilă a unei acțiuni sau părți sociale a companiei absorbante.

Evaluarea totală a fiecărei întreprinderi care participă la fuziune se face cu ocazia efectuării inventarierii patrimoniului (activelor și datoriilor) înainte de întocmirea bilanțului de fuziune. În cazul activelor imobilizate, se realizează o evaluare a lor la data de referință, de către o companie de evaluare, iar rezultatele acestei evaluări servesc ca bază pentru reevaluarea valorii de bilanț al activelor imobilizate la ambele companii. Recunoașterea valorii de inventar a activelor și pasivelor se va face prin întocmirea bilanțului contabil înainte de fuziune - acest exercițiu ar fi facilitat de alegerea datei de referință care să coincidă cu data bilanțului anual, de exemplu data de

01.01.2022 pentru care avem colectate datele de referință, chiar dacă nu sunt finale și auditate.

Astfel, asumând data de 1 ianuarie 2022 ca dată de referință pentru scopul acestui proiect, exercițiul contabil de fuzionare ar produce un astfel bilanț:

BILANȚ CONTABIL FUZIONAT (proiect)

la 1 ianuarie 2022

ACTIV	RTEC fără reevaluare	RTEC cu reevaluare	PUA fără reevaluare	PUA cu reevaluare	RTEC după fuziune
Total Active Imobilizate	698.849.374	698.849.374	439.832.222	439.832.222	1.138.681.596
Total Active Curente	133.530.901	133.530.901	38.145.092	38.145.092	171.675.993
TOTAL Active	832.380.275	832.380.275	477.977.314	477.977.314	1.310.357.589

PASIV	RTEC fără reevaluare	RTEC cu reevaluare	PUA fără reevaluare	PUA cu reevaluare	RTEC după fuziune
Capital propriu	720.047.141	720.047.141	398.530.069	398.530.069	1.118.577.210
Datorii pe termen lung	65.800.000	65.800.000	37.121.721	37.121.721	102.921.721
Datorii curente	46.533.134	46.533.134	42.325.523	42.325.523	88.858.657
TOTAL Pasive	832.380.275	832.380.275	477.977.313	477.977.313	1.310.357.588

Varianta bilanțului cu reevaluare cel mai probabil va fi diferită de cea fără reevaluare, din cauza valorii (probabil diferită) al mijloacelor fixe evaluate de către o companie de evaluare la data fuziunii. Astfel, și valorile activelor și a capitalurilor proprii ale ambelor întreprinderi după reevaluare vor fi diferite, ceea ce va influența valoarea activelor și a capitalului propriu al RTEC după fuziune. În cazul mijloacelor de transport achiziționate recent, valoarea de piață este foarte apropiată de cea de bilanț. Așa cum practic tot parcul de autobuze al PUA este procurat în anul 2021, inclusiv și cele cu rulaj, valoarea lor trebuie să fie foarte aproape sau egală cu cea înregistrată în bilanț. La imobile situația este alta și cel mai probabil valoarea de piață este mai mare decât cea trecută de bilanț. Pentru scopul acestui raport asumăm valoarea activelor imobilizate reevaluate ca fiind identice cu valorile rămase al activelor imobilizate de bilanț.

Raportul de profit și pierderi după fuziune se va forma în baza rezultatului înregistrat în contul de profit și pierderi de către societatea absorbantă și cea absorbită în aceeași perioadă de referință, în cazul dat 1 ianuarie - 31 decembrie 2021. Se exclude efectul operațiunilor reciproce, dacă au avut loc. Un raport de profit și pierderi fuzionat (fără operațiuni reciproce) va arăta în felul următor:

RAPORTUL PRIVIND REZULTATELE FINANCIARE (fuzionat, proiect)

de la 01 Ianuarie 2021

pana la 31 decembrie 2021

Indicatori	Perioada de gestiune 2021		
	RTEC	PUA	RTEC după fuziune
A			
Vânzări nete (611)	519.050.128	191.281.612	710.331.740
Costul vânzărilor (711)	486.595.192	182.417.757	669.012.949
Profit brut (pierdere globala) (rd. 010 - rd.020)	32.454.936	8.863.855	41.318.791
Alte venituri operaționale (612)	9.192.723	1.986.746	11.179.469
Cheltuieli comerciale (712)	519.467	8.443.458	8.962.925

Cheltuieli generale si administrative (713)	20.017.620	11.572.621	31.590.241
Alte cheltuieli operaționale (714)	7.936.666	1.639.933	9.576.599
Rezultantul din activitatea operațională: profit (pierdere)	13.173.906	-10.805.411	2.368.495
Rezultatul din activitatea de investiții: profit (pierdere) (621-721)	0	797.397	797.397
Rezultatul din activitatea financiară: profit (pierdere) (622-722)	7.761.016	1.065.823	8.826.839
Rezultatul din activitatea economico-financiară: profit (pierdere)	20.934.922	-8.942.191	11.992.731
Rezultatul excepțional: profit (pierdere) (623-723)			0
Profitul (pierderea) perioadei de gestiune până la impozitare	20.934.922	-8.942.191	11.992.731
Cheltuieli (economii) privind impozitul pe venit (731)			0
Profit net (pierdere neta)	20.934.922	-8.942.191	11.992.731

Contabilitatea PUA va pregăti un act de primire-predare a mijloacelor fixe, în care se va indica valoarea de bilanț rămasă al tuturor mijloacelor fixe, plus valoarea obținută la evaluarea fiecărui mijloc, numărul de inventar intern și data dării în exploatare. Înregistrarea mijloacelor fixe preluate la bilanțul RTEC se va face în baza valorii de piață actualizate.

Proiectul actului de primire predare a mijloacelor fixe va arată astfel:

ACT DE PRIMIRE-PREDARE A MIJLOACELOR FIXE (PROIECT)

De la: PUA cod IDNO

Spre: RTEC cod IDNO

DATA: 01.01.22

Mijlocul Fix			La 31.12.2021	La 31.12.2021
Num. Inv.	Denumirea	Data dării în exploat.	Valoarea rămasă	Valoarea de piață conform re-evaluării
	123.1			
	BLOC ADMINISTRATIV _ 918.3 m2		2.961.698,19	
	BLOCUL NR 1 _ 2592.0m2 (REPARATIA ACOPERISULUI)_august 2021		549.899,22	
	BLOCUL NR 1 _ 2592.0m2 (Reparația blocului pentru asamblarea autobuzelor)		895.386,55	
	BLOCUL NR 1 _ 2592.0m2 (Reparație finanțată DGTC)		2.608.351,94	
	BLOCUL NR 1 _ 2592.0m2 (spălătorie, depozit diagnostica)		2.526.158,51	
	BLOCUL PRINCIPAL DE PRODUCTIE _ 9697.2m2		10.847.420,00	
	CASUTE (3X2odai)		13.460,00	
	CASUTE (3X2odai)		3.970,00	
	CASUTE B/O EXPRES 18 BUC		55.063,00	
	CHIOSC P/U DISPECERAT (IZMAIL)		63.600,00	
	CLUB BLOCUL OSPATARIEI _ 890.3m2		1.899.855,00	
	GALERIE DE TRECERE NR 1		393.596,00	
	GALERIE DE TRECERE NR2		106.875,00	
	Pavilion de jocuri de masa (V.Voda)		37.618,00	
	PUNCTUL DE CONTROL _ 464.8m2 _ (4-posturi)		334.136,00	
	Reparație BLOC ADMINISTRATIV _ 918.3 m2 (VESTIAR)		715.060,59	
	STATIE DE ALIMENTARE _ 34.3 m2 (PECO)		412.904,00	
	STATIE ALIMENTARE RENOVAT (COLOANA DE ALIMENT. 1, 2) Finanțată de DGTPCC		676.800,00	
	123.2			
	BARA DE ACCES la Dispeceratul Grenoblea (V Categoria)		7.177,10	
	BARA DE ACCES la Dispeceratul Izmail		15.523.20	
	BAZIN DE DECANTARE		555.917,00	
	BAZIN DE DECANTARE		112.292,00	
	BOX P/U MASINI AUTO _ 108.1m2		60.480,00	
	CABLU P/U ILUMINARE SUBTERAN		49.572,00	

	CAPTATOR ULEI SI BENZINA		5.000,00	
	CAPTATOR ULEI SI BENZINA		5.000,00	
	CAPTATOR ULEI SI BENZINA		5.000,00	
	CAPTATOR ULEI SI BENZINA		5.000,00	
	CHIOSC P/U DISPECERAT (GRENOBLEA)		21.501,74	
	CHIOSC P/U DISPECERAT (TOPAZ)		42.652,03	
	CONDUCTA DE APA		3.264,00	
	ESCADA AUTO		9.060,00	
	GHERETA p/u terenul sportiv		45.090,31	
	IMBRACAMINTE ASFALTICA (finanțată de DGTCC)		507.836,98	
	...			
	...			
	...			
	123.8			
	MERCEDES-BENZ O530 CITARO 4252 P-0455		9.939,03	
	MERCEDES-BENZ O530 CITARO 4462 P-0456		10.342,53	
	123.9			
	SET DE MOBILA (3mese cu sertare, dulap mic cu sertare		11.789,00	
	TOTAL:		477.074.537,59	0,00

PREDAT COMISIA SRL 'Parcul Urban de Autobuze':
Președintele comisiei: , Director

Membru al comisiei: , Contabil șef

Membru al comisiei: , Inginer șef

PRIMIT COMISIA SRL 'Regia Transport Electric Chișinău':
Președintele comisiei: , Director

Membru al comisiei: , Contabil șef

Membru al comisiei: , Inginer șef

În baza acestui act, serviciul contabil al societății absorbante va trece la evidență activelor imobilizate, alocându-le numere de inventar noi și termeni de exploatare. Similar, se vor prelua soldurile altor conturi de activ și pasiv existente la societatea absorbită. De asemenea, vor fi predate documentele legale care atestă dreptul de proprietate asupra bunurilor și valorilor transferate, documentele primare în baza cărora au fost făcute înscrierile în evidență contabilă a întreprinderii absorbite (arhiva). Mijlocele fixe vor fi mai apoi alocate gestionarilor re-angajați în întreprinderea absorbantă, cu semnarea contractelor de răspundere materială. Se vor ajusta și procesele de colectare și contabilizare a documentelor primare rezultate din activitatea economică a PUA, reieșind din organigrama serviciului contabil al întreprinderii fuzionate.

Totalitatea proceselor de inventariere, re-evaluare al mijloacelor fixe, elaborare a bilanșurilor pre și post fuziune, a actelor de primire - predare durează în practică 6-10 săptămâni, în funcție de resursele umane disponibile la întreprinderea absorbită pentru aceste procese, dar și de experiența companiei de audit angajate. Acești termeni trebuie luați în considerație la etapa de planificare al procesului de fuziune, deoarece proiectul bilanșului fuzionat, împreună cu actul de primire-predare a mijloacelor fixe se va depune ca parte a notificării la Consiliul Concurenței.

În final, procesele interne în serviciile Contabilitate, Prognoză și Analiză vor fi ajustate pentru volumele noi ale operațiunilor, adică plus un parc de transport și un tip nou de vehicul, cu un cost de operare distinct. Ambele companii au personal calificat pentru a susține procesul de fuziune și ajustare a proceselor interne, cu asigurarea unei evidențe corecte și eficientă a activităților economice și a activelor unei întreprinderi fuzionate.

CAPITOLUL III

EVALUAREA RESURSELOR UMANE ÎN URMA FUZIUNII

III.1. Considerații generale

Este important de menționat faptul că, în perioada anilor 1994-1997, în Municipiul Chișinău ²⁰ a existat o singură întreprindere municipală care gestiona atât troleibuzele cât și autobuzele: „Regia transport urban de pasageri (RTUP)”. Argumentul principal care a dus la separarea acestei întreprinderi a fost faptul că troleibuzele aduceau venit și acest venit era redirecționat la reparația autobuzelor.

Astfel, deși era o singură întreprindere, nu s-a reușit implementarea unei viziuni integrate asupra transportului. Obiectivele de dezvoltare a transportului au fost abordate individual și separat fără a ține cont de sinergia obținută ca urmare a coordonării, integrării și operabilității eficiente.

Mai mult ca atât, este interesant faptul că mitul referitor la faptul că transportul cu troleibuze este profitabil, pe când cel cu autobuze contribuie doar la pierderi există și astăzi. De fapt, datele financiare ale întreprinderilor demonstrează că fără subvențiile din partea bugetului municipal, atât RTEC cât și PUA nu ar fi putut să activeze.

În acest raport analizăm în complex transportul public și infrastructura locală prin prisma unei potențiale fuziuni dintre Regia Transport Electric Chișinău și Parcul Urban de Autobuze. Se vor prezenta atât avantajele acestei fuziuni (*în cazul unei decizii pro din cadrul CMC*), cât și potențiale riscuri, impedimente și sau pierderi sociale.

De asemenea, vom scoate în evidență potențialele beneficii financiare și operaționale prin crearea unei structuri noi, care se va putea numi **Întreprinderea Municipală de Transport Public Chișinău (IMTPC)**, sau **Societatea de Transport Public Chișinău (STPC)**.

O întreprindere municipală consolidată ar permite atât o operare coerentă și eficientă, cât și o evaluare rațională și strategică a nevoilor și priorităților ce țin de transportul public, asigurând scăderea presiunii asupra bugetului local la valori sustenabile, ca urmare a sinergiei obținute.

Principalele beneficii ale abordării integrate în transportului public sunt următoarele:

²⁰ Proiectul de transport public din Chișinău: Programul de consultanță privind reglementarea și restructurarea transportului public.

- ✓ Reducerea presiunii pe bugetul local la valori sustenabile pe termen lung, prin aplicarea unei noi oferte tarifare și optimizarea rețelei de transport;
- ✓ Un model îmbunătățit și optimizat de guvernare și leadership;
- ✓ O structură care permite luarea deciziilor strategice eficiente pentru buget;
- ✓ Un centru unic de “*Servicii clienți*”, care ar fi mai comod și transparent pentru populație;
- ✓ Creșterea sustenabilității transportului public și a imaginii întreprinderii noi;
- ✓ Creșterea calității și a atractivității transportului public prin oferirea unor titluri de transport integrate, la tarife atractive asigurarea unui timp optim de călătorie prin sincronizarea orarelor și a rutelor;
- ✓ Creșterea colectării și acumulării resurselor financiare, prin oferirea în arendă a unei sau mai multor clădiri disponibile;
- ✓ Balansarea / optimizarea bugetului municipal prin asigurarea eficienței cheltuirii banului public ce ține de transportul public;
- ✓ O structură nouă, care va reuși să asigure bugetul operațional cu un profit rezonabil (de obicei 5%-7%),

Prin fuziunea RTEC și PUA ar fi posibilă atingerea următoarelor obiective pe termen lung²¹:

Integrarea administrativă: reducerea funcțiilor de peste o mie de taxatori, parțial a unor funcții de conducere, excluderea funcțiilor care se dublează și îmbunătățirea gestionării personalului ar putea contribui la creșterea productivității și reducerea cheltuielilor de salarizare. Va fi nevoie de a reduce anumite funcții de conducere – în medie cu 20%, cât și reducerea integrală a taxatorilor (conductorilor), cu 274 persoane la PUA și 688 persoane la RTEC, revizori 30-36 la RTEC și 5 la PUA, și ulterior transferarea în jur de 25% din personalul redus la noi funcții din cadrul **Întreprinderii Municipale de Transport Public Chișinău** (IMTPC) în direcția serviciului de servicii clienți. Aceasta ar însemna re-angajarea a 240 persoane, care au activat ca taxatori sau revizori.

Deci, total ar fi reduse în jur de 963 funcții la nivel operațional și 40 la nivel de administrație. În cifre aceasta ar însemna o economie de circa 120 milioane lei anual, doar de la salarizare.

În prezent, la aceste două întreprinderi municipale sunt angajați conform listei de încadrare în jur de 661 șoferi la RTEC și 285 la PUA. În urma ședinței comune din 26 mai 2022, s-a convenit ca aceste funcții vor fi pastrate în continuare, fiindcă chiar și la moment, numărul șoferilor este la limita.

Integrarea operațională: prin crearea unui singur dispecerat de circulație, care ar dirija atât troleibuzele cât și autobuzele și ar contribui la îmbunătățirea activității transportului public. Centrul unic va permite o sincronizare mai bună a frecvențelor transportului

²¹ <https://www.chisinau.md/pageview.php?l=ro&idc=728&id=9603&t=/Utile/Transport/Strategia-de-Transport-a-Municipiului-Chisinau/Strategia-de-Transport-a-Municipiului-Chisinau/>

public, astfel încât vehiculele să circule în sistem “interval constant” și nu conform graficului individual. Implementarea noilor tehnologii informaționale ar duce la micșorarea timpului necesar pentru a răspunde provocărilor apărute în trafic.

Taxare electronică: Implementarea sistemului de taxare electronică va permite reducerea costurilor cu cel puțin 70% (în comparație cu sistemul existent de taxatori). Este adevărat că este nevoie de investiții în echipament și aplicații, dar de obicei acestea se amortizează în 3-5 ani (conform practicilor internaționale). Această schimbare va permite și obținerea informațiilor veridice referitor la fluxul de pasageri care vor permite stabilirea unei formule mai transparente în ce privește costul unei călătorii cu transportul public. Digitalizarea serviciilor, inclusiv analiza avansată a datelor este instrumentul cheie pentru eficientizarea proceselor de transport.

Integrarea mentenanței vehiculelor va avea impact redus având în vedere diferențele tehnice între unitățile de transport și capacitățile specifice ale mecanicilor. Dar în cadrul unui management integrat, s-ar putea obține o îmbunătățire a productivității muncii.

Integrarea informațională și de planificare reprezintă un potențial ridicat pentru economisiri ca urmare a reevaluării rutelor/frecvențelor și ajustării acestora la cererea existentă în sistem. Susține dezvoltarea unui sistem de transport focusat pe nevoile cetățenilor la planificarea rutelor, la calitatea serviciului oferit și la nivelul de informație.

Investițiile doar în infrastructura rutieră, cum ar fi lărgirea drumurilor și îmbunătățirea învelișului rutier nu au cum să rezolve complet problema traficului. Măsurile legate de gestionarea traficului vor avea un impact redus, dat fiind faptul că marea majoritate a drumurilor vor fi blocate cu ambuteiaje. Modul cel mai eficient de a îmbunătăți situația este implementarea politicilor care ar duce la reducerea graduală a unităților de transport privat. Încurajarea transferului de la transportul privat la transportul public este un pas în direcția corectă. Dar, pentru a obține rezultate semnificative este important de optimizat transportul public existent printr-o abordare integrată care ar duce la îmbunătățirea serviciilor în transportul public prin creșterea atractivității acestuia.

Fuzionarea Regiei Transport Electric Chișinău cu Parcul Urban de Troleibuze prin crearea unui operator unic, cu o singură administrație, cu taxare electronică integrată, cu planificare financiară transparentă și implicarea pleneră a cetățenilor și societății civile în procesul de gestionare/planificare a rutelor reprezintă un prim pas pentru dezvoltarea transportului în municipiul Chișinău.

III.2. Funcționalitatea structurii organizatorice

III.2.1. Regia de Transport Electric Chișinău

Conform organigramei RTEC, directorului general îi raportează trei angajați - directorul tehnic (serviciul tehnic, reparație, rețele electrice și serviciul auto), contabilul-șef (serviciul financiar-economic, IT, achiziții, securitate și juridic) și vice-directorul (responsabil de serviciile circulație, revizie și control și servicii auxiliare, (Anexa 5, Organigrama RTEC).

Echipa de administrare gestionează și monitorizează parcul de troleibuze nr.1, nr.2 și nr.3 și ARM (asamblare serviciul rețele electrice).

Această organigramă este una piramidală, verticală și nu permite o flexibilitate sau interacțiuni operative între secții, departamente. Avantajul acestui tip de organigramă este menținerea ordinii în colectiv și diminuarea luării deciziilor greșite. În general, această organigramă pare a fi funcțională.

Structura entității RTEC include: aparatul administrativ care asigură managementul instituțional și circulația transportului electric, 3 parcuri de troleibuze, un complex de alimentație publică, un complex medical și o bază de odihnă.

Întreprinderea dispune de 433 în total, dintre care 12 în reparate și zilnic 330 la linie, iar restul de rezerva. Vârsta medie a acestora fiind de 11,5 ani, iar acest număr de 433 de troleibuze în stoc este unul “flexibil”, fiindcă este planificat să se achiziționeze încă 69 în 2022 și în jur de 20 de troleibuze să fie reasamblate.

III.2.2. Parcul Urban de Autobuze

În cadrul PUA în topul conducerii este Consiliul de Administrare (CA), căruia îi raportează Directorul general. Acesta la rândul său are 11 secții pe care le administrează direct: contabil-șef, director adjunct exploatare, director adjunct tehnic, serviciul analiză economică, serviciul control și revizie, serviciul personal, jurist, manager proiecte, inginer securitatea rutieră, baza de odihnă Express și cantina (Anexa 6, Organigrama PUA). La această întreprindere organigrama este mai puțin piramidală, fiind mai extinsă pe orizontală. Aceasta ar însemna și o concentrare mai mare de sarcini și decizii pe o singură persoană, adică în sarcina directorului general.

Structura PUA include: aparatul administrativ care asigură managementul instituțional și circulația autobuzelor; un parc de autobuze; un complex de alimentație publică, o bază de odihnă și o parcare auto. Întreprinderea dispune de 205 de unități de transport, vârsta media a acestor fiind de 5.1 ani.

Tabelul nr. 17: Personalul RTEC și PUA

	Regia Transport Electric Chișinău	Parcul Urban de Autobuze
Numărul unităților de transport	330 la linie <i>(în stoc 433 total, dintre care 12 în reparate pe termen lung)</i>	205
Numărul de șoferi	669	285

Numărul de conductori	688	274
Numărul de specialiști și funcționari	340	118
Numărul de muncitori	750	158 <i>(dintre care 79 de baza în producere)</i>
<i>TOTAL angajați</i>	2447	835

Structura actuală a Regiei Transport Electric și a Parcului Urban de Autobuze este depășită. Analizând veniturile și cheltuielile acestor întreprinderi municipale, constatăm că venitul din transportarea pasagerilor nu acoperă nici cheltuielile de personal. În condițiile în care venitul întreprinderilor nu acoperă nici necesitățile salariale ale întreprinderilor, atunci este greu de atras investiții majore pentru îmbunătățirea transportului public. De aceea este foarte important de analizat numărul de angajați și de identificat numărul optim al acestora. Chiar dacă există diferențe tehnice între troleibuze și autobuze, trebuie examinată posibilitatea de a obține o eficientizare a activității întreprinderilor prin centralizarea procesului de achiziții publice, unificarea serviciului de analize economice, de personal sau a contabilității în condițiile în care constatăm o dublare a funcțiilor de gestionare și administrare a transportului public din Chișinău.

O versiune de organigramă după o posibilă fuziune este prezentată în Anexa 8.

Raportul dintre angajați și numărul unităților de transport este prezentat mai jos.

Tabelul nr. 18: Raportul personal-unitate de transport

	RTEC	PUA
Șoferi per unitate de transport	1,96	1,4
Conductori (taxatori) per unitate de transport	2,02	1,34
Muncitori per unitate de transport	2,20	0,77
Total angajații	2447	835

Angajați per unitate de transport	7,18	4,07
-----------------------------------	------	------

La RTEC se înregistrează 7,18 angajați pentru fiecare troleibuz, pe când la PUA raportul este de 4,07 pentru fiecare autobuz. Pentru comparație, o companie de transport public din Statele Unite înregistrează doar 3 maxim 3,5 angajați pentru fiecare unitate de transport. Acest lucru este posibil datorită eficienței obținute ca urmare a implementării biletelor electronice și externalizării serviciilor de curățenie și parțial a celor de mentenanță/reparație a unităților de transport.

III.3. Centralizarea funcțiilor de management instituțional (scenariul To Be)

În urma mai multor discuții cu reprezentanții ambelor întreprinderi (RTEC și PUA), s-a reușit completarea celor două chestionare ce țin de contexte ale organizației în termeni de structură, management, calitate și funcționalitate (Anexele 6 și 7). S-a determinat situația la zi ce ține de domeniul de aplicare a sistemului de management al calității. Unele proceduri, regulamente (destul de vagi) există, la fel și fișe de post, dar cu siguranță că va fi nevoie obligatoriu de implementat standardele de management a calității ISO 9001:2015, indiferent dacă va avea loc fuziunea sau nu.

**Tabelul nr. 19: Analiza modificărilor structurii, după fuziune pe direcții, subdiviziuni, funcții
(To Be)**

Schimbare	Realizare	Argumentare
Trecerea funcțiilor de de <u>revizori</u> (care verifică taxatorii) <u>în controlori</u> (care verifică biletele la pasageri)	Migrarea specialiștilor <i>din revizori la controlori</i> . Ajustarea fișelor de post noi, semnarea de noi contracte	În cazul tichetelor electronice, nu vor exista taxatorii. Deci, dispare necesitatea revizorilor.
O parte din taxatorii, estimativ 20% (care au abilități) vor fi trecuți la fel în calitate de <u>controlori</u>	Migrarea specialiștilor <i>din taxatori în controlori</i> . Ajustarea fișelor de post noi, instruiți și semnarea de noi contracte.	În cazul tichetelor electronice, nu vor exista taxatorii. Deci, o mare parte vor fi reduși, iar unii cu abilități și experiență mai mare vor deveni controlori.
O parte din taxatorii, estimativ 25% (care au abilități) ar putea fi trecuți la fel în direcția nou creată <u>Serviciu Clienți</u>	Migrarea specialiștilor <i>din taxatori în Serviciul clienți</i> . Ajustarea fișelor de post noi, instruiți și semnarea a noi contracte.	În cazul tichetelor electronice, nu vor exista taxatorii. Deci, o mare parte din acestea vor fi instruiți și trecuți în alte funcții comerciale.
O mica parte din șoferi ar putea fi reduși, doar cei ce deservește administrația (sau chiar parțial și cei	Analiza performanței șoferilor și rezilierea anumitor contracte, în special cu acei care nu îndeplinesc	În cazul optimizării a mai multor rute de pe traseele care se dublează, sau scurtarea anumitor trasee, va duce parțial și la

<i>care nu ating indicatorii de performanță sau care au atins vârsta de pensionare)</i>	normele.	optimizarea numărului de șoferi.
Din conducerea administrativă se prevede o reducere sau transferare în alte direcții cu minim 10% a funcțiilor (<i>contabilitate, secția juridică, achiziții, resurse umane, un director și vicedirectorii</i>)	La fel în urma analizei performanței se vor lua deciziile. Compensarea funcțiilor reduse, conform codului muncii, legii contabilității și codului fiscal.	În cazul fuziunii și reducerii a minim o mie de funcții, bineînțeles că nu va mai fi nevoie de același număr de specialiști în resurse umane, contabilitate, secția juridică, aprovizionare, economie și prognoze, serviciul combustibil, dispecerat etc. Multe funcții din astea se dublează.
Reducerea funcțiilor de mecanici și muncitori ai parcurilor (<i>în special de la PUA</i>), care prestează serviciul de reparație și mentenanță. Se estimează o reducere cu 25%, fiindcă parcul de autobuze s-a reînnoit pe parcurs	Se va organiza un grup de lucru (experți tehnici) care va face analiza performanței muncitorilor. Compensarea funcțiilor reduse, conform codului muncii, legii contabilității și codului fiscal.	Odată cu reînnoirea parcului de autobuze (în special autobuze electrice) și troleibuze cu vehicule noi se micșorează necesitatea reparațiilor, care în mediu statistic vorbind reprezintă în jur de 1 muncitor per vehicul (comparativ cu țările dezvoltate unde activează un muncitor per 5 vehicule). ²²

Fuziunea RTEC și PUA va permite optimizarea statelor de personal, ținând cont de necesitățile întreprinderii și posibilitățile bugetului municipal. La nivel de management instituțional se vor crea premise pentru reducerea aparatului central cu 30-40 de funcții de conducere din cadrul direcțiilor care execută funcții similare: contabilitatea, serviciul personal, serviciul juridic, serviciul protecția muncii, serviciul analiză economică și prognoze, serviciul tehnologii informaționale și serviciile de dispecerat. Centralizarea acestora ar permite îmbunătățirea managementului instituțional și reducerea cheltuielilor de salarizare.

Fuziunea acestor direcții este necesară și din cauza că la moment nu există o colaborare strânsă între întreprinderile municipale. Fiecare întreprindere are propriul serviciu de analiză economică și prognoză și acest lucru nu permite obținerea sinergiei. Supra-aglomerarea unităților de transport în orele de vârf și numărul mic de pasageri pe parcursul zilei reprezintă una din consecințele lipsei de coordonare și cooperare.

Eficiențe la integrarea administrativă pot fi obținute și prin îmbunătățirea proceselor interne. Oferirea salariului pe card ar permite reducerea numărului de persoane angajate la casierie, ar reduce necesitatea angajaților de a sta în rând pentru a semna și ridica salariul în numerar, ar reduce și riscul de fraudă. Lipsa unui sistem de control bine pus la punct și abundența operațiunilor în numerar (de exemplu, la plata salariului sau la vânzarea biletelor și abonamentelor) reprezintă un mediu propice pentru perpetuarea fraudei.

²²Maintenance Technician Staffing Levels for Modern Public Transit Fleets
<https://www.trb.org/TCRP/Blurbs/173927.aspx>

III.4. Colectarea de date și raportare

Conform contractelor privind prestarea serviciului de transport public dintre municipiul Chișinău și întreprinderile municipale, acestea sunt obligate să prezinte un raport lunar în baza căruia municipiul transferă banii pentru compensarea serviciilor prestate. Rapoartele lunare nu sunt plasate nici pe paginile întreprinderilor, nici pe pagina primăriei municipiului Chișinău.

Digitalizarea serviciilor, inclusiv analiza avansată a datelor este instrumentul cheie pentru eficientizarea proceselor de transport. Lipsa unei astfel de analize a și contribuit la starea actuală a lucrurilor din transportul public din Chișinău.

Un sistem uniform de colectare a datelor și raportare către autoritățile locale este unul din ingredientele de bază pentru asigurarea planificării serviciilor, luarea deciziilor corecte de management și stabilirea transparentă a prețului de călătorie. Fuziunea RTEC și PUA va permite reducerea în jumătate a rapoartelor colectate, astfel reducându-se povara administrativă. O condiție absolut obligatorie trebuie să fie asigurarea transparenței acestor date, în special în condițiile în care subvențiile sunt acordate în baza datelor incluse în aceste rapoarte.

III.5. Reducerea numărului de muncitori în parcuri

După conducătorii unităților de transport și conductorii (taxatori), cea mai numeroasă categorie de angajați o reprezintă mecanicii și muncitorii parcurilor, care prestează serviciul de reparație și mentenanță, precum și servicii de curățenie/spălare a unităților de transport. Pentru a determina nivelul optim de muncitori necesari, am comparat datele oferite de întreprinderile municipale cu datele obținute de companii similare de transport din Statele Unite ale Americii. Procedul de benchmarking permite o analiză argumentată a caracteristicilor locale cu cele existente în condiții asemănătoare din alte localități. Datele din tabelul 20 ar sugera că numărul de muncitori este unul prea mare. Dacă la alte întreprinderi similare există 4 -5 unități de transport pentru fiecare muncitor angajat, la întreprinderile municipale se înregistrează invers 3-4 angajați pentru fiecare unitate de transport, deși numărul de km parcurși și numărul total de ore de operare este comparabil cu rezultatele altor întreprinderi de transport public. Totodată, există diferențe semnificative între rezultatele obținute de RTEC și PUA.

Deși vârsta medie a unităților de transport la RTEC este semnificativ mai mică decât la PUA, totuși numărul de muncitori în cadrul parcurilor este dublu. Iar o dată cu înnoirea parcului de troleibuze nu s-a observat o scădere la capitolul personalul încadrat la reparație sau mentenanță. Astfel, ar exista premise de obținere a economiilor ca urmare a creșterii eficienței activității muncitorilor din aceste întreprinderi, în special dacă programul de modernizare a unităților de transport va continua și se va implementa o reducere a muncitorilor cu până la 50%.

Tabelul nr. 20: ²³ Număr muncitori în parcuri și servicii la RTEC, PUA și companii similare din SUA.

	Benchmarking SUA (250-299 unități de transport)	Regia Transport Electric (341 unități)	Parcul Urban de Autobuze (205 unități)
Unități de transport per muncitor	4.9	0,45	0,77
KM parcurși per muncitor	281.860	29.185	67.262
Ore de operare per muncitor	12.264	1.716	3.956
KM parcurși anual de o unitate de transport	72.193	55.807	64.000
Ore de operare per unitate de transport	2.976	3.282	3.765
Vârsta medie a unităților de transport	7 ani	11,5 ani	5.1 ani

Tabelul nr. 21: Sumarul evaluării integrării administrative

Criteriul de evaluare	Impactul	Comentarii
Costul de operare	Pozitiv	Costurile de angajare de personal, mentenanță sau achizițiile publice vor fi efectuate de o singură organizație, astfel va crește obținerea de economii, inclusiv prin prisma reducerii personalului administrativ. Reducerea numărului de angajați în urma fuziunii ar produce o economie de aproximativ de 120 milioane anual pentru întreprindere (bugetul municipal), doar de la salarizare.
Eficiența sistemului de transport	Pozitiv	Standardizarea procedurilor de operare și reducerea diferențelor între serviciul prestat de RTEC și PUA.
Calitatea serviciului prestat	Pozitiv	Standardizarea procedurilor de operare și reducerea diferențelor între serviciul prestat de RTEC și PUA.
Beneficiul pentru cetățeni/utilizatori	Neutru	Cetățenii sunt mai puțini interesați dacă există o singură întreprindere sau mai multe. Mai mult contează nivelul de integrare și cooperare între diferite moduri de transport.

²³ Maintenance Technician Staffing Levels for Modern Public Transit Fleets - <https://www.trb.org/TCRP/Blurbs/173927.aspx>

Sistemul de guvernare	Pozitiv	La fuziunea întreprinderilor se va pune un accent deosebit pe asigurarea transparenței activității, în special în condițiile în care compania va fi și în continuare subvenționată de bugetul municipal.
------------------------------	---------	--

Organizarea eficientă a serviciilor de transport este funcția de bază a întreprinderilor municipale.

Funcțiile principale în acest sector sunt: stabilirea orarului de circulație, gestionarea personalului (cel mai important șoferii și conductorii), dirijarea unităților de transport pe parcursul zilei, asigurarea siguranței și securității transportului, monitorizarea și colectarea datelor și prestarea serviciului relație cu clienții. La momentul actual, toate aceste funcții sunt efectuate individual de RTEC și PUA neexistând o colaborare sau cooperare. Acest lucru cauzează dublarea unor activități care contribuie la ineficiența în organizarea transportului public.

În cadrul serviciului de circulație la RTEC sunt angajați 48 de operatori de linie și 14 dispeceri de linie. Operatorii de linie înregistrează ora de plecare și sosire a unității de transport la stația terminus. Conform informației obținute, operatorii de linie nu au dreptul să majoreze sau să micșoreze intervalul de circulație a unităților de transport care este stabilit din timp și înmănat șoferului dimineața când iese pe traseu de către dispecerul de linie. Mai mult decât atât, rapoartele sau datele statistice colectate de această subdiviziune nu sunt făcute publice pentru a oferi informație utilizatorilor referitor la gradul de respectare a orarului de circulație a transportului public. Astfel, valoarea adăugată pentru utilizatori al acestui serviciu este destul de redusă. La moment, la PUA activează douăzeci de dispeceri și funcțiile acestora sunt similare celor de la RTEC:

Planificarea și monitorizarea individuală a rutelor și frecvențelor contribuie la disconfortul pasagerilor. Pentru dezvoltarea unui transport public eficient în municipiul Chișinău, o condiție esențială o reprezintă crearea unui dispecerat integrat care va reglementa desfășurarea întregului proces de transport. Implementarea sistemului de taxare electronică și a celui de monitorizare GPS a unităților de transport va permite stabilirea unui interval optim în dependență de fluxul de călători.

CAPITOLUL IV

ALTE BENEFICII ALE FUZIUNII

IV.1. Centrul unic pentru gestionarea transportului public

Crearea unui singur centru de control care va monitoriza fluxurile de pasageri și unitățile de transport cu ajutorul sistemului GPS va reprezenta o îmbunătățire semnificativă a situației pe care o avem la moment. Fiecare tip de transport are propriul orar care nu ține cont de necesitățile întregului sistem. Colectarea individuală a informației și încă pe hârtie nu permite luarea deciziilor corecte în timp real. Un singur dispecerat ar reduce substanțial timpul de reacție în diferite situații cum ar fi producerea unui accident sau mărirea fluxului de pasageri într-o anumită regiune și ar contribui la gestionarea ai eficientă a capacității totale a transportului.

IV.2. Serviciul clienți îmbunătățit

Îngrijorările și problemele utilizatorilor transportului public din Chișinău vor fi mai bine abordate în contextul întregii rețele de tranzit. Existența a două întreprinderi distincte, RTEC și PUA, nu a permis crearea unui canal foarte clar de comunicare prin care cetățenii să poată să influențeze deciziile locale din acest domeniu. Un element vital în unificarea serviciilor de transport va fi comunicarea constantă cu cetățenii, prin organizarea de întâlniri publice cu scopul obținerii de feedback, măsurarea nivelului de satisfacție și stabilirea priorităților de dezvoltare a infrastructurii de transport. Noul model de administrare unic trebuie să ofere cetățenilor o voce mai puternică în domeniul gestionării transportului public.

Tabelul nr.22: Sumarul evaluării integrării operaționale

Criteriul de evaluare	Impactul	Comentarii
Costul de operare	Pozitiv	O dată cu implementarea sistemului GPS și unificarea dispeceratelor, personalul acestor unități ar putea fi redus cu minim 2/3.
Eficiența sistemului de transport	Pozitiv	Dispeceratul unic va permite gestionarea integrată a sistemului de transport. Acesta fiind capabil să răspundă mult mai provocărilor: în cazul unui accident sau necesității de a majora numărul de unități de transport de pe o anumită rută.

Calitatea serviciului oferit	Pozitiv	Transportul public va deveni mai flexibil și cetățenii vor avea acces la un serviciu clienți îmbunătățit.
Beneficiul pentru cetățeni/utilizatori	Pozitiv	Standardizarea procedurilor de operare și reducerea diferențelor între serviciul prestat de RTEC și PUA.
Sistemul de guvernare	Pozitiv	Crearea dispeceratului unic prin fuziune este mai ușor de realizat decât stabilirea unui acord de colaborare în cazul a două entități diferite.

IV.3. Integrarea comunicației publice

Transportul public din Chișinău tratează deloc sau extrem de puțin comunicarea publică, limitându-se la a duce călătorii de la o stație la alta, fără ca cineva să fie interesat cum călătorească aceștia pe celelalte segmente ale călătoriei pentru a ajunge la destinația finală. Dacă se impune un schimb de mod (autobuz/troleibuz sau invers), lucrurile devin și mai complicate. Inexistența unei hărți simple și comprehensive a transportului public, ca și informarea deficitară prin intermediul paginilor web reprezintă o problemă majoră care duce la scăderea calității percepute și a numărului de călători.

În condițiile în care cei doi operatori arată prea puțin interes pentru acest aspect, un operator unic rezultat din fuziune va avea șansa unui început pe alte baze, cu furnizarea de informații corecte, complete și actualizate.

IV.4. Brand unic pentru transportul public fuzionat

Transportul public din Chișinău este perceput ca unul foarte incomod și ineficient. Dacă autoritățile locale doresc să atragă un număr cât mai mare de utilizatori, atunci sistemul trebuie să fie cât mai simplu. Consolidarea operațiunilor va permite evaluarea rutelor existente și revizuirea integrală a acestora. Integrarea serviciilor ar putea însemna și extinderea transportului în zone care anterior nu erau acoperite. Structura cât mai simplă a acestuia și o identitate foarte clară reprezintă o precondiție a creșterii numărului de pasageri în transportul public. Fără un singur brand identificabil de transport public, s-ar crea impresia că întreprinderile municipale RTEC și PUA sunt într-o continuă competiție. Atât RTEC cât și PUA trebuie să dezvolte planuri de marketing pentru a crește numărul de pasageri care utilizează transportul public municipal. Existența unui brand unic ar permite dezvoltarea unui singur plan de marketing care să convingă cetățenii să aleagă transportul public în defavoare celui privat și nu un plan de marketing care să convingă că troleibuzul este mai bun ca autobuzul. Acest lucru este caracteristic multor orașe Europene: Londra - Transport for London; București - Societatea de Transport București SA (până nu demult Regia Autonomă Transport București); Cluj - Compania de Transport Public; Tallinn - Transportul Orașului Tallinn.

IV.5. Buget consolidat

În conformitate cu contractele privind prestarea serviciilor de transport public dintre municipiul Chișinău pe deoparte și RTEC și PUA pe de alta, formula de calcul pentru obținerea finanțării din partea bugetului local este aceeași. Prin urmare, o eventuală fuziune ar simplifica și procesul de aprobare a bugetului întreprinderii și ar îmbunătăți transparența acestui exercițiu. Noul buget va include costurile și veniturile estimative pentru întregul sistem de transport și nu va exista necesitatea de a aproba două documente diferite sau de a efectua mai multe transferuri. Astfel va fi redusă și povara administrativă a funcționarilor din autoritatea locală.

IV.6. Rețeaua de rute

Așa cum s-a menționat anterior, în prezent fiecare întreprindere are propriul serviciu de analiză și prognoză. Acest lucru nu permite evaluarea în ansamblu a cererii de transport. Municipiul Chișinău are nevoie de o întreprindere care să poată cerceta, analiza și prognoza nu printr-o prismă departamentală, dar una holistică și exhaustivă. Acest lucru trebuie să permită anticiparea creșterii populației într-o anumită regiune, identificarea zonelor unde se observă o concentrare a locurilor de muncă sau să stabilească exact fluxurile de călători între sectoarele municipiului. O schemă raționalizată a rutelor transportului public ar exclude factorul de paralelism și al dublării rutelor în special în zona centrală a Municipiului Chișinău.

IV.7. Audierile publice ²⁴

Obiectivul major al acestui exercițiu de elaborare a politicilor publice este crearea unei platforme eficiente în municipiul Chișinău, în scopul de a le permite cetățenilor și organizațiilor societății civile să participe la procesul de luare a deciziilor la nivel local și sporirea angajamentului civic.

Pe 22 martie 2018, în cadrul Primăriei au fost organizate audierile publice pe marginea acestui proiect. La audieri au participat peste 50 de cetățeni, jurnaliști și funcționari.

Totodată, conferința a fost transmisă video în regim on-line de privesc.eu și a fost privită de 60.000 de utilizatori.

De asemenea, evenimentul a fost transmis live și pe pagina de Facebook, unde a fost vizualizat de 2.500 utilizatori. Interesul ridicat din partea cetățenilor demonstrează o dată în plus că în acest domeniu există probleme și este datoria autorităților să propună măsuri eficiente de rezolvare a acestora.

²⁴ Proiectul de transport public din Chișinău: Programul de consultanță privind reglementarea și restructurarea transportului public -

În cadrul audierilor, principala îngrijorare exprimată de mai mulți participanți s-a referit la eventualele dezavantaje ale acestei fuziuni cum ar fi: reducerea substanțială a personalului (în mod special conductorii/taxatorii); incompatibilitatea culturii organizaționale; nerealizarea economiilor planificate.

Dar toate aceste riscuri pot fi evitate în condițiile în care există un model de plan de acțiuni sau o foaie de parcurs care va ghida ușor participanții în procesul de fuziune.

De exemplu, referitor la reducerea numărului de personal, este important de menționat că fluctuația de cadre în cazul conductorilor este foarte sporită.

Astfel, impactul negativ ar putea fi minimizat prin micșorarea treptată a angajărilor.

IV.8. Integrarea administrativă

Prin reducerea funcțiilor de conducere, excluderea funcțiilor ce se dublează și îmbunătățirea gestionării personalului ar putea contribui la creșterea productivității și reducerea cheltuielilor de salarizare. Atingerea unui nivel de 5 angajați per unitate de transport ar produce o economie de aproximativ de 120 milioane lei anual pentru întreprindere (creșterea productivității muncii, reducerea funcțiilor de conducere; reducerea numărului de conductorii; reducerea numărului de muncitor din parcuri). Un model de Plan de acțiuni pentru implementarea fuziunii și apoi a managementului calității este prezentat în Anexele 9, 10 și 11.

CAPITOLUL V

CONCLUZII

Fuziunea întreprinderilor de transport municipal este un exercițiu cu mai multe beneficii de ordin financiar și operațional pentru municipiul Chișinău, începând cu costuri mai mici pentru operarea întregului sistem, o coordonare mai bună a rutelor și graficelor de operare, o decongestionare a centrului orașului, dar și posibilitatea de a oferi clientului un sistem de tarife unic, cu posibilitatea transbordării în limita tarifului sau zonei selectate și o șansă bună pentru micșorarea poverii financiare asupra bugetului municipal.

Analiza implicațiilor operaționale ale menținerii fuziunii celor doi operatori publici din Chișinău conduce la concluziile expuse mai jos. Fuziunea celor doi operatori publici nu apare ca o condiție absolut obligatorie pentru îmbunătățirea activității, dar bunele practici în domeniu, validate prin rezultate, recomandă cu tărie o asemenea abordare. Consultantul apreciază că a menține separarea instituțională aduce riscul, dacă nu chiar certitudinea agravării problemelor semnalate și a aplicării dificile și cu rezultate incerte a eventualelor măsuri separate de remediere.

În condițiile în care presiunea pe bugetul local este în creștere constantă și a devenit deja nesustenabilă pe termen mediu și lung, creșterea substanțială a veniturilor din încasări este obligatorie. Trebuie construită o ofertă tarifară nouă și unică, începând cu un tarif de bază majorat în concordanță cu evoluțiile economice din Capitală, simultan cu reducerea tarifelor la abonamente. În acest mod vor fi favorizați călătorii fideli, care constituie marea majoritate și care depind de utilizarea cotidiană a transportului public. Se pot adăuga produse tarifare noi (abonamente pentru o linie urbană, abonamente pentru o linie urbană plus una suburbană, etc), posibile cu actuala dotare tehnică și menționate în capitolul dedicat. Pe lângă o ofertă tarifară mai corectă comercial, obiectivul final este creșterea încasărilor cu minimum 50%. Încasarea în avans a taxei de călătorie prin abonamente, echivalentă cu o creditare pe termen scurt fără dobândă și condiții, ar determina și o relaxare financiară datorită îmbunătățirii *cash-flow*-ului. Consultantul a prezentat mai multe scenarii posibile și a recomandat tariful de bază 5 lei, abonamentul lunar 160 lei și restul produselor tarifare existente modificate corespunzător, sau stabilite după reguli uzuale pentru cele noi. Fuziunea celor doi operatori publici ar facilita acest proces, oprind tendința neproductivă tot mai manifestă de taxare diferită a aceluiași serviciu public.

Sunt necesare demersuri pentru ca Statul să-și asume acoperirea sumelor neîncasate de către operatori ca urmare a instituirii, prin norme republicane, a dreptului de călătorie gratuită pentru unele categorii de persoane. Este un principiu elementar ca autoritatea care impune facilități de tarif să transfere sumele corespunzătoare, pentru că un operator de transport public nu poate și nu trebuie să-și asume sarcini de protecție socială.

Investițiile, chiar și proiectele-pilot din zona operațională, trebuie să aibă un caracter unitar, cu aceleași facilități și proceduri și, mai ales, cu aceeași interfață spre călători.

Fuziunea celor doi operatori ar facilita acest proces, fapt pus în evidență și de modul diferit în care a fost gândit și în care se implementează în prezent proiectul-pilot la cei doi operatori pentru plata biletului cu cardul bancar contactless.

Este necesară implementarea, pe termen mediu, a unui Sistem Automat de Taxare care să utilizeze atât carduri de transport, cât și carduri bancare și care să permită diversificarea ofertei tarifare și a modalităților de plată, securizarea întregului lanț de proceduri comerciale - emiter, plată, validare și control, simultan cu obținerea de rapoarte complete și obiective cu privire la încărcarea rutelor, încasări, tipuri de călători, etc. Menținerea separării instituționale a celor doi operatori publici ar face foarte dificilă realizarea acestui proiect.

Vânzarea biletelor prin cei aprox. 960 de taxatori (de la ambele întreprinderi) este o practică anacronică, pentru care nu se pot găsi exemple similare și care generează costuri de operare mari și inutile. Renunțarea la această procedură, destinată oricum în mod normal unei minorități dintre călători, trebuie luată în considerare cu depășirea temerii pentru creșterea fraudei.

Alături de creșterea încasărilor, reducerea cheltuielilor operaționale prin optimizarea rutelor este a doua pârghie importantă pentru scăderea presiunii asupra bugetului local. Chiar în lipsa unor date exacte, este clar pentru consultant că sunt probleme de paralelism, de supra-ofertare în localități mici și de aducere contra-productivă a rutelor suburbane de autobuz în centrul orașului Chișinău. Parametrii financiari de operare și caracteristicile modului autobuz impun ca principala acțiune să fie reconfigurarea parțială a actualei rețele PUA. Consultantul a făcut câteva recomandări posibile cu datele de care a dispus, dar amplasarea exactă a nodurilor pentru scurtarea rutelor de autobuz în orașul Chișinău, eliminarea unor trasee dublate în suburbii și efectul financiar al acestor modificări urmează să fie stabilite de către specialiștii locali, pe baza unei mai bune cunoașteri a situației reale din teren. Fuziunea celor doi operatori publici ar face posibilă o acțiune coordonată și unitară, caracteristici esențiale pentru asigurarea efectului pozitiv scontat.

Contractul de delegare a gestiunii serviciului de transport public nu ar trebui să permită operatorilor, fie ei publici sau privați, sub-contractarea serviciului pe anumite rute dintre cele care le-au fost date în administrare.

Autoritatea locală ar trebui să aibă în vedere delegarea gestiunii serviciului de transport public către operatori privați doar în măsura în care operatorul public nu poate satisface cererea de transport, cu îndeplinirea procedurilor legale și a standardelor de calitate.

Perspectiva de achiziționare de autobuze electrice adaugă încă un argument în favoarea fuziunii operatorilor publici, deoarece acestea nu vor avea din punct de vedere tehnic nici un punct comun cu autobuzele clasice, cu motor termic. Dimpotrivă, ele vor fi practic troleibuze fără troleu, dar având nevoie de stații de încărcare pentru baterie. În ipoteza că ele vor fi achiziționate de către PUA, sau vor fi încredințate pentru operare la PUA (pentru că sunt "autobuze"), amenajarea unor facilități pentru întreținerea tehnică va fi contra-productivă atâta timp cât RTEC dispune de facilitățile necesare

pentru mentenanța vehiculelor electrice. Chiar și stațiile de încărcare pot fi realizate mai ușor în garajele de troleibuze, pe baza unor substații de tracțiune noi, care sunt subiectul unui alt proiect.

Operarea coerentă și unitară a serviciului de transport public impune și o activitate îmbunătățită de comunicare publică, în primul rând în mediul *on line* din ce în ce mai utilizat. Constatând modul în care se realizează în prezent această comunicare, cu pagini web diferite ca structură și având informații incomplete sau plasate greșit, se poate concluziona că fuziunea celor doi operatori publici va asigura condiții mai bune pentru atingerea acestui scop.