CFR Călători

PLANUL DE ADMINISTRARE

AL SOCIETĂȚII NAȚIONALE DE TRANSPORT FEROVIAR DE CĂLĂTORI

CFR CĂLĂTORI SA

PENTRU PERIOADA 2023 - 2027

Decembrie 2023

PLANUL DE ADMINISTRARE

al Societății Naționale de Transport Feroviar de Călători

CFR Călători SA

pentru perioada 2023-2027

(Integral)

Versiune: 2.1

Elaborat: dec 2023

Actualizat: feb 2024

Consiliul de Administrație

Prenume și nume	Semnătura
Gabriel POPA – Președinte	……..
Valentin DOROBANȚU	……..
Sorin Georgel FLUTUR	……..
Traian PREOTEASA	……..
Mariana PRODAN	……..
Marin STANCU	……..
Rela-Nicoleta ȘTEFĂNESCU	……..

Directori

Prenume și nume	Semnătura
Traian PREOTEASA – Director General	……..
Aida HANGANU – Director Financiar	……..

CUPRINS

Cap. 1 Considerații preliminare 17

Cap. 2 Sumar executiv 21

Cap. 3 Aspecte esențiale privind dezvoltarea transportului feroviar 51

3.1 Necesitatea și oportunitatea dezvoltării transportului feroviar 53

3.1.1 Eficienţa economică a transportului feroviar 53

3.1.2 Sustenabilitatea economică a transportului feroviar 54

3.1.3 Beneficiile dezvoltării transportului feroviar din perspectiva intereselor economiei naţionale 55

3.1.3.1 Reducerea progresivă a necesarului de finanţare din fonduri publice a transportului feroviar, ca efect al creşterii competitivităţii acestuia 55

3.1.3.2 Reducerea costurilor economiei naţionale privind transporturile 57

3.1.3.2.1 Traficul de călători 57

3.1.3.2.2 Traficul de marfă 58

3.1.3.2.3 Economii generate de transferul modal 59

3.1.3.3 Descongestionarea reţelei rutiere 60

3.2 Probleme care afectează dezvoltarea transportului feroviar 62

3.2.1 Considerații preliminare 62

3.2.2 Externalizarea costurilor transportului rutier 62

3.2.3 Finanțarea publică asimetrică a modurilor de transport 64

3.2.4 Consecințe ale distorsionării competiției între modurile de transport terestru 66

3.2.4.1 Consecințe asupra transportului feroviar 66

3.2.4.2 Consecințe asupra economiei naționale 68

3.3 Politica Uniunii Europene privind restabilirea echilibrului competițional între modurile de transport 69

Cap. 4 Aspecte relevante privind funcționarea CFR Călători 73

4.1 Structura sistemului de transport 75

4.2 Organizarea sistemului feroviar român 76

4.3 Obiectul de activitate al CFR Călători - prezentare sintetică 77

4.4 Organizarea CFR Călători 77

4.5 Contextul de piaţă 78

4.5.1 Identificarea pieţelor şi a concurenţilor 79

4.5.1.1 Piața transporturilor terestre de călători 80

4.5.1.2 Piața transporturilor publice de călători 80

4.5.1.3 Piața transporturilor feroviare de călători 80

4.5.2 Mediul concurenţial pe piaţa transporturilor 81

4.5.2.1 La nivel naţional 81

4.5.2.2 La nivel internaţional 81

4.6 Evoluția CFR Călători pe piețele relevante 81

4.6.1 Evoluția pe piața transporturilor feroviare de călători 81

4.6.2 Evoluția pe piața transporturilor terestre de călători 83

4.6.3 Evoluția pe piața transporturilor publice de călători 84

4.7 Servicii de transport feroviar furnizate de CFR Călători 86

4.7.1 Evoluția serviciilor furnizate de CFR Călători 86

4.7.2 Structura serviciilor furnizate de CFR Călători 86

4.8 Resurse logistice și utilizarea acestora ... 87
4.8.1 Materialul rulant ... 87
4.8.2 Resursele umane ... 89
4.8.3 Infrastructura feroviară ... 89
4.8.4 Energia pentru tracțiune ... 90
4.9 Situaţia economico-financiară a societății ... 91
4.9.1 Evoluția rezultatelor financiare ale CFR Călători ... 91
4.9.2 Evoluția veniturilor CFR Călători ... 92
4.9.3 Evoluția cheltuielilor CFR Călători ... 94
4.9.4 Creanțe și arierate ... 97

Cap. 5 Cauzele deteriorării situației economice a societății ... 99
5.1 Considerații de ordin general ... 101
5.2 Scăderea veniturilor CFR Călători ... 104
5.2.1 Scăderea veniturilor proprii ale societății ... 104
5.2.2 Compensarea insuficientă a costurilor aferente obligației de serviciu public ... 105
5.3 Limitarea cheltuielilor CFR Călători ... 107
5.3.1 Limitarea cheltuielilor privind mentenanța și reînnoirea materialului rulant ... 107
5.3.2 Limitarea cheltuielilor privind resursele umane ale societății ... 113
5.3.3 Limitarea cheltuielilor privind utilizarea infrastructurii feroviare ... 115
5.4 Alte cauze de natură externă ... 116
5.4.1 Creșterea prețurilor energiei pentru tracțiune ... 116
5.4.2 Efectele epidemiei de COVID-19 ... 117

Cap. 6 Situaţia actuală ... 119
6.1 Declinul situației economice a societății ... 121
6.2 Aspecte relevante privind activitatea curentă a societății ... 124
6.2.1 Operarea serviciilor de transport ... 124
6.2.2 Utilizarea resurselor logistice ale societății ... 127
6.2.3 Costuri aferente operării serviciilor de transport ... 129
6.2.4 Variația sezonieră a activității societății ... 131

Cap. 7 Reabilitarea și dezvoltarea transportului feroviar de călători ... 135
7.1 Viziunea strategică a Ministerului Transporturilor și Infrastructurii privind dezvoltarea transportului feroviar în România ... 137
7.1.1 Creşterea transportului feroviar de pasageri şi sprijinirea sustenabilă a mobilităţii persoanelor ... 137
7.1.2 O infrastructură eficientă şi performantă, capabilă să susţină creşterea durabilă a competitivităţii transportului feroviar ... 138
7.1.3 Creșterea competitivității transportului feroviar ... 139
7.1.3.1 Consideraţii cu caracter general ... 139
7.1.3.2 Transportul feroviar de pasageri ... 140
7.2 Opțiunile strategice privind reabilitarea și dezvoltarea transportului feroviar de călători din România ... 142
7.2.1 Consideraţii cu caracter general privind opţiunile strategice referitoare la transportul feroviar din România ... 142
7.2.2 Ipoteze de lucru ... 144
7.2.3 Transferul modal către calea ferată al traficului de călători ... 145
7.3 Acțiuni strategice necesare ... 145
7.3.1 Modalităţi de bază pentru asigurarea transferului modal către calea ferată al fluxurilor de transport al călătorilor ... 149
7.3.1.1 Restabilirea unui mediu competiţional echitabil și nediscriminatoriu între modurile de transport terestru ... 149
7.3.1.2 Creşterea nivelului de competitivitate al serviciilor de transport feroviar ... 150
7.3.1.3 Asigurarea cadrului legal adecvat ... 150

7.3.2 Acțiuni specifice destinate transferului modal către calea ferată al traficului de călători ... 151
7.3.2.1 Acţiuni specifice privind compensarea handicapului competitiv al transportului feroviar de călători în raport cu alte moduri de transport ... 151
7.3.2.2 Acţiuni specifice privind creşterea competitivităţii serviciilor de transport feroviar de călători ... 153
7.3.2.3 Investiţiile în material rulant feroviar şi utilizarea eficientă a acestuia ... 154
7.3.3 Sinteza planului strategic privind dezvoltarea transportului feroviar de călători și susținerea transferului modal către calea ferată al fluxurilor de călători ... 156
7.4 Beneficii așteptate ... 157
7.4.1 Din perspectiva economiei naţionale ... 157
7.4.2 Din perspectiva sistemului feroviar român ... 157
7.4.3 Din perspectiva transportului feroviar de călători ... 158
7.4.4 Din perspectiva CFR Călători ... 161

Cap. 8 Planul strategic privind dezvoltarea CFR Călători ... 165
8.1 Considerații de ordin general ... 167
8.2 Elemente ale analizei SWOT privind dezvoltarea societății ... 167
8.2.1.1 Puncte tari ... 168
8.2.1.2 Puncte slabe ... 168
8.2.1.3 Oportunităţi ... 169
8.2.1.4 Ameninţări ... 170
8.2.1.5 Sinteză ... 171
8.3 Obiective strategice generale ... 172
8.4 Obiective strategice specifice ... 172
8.5 Direcții de acțiune strategică privind creșterea veniturilor societății ... 173
8.5.1 Obiectiv specific A.1: Creșterea nivelului de performanță al serviciilor de transport ... 173
8.5.2 Obiectiv specific A.2: Creșterea calității serviciilor de transport ... 175
8.5.3 Obiectiv specific A.3: Creșterea gradului de adecvare al ofertei de servicii în raport cu așteptările clienților ... 175
8.5.4 Obiectiv specific A.4: Implementarea unor servicii de transport cu grad ridicat de atractivitate ... 179
8.5.5 Obiectiv specific A.5: Creșterea veniturilor aferente altor activități ale CFR Călători ... 183
8.6 Direcții de acțiune strategică privind reducerea costurilor societății ... 184
8.6.1 Obiectiv specific B.1: Creșterea eficienței energetice a operării serviciilor de transport ... 184
8.6.2 Obiectiv specific B.2: Reducerea costurilor unitare de operare a serviciilor de transport furnizate de societate ... 185
8.6.3 Obiectiv specific B.3: Creșterea productivității activităților societății ... 186
8.7 Sinteza planului strategic privind dezvoltarea societății ... 186

Cap. 9 Elemente complementare planului strategic privind dezvoltarea societății ... 189
9.1 Dezvoltarea guvernanței corporative ... 191
9.2 Implementarea politicilor de etică și integritate ... 192
9.3 Resurse necesare ... 192
9.4 Constrângeri, riscuri, limitări ... 193
9.5 Corelarea cu viziunea acționarului privind dezvoltarea societății ... 194
9.5.1 Corelarea cu planul strategic privind dezvoltarea transportului feroviar de călători și transferul modal către calea ferată al fluxurilor de călători ... 194
9.5.2 Corelarea cu strategia de dezvoltare a infrastructurii feroviare ... 196
9.5.3 Corelarea cu cadrul legislativ existent ... 196

Cap. 10 Condiții necesare pentru asigurarea fezabilității dezvoltării societății ... 197
10.1 Reconsiderarea rolului transportului feroviar în cadrul sistemului naţional de transport ... 199
10.2 Internalizarea costurilor externe ale transportului rutier ... 200
10.3 Implementarea planului strategic de dezvoltare a transportului feroviar de călători ... 203

10.4 Implementarea strategiei de dezvoltare a infrastructurii feroviare ... 204

10.5 Îmbunătățirea cadrului legislativ ... 204

10.6 Îmbunătățirea contractelor de servicii publice pentru transportul feroviar de călători ... 206

Cap. 11 Planul de management al societății pentru perioada 2023-2027 ... 213

11.1 Preambul ... 217

11.2 Măsuri pentru implementarea planului strategic de dezvoltare a societății ... 218

11.2.1 Măsuri prioritare pentru atingerea obiectivului specific A.1: Creșterea nivelului de performanță al serviciilor de transport ... 218

11.2.1.1 Măsuri aferente acțiunii A.1.1: CREȘTEREA PARAMETRILOR DE PERFORMANȚA AI PARCULUI DE MATERIAL RULANT MOTOR 218

11.2.1.1.1 Măsura A.1.1.1: Completarea parcului de material rulant motor cu echipamente performante achiziționate centralizat ... 218

11.2.1.1.2 Măsura A.1.1.2: Completarea parcului de material rulant motor cu echipamente performante achiziționate de CFR Călători ... 220

11.2.1.1.3 Măsura A.1.1.3: Creșterea vitezelor de circulație ale parcului actual de material rulant motor ... 221

11.2.1.2 Măsuri aferente acțiunii A.1.2: CREȘTEREA PARAMETRILOR DE PERFORMANȚA AI PARCULUI DE VAGOANE ... 223

11.2.1.2.1 Măsura A.1.2.1: Completarea parcului de vagoane cu echipamente performante ... 223

11.2.1.2.2 Măsura A.1.2.2: Creșterea vitezelor de circulație ale parcului de vagoane existent ... 224

11.2.1.3 Măsuri aferente acțiunii A.1.3: REDUCEREA FRECVENȚEI DE DEFECTARE IN PARCURS A MATERIALULUI RULANT ... 226

11.2.1.3.1 Măsura A.1.3.1: Mentenanța preventivă a parcului activ de material rulant ... 226

11.2.1.3.2 Măsura A.1.3.2: Repararea parcului existent de material rulant ... 228

11.2.2 Măsuri prioritare pentru atingerea obiectivului specific A.2: Creșterea calității serviciilor de transport ... 229

11.2.2.1 Măsuri aferente acțiunii A.2.1: CONFIGURAREA ADECVATA A COMPUNERII TRENURILOR IN RAPORT DE TIPUL SERVICIULUI. 229

11.2.2.1.1 Măsura A.2.1.1: Utilizarea adecvată a ramelor electrice și diesel ... 229

11.2.2.1.2 Măsura A.2.1.2: Utilizarea adecvată a vagoanelor clasă în raport de tipul serviciului ... 230

11.2.2.1.3 Măsura A.2.1.3: Utilizarea adecvată a vagoanelor speciale ... 231

11.2.2.2 Măsuri aferente acțiunii A.2.2: ÎMBUNATAȚIREA ȘI DIVERSIFICAREA SERVICIILOR OFERITE LA BORDUL TRENURILOR ... 232

11.2.2.2.1 Măsura A.2.2.1: Asigurarea integrală a cerințelor minimale impuse prin reglementările în vigoare ... 232

11.2.2.2.2 Măsura A.2.2.2: Implementarea unor servicii suplimentare la bordul trenurilor ... 235

11.2.2.2.3 Măsura A.2.2.3: Implementarea unor servicii de alimentație publică la bordul trenurilor ... 236

11.2.3 Măsuri prioritare pentru atingerea obiectivului specific A.3: Creșterea gradului de adecvare al ofertei de servicii în raport cu așteptările clienților ... 237

11.2.3.1 Măsuri aferente acțiunii A.3.1: CREȘTEREA CAPACITAȚII DE TRANSPORT ... 237

11.2.3.1.1 Măsura A.3.1.1: Creșterea numărului trenurilor operate de societate ... 237

11.2.3.1.2 Măsura A.3.1.2: Creșterea capacității medii de transport a trenurilor operate de societate ... 238

11.2.3.2 Măsuri aferente acțiunii A.3.2: CREȘTEREA GRADULUI DE ACOPERIRE GEOGRAFICA A SERVICIILOR DE TRANSPORT ... 239

11.2.3.2.1 Măsura A.3.2.1: Extinderea gamei de relații de transport deservite de CFR Călători ... 239

11.2.3.2.2 Măsura A.3.2.2: Utilizarea autobuzelor de înlocuire ... 240

11.2.3.3 Măsuri aferente acțiunii A.3.3: ADAPTAREA ORARELOR IN RAPORT DE NECESITAȚILE DE TRANSPORT ... 241

11.2.3.3.1 Măsura A.3.3.1: Extinderea progresivă a ponderii serviciilor de transport cadențate ... 241

11.2.3.3.2 Măsura A.3.3.2: Creșterea numărului trenurilor operate pe anumite relații de transport ... 242

11.2.3.4 Măsuri aferente acțiunii A.3.4: EFICIENTIZAREA SISTEMULUI DE VANZARE AL TITLURILOR DE CALATORIE ... 243

11.2.3.4.1 Măsura A.3.4.1: Consolidarea sistemului de vânzare on-line ... 243

11.2.3.4.2 Măsura A.3.4.2: Vânzarea titlurilor de călătorie la bordul trenurilor ... 244

11.2.3.4.3 Măsura A.3.4.3: Utilizarea automatelor pentru vânzarea titlurilor de călătorie ... 245

11.2.3.4.4 Măsura A.3.4.4: Implementarea unui sistem de tarifare care să încurajeze vânzarea anticipată ... 246

11.2.3.5 Măsuri aferente acțiunii A.3.5: EFICIENTIZAREA SISTEMULUI DE REZERVARE A LOCURILOR ... 247

11.2.3.5.1 Măsura A.3.5.1: Consolidarea sistemului de rezervare on-line ... 247

11.2.3.5.2 Măsura A.3.5.2: Implementarea unui sistem de tarifare care să încurajeze vânzarea anticipată ... 248

11.2.3.6 Măsuri aferente acțiunii A.3.6: CREȘTEREA ACCESIBILITAȚII SERVICIILOR DE TRANSPORT ... 249

11.2.3.6.1 Măsura A.3.6.1: Sincronizarea cu serviciile de transport public local ... 249

11.2.3.6.2 Măsura A.3.6.2: Integrarea titlurilor de călătorie ... 250

11.2.3.6.3 Măsura A.3.6.3: Integrarea intermodală cu transportul individual ... 251

11.2.3.7 Măsuri aferente acțiunii A.3.7: ÎMBUNATAȚIREA CONEXIUNILOR SERVICIILOR DE TRANSPORT 252
11.2.3.7.1 Măsura A.3.7.1: Migrarea către un sistem de servicii de transport cu fluență îmbunătățită a călătoriilor 252
11.2.3.7.2 Măsura A.3.7.2: Utilizarea autobuzelor de înlocuire pentru a îmbunătăți fluența călătoriilor 253
11.2.4 Măsuri prioritare pentru atingerea obiectivului specific A.4: Implementarea unor servicii de transport cu grad ridicat de atractivitate 254
11.2.4.1 Măsuri aferente acțiunii A.4.1: SERVICII INTERURBANE CADENȚATE 254
11.2.4.1.1 Măsura A.4.1.1: Servicii cadențate de lung parcurs 254
11.2.4.1.2 Măsura A.4.1.2: Servicii cadențate de mediu parcurs 256
11.2.4.2 Măsuri aferente acțiunii A.4.2: SERVICII DE TRANSPORT IN ZONELE METROPOLITANE 258
11.2.4.2.1 Măsura A.4.2.1: Implicarea CFR Călători în realizarea obligațiilor de serviciu public de interes național privind transportul feroviar al călătorilor în zonele metropolitane 258
11.2.4.2.2 Măsura A.4.2.2: Implicarea CFR Călători în realizarea obligațiilor de serviciu public de interes local privind transportul feroviar al călătorilor în zonele metropolitane 259
11.2.4.3 Măsuri aferente acțiunii A.4.3: SERVICII DE TRANSPORT PE TIMP DE NOAPTE 261
11.2.4.3.1 Măsura A.4.3.1: Implementarea progresivă a serviciilor de transport pe timp de noapte 261
11.2.4.3.2 Măsura A.4.3.2: Implementarea serviciilor complementare de catering în vagoanele de dormit 262
11.2.5 Măsuri prioritare pentru atingerea obiectivului specific A.5: Creșterea veniturilor aferente altor activități ale CFR Călători 263
11.2.5.1.1 Măsura A.5.1.1: Valorificarea activelor auxiliare 263
11.2.5.1.2 Măsura A.5.1.2: Servicii de transport rutier al călătorilor complementare serviciilor de transport feroviar operate de societate 263
11.2.5.1.3 Măsura A.5.1.3: Identificarea și implementarea unor noi linii de business ale societății 265
11.2.6 Măsuri prioritare pentru atingerea obiectivului specific B.1: Creșterea eficienței energetice a operării serviciilor de transport 266
11.2.6.1 Măsuri aferente acțiunii B.1.1: EXTINDEREA PARCULUI DE MATERIAL RULANT CU ECHIPAMENTE EFICIENTE ENERGETIC 266
11.2.6.1.1 Măsura B.1.1.1: Extinderea parcului de material rulant cu echipamente achiziționate centralizat 266
11.2.6.1.2 Măsura B.1.1.2: Achiziționarea în leasing a unor echipamente eficiente energetic 267
11.2.6.2 Măsuri aferente acțiunii B.1.2: CREȘTEREA EFICIENȚEI ENERGETICE A PARCULUI EXISTENT DE MATERIAL RULANT MOTOR 267
11.2.6.2.1 Măsura B.1.2.1: Modernizarea locomotivelor electrice existente 267
11.2.6.2.2 Măsura B.1.2.2: Modernizarea locomotivelor diesel existente 268
11.2.6.2.3 Măsura B.1.2.3: Reînnoirea parcului de automotoare Desiro 269
11.2.6.2.4 Măsura B.1.2.4: Retragerea progresivă din circulație a automotoarelor care nu pot fi modenizate 270
11.2.7 Măsuri prioritare pentru atingerea obiectivului specific B.2: Reducerea costurilor unitare de operare a serviciilor de transport furnizate de societate 271
11.2.7.1 Măsuri aferente acțiunii B.2.1: CREȘTEREA PRODUCTIVITAȚII ACTIVITAȚILOR DE OPERARE A TRENURILOR 271
11.2.7.1.1 Măsura B.2.1.1: Reducerea costurilor unitare de operare a trenurilor cu tracțiune diesel 271
11.2.7.1.2 Măsura B.2.1.2: Reducerea costurilor unitare de operare a trenurilor cu tracțiune electrică 272
11.2.7.1.3 Măsura B.2.1.3: Creșterea gradului de utilizare a capacității de transport a trenurilor 273
11.2.7.2 Măsuri aferente acțiunii B.2.2: OPTIMIZAREA COMPUNERII TRENURILOR 274
11.2.7.2.1 Măsura B.2.2.1: Extinderea utilizării ramelor electrice și diesel 274
11.2.7.2.2 Măsura B.2.2.2: Utilizarea adecvată a trenurilor cu compunere clasică 275
11.2.8 Măsuri prioritare pentru atingerea obiectivului specific B.3: Creșterea productivității activităților societății 276
11.2.8.1 Măsuri aferente acțiunii B.3.1: OPTIMIZAREA STRUCTURII ORGANIZATORICE ȘI A LANȚURILOR DE COMANDA/CONTROL 276
11.2.8.1.1 Măsura B.3.1.1: Crearea unei structuri proprii de reparare a materialului rulant 276
11.2.8.1.2 Măsura B.3.1.2: Optimizarea structurii organizatorice a societății 277
11.2.8.2 Măsuri aferente acțiunii B.3.2: OPTIMIZAREA MODELULUI DE BUSINESS PRIVIND OPERAREA SERVICIILOR DE TRANSPORT 278
11.2.8.2.1 Măsura B.3.2.1: Utilizarea materialului rulant achiziționat centralizat 278
11.2.8.2.2 Măsura B.3.2.2: Utilizarea materialului rulant achiziționat în leasing 279
11.2.8.2.3 Măsura B.3.2.3: Utilizarea autobuzelor de înlocuire 280
11.2.8.2.4 Măsura B.3.2.4: Implementarea unor servicii comerciale eficiente economic 281
11.3 Măsuri prioritare pentru asigurarea fezabilității planului de administrare al societății 283
11.3.1 Reconsiderarea modului de tarifare a transporturilor rutiere comerciale în scopul echilibrării competiției între modurile de transport terestru 283
11.3.2 Reconsiderarea modului de dimensionare a obligațiilor de serviciu public de interes național privind transportul călătorilor pe calea ferată 285
11.3.3 Reconsiderarea modului de dimensionare a compensației de serviciu public de interes național privind transportul călătorilor pe calea ferată 289
11.3.4 Corelarea și integrarea sistemelor de servicii publice privind transportul călătorilor pe rute terestre 291

11.3.5 Reevaluarea patrimoniului societății ... 293

11.4 Sinteza planului de management ... 295

Cap. 12 Monitorizarea performanței activității Consiliului de Administrație și directorilor ... 299

12.1 Indicatori de performanță și monitorizare pentru administratorii neexecutivi ... 302

12.1.1 Lista indicatori pentru administratorii neexecutivi ... 303

12.1.1.1 Indicatori financiari pentru administratorii neexecutivi ... 303

12.1.1.2 Indicatori nefinanciari operaționali pentru administratorii neexecutivi ... 305

12.1.1.2.1 Indicatori operaționali orientați către serviciile publice ... 308

12.1.1.2.2 Indicatori operaționali privind managementul resurselor ... 309

12.1.1.2.3 Sinteza indicatorilor cheie de performanță nefinanciari operaționali pentru administratorii neexecutivi ... 311

12.1.1.3 Indicatori nefinanciari privind guvernanța corporativă pentru administratorii neexecutivi ... 311

12.1.2 Obiective anuale asociate indicatorilor cheie de performanță pentru administratorii neexecutivi ... 312

12.1.2.1 Indicatori financiari pentru administratorii neexecutivi ... 315

12.1.2.2 Indicatori nefinanciari operaționali pentru administratorii neexecutivi ... 315

12.1.2.2.1 Indicatori operaționali orientați către serviciile publice ... 315

12.1.2.2.2 Indicatori operaționali privind managementul resurselor ... 316

12.1.2.3 Indicatori nefinanciari privind guvernanța corporativă pentru administratorii neexecutivi ... 317

12.1.3 Sinteza indicatorilor cheie de performanță pentru administratorii neexecutivi ... 318

12.2 Indicatori de performanță și monitorizare pentru administratorii executivi ... 320

12.2.1 Lista indicatori pentru administratorii executivi ... 321

12.2.1.1 Indicatori financiari pentru administratorii executivi ... 321

12.2.1.2 Indicatori nefinanciari operaționali pentru administratorii executivi ... 323

12.2.1.2.1 Indicatori operaționali orientați către serviciile publice ... 326

12.2.1.2.2 Indicatori operaționali privind managementul resurselor ... 327

12.2.1.2.3 Sinteza indicatorilor cheie de performanță nefinanciari operaționali pentru administratorii executivi ... 329

12.2.1.3 Indicatori nefinanciari privind guvernanța corporativă pentru administratorii executivi ... 329

12.2.2 Obiective anuale asociate indicatorilor cheie de performanță pentru administratorii executivi ... 330

12.2.2.1 Indicatori financiari pentru administratorii executivi ... 332

12.2.2.2 Indicatori nefinanciari operaționali pentru administratorii executivi ... 332

12.2.2.2.1 Indicatori operaționali orientați către serviciile publice ... 332

12.2.2.2.2 Indicatori operaționali privind managementul resurselor ... 333

12.2.2.3 Indicatori nefinanciari privind guvernanța corporativă pentru administratorii executivi ... 334

12.2.3 Sinteza indicatorilor cheie de performanță pentru administratorii executivi ... 335

12.3 Cuantificarea performanței administratorilor neexecutivi ... 337

12.3.1 Calcularea indicelui global de performanță al activității administratorilor neexecutivi ... 337

12.3.2 Calcularea indicelui agregat de performanţă referitor la indicatorii financiari pentru administratorii neexecutivi ... 338

12.3.2.1 Calcularea indicelui de realizare a obiectivelor asociate unui indicator de performanţă financiar ... 338

12.3.2.2 Calcularea indicelui de realizare a finanţării din fonduri publice ... 339

12.3.3 Calcularea indicelui agregat de performanţă referitor la indicatorii nefinanciari operaționali orientați către servicii publice, pentru administratorii neexecutivi ... 339

12.3.3.1 Calcularea indicelui de realizare a obiectivelor asociate unui indicator de performanţă nefinanciar operațional orientat către servicii publice ... 340

12.3.3.2 Calcularea indicelui de realizare a finanţării din fonduri publice ... 341

12.3.4 Calcularea indicelui agregat de performanţă referitor la indicatorii nefinanciari operaționali privind managementul resurselor, pentru administratorii neexecutivi ... 341

12.3.4.1 Calcularea indicelui de realizare a obiectivelor asociate unui indicator de performanţă nefinanciar operațional ... 342

12.3.4.2 Calcularea indicelui de realizare a finanţării din fonduri publice ... 342

12.3.5 Calcularea indicelui agregat de performanţă referitor la indicatorii nefinanciari privind guvernanța corporativă pentru administratorii neexecutivi ... 343

12.4 Cuantificarea performanței administratorilor executivi ... 344

12.4.1 Calcularea indicelui global de performanță al activității administratorilor executivi ... 344

12.4.2 Calcularea indicelui agregat de performanţă referitor la indicatorii financiari pentru administratorii executivi ... 345

12.4.2.1 Calcularea indicelui de realizare a obiectivelor asociate unui indicator de performanţă financiar ... 345

12.4.2.2 Calcularea indicelui de realizare a finanţării din fonduri publice ... 346

12.4.3 Calcularea indicelui agregat de performanţă referitor la indicatorii nefinanciari operaționali orientați către servicii publice, pentru administratorii executivi ... 346
12.4.3.1 Calcularea indicelui de realizare a obiectivelor asociate unui indicator de performanţă nefinanciar operațional orientat către servicii publice ... 347
12.4.3.2 Calcularea indicelui de realizare a finanţării din fonduri publice ... 348
12.4.4 Calcularea indicelui agregat de performanţă referitor la indicatorii nefinanciari operaționali privind managementul resurselor, pentru administratorii executivi ... 348
12.4.4.1 Calcularea indicelui de realizare a obiectivelor asociate unui indicator de performanţă nefinanciar operațional ... 349
12.4.4.2 Calcularea indicelui de realizare a finanţării din fonduri publice ... 349
12.4.5 Calcularea indicelui agregat de performanţă referitor la indicatorii nefinanciari privind guvernanța corporativă pentru administratorii executivi ... 350
12.5 Stimularea administratorilor neexecutivi ... 351
12.6 Stimularea administratorilor executivi ... 352
12.7 Corelarea cu scrisoarea de așteptări ... 353
12.7.1 Indicatori financiari ... 353
12.7.2 Indicatori nefinanciari operaționali ... 354
12.7.3 Indicatori nefinanciari privind guvernanța corporativă ... 355
12.8 Concluzii ... 357

Lista figuri

Figura 1 - Acoperirea costurilor unui sistem feroviar ... 54
Figura 2 – Necesitatea finanțării din fonduri publice a transportului feroviar ... 54
Figura 3 - Efectele creşterii competitivităţii asupra veniturilor şi asupra cuantumului fondurilor publice necesare ... 55
Figura 4 - Efectele creşterii tarifelor asupra venitului şi asupra cuantumului fondurilor publice necesare ... 56
Figura 5 - Costuri externe aferente transportului de pasageri ... 58
Figura 6 - Costuri externe aferente transportului de mărfuri ... 59
Figura 7 - Posibilităţi de descongestionare a traficului de pasageri pe reţeaua rutieră ca efect al transferului modal către calea ferată ... 61
Figura 8 - Analiză comparativă a cheltuielilor publice alocate transportului feroviar ... 65
Figura 9 - Analiză comparativă a cheltuielilor publice alocate transportului feroviar ... 65
Figura 10 – Influența distorsionării competiției intermodale asupra transportului feroviar ... 66
Figura 11 – Evoluţia intensităţii traficului pe reţeaua feroviară din România ... 66
Figura 12 – Analiză comparativă privind intensitatea medie a traficului de călători pe rețelele feroviare europene ... 67
Figura 13 – Necesitatea finanțării din fonduri publice a transportului feroviar din România ... 67
Figura 14 – Amplificarea necesității de finanțare din fonduri publice a transportului feroviar din România ... 68
Figura 15 – Finanțarea din fonduri publice a transportului feroviar ... 70
Figura 16 – Efecte ale finanțării din fonduri publice a transportului feroviar ... 71
Figura 17 – Diagrama functională de principiu a serviciului de transport feroviar ... 76
Figura 18 – Aria de acoperire geografică a sucursalelor regionale ale CFR Călători ... 78
Figura 19 – Evoluția cotei de piață și a cotei de opțiuni de călătorie în cadrul transportului feroviar de călători din România ... 81
Figura 20 – Evoluția CFR Călători pe piața transporturilor feroviare de călători ... 82
Figura 21 – Distribuția cotelor modale în transportul terestru de călători din România ... 83
Figura 22 – Evoluția la nivel european a cotei modale a transportului feroviar în cadrul transportului terestru de călători ... 83
Figura 23 – Transport public vs transport individual în România ... 84
Figura 24 - Analiză comparativă a variației cotelor modale ale transportului feroviar în cadrul transportului public de călători ... 84

Figura 25 - Evoluția la nivel european a cotei modale a transportului feroviar în cadrul transportului public de călători 85
Figura 26 – Evoluția parcursului total al călătorilor în transportul public interurban pe rute terestre 85
Figura 27 - Evoluția CFR Călători privind parcursul total al călătorilor și parcursul total al trenurilor 86
Figura 28 – Categorii de servicii de transport feroviar de călători 86
Figura 29 – Structura cheltuielilor de exploatare 87
Figura 30 – Variația anuală a parcului de material rulant motor al CFR Călători 88
Figura 31 – Variația anuală a parcului de vagoane al CFR Călători 88
Figura 32 – Vechimea medie a parcului de material rulant al CFR Călători 88
Figura 33 – Influența dimensionării personalului asupra activității CFR Călători 89
Figura 34 – Evoluția intensității traficului de călători pe rețeaua feroviară română 90
Figura 35 – Costuri unitare privind energia pentru tracțiune 90
Figura 36 – Distribuția pe tipuri de tracțiune a costurilor privind energia pentru tracțiune 90
Figura 37 – Evoluția rezultatelor financiare ale CFR Călători 91
Figura 38 – Evoluția veniturilor, cheltuielilor și pierderilor CFR Călători în perioada 2008-2021 92
Figura 39 – Evoluția veniturilor proprii ale CFR Călători prin comparație cu evoluția parcursului călătorilor 92
Figura 40 – Influența distorsionării competiției intermodale asupra sustenabilității economice a CFR Călători 93
Figura 41 – Compensarea obligației de serviciu public 93
Figura 42 – Efectele subcompensării obligației de serviciu public 94
Figura 43 – Evoluția cheltuielilor cu infrastructura în perioada 2008-2021 94
Figura 44 – Evoluția cheltuielilor totale cu materialul rulant în perioada 2008-2021 95
Figura 45 – Evoluția cheltuielilor cu energia pentru tracțiune în perioada 2008-2021 95
Figura 46 – Evoluția categoriilor de cheltuieli cu energia pentru tracțiune în perioada 2008-2021 96
Figura 47 – Evoluția cheltuielilor cu personalul în perioada 2008-2021 96
Figura 48 – Eficiența cheltuielilor cu personalul în perioada 2008-2021 97
Figura 49 – Creanțe CFR Călători la data de 31 decembrie 2021 97
Figura 50 – Datorii CFR Călători privind infrastructura 98
Figura 51 – Corectarea distorsionării mediului competițional intermodal în vederea valorificării avantajelor economice ale transportului feroviar 101
Figura 52 – Mecanisme implementate prin Regulamentul (CE) nr. 1370/2007 102
Figura 53 – Alterarea mecanismului de dimensionare a obligației de serviciu public 104
Figura 54 – Creșterea necesară a compensației de serviciu public 105
Figura 55 – Aplicarea principiilor privind sustenabilitatea economică a activității CFR Călători 106
Figura 56 – Consecințe ale subdimensionării compensației de serviciu public 106
Figura 57 – Influența subcompensării obligației de serviciu public asupra parcului de material rulant al CFR Călători 107
Figura 58 – Evoluția parcului de material rulant motor al CFR Călători 108
Figura 59 – Evoluția parcului de vagoane al CFR Călători 108
Figura 60 - Variația ratei de defectare şi efectele activităţilor de mentenanţă 109
Figura 61 - Cicluri de mentenanţă ale materialului rulant feroviar 110
Figura 62 – Material rulant scadent la reînnoire 110
Figura 63 – Influența reducerii parcului activ de vagoane asupra parcursului total al trenurilor operate de CFR Călători 111
Figura 64 – Utilizarea parcului activ de material rulant pentru operarea serviciilor de transport feroviar de călători – anul 2021 111

Figura 65 – Influența reducerii parcului activ de material rulant asupra eficienței serviciilor de transport operate de CFR Călători 112
Figura 66 – Principalele consecințe ale limitării cheltuielilor privind mentenanța și reînnoirea materialului rulant 112
Figura 67 – Evoluția câștigului mediu lunar al personalului CFR Călători 113
Figura 68 – Structura personalului CFR Călători pe categorii de vârstă....114
Figura 69 – Consecințe ale limitării cheltuielilor CFR Călători privind personalul....114
Figura 70 – Consecințe ale limitării cheltuielilor CFR Călători privind privind utilizarea infrastructurii feroviare....115
Figura 71 – Tendința de creștere a prețului energiei electrice pentru tracțiune....116
Figura 72 – Tendința de creștere a prețului motorinei 116
Figura 73 – Mecanismul deteriorării progresive a situației economice a CFR Călători și cauzele acesteia 121
Figura 74 – Declinul situației economice a CFR Călători....122
Figura 75 – Trenuri operate de CFR Călători în anul 2021....124
Figura 76 – Caracteristicile trenurilor operate de CFR Călători în anul 2021 124
Figura 77 – Viteza comercială a trenurilor operate de CFR Călători în anul 2021 125
Figura 78 – Utilizarea serviciilor de transport operate de CFR Călători în anul 2021 (1) 125
Figura 79 – Distribuția opțiunilor clienților pentru categoriile de servicii de transport oferite de CFR Călători în anul 2021....125
Figura 80 – Utilizarea serviciilor de transport operate de CFR Călători în anul 2021 (2) 126
Figura 81 – Utilizarea trenurilor operate de CFR Călători în anul 2021....126
Figura 82 – Ponderea categoriilor de servicii în cadrul ofertei de transport a CFR Călători din anul 2021 126
Figura 83 – Parcul de material rulant motor al CFR Călători din anul 2021 127
Figura 84 – Parcul de vagoane al CFR Călători din anul 2021....127
Figura 85 – Utilizarea tipurilor de tracțiune pentru operarea serviciilor de transport 127
Figura 86 – Ponderea tipurilor de tracțiune în operarea serviciilor de transport....128
Figura 87 – Caracteristicile trenurilor în raport de tipurile de tracțiune 128
Figura 88 – Costuri unitare privind energia pentru tracțiune....129
Figura 89 – Costuri unitare privind operarea trenurilor și a serviciilor de transport 129
Figura 90 – Variația în raport de distanță a costurilor unitare de operare a trenurilor 130
Figura 91 – Variația sezonieră a cererilor de transport în anul 2021, pe categorii de servicii 131
Figura 92 – Variația sezonieră a capacităților de transport asigurate în anul 2021 132
Figura 93 – Variația sezonieră a compunerii trenurilor operate în anul 2021 133
Figura 94 – Variația sezonieră a vitezei comerciale a trenurilor operate în anul 2021 133
Figura 95 – Intervenții necesare pentru stoparea declinului CFR Călători și inversarea tendinței actuale....146
Figura 96 – Migrarea către dezvoltarea transportului feroviar de călători din România 158
Figura 97 – Beneficiile creșterii transportului feroviar de călători 160
Figura 98 – Redresarea situației economice a CFR Călători....162
Figura 99 – Logica de dezvoltare a planului strategic de dezvoltare a societății....167
Figura 100 - Matricea SWOT....167
Figura 101 – Semnificația obiectivului strategic general nr. 1 din perspectiva sustenabilității economice a societății 173
Figura 102 – Propuneri privind implementarea unui model de servicii interurbane cadenţate 180
Figura 103 - Oportunităţi privind implementarea serviciilor de transport feroviar în zonele metropolitane....181
Figura 104 - Oportunităţi privind implementarea serviciilor de transport feroviar pe timp de noapte....182
Figura 105 – Semnificația obiectivului strategic general nr. 2 din perspectiva sustenabilității economice a societății 184

Figura 106 – Consecințele distorsionării competiției intermodale asupra economiei naționale 200
Figura 107 – Obligații de serviciu public alocate CFR Călători pentru perioada 2023-2026 207
Figura 108 – Compensația de serviciu public pentru perioada 2023-2026 208
Figura 109 – Efectele estimate ale obligației de serviciu public pentru perioada 2023-2026 210
Figura 110 – Alocarea ramelor noi, raportată la cotele de piață actuale 211
Figura 111 – Logica de dezvoltare a planului de administrare a societății 217
Figura 112 – Suplimentarea parcului de material rulant motor al CFR Călători cu rame achiziționate centralizat 219
Figura 113 – Modernizarea parcului de material rulant motor al CFR Călători cu finanțare din PNRR 222
Figura 114 – Modernizarea parcului de vagoane al CFR Călători cu finanțare din PNRR 225
Figura 115 – Infrastructuri pentru mentenanța materialului rulant motor 227
Figura 116 – Infrastructuri pentru mentenanța vagoanelor 227
Figura 117 – Obiective 2026 privind implementarea unor servicii cadenţate de lung parcurs 255
Figura 118 – Obiective 2026 privind implementarea unor servicii cadenţate de mediu parcurs 257
Figura 119 – Obiective 2026 privind implementarea serviciilor de transport feroviar pe timp de noapte 261
Figura 120 – Evoluția estimată a parcursului total al trenurilor de călători în perioada 2023-2026 287
Figura 121 – Evoluţia estimată a compensației de serviciu public în perioada 2023-2026 289
Figura 122 – Conceptul general al sistemului național integrat de transport public al călătorilor 291

Lista tabele

Tabelul 1 – Planul strategic privind dezvoltarea transportului feroviar de călători 156
Tabelul 2 – Obiective strategice generale și specifice ale planului strategic de dezvoltare a societății 172
Tabelul 3 – Sinteza planului strategic privind dezvoltarea societății 186
Tabelul 4 – Obiective strategice generale şi specifice ale strategiei de dezvoltare a infrastructurii feroviare 196
Tabelul 5 – Distribuirea materialului rulant nou achiziționat centralizat 211
Tabelul 6 – Proiectul planului de investiții pentru anul 2024 privind modernizarea locomotivelor 222
Tabelul 7 – Proiectul planului de investiții pentru anul 2024 privind modernizarea vagoanelor 226
Tabelul 8 – Cerințe minimale privind serviciile la bordul trenurilor 233
Tabelul 9 – Sinteza planului de management al societății pentru perioada 2023-2027 295
Tabelul 10 – Propuneri de indicatori financiari pentru administratorii neexecutivi 303
Tabelul 11 – Sinteza indicatorilor cheie de performanță financiari pentru administratorii neexecutivi 304
Tabelul 12 – Propuneri de indicatori nefinanciari operaționali pentru administratorii neexecutivi 305
Tabelul 13 – Propuneri de indicatori orientați către serviciile publice, pentru administratorii neexecutivi 308
Tabelul 14 – Propuneri de indicatori nefinanciari operaționali privind managementul resurselor, pentru administratorii neexecutivi 309
Tabelul 15 – Sinteza indicatorilor cheie de performanță nefinanciari operaționali pentru administratorii neexecutivi 311
Tabelul 16 – Propuneri de indicatori nefinanciari de guvernanță corporativă pentru administratorii neexecutivi 311
Tabelul 17 – Obiective (ținte) anuale asociate indicatorilor de performanță financiari pentru administratorii neexecutivi 315

Tabelul 18 – Obiective (ținte) anuale asociate indicatorilor de performanță orientați către serviciile publice pentru administratorii neexecutivi 315

Tabelul 19 – Obiective (ținte) anuale asociate indicatorilor de performanță nefinanciari operaționali pentru administratorii neexecutivi... 316

Tabelul 20 – Obiective (ținte) anuale asociate indicatorilor de performanță nefinanciari de guvernanță corporativă pentru administratorii neexecutivi 317

Tabelul 21 – Sinteza indicatorilor cheie de performanță pentru administratorii neexecutivi 318

Tabelul 22 – Propuneri de indicatori financiari pentru administratorii executivi 321

Tabelul 23 – Sinteza indicatorilor cheie de performanță financiari pentru administratorii executivi 322

Tabelul 24 – Propuneri de indicatori nefinanciari operaționali pentru administratorii executivi..... 323

Tabelul 25 – Propuneri de indicatori orientați către serviciile publice, pentru administratorii executivi..... 326

Tabelul 26 – Propuneri de indicatori nefinanciari operaționali privind managementul resurselor, pentru administratorii executivi..... 327

Tabelul 27 – Sinteza indicatorilor cheie de performanță nefinanciari operaționali pentru administratorii executivi..... 329

Tabelul 28 – Propuneri de indicatori nefinanciari de guvernanță corporativă pentru administratorii executivi 329

Tabelul 29 – Obiective (ținte) anuale asociate indicatorilor de performanță financiari pentru administratorii executivi 332

Tabelul 30 – Obiective (ținte) anuale asociate indicatorilor de performanță orientați către serviciile publice pentru administratorii executivi 332

Tabelul 31 – Obiective (ținte) anuale asociate indicatorilor de performanță nefinanciari operaționali pentru administratorii executivi 333

Tabelul 32 – Obiective (ținte) anuale asociate indicatorilor de performanță nefinanciari de guvernanță corporativă pentru administratorii executivi..... 334

Tabelul 33 – Sinteza indicatorilor cheie de performanță pentru administratorii executivi..... 335

Tabelul 34- Ponderea categoriilor de indicatori cheie de performanță pentru administratorii neexecutivi..... 337

Tabelul 35 - Ponderile alocate indicatorilor de performanţă financiari pentru administratorii neexecutivi 338

Tabelul 36 - Modul de evaluare a realizării obiectivelor asociate indicatorilor de performanţă financiari pentru administratorii executivi .. 339

Tabelul 37 - Ponderile alocate indicatorilor de performanţă orientați către servicii publice, pentru administratorii neexecutivi 340

Tabelul 38 - Modul de evaluare a realizării obiectivelor asociate indicatorilor orientați către servicii publice, pentru administratorii neexecutivi 340

Tabelul 39 - Ponderile alocate indicatorilor de performanţă nefinanciari operaționali pentru administratorii neexecutivi..... 341

Tabelul 40 - Modul de evaluare a realizării obiectivelor asociate indicatorilor de performanţă operaționali, pentru administratorii neexecutivi 342

Tabelul 41 - Ponderile alocate indicatorilor de performanţă nefinanciari privind guvernanța corporativă pentru administratorii neexecutivi 343

Tabelul 42 - Ponderea categoriilor de indicatori cheie de performanță pentru administratorii executivi 344

Tabelul 43 - Ponderile alocate indicatorilor de performanţă financiari pentru administratorii executivi..... 345

Tabelul 44 - Modul de evaluare a realizării obiectivelor asociate indicatorilor de performanţă financiari pentru administratorii executivi .. 346

Tabelul 45 - Ponderile alocate indicatorilor de performanţă orientați către servicii publice, pentru administratorii executivi 347

Tabelul 46 - Modul de evaluare a realizării obiectivelor asociate indicatorilor de performanţă orientați către servicii publice, pentru administratorii executivi 347

Tabelul 47 - Ponderile alocate indicatorilor de performanţă nefinanciari operaționali pentru administratorii executivi.....348

Tabelul 48 - Modul de evaluare a realizării obiectivelor asociate indicatorilor de performanţă operaționali, pentru administratorii executivi349

Tabelul 49 - Ponderile alocate indicatorilor de performanţă nefinanciari privind guvernanța corporativă pentru administratorii executivi 350

Tabelul 50 – Stabilirea stimulentelor de performanță pentru administratorii neexecutivi 351
Tabelul 51 – Stabilirea stimulentelor de performanță pentru administratorii executivi 352
Tabelul 52 – Corelarea cu scrisoarea de așteptări cu privire la definirea indicatorilor cheie de performanță financiari 353
Tabelul 53 – Corelarea cu scrisoarea de așteptări cu privire la definirea indicatorilor cheie de performanță nefinanciari operaționali 354
Tabelul 54 – Corelarea cu scrisoarea de așteptări cu privire la definirea indicatorilor cheie de performanță nefinanciari privind guvernanța corporativă 355

CAP. 1 CONSIDERAȚII PRELIMINARE

CAPITOLUL 1
CONSIDERAȚII PRELIMINARE

Prezentul Plan de Administrare a fost elaborat de Consiliul de Administrație al Societății Naționale de Transport Feroviar de Călători „CFR Călători" S.A. (denumită în continuare *CFR Călători*) în conformitate cu prevederile incidente ale OUG nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, precum și în conformitate cu prevederile HG nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanţa de urgenţă a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanţa corporativă a întreprinderilor publice.

Planul de administrare al Societății Naționale de Transport Feroviar de Călători „CFR Călători" S.A. pentru perioada 2023-2027 este corelat cu Scrisoarea de așteptări necesară selecției membrilor Consiliului de Administrație, respectiv directorilor, pentru perioada 2022-2026 la Societatea Națională de Transport Feroviar de Călători „CFR Călători" S.A., anexă la OMTI nr. 1360/4.08.2022.

Planul de administrare al CFR Călători asigură conformitatea cu actele normative care reglementează activitatea în domeniul transportului feroviar, cu referire în principal la:

- Legea nr. 202/2016 privind integrarea sistemului feroviar român în spațiul feroviar unic european, cu modificările și completările ulterioare, care transpune în legislația națională prevederile Directivei 2012/34/UE
- OUG nr. 12/1998 privind transportul pe căile ferate române şi reorganizarea Societăţii Naţionale a Căilor Ferate Române, cu modificările și completările ulterioare;
- Regulamentul (CE) nr. 1370/2007 al Parlamentului European şi al Consiliului din 23 octombrie 2007 privind serviciile publice de transport feroviar şi rutier de călători şi de abrogare a Regulamentelor (CEE) nr. 1191/69 şi nr. 1107/70 ale Consiliului. Acest regulament a fost modificat și completat prin Regulamentul (UE) 2016/2338 Parlamentului European şi al Consiliului din 14 decembrie 2016.

De asemenea, Planul de administrare al CFR Călători este corelat cu prevederile incidente ale documentelor strategice ale Guvernului și ale Ministerului Transporturilor și Infrastructurii, cu referire în principal la:

- Planul Național de Redresare și Reziliență al României, anexă la Decizia 2021/0309 (NLE) de punere în aplicare a Consiliului din 3 noiembrie 2021 de aprobare a evaluării planului de redresare şi rezilienţă al României şi anexa;
- Programul de acțiune pentru dezvoltarea infrastructurii feroviare şi transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători şi marfă, aprobat prin HG nr. 1302/2021;
- Programul de Guvernare pentru perioada 2021-2024;
- Master Planul General de Transport al României, aprobat prin HG nr. 666/2016;
- Strategia de dezvoltare a infrastructurii feroviare 2021-2025, aprobată prin HG nr. 985/2020;
- Contractul de servicii publice pentru perioada 2023-2032, aprobat prin HG nr. 1 453/2022.

CAP. 2 SUMAR EXECUTIV

Capitolul 2
Sumar executiv

Prezentul document conţine următoarele capitole:

Capitolul 3: "Aspecte esențiale privind dezvoltarea transportului feroviar"

Acest capitol abordează sintetic unele aspecte, considerate esențiale, cu privire pe de o parte la necesitatea și oportunitatea dezvoltării transportului feroviar, iar pe de altă parte cu privire la unele probleme identificate drept critice în ceea ce privește dezvoltarea transportului feroviar din România. Sunt evidențiate, de asemenea, consecințele problemelor identificate drept critice în ceea ce privește dezvoltarea transportului feroviar.

Considerentele prezentate în cadrul acestui capitol permit identificarea următoarelor aspecte esențiale cu privire la transportul feroviar:

Transportul feroviar are o serie de avantaje economice intrinseci care îi conferă superioritate în ceea ce privește eficiența economică în raport cu alte moduri de transport, dar mai ales în raport cu transportul rutier.

Feroviar vs Rutier

1 : 11

Transportul feroviar utilizează de 11 ori mai puţină energie per unitate de transport (călător-km sau tonă-km) decât transportul rutier

Feroviar vs Rutier

10 : 1

Infrastructura feroviară a transportat de 10 ori mai multe unităţi de transport per km decât infrastructura rutieră

Feroviar vs Rutier

1 : 10

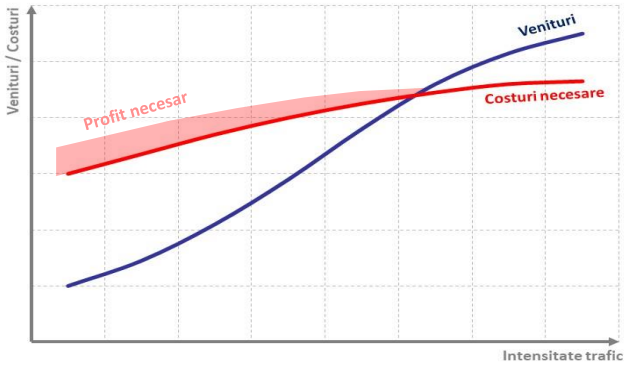
Emisiile GES per unitate de transport generate de transportul feroviar sunt de 10 ori mai mici decât cele generate de transportul rutier.

Feroviar vs Rutier

1 : 92

Transportul rutier generează de 92 ori mai multe accidente cu urmări grave decât transportul feroviar, prin prisma mediei accidentelor la un milion de pasageri-km transportaţi.

Un sistem de transport feroviar este eficient economic pe baze pur comerciale doar începând de la un anumit nivel al intensității traficului feroviar, denumit prag de sustenabilitate economică. Atingerea pragului de sustenabilitate economică este condiționată de asigurarea în perioada premergătoare a unei finanțări publice suficiente încât să permită acoperirea costurilor necesare și să asigure resursele necesare pentru dezvoltare.



Dezvoltarea transportului feroviar și transferul modal către calea ferată a fluxurilor de transport derulate în prezent prin alte moduri de transport are potențialul de a genera multiple beneficii pentru societate și pentru economia națională, precum: reducerea costurilor totale ale economiei naționale privind transporturile, reducerea progresivă a necesarului de finanțare din fonduri publice, reducerea semnificativă a suprasolicitării rețelei rutiere.

Dezvoltarea transportului feroviar și transferul modal către calea ferată a fluxurilor de transport derulate în prezent prin alte moduri de transport sunt în prezent împiedicate de distorsionarea competiției între modurile de transport de o manieră care defavorizează transportul feroviar, în pofida avantajelor sale economice intrinseci. Competiția dintre modurile de transport este distorsionată prin externalizarea masivă a costurilor transportului rutier și prin finanțarea publică insuficientă a transportului feroviar.

Externalizarea costurilor transportului rutier distorsionează mecanismul de formare a prețurilor pe piața transporturilor de o manieră care dezavantajează transportul feroviar. Deși transportul feroviar este structural mai ieftin decât transportul rutier, externalizarea excesivă a costurilor transportului rutier permite operatorilor rutieri să ofere prețuri mai mici decât prețurile serviciilor similare de transport feroviar, creând astfel aparența că transportul rutier este mai ieftin.

Feroviar vs Rutier

55% : 16%

Ratele de recuperare de la beneficiarii transporturilor (via operatorii de transport) a costurilor externe ale modurilor de transport sunt de 55% în cazul transportului feroviar, faţă de numai 16% în cazul transportului rutier

Feroviar vs Rutier

0,21 : 17,8

miliarde euro/an **miliarde euro/an**

Costurile externe generate în România de modurile de transport terestru care nu sunt recuperate de la beneficiarii transporturilor sunt de 17,8 miliarde euro/an pentru transportul rutier, faţă de numai 0,21 miliarde euro/an pentru transportul feroviar

România vs UE-28

5,3% : 1,82%

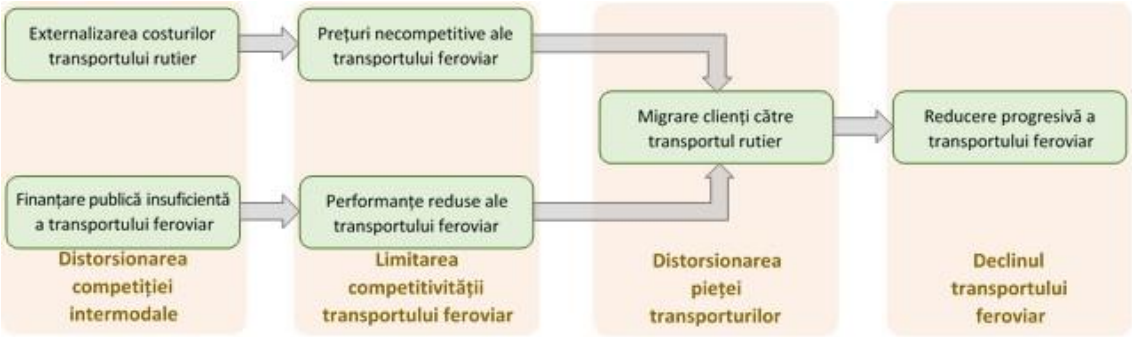
din PIB **din PIB**

În România, totalul costurilor externe generate de transportul rutier care nu sunt recuperate de la beneficiari reprezintă 5,3% din PIB-ul României.

În UE-28, totalul costurilor externe generate de transportul rutier care nu sunt recuperate de la beneficiari reprezintă 1,82% din PIB la nivelul UE-28

Subvenționarea publică insuficientă a transportului feroviar contribuie în mod direct la distorsionarea semnificativă a competiției între transportul feroviar și cel rutier, în sensul generării unui mediu competițional inechitabil și discriminatoriu care dezavantajează transportul feroviar și conferă în mod artificial transportului rutier multiple avantaje competitive relevante în raport cu transportul feroviar.

Din perspectiva transportului feroviar, principala consecință a distorsionării competiției între modurile de transport constă în inițierea și susținerea unei spirale a declinului transportului feroviar, cu consecințe privind degradarea progresivă a situației economice a companiilor feroviare.



Din perspectiva economiei naționale, principala consecință a distorsionării competiției între modurile de transport constă în creșterea semnificativă și alarmantă a costurilor economiei naționale privind transporturile, cu efecte privind limitarea competitivității economiei naționale și limitarea posibilităților de creștere viitoare a acesteia.

Dezvoltarea transportului feroviar și transferul modal către calea ferată a fluxurilor de transport derulate în prezent prin alte moduri de transport trebuie considerată o problemă de interes național deoarece are consecințe semnificative privind creșterea eficienței și competitivității economiei naționale.

Luând în considerare rezultatele studiilor științifice privind avantajele economice ale transportului feroviar și sustenabilitatea economică a transportului feroviar, politica Uniunii Europene în domeniul transporturilor a asumat ca obiectiv prioritar dezvoltarea transportului feroviar și transferul modal către calea ferată a fluxurilor de transport derulate în prezent prin alte moduri de transport.

Capitolul 4: "Aspecte relevante privind funcționarea CFR Călători"

Începând din anul 1998 sistemul feroviar român este organizat pe principiul separării complete, din punct de vedere juridic și administrativ, a administrării infrastructurii feroviare şi a operării serviciilor de transport feroviar. În cadrul acestui sistem, CFR Călători are rolul de operator național de servicii de transport feroviar de călători, care acoperă întreaga rețea feroviară din România.

Piețele relevante pentru CFR Călători, adică piețele care determină veniturile comerciale ale societății, sunt:

- piața transporturilor publice călători pe rute interne terestre, unde CFR Călători concurează cu transportul rutier public. operând în tandem cu CFR SA – administratorul infrastructurii feroviare;
- piața transporturilor terestre de călători pe rute interne, unde societatea concurează inclusiv cu transportul rutier individual operând, de asemenea, în tandem cu CFR SA;
- piața transporturilor feroviare de călători, unde CFR Călători concurează cu alți operatori de transport feroviar de călători.

Cuantumul veniturilor comerciale ale societății este determinat în principal de competitivitatea transportului feroviar în raport cu transportul rutier pe piețele relevante. Principalele aspecte care determină competitivitatea serviciilor de transport feroviar de călători în raport cu serviciile similare oferite de alte moduri de transport sunt prețurile serviciilor de transport și nivelul intrinsec de performanță și calitate.

În ceea ce privește prețurile serviciilor de transport, transportul feroviar este în dezavantaj față de transportul rutier din cauza externalizării masive a costurilor transportului rutier care a neutralizat toate avantajele economice intrinseci ale transportului feroviar și a permis transportatorilor rutier să ofere prețuri mai atractive.

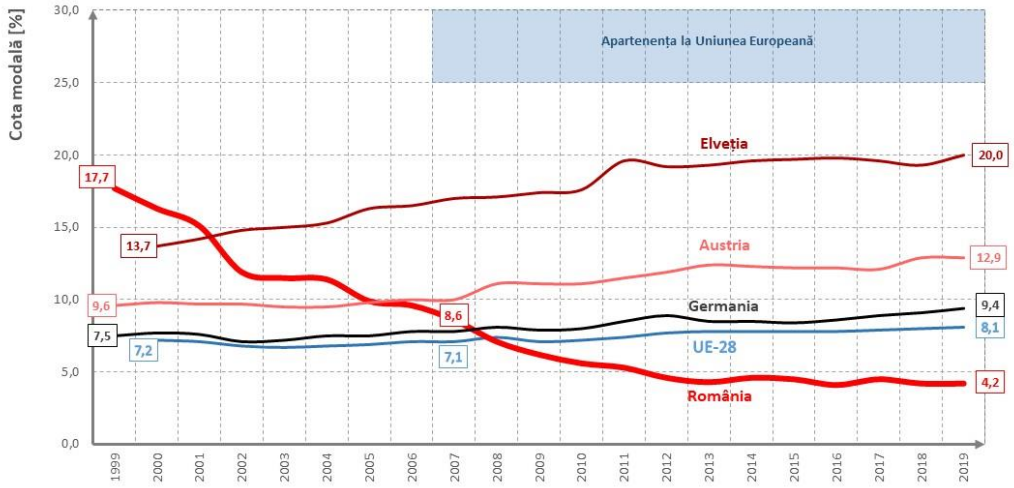
În ceea ce privește performanța și calitatea serviciilor de transport, transportul feroviar este în dezavantaj față de transportul rutier din cauza finanțării publice insuficiente, care a condus la degradarea progresivă atât a parcului de material rulant feroviar cât și a infrastructurii feroviare, cu consecințe privind degradarea progresivă a nivelulului de performanță și calitate al serviciilor de transport feroviar de călători.

Finanțarea publică a transportului feroviar de călători este necesară în perioada premergătoare atingerii pragului de sustenabilitate economică pentru a permite și a susține dezvoltarea transportului feroviar prin compensarea efectelor negative ale externalizării costurilor transportului rutier. În particular, finanțarea din fonduri publice a CFR Călători nu este motivată de lipsa de eficiență economică a societății, ci reprezintă un instrument necesar pentru a compensa efectele negative ale externalizării masive a costurilor transportului rutier și pentru a permite valorificarea avantajelor economice intrinseci ale transportului feroviar în beneficiul societății și a economiei naționale.

Evoluția transportului feroviar pe piața transporturilor terestre de călători a fost în mod constant negativă în ultimii 30 de ani, iar scăderea înregistrată a fost extrem de severă, de aproape 86% pe întreaga perioadă analizată. Ca urmare, transportul feroviar a devenit din ce în ce mai puțin relevant pe această piață, ajungând în prezent la o cotă modală de numai 4,2%. Poziția transportului feroviar s-a deteriorat alarmant inclusiv pe piața transporturilor publice de călători, unde cota sa modală este în prezent de numai 22,56%, în scădere cu 59,73% față de valoarea de la sfârșitul anului 1990. Aceste date reflectă angajarea transportului feroviar de călători din România într-o spirală severă a declinului, care reprezintă o consecință a practicilor consecvente de externalizare excesivă a

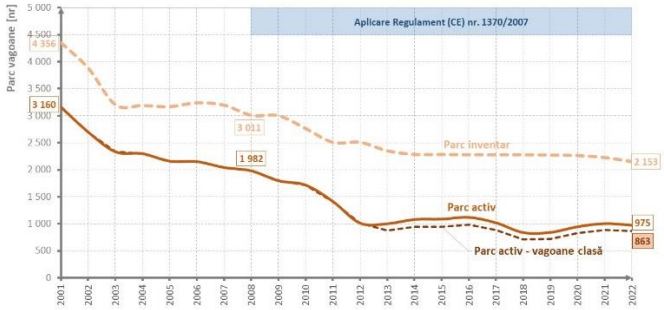
costurilor transportului rutier, precum și a practicilor de subfinanțare din fonduri publice a transportului feroviar de călători și a infrastructurii feroviare.

În perioada de funcționare a CFR Călători, România a migrat de la un statut de performanță către un statut de mediocritate în domeniul competitivității transportului feroviar pe piața transporturilor terestre de, iar tendința de degradare persistă.

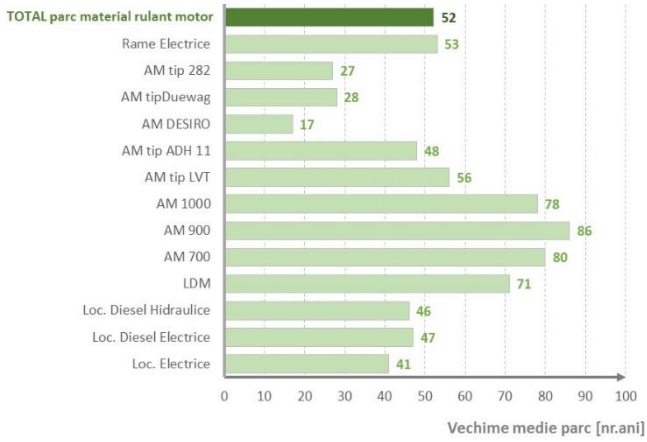


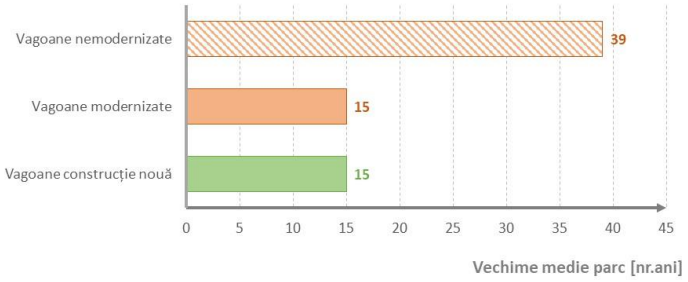
Subfinanțarea prelungită a CFR Călători a provocat reducerea semnificativă a parcului de material rulant, mai ales după anul 2008, atât în ceea ce privește parcul inventar cât și, mai ales, în ceea ce privește parcul activ. Această situație este valabilă atât pentru parcul de material rulant motor cât și pentru parcul de vagoane.

Reducerea severă a parcului activ de material rulant este de natură să pericliteze capacitatea CFR Călători de a asigura volumul necesar de servicii de transport feroviar al călătorilor.



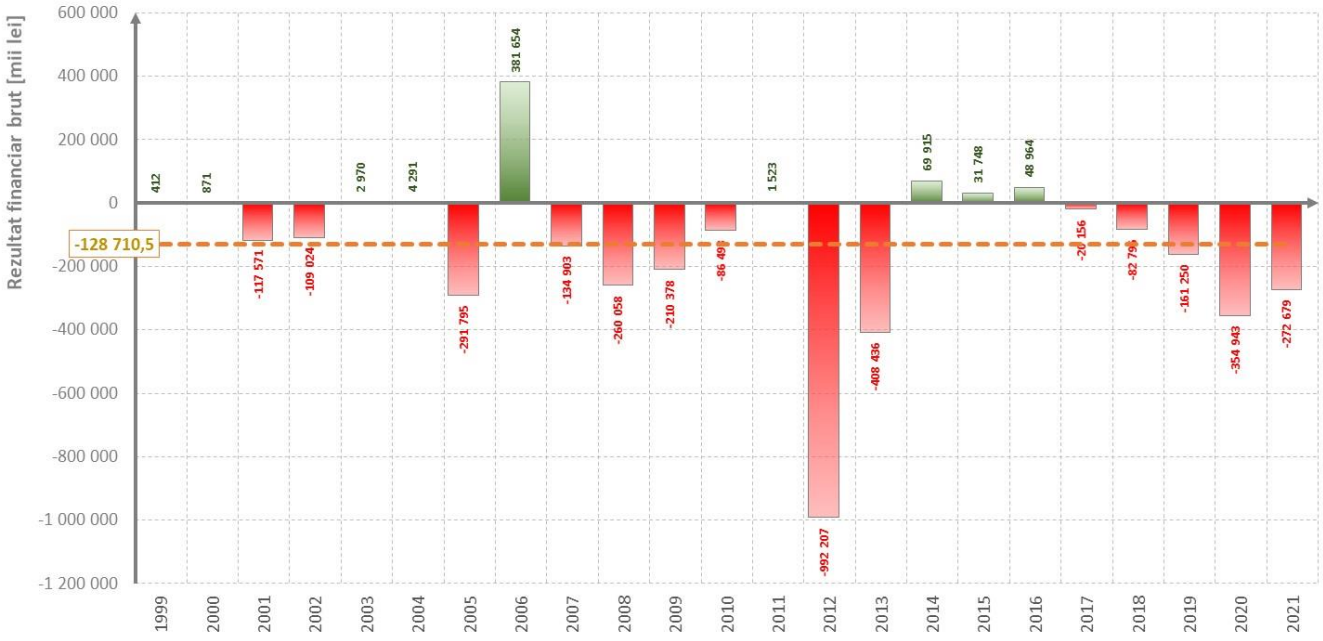
Un alt efect al subfinanțării CFR Călători constă în îmbătrânirea excesivă a parcului de material rulant al societății, fapt care este de natură să limiteze competitivitatea serviciilor de transport feroviar de călători, suplimentar față de limitarea cauzată de distorsionarea artificială a competiției între modurile de transport terestru





Declinul transportului feroviar din România, generat de externalizarea masivă a costurilor transportului rutier și amplificat de finanțarea publică insuficientă a transportului feroviar, a condus la scăderea veniturilor proprii ale CFR Călători atât direct, ca efect al scăderii intensității traficului feroviar, cât și indirect, ca efect al degradării progresive a parcului de material rulant. În perioada 2008-2021, pe fondul scăderii scăderii intensității traficului feroviar, veniturile societății au scăzut cu 25,33%.

Diminuarea progresivă a veniturilor proprii ale societății, coroborată cu finanțarea insuficientă din fonduri publice, a condus la necesitatea limitării cheltuielilor cu mult sub nivelul costurilor necesare de operare a serviciilor de transport feroviar. În aceste condiții, rezultatele economice ale CFR Călători au fost preponderent negative, deoarece necesitatea respectării obligațiilor legale minimale ale societății nu a permis limitarea cheltuielilor la un nivel cel mult egal cu veniturile totale obținute.



Media rezultatelor brute pe întreaga perioadă de funcționare este reprezentată pe grafic cu linie punctată și relevă o **pierdere medie anuală de -128 710 mii lei/an**. Analizele relevă că la nivelul anului 2013 pierderile cumulate ale societății au ajuns deja la un nivel comparabil cu venitul total anual. Mai mult decât atât, începând din anul 2020 *pierderile cumulate au depășit nivelul veniturilor anuale ale societății*. Valoarea pierderilor cumulate la nivelul anului 2021 a depășit cu 66% valoarea capitalului social al societății.

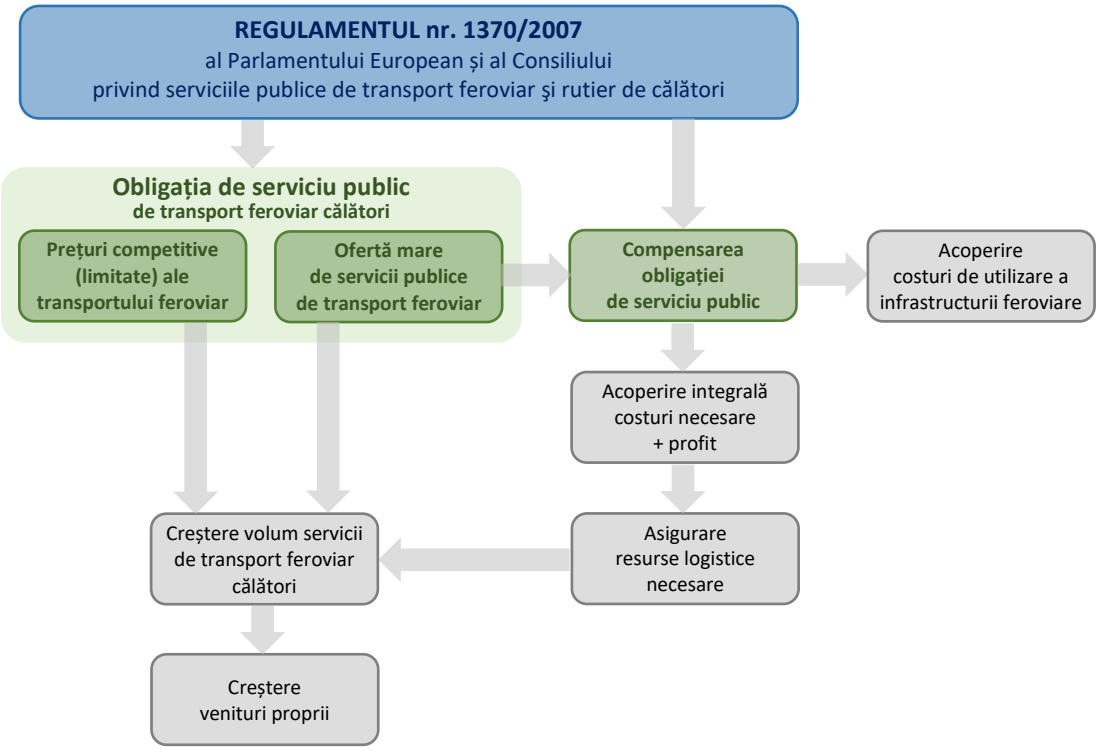
Capitolul 5: "Cauzele deteriorării situației economice a societății"

În principiu, avantajele tehnico-economice intrinseci ale transportului feroviar ar trebui să-i confere acestuia un nivel de competitivitate suficient care să permită evoluția spre valori ridicate ale intensității traficului, de natură să conducă la profitabilitatea companiilor feroviare pe baze pur comerciale. În spațiul european au fost însă aplicate politici de favorizare a transportului rutier în dauna celui feroviar, care au condus la dezechilibrarea sistemelor naționale de transport, prin migrarea clienților către transportul rutier, și care au generat pierderi financiare mari economiilor comunitare.

Avantajele tehnico-economice demonstrate ale transportului feroviar în raport cu cel rutier au deteminat Uniunea Europeană să adopte politici în domeniul transporturilor orientate spre dezvoltarea prioritară a transportului feroviar.

În domeniul transportului feroviar de călători, în vederea implementării acestor politici de promovare prioritară a transportului feroviar, a fost adoptat Regulamentul (CE) nr. 1370/2007. Acest regulament implementează mecanisme de corectare a distorsionării competiției intermodale și de susținere a dezvoltării transportului feroviar în sensul creșterii sustenabilității economice a acestuia. Aceste mecanisme se bazează pe două concepte

fundamentale, respectiv obligațiile de serviciu public privind transportul feroviar de călători și compensarea din fonduri publice a costurilor necesare privind realizarea obligației de serviciu public.



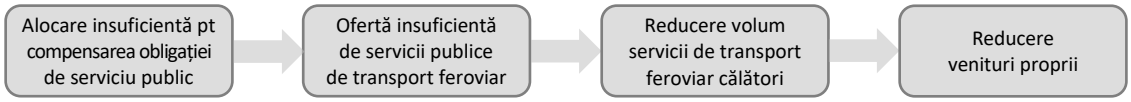
Regulamentul (CE) nr. 1370 creează mecanisme de natură să corecteze distorsionarea competiției dintre modurile de transport terestru în domeniul transportului de călători și să permită dezvoltarea transportului feroviar de călători. Practica exploatării feroviare la nivelul Uniunii Europene a dovedit viabilitatea acestui mecanism, deoarece cota modală a transportului feroviar s-a ameliorat semnificativ pe piața transporturilor publice de călători atât la nivel general cât, mai ales, în statele dezvoltate economic.

În perioada 2008-2021 oferta de servicii publice de transport feroviar călători atribuită CFR Călători a scăzut cu 30,21%, ceea ce a condus la scăderea cu 25,33% a veniturilor proprii ale societății.

Aceste scăderi reprezintă efectul distorsionării competiției cu transportul rutier pe piața serviciilor publice de transport al călătorilor. Problema este însă că aceste distorsiuni ar fi trebuit corectate în condițiile aplicării corecte a prevederilor Regulamentului (CE) nr. 1370/2007.

Principala problemă o reprezintă însă modul în care a fost abordată dimensionarea obligației de serviciu public. Obligația de serviciu public a fost dimensionată în limitele permise de sumele alocate de la buget pentru compensarea obligației de serviciu public, ceea ce a condus la o tendință de scădere a ofertei de servicii publice privind transportul feroviar de călători, măsurată prin parcursul total al trenurilor [tren-km].

Acest mecanism de dimensionare a obligației de serviciu public, practicat în România, este contrar intenției de reglementare care a condus la adoptarea Regulamentului (CE) nr. 1370/2007. Implicit, efectele obținute sunt contrare celor preconizate la elaborarea Regulamentului (CE) nr. 1370/2007.

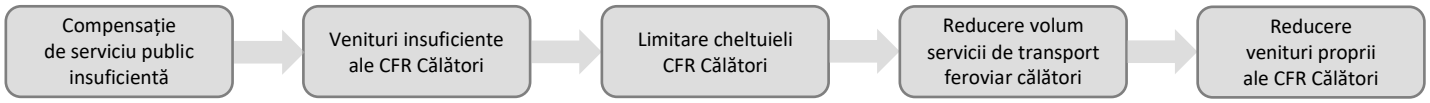


Politicile de distorsionare a competiției între modurile de transport au afectat competitivitatea transportului feroviar de călători, ceea ce a provocat reducerea cu 29,24% a intensității traficului feroviar operat de CFR Călători în perioada 2008-2021, cu consecințe privind scăderea cu 25,33% ale veniturilor proprii ale societății în această perioadă.

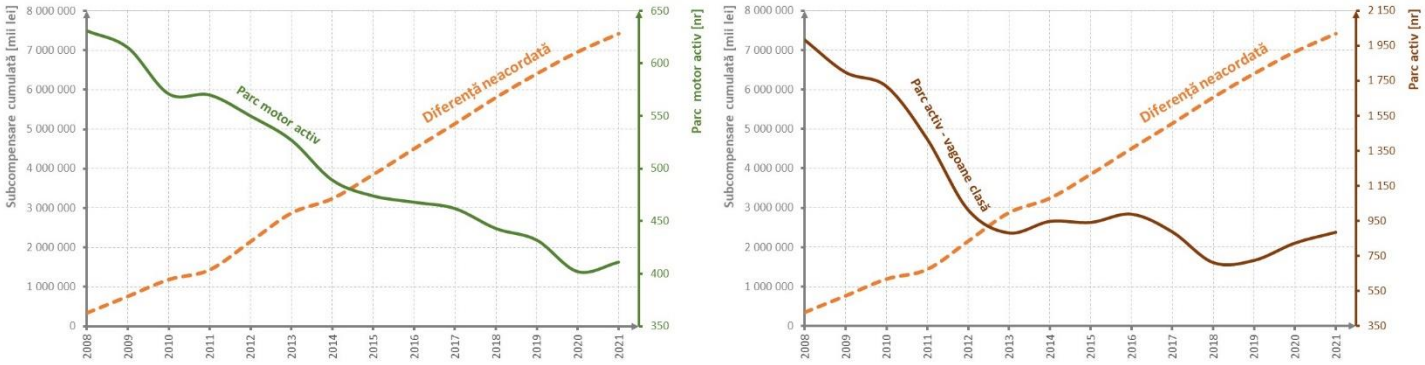
Activitatea CFR Călători în perioada 2008-2021 a fost subcompensată sever, iar subcompensarea a condus la limitarea drastică a cheltuielilor efectuate. Pentru a se putea încadra în limitele veniturilor obținute, cheltuielile s-au situat mult sub nivelul costurilor necesare. ***Practic, activitatea CFR Călători a trebuit să se focalizeze pe***

limitarea daunelor generate de subcompensare, în loc să fie orientată spre dezvoltarea societății și pe creșterea traficului feroviar operat de societate.

Subdimensionarea compensației de serviciu public a condus la un nivel insuficient al veniturilor CFR Călători, ceea ce a impus limitarea cheltuielilor efectuate sub nivelul costurilor necesare pentru operarea serviciilor de transport feroviar de călători și pentru dezvoltarea societății în vederea creșterii ofertei de servicii. Aceasta a condus la reducerea suplimentară a volumului serviciilor furnizate, din cauza resurselor insuficiente ale societății, cu consecințe privind amplificarea tendinței de reducere a veniturilor proprii.

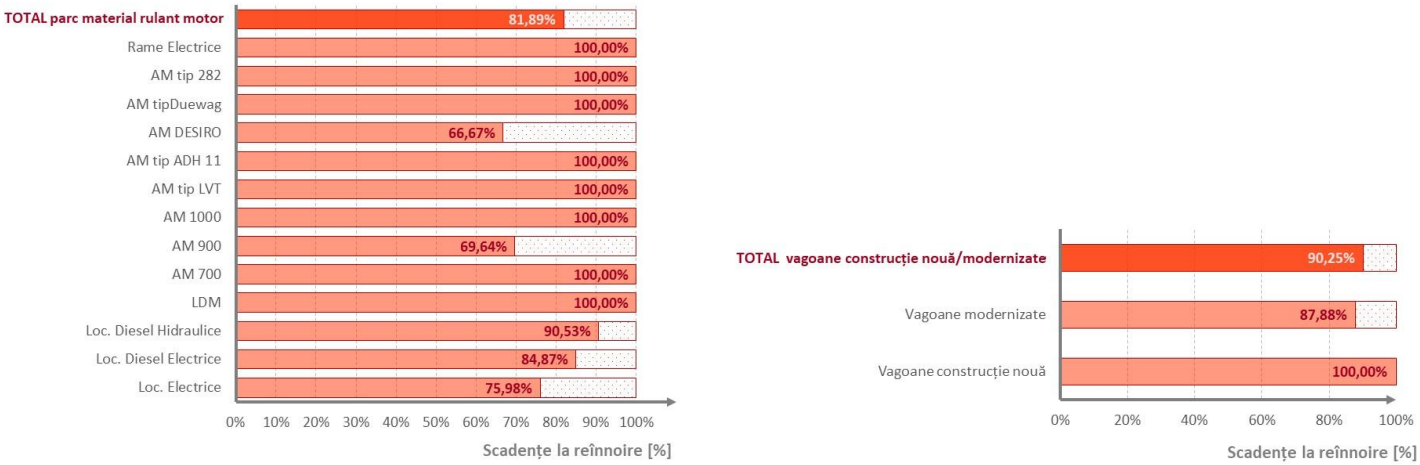


Pe măsura acumulării sumelor neacordate pentru compensarea costurilor necesare, limitarea fortuită a cheltuielilor privind mentenanța și reînnoirea materialului rulant a condus la diminuarea progresivă a parcului activ de material rulant, atât în ceea ce privește materialul rulant motor cât și în ceea ce privește vagoanele.



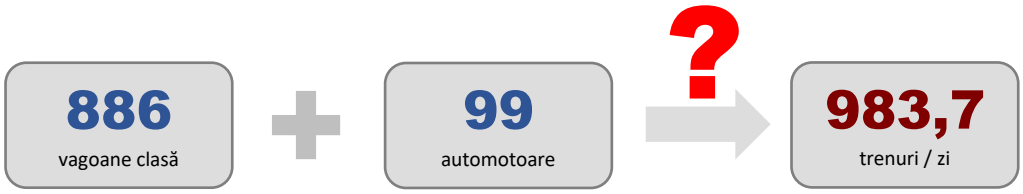
a) Material rulant motor **b) Vagoane (clasă)**

Subfinanţarea prelungită, reflectată în limitarea severă a cheltuielilor privind întreţinerea şi reparaţiile, a condus la creşterea progresivă și din ce în ce mai rapidă a probabilităţii de apariţie a defectărilor, inclusiv a celor (potenţial) periculoase. Pe de altă parte, limitarea cheltuielilor privind reînnoirea materialului rulant a condus la depășirea masivă a termenelor de scadență la intervenții din categoria reînnoirilor. În prezent sunt scadente la reînnoire 81,89% din parcul total de material rulant motor și 90,25% parcul total de vagoane de construcție nouă și modernizate.



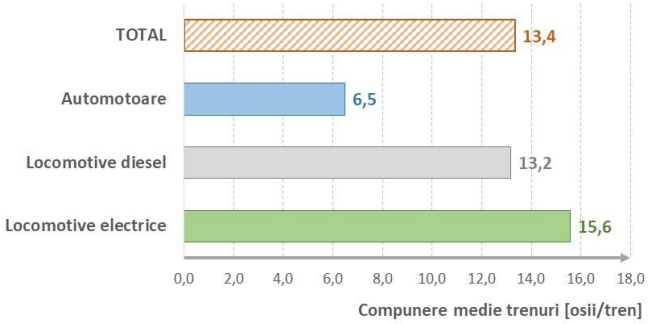
a) Material rulant motor **b) Vagoane de construcție nouă și modernizate**

Corelând datele cu privire la numărul mediu zilnic de trenuri operate de CFR Călători și cele cu privire la parcul activ de material rulant pare o adevărată performanță faptul că în anul 2021 CFR Călători a reușit să asigure o medie zilnică de 983,7 trenuri circulate având la dispoziție doar 886 de vagoane clasă și 99 automotoare. De altfel situații similare se regăsesc în fiecare an anterior.

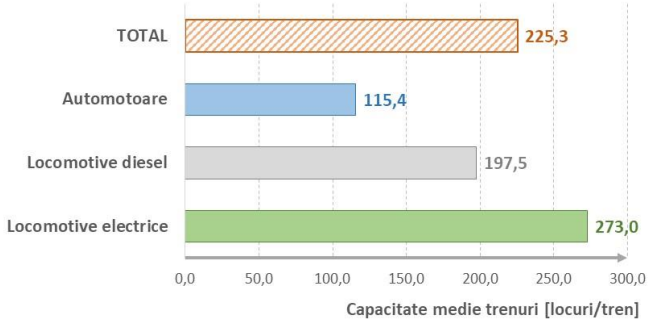


Această aparentă performanță ascunde însă o serie de deficiențe asumate în mod fortuit din cauza veniturilor insuficiente ale societății, care o transformă în fapt într-o contraperformanță.

Două dintre cele mai importante consecințe negative ale utilizării unui parc activ insuficient de material rulant sunt limitarea compunerii trenurilor și limitarea capacității de transport oferită clienților

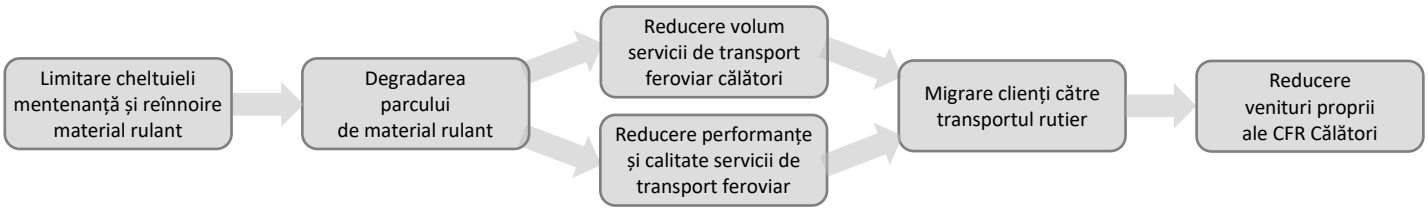


a) Limitarea compunerii trenurilor



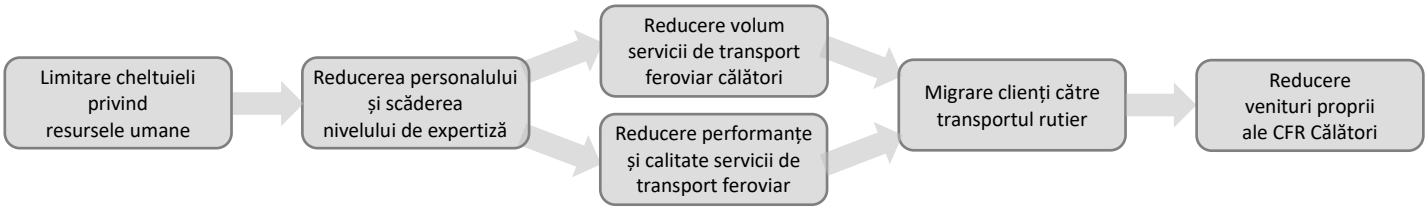
b) Limitarea capacității de transport

Limitarea cheltuielilor pentru mentenanța și reînnoirea materialului rulant, din cauza veniturilor insuficiente ale societății, a condus la degradarea progresivă a parcului de material rulant. Aceasta a determinat, pe de o parte, reducerea progresivă a volumului serviciilor de transport feroviar oferit clienților, iar pe de altă parte a condus la reducerea progresivă a nivelului de performanță și calitate al serviciilor operate de CFR Călători. Consecința o reprezintă migrarea clienților către alte moduri de transport, în principal către transportul rutier, cu efecte privind reducerea în continuare a veniturilor proprii ale societății.



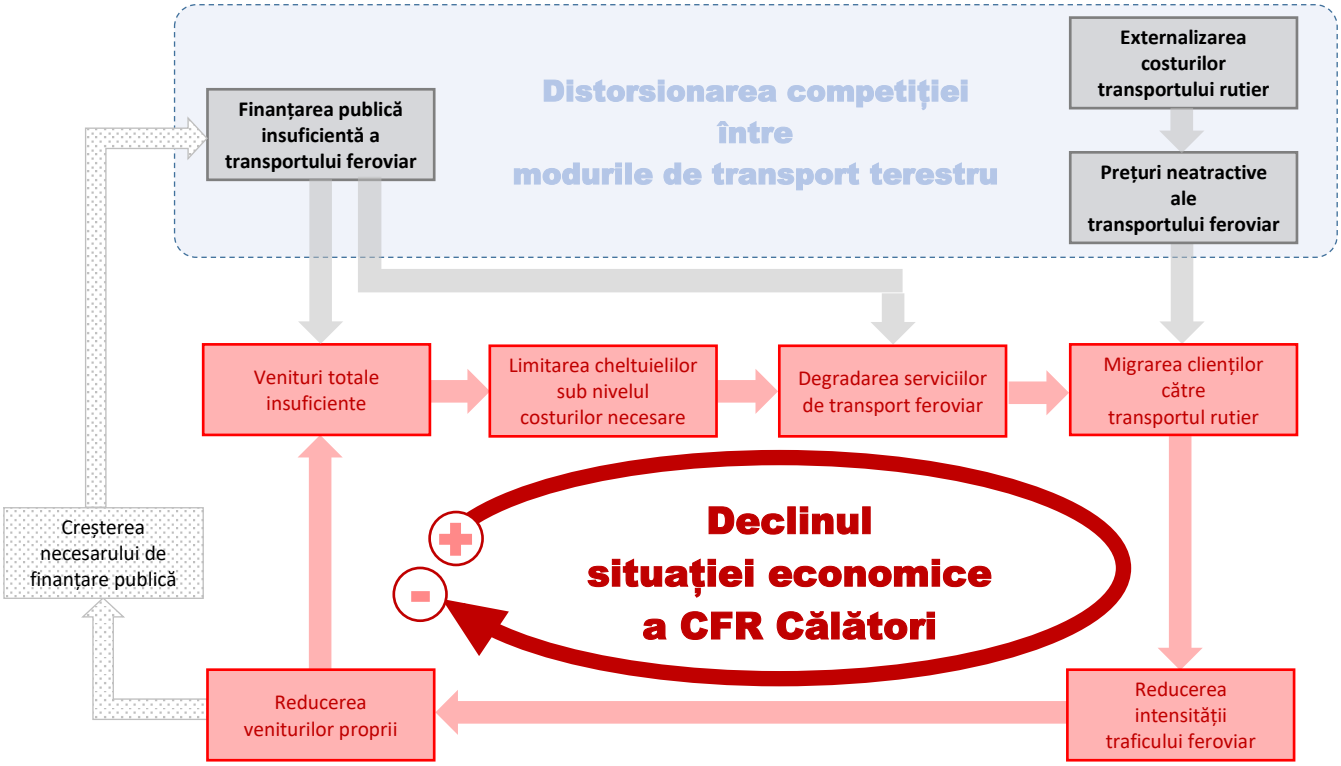
Veniturile insuficiente ale societății au condus inclusiv la reducerea masivă a personalului, cu efecte privind limitarea activității și reducerea mai accentuată a veniturilor proprii.

Limitarea cheltuielilor privind resursele umane, din cauza veniturilor insuficiente ale societății, a condus la reducerea progresivă a personalului și la scăderea nivelului de expertiză al acestuia. Aceasta a determinat, pe de o parte, reducerea progresivă a volumului serviciilor de transport feroviar oferit clienților, iar pe de altă parte a condus la reducerea progresivă a nivelului de performanță și calitate al serviciilor operate de CFR Călători. Consecința o reprezintă migrarea clienților către alte moduri de transport, în principal către transportul rutier, cu efecte privind reducerea în continuare a veniturilor proprii ale societății.

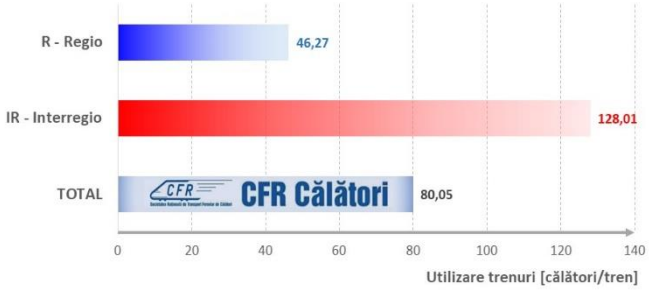


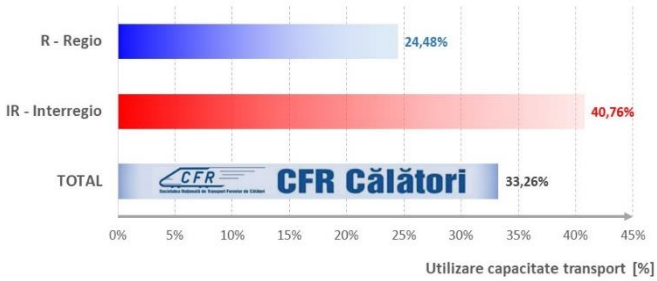
Capitolul 6: "Situaţia actuală"

Distorsionarea competiţiei dintre modurile de transport terestru, prin externalizarea excesivă a costurilor transportului rutier şi prin finanţarea publică insuficientă a transportului feroviar a generat antrenarea CFR Călători într-o spirală a declinului.

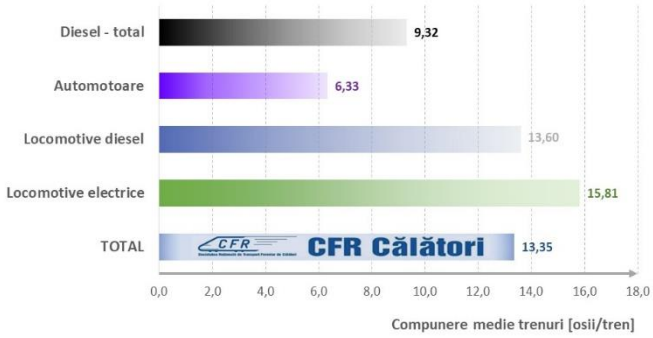


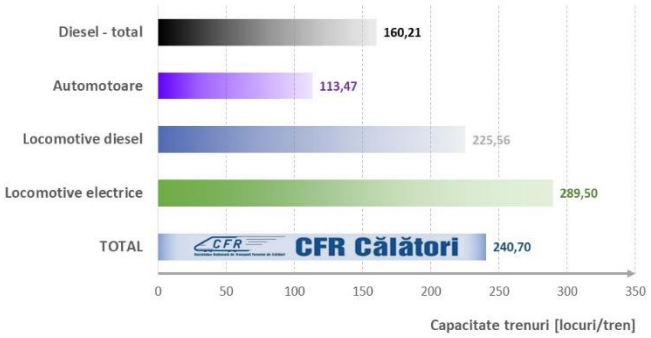
Declinul situaţiei economice a societăţii se reflectă în deteriorarea gradului de utilizare a serviciilor operate de CFR Călători, atât din perspectiva gradului mediu de utilizare a trenurilor, cât şi din perspectiva gradului mediu de utilizare a capacităţii de transport.





Declinul situaţiei economice a societăţii se reflectă inclusiv în deteriorarea caracteristicilor trenurilor operate de CFR Călători, atât din perspectiva compunerii medii a trenurilor, cât şi din perspectiva capacităţii de transport a trenurilor.





Capitolul 7: "Reabilitarea și dezvoltarea transportului feroviar de călători"

Dezvoltarea CFR Călători trebuie analizată prin prisma dezvoltării generale a transportului feroviar de călători în România.

Strategia guvernamentală privind dezvoltarea transportului feroviar de călători din România și transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport al călătorilor este reflectată în mai multe documente strategice cu caracter complementar ale Guvernului, respectiv:

- Master Planul General de Transport al României, aprobat prin HG nr. 666/2016 și actualizat prin HG nr. 1312/2021;
- Planul Național de Redresare și Reziliență al României, anexă la Decizia 2021/0309 (NLE) de punere în aplicare a Consiliului din 3 noiembrie 2021 de aprobare a evaluării planului de redresare şi reziliență al României şi anexa;
- Programul de acţiune pentru dezvoltarea infrastructurii feroviare şi transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători şi marfă, aprobat prin HG nr. 1302/2016.

Internalizarea excesivă a costurilor transportului rutier și finanțarea publică insuficientă a transportului feroviar anulează în mod artificial toate avantajele competitive naturale ale transportului feroviar şi introduc chiar elemente cu caracter de handicap competitiv pentru acest mod de transport. Ca urmare, eliminarea distorsiunilor economice de pe piaţa transporturilor reprezintă o prioritate absolută în vederea asigurării unei competiţii echitabile între modurile de transport, de natură să conducă spre un sistem naţional de transport dezvoltat pe criterii de eficienţă economică. ***Rezolvarea acestei probleme reprezintă o <u>pre-condiţie</u> pentru viabilitatea oricărei strategii de dezvoltare a transportului feroviar precum şi pentru viabilitatea oricărei strategii de dezvoltare a unui sistem naţional de transport eficient din punct de vedere economic, de natură să susţină în mod durabil creşterea economiei naţionale***.

În condițiile în care politica din ultimii 30 de ani în domeniul transporturilor s-a dovedit neviabilă și a condus la declinul sever al transportului feroviar din România, cu consecințe privind generarea unor pierderi masive la nivelul economiei naționale, ***este necesară schimbarea acestei abordări și migrarea către o politică în domeniul transporturilor orientată spre dezvoltarea transportului feroviar și transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport***. Practica la nivelul Uniunii Europene a demonstrat că această abordare este benefică și a condus la creșterea ponderii transportului feroviar, mai ales în domeniul transportului public de călători pe rute terestre, cu consecințe privind reducerea semnificativă a costurilor suportate de economiile naționale în legătură cu transporturile.

Cheia problemei o reprezintă restabilirea unei competiții echitabile și nediscriminatorii între modurile de transport, cu referire în principal la competiția dintre modurile de transport terestru: transportul rutier și transportul feroviar. Din această perspectivă, **prioritățile strategice sunt:**

A. Restabilirea competitivității prețurilor serviciilor de transport feroviar în raport cu prețurile serviciilor similare oferite de transportul rutier.

B. Finanțarea publică adecvată a transportului feroviar, cu referire în particular la transportul feroviar de călători, de natură să susțină funcționarea și dezvoltarea acestuia în perioada anterioară atingerii pragului de sustenabilitate economică. Primele două priorități enunțate au scopul de a asigura premisele obținerii de către companiile feroviare a unor venituri totale suficiente, care să permită acoperirea costurilor necesare pentru funcționarea și dezvoltarea transportului feroviar.

C. Creșterea competitivității intrinseci a serviciilor de transport feroviar prin prisma creșterii parametrilor de performanță și calitate. Aceasta înseamnă că, în condițiile unor venituri totale suficiente, orientarea strategică a companiilor feroviare trebuie să migreze de la limitarea efectelor negative ale limitării cheltuielilor către utilizarea eficientă a resurselor financiare în vederea creșterii nivelului de performanță și calitate al serviciilor de transport feroviar.

Aceste priorități strategice vizează principalele elemente critice care au generat și au întreținut spirala declinului transportului feroviar din România.

Iniţierea şi susţinerea transferului modal către calea ferată a fluxurilor de transport derulate în prezent prin alte moduri de transport necesită două categorii relevante de acţiuni, respectiv:

a) Restabilirea unui mediu competiţional echitabil şi nediscriminatoriu între modurile de transport, de natură să permită ca preţurile serviciilor de transport să reflecte costurile reale de operare a acestor servicii. Implicit, se pune problema de a elimina actualul handicap competitiv al transportului feroviar de călători în ceea ce priveşte preţurile serviciilor de transport, handicap care a fost generat în mod artificial prin externalizarea masivă către restul economiei naţionale a costurilor generate de alte moduri de transport, cu referire în principal la costurile generate de operarea serviciilor de transport rutier.
b) Creşterea nivelului intrinsec de competitivitate al serviciilor de transport feroviar de călători în raport cu alte moduri de transport, prin creşterea nivelului de performanţă şi calitate al acestor servicii, precum şi prin implementarea unor servicii cu nivel superior de adecvare în raport cu aşteptările beneficiarilor serviciilor de transport.

Implementarea cu succes a acestor acţiuni are un potenţial foarte ridicat de a conduce la comutarea opţiunilor beneficiarilor serviciilor de transport în ceea ce priveşte modurile de transport, cu efecte privind migrarea progresivă către calea ferată.

Prima condiţie pentru a iniţia şi susţine transferul modal al fluxurilor de transport de la modul rutier către cel feroviar este de a asigura competitivitatea preţurilor serviciilor de transport feroviar în raport cu preţurile serviciilor similare de transport rutier. În esenţă, există două direcţii de acţiune posibile pentru atingerea acestui obiectiv, respectiv:

a) Internalizarea costurilor externe ale transportului rutier, prin taxarea transporturilor rutiere comerciale (autocare, autobuze, microbuze, camioane) în raport de distanţă şi dimensionarea acestor taxe astfel încât să acopere costurile de infrastructură, de mediu, de siguranţă, de accidente etc într-o proporţie comparabilă cu costurile similare suportate de transportul feroviar. Această abordare este asumată ca obligaţie în PNRR.
b) Implementarea unor instrumente de recuperare a handicapului competitiv al transportului feroviar în raport cu cel rutier prin compensarea din fonduri publice a efectelor limitării veniturilor companiilor feroviare generată de externalizarea costurilor transportului rutier. Această abordare este necesară în perioada de tranziție până la internalizarea completă a costurilor externe ale transportului rutier.

A doua condiţie pentru a iniţia şi susţine transferul modal al fluxurilor de transport de la modul rutier către cel feroviar este de a asigura un nivel adecvat de performanţă şi calitate a serviciilor de transport feroviar de călători, de natură să le facă atractive pentru clienţi. Acţiunile necesare în acest sens sunt grupate în două categorii, respectiv:

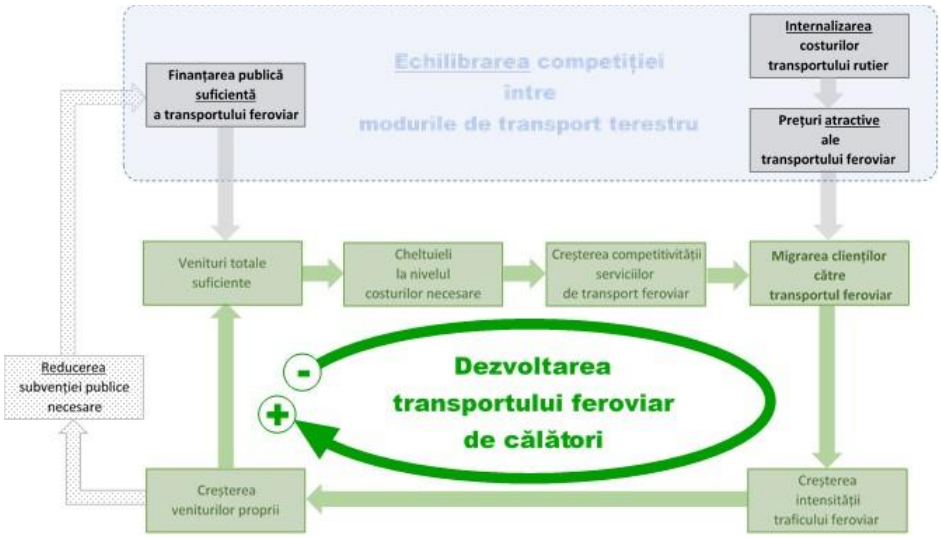
a) Acţiuni pentru creşterea parametrilor de performanţă şi calitate ai infrastructurii feroviare, ale căror rezultate pot contribui la creşterea parametrilor de performanţă şi calitate ai tuturor serviciilor de transport feroviar, prin creşterea parametrilor de performanţă şi calitate ai circulaţiei trenurilor. Aceste acţiuni sunt identificate în Strategia de dezvoltare a infrastructurii feroviare care a fost aprobată prin HG nr. 985/2020.
b) Acţiuni specifice pentru creşterea parametrilor de performanţă şi calitate ai serviciilor de transport feroviar, altele decât cele care vizează creşterea parametrilor de performanţă şi calitate ai infrastructurii feroviare.

Complementar, sunt necesare acţiuni privind identificarea şi implementarea unor servicii noi şi/sau îmbunătăţite, caracterizate printr-un nivel ridicat de adecvare la cererile şi aşteptările beneficiarilor de transport.

Acțiunile necesare pentru a asigura dezvoltarea transportului feroviar de călători din România și transferul modal al fluxurilor de transport de la modul rutier către cel feroviar sunt definite în Programul de acţiune pentru dezvoltarea infrastructurii feroviare şi transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători şi marfă, aprobat prin HG nr. 1302/2016. Acest program de acțiune a fost aprobat de Guvern în scopul realizării angajamentelor asumate prin PNRR cu privire la creșterea transportului feroviar de călători cu 25% până în anul 2026.

Din perspectiva intereselor economiei naţionale, transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători de la alte moduri de transport şi reechilibrarea modală a sistemului naţional de transport vor avea drept principală consecinţă creşterea eficienţei economice a sistemului naţional de transport şi reducerea semnificativă a costurilor suportate de economia naţională în legătură cu transporturile.

Din perspectiva sistemului feroviar român, transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători de la alte moduri de transport şi reechilibrarea modală a sistemului naţional de transport vor avea drept principală consecinţă stoparea declinului transportului feroviar din România și migrarea către dezvoltarea acestuia.



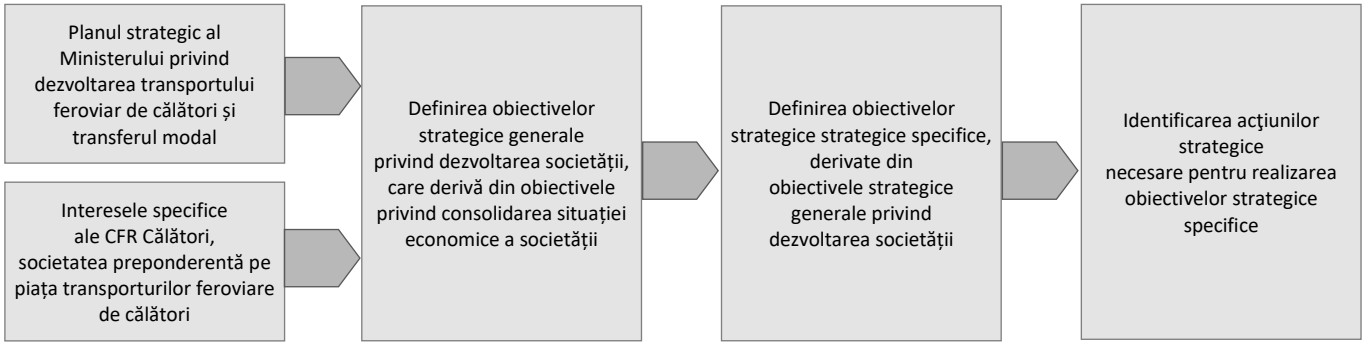
Din perspectiva CFR Călători, migrarea către o politică de dezvoltare a transportului feroviar de călători, prin implementarea planului strategic asumat de Guvernul României prin HG nr. 1302/2021, ar însemna migrarea de la situația actuală, caracterizată printr-o spirală a declinului, către o evoluție ascendentă, caracterizată printr-o spirală a dezvoltării.

Capitolul 8: "Planul strategic privind dezvoltarea CFR Călători"

În contextul implemetării unor politici de dezvoltare a transportului feroviar de călători din România prin transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport, dezvoltarea CFR Călători și consolidarea situației sale economice reprezintă principala responsabilitate a managementului societății, cu referire în primul rând la Consiliul de Administrație și la directori.

Planul strategic privind dezvoltarea CFR Călători este construit în ipoteza implementării unor politici de dezvoltare a transportului feroviar de călători din România, concretizate prin implementarea planului strategic aprobat prin HG nr. 1302/2021.

Logica planului strategic privind dezvoltarea CFR Călători este o logică de tip iterativ, cu dezvoltare arborescentă, care include următoarele etape:



Pornind de la principiile generale privind sustenabilitatea economică a unei companii feroviare, precum și luând în considerare principiile privind dezvoltarea planului strategic de dezvoltare a societății, au fost definite următoarele obiective strategice generale privind dezvoltarea CFR Călători:

Obiectiv strategic general nr. 1: Creșterea veniturilor proprii ale societății

care vizează creșterea veniturilor proprii (comerciale) ale societății prin creșterea competitivității intrinseci a serviciilor de transport operate de societate, ca efect al îmbunătățirii parametrilor de performanță și calitate ai acestor servicii.

Obiectiv strategic general nr. 2: Reducerea costurilor societății

care vizează optimizarea costurilor unitare necesare pentru operarea serviciilor de transport feroviar de călători prin creșterea productivității activităților specifice.

În esență, în ipoteza implementării politicilor de dezvoltare a transportului feroviar din România, prezentate în capitolul anterior, cele două obiective strategice generale ale societății vizează accelerarea procesului de consolidare a sustenabilității sale economice prin reducerea progresivă a ecartului dintre costurile necesare de operare a serviciilor de transport și veniturile comerciale ale societății.

Obiectivelor strategice generale le sunt asociate obiective strategice specifice, a căror realizare condiţionează atingerea obiectivelor generale asumate. Tabelul de mai jos prezintă sintetic lista obiectivelor strategice generale și specifice aferente planului strategic de dezvoltare a societății.

Obiective strategice generale		Obiective strategice specifice	
A.	**Creșterea veniturilor proprii ale societății**		
		A.1	Creșterea nivelului de performanță al serviciilor de transport
		A.2	Creșterea calității serviciilor de transport
		A.3	Creșterea gradului de adecvare al ofertei de servicii în raport cu așteptările clienților
		A.4	Implementarea unor servicii de transport cu grad ridicat de atractivitate
		A.5	Creșterea veniturilor aferente altor activități ale societății
B.	**Reducerea costurilor societății**		
		B.1	Creșterea eficienței energetice a operării serviciilor de transport
		B.2	Reducerea costurilor unitare de operare a serviciilor de transport
		B.3	Creșterea productivității activităților societății

Urmând logica de dezvoltare menţionată anterior, pentru fiecare obiectiv strategic specific sunt identificate direcțiile de acţiune strategice necesare în vederea realizării obiectivelor asumate.

Ca urmare, planul strategic de dezvoltare a societății este structurat în obiective strategice generale, obiective strategice specifice şi direcții de acţiune strategice aferente obiectivelor specifice. Cele mai importante direcții de acțiune strategică sunt prezentate în subcapitolul următor.

Obiective strategice			Direcții de acțiune strategică
Generale	Specifice		
A	Creșterea veniturilor societății		
	A.1	Creșterea nivelului de performanță al serviciilor de transport	
		A.1.1	Creșterea parametrilor de performanță ai parcului de material rulant motor
		A.1.2	Creșterea parametrilor de performanță ai parcului de vagoane
		A.1.3	Reducerea frecvenței de defectare în parcurs a materialului rulant
	A.2	Creșterea calității serviciilor de transport	
		A.2.1	Configurarea adecvată a compunerii trenurilor în raport de tipul serviciului
		A.2.2	Îmbunătățirea și diversificarea serviciilor oferite la bordul trenurilor
	A.3	Creșterea gradului de adecvare al ofertei de servicii în raport cu așteptările clienților	
		A.3.1	Creșterea capacității de transport
		A.3.2	Creșterea gradului de acoperire geografică a serviciilor de transport
		A.3.3	Adaptarea orarelor în raport de necesitățile de transport
		A.3.4	Eficientizarea sistemului de vânzare al titlurilor de călătorie
		A.3.5	Eficientizarea sistemului de rezervare a locurilor
		A.3.6	Creșterea accesibilității serviciilor de transport
		A.3.7	Îmbunătățirea conexiunilor serviciilor de transport
	A.4	Implementarea unor servicii de transport cu grad ridicat de atractivitate	
		A.4.1	Serrvicii interurbane cadențate
		A.4.2	Servicii de transport în zonele metropolitane
		A.4.3	Servicii de transport pe timp de noapte
	A.5	Creșterea veniturilor aferente altor activități ale CFR Călători	
		A.5.1	Valorificarea activelor auxiliare
B	Reducerea costurilor societății		
	B.1	Creșterea eficienței energetice a operării serviciilor de transport	
		B.1.1	Extinderea parcului de material rulant cu echipamente eficiente energetic
		B.1.2	Creșterea eficienței energetice a parcului existent de material rulant motor
	B.2	Reducerea costurilor unitare de operare a serviciilor de transport furnizate de societate	
		B.2.1	Creșterea productivității activităților de operare a trenurilor
		B.2.2	Optimizarea compunerii trenurilor
	B.3	Creșterea productivității activităților societății	
		B.3.1	Optimizarea structurii organizatorice și a lanțurilor de comandă/control
		B.3.2	Optimizarea modelului de business privind operarea serviciilor de transport

Capitolul 9: "Elemente complementare planului strategic privind dezvoltarea societății"

Consiliul de Administraţie al societății îşi va desfăşura activitatea pe baza regulilor privind guvernanţa corporativă a întreprinderilor publice. Aceste reguli sunt reglementate prin OUG nr. 109/2011, aprobată prin Legea nr. 111/2016.

Beneficiile guvernanței corporative includ diminuarea riscurilor, dezvoltarea performanțelor, deschiderea către alte piețe, creșterea transparentizării și a responsabilității sociale. În plus, adoptarea unui cod de guvernanță corporativă reprezintă un punct în plus pentru dezvoltarea sistemului de transport feroviar

Societatea trebuie sa promoveze o cultură a integrității prin crearea unui exemplu de etică profesională.

Principiile de etică necesare sunt:

- Guvernanță adecvată și eficientă;
- Asigurarea unui echilibru al intereselor;
- Comportament integru;
- Confidențialitatea și protejarea datelor cu caracter personal,
- Respectul față de legislația în vigoare;
- Imparțialitatea și nediscriminarea;
- Reciprocitate, încredere și transparență;
- Competență și profesionalism.

Succesul implementării viziunii de dezvoltare a societății este condiţionat de existenţa şi disponibilitatea resurselor interne şi externe necesare în acest scop.

În ceea ce priveşte resursele interne ale societății, se poate aprecia în mod rezonabil că resursele existente în ceea ce priveşte expertiza personalului, organizarea activităţii şi a lanţurilor de comandă şi control, organizarea fluxurilor informaţionale etc, deşi perfectibile, sunt adecvate necesităţilor şi constituie o bază solidă pe care se poate construi durabil în sensul dezvoltării societății şi susţinerii logistice a dezvoltării sectorului feroviar în ansamblu, cu referire în special la dezvoltarea transportului feroviar de călători.

Consolidarea şi valorificarea resurselor interne ale societății în scopul susţinerii implementării viziunii de dezvoltare a societății va constitui una dintre preocupările importante ale Consiliului de Administraţie

În ceea ce priveşte resursele externe societății, accentul trebuie pus pe asigurarea resurselor financiare necesare pentru implementarea acţiunilor şi măsurilor strategice privind asigurarea transferului modal către calea ferată al fluxurilor de transport al călătorilor. Se pune atât problema asigurării resurselor financiare necesare pentru compensarea adecvată a obligațiilor de serviciu public realizate de CFR Călători, cât și problema asigurării resurselor financiare necesare pentru reînnoirea și modernizarea parcului de material rulant destinat transportului feroviar de călători.

Prin Programul Național de Redresare și Reziliență al României (PNRR) au fost asumate angajamente privind implementarea unor reforme importante în domeniul transporturilor din România. În principal, se pune problema dezvoltării transportului feroviar și asigurarea transferului modal către calea ferată al fluxurilor de călători și marfă transportate în prezent prin intermediul altor moduri de transport.

În scopul realizării integrale a angajamentelor asumate prin PNRR privind dezvoltarea transportului feroviar, prin HG nr. 1302/2021 a fost adoptat *Programul de acţiune pentru dezvoltarea infrastructurii feroviare şi transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători şi marfă*. Acest program pune în aplicare jalonul numărul 69 din Componenta 4: Transport sustenabil, din cadrul Programului naţional de redresare şi rezilienţă al României.

Nr. crt	Acţiuni destinate transferului modal		Termen
	Cod	Denumire	
		C - Traficul de călători	
		C.1 - Creşterea competitivităţii preţurilor serviciilor de transport	
4	C.1.1	Consolidarea sistemului de servicii publice de transport feroviar al călătorilor, astfel încât acesta să devină o alternativă atractivă în raport cu atât cu transportul rutier public, cât şi cu transportul rutier individual. Include: a) dimensionarea adecvată a obligaţiilor de serviciu public privind transportul feroviar de călători; b) stabilirea adecvată a tarifelor serviciilor de transport feroviar călători care fac obiectul obligaţiei de serviciu public; c) asigurarea materialului rulant necesar realizării obligaţiilor de serviciu public privind transportul feroviar de călători; d) dimensionarea adecvată a compensaţiei de serviciu public privind transportul feroviar de călători; e) asigurarea finanţării necesare din fonduri publice a compensaţiei de serviciu public privind transportul feroviar de călători; f) corelarea obligaţiilor de serviciu public de interes naţional şi a celor de interes local pentru transportul feroviar al călătorilor.	anual, începând din 2022
5	C.1.2	Corelarea cu sistemul de sistemul de servicii publice de transport rutier interurban al călătorilor şi constituirea unui sistem integrat bazat pe transportul feroviar pe distanţe lungi	anual, începând din 2024

Nr. crt	Acţiuni destinate transferului modal		Termen
	Cod	Denumire	
		C.2 - Creşterea performanţei şi calităţii serviciilor de transport	
6	C.2.1	Creşterea vitezei comerciale a trenurilor de călători şi marfă, prin implementarea măsurilor prevăzute în Strategia de dezvoltare a infrastructurii feroviare 2021-2025, cu referire în principal la: a) creşterea vitezei maxime admise de linie prin reînnoire, reparaţii, modernizare şi întreţinere b) modernizarea conducerii traficului feroviar	Q4 - 2025
7	C.2.2	Creşterea nivelului de calitate a serviciilor de transport feroviar de călători şi de adecvare a acestora la necesităţile de transport şi la cerinţele clienţilor. Include: a) implementarea de servicii adecvate în raport de necesităţile de transport; b) implementarea de noi servicii, adecvate necesităţilor de mobilitate; c) creşterea nivelului de confort şi a calităţii serviciilor la bordul trenurilor; d) creşterea accesibilităţii transportului feroviar de călători.	anual, începând din 2022
8	C.2.3	Eficientizarea relaţiei sistemului feroviar cu călătorii, prin: a) implementarea unui sistem integrat de emitere a titlurilor de călătorie şi a rezervărilor; b) implementarea unui sistem integrat de informare la sol şi la bordul trenurilor	Q4 - 2026
		C.3 - Investiţiile în material rulant feroviar	
9	C.3.1	Investiţiile în material rulant nou. Acţiunea include: a) achiziţia a 20 rame electrice pentru trenuri de lung parcurs (RE-IR-Electric Interregio, cu 6 unităţi); b) achiziţia a 12 rame electrice cu hidrogen pentru trenuri de scurt şi mediu parcurs (H-EMU, cu 3+1 unităţi); c) achiziţia a 16 locomotive electrice noi cu 4 osii, cu sistem ERTMS, capabile de viteză 160 km/oră şi tractare de trenuri de până la 16 vagoane.	Q2 - 2023
10	C.3.2	Investiţiile în modernizarea materialului rulant existent în parcul operatorilor feroviar de călători. Acţiunea include: a) modernizarea a 55 de locomotive electrice existente în parcul operatorilor feroviari, capabile de viteză 160 km/oră şi tractare de trenuri de până la 16 vagoane; b) modernizarea şi conversia a 20 de locomotive de manevră existente în parcul operatorilor feroviari de la diesel la electric şi plug-in; c) modernizarea a 139 de vagoane existente în parcul operatorilor feroviari, dintre care: - 30 de vagoane de dormit, cuşete, vagoane restaurant şi bistro, - 109 vagoane de clasă pentru toate categoriile de tren.	Q2 - 2023
11	C.3.3	Structurarea pe segmente de piaţă relevante a obligaţiilor de serviciu public de interes naţional pentru transportul feroviar al călătorilor şi alocarea adecvată a materialului rulant achiziţionat de Ministerul Transporturilor şi Infrastructurii pentru realizarea acestor obligaţii de serviciu public	anual, începând din 2022
		A - Creşterea capacităţii administrative	
		A.1 - La nivelul Ministerului Transporturilor şi Infrastructurii	
22	A.1.1	Creşterea capacităţii administrative în cadrul Ministerului Transporturilor şi Infrastructurii în vederea implementării eficiente a acţiunilor privind transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport derulate prin intermediul altor moduri de transport. Acţiunea vizează: a) corelarea modurilor de transport în cadrul unui sistem naţional integrat de servicii publice de transport al călătorilor; b) cooperarea cu autorităţile publice locale privind: - corelarea obligaţiilor de serviciu public de interes naţional şi de interes local privind transportul feroviar de călători, în scopul asigurării unui sistem integrat, coerent şi eficient de servicii publice de transport feroviar al călătorilor pe rute interurbane şi internaţionale; - corelarea strategiilor de achiziţie a materialului rulant necesar pentru realizarea obligaţiilor de serviciu public c) stabilirea şi realizarea obligaţiilor de serviciu public privind transportul combinat de marfă pe rute terestre, bazat pe transportul feroviar pe distanţe lungi şi a obligaţiilor de serviciu public privind transportul feroviar de marfă în vagoane izolate.	Q2 - 2023
23	A.1.2	Implementarea unui mecanism de consolidare a eficienţei economice a contractelor de servicii publice privind transportul feroviar de călători	Q4 2022
24	A.1.3	Creşterea capacităţii administrative a companiilor feroviare de stat care funcţionează sub autoritatea Ministerului Transporturilor şi Infrastructurii	
25	A.1.4	Monitorizarea permanentă de către Ministerul Transporturilor şi Infrastructurii a unor indicatori de sinteză privind evoluţia transportului feroviar	anual, începând din 2022
		A.3 - Modificări legislative necesare	
28	A.3.1	Asigurarea cadrului legal adecvat pentru iniţierea şi susţinerea transferului modal către calea ferată a fluxurilor de transport de călători derulate în prezent prin alte moduri de transport. Include: a) modificarea şi completarea OUG nr. 12/1998 în scopul asigurării cadrului legal adecvat pentru consolidarea sistemului de servicii publice de transport feroviar al călătorilor; b) modificarea şi completarea OUG nr. 62/2016 în scopul asigurării cadrului legal adecvat pentru creşterea eficienţei activităţii Autorităţii pentru Reformă Feroviară	Q2 - 2022
29	A.3.2	Modificarea şi completarea legislaţiei primare în scopul asigurării cadrului legal adecvat pentru implicarea autorităţilor publice locale în implementarea unor servicii publice de transport feroviar al călătorilor în zonele metropolitane	Q4 - 2022

Viziunea privind dezvoltarea CFR Călători este bazată în mod esențial pe acest program de acțiune asumat de Guvernul României.

Viziunea Consiliului de Administrație privind dezvoltarea societății în contextul dezvoltării transportului feroviar de călători și transferului modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători se bazează în mod esențial pe premisa implementării riguroase a strategiei de dezvoltare a infrastructurii feroviare. O astfel de abordare care, de altfel, reprezintă un angajament asumat de Guvern prin Planul Național de Redresare și Reziliență al României (PNRR), este de natură să asigure un suport logistic eficient pentru creșterea nivelului intrinsec de competitivitate al transportului feroviar de călători în raport cu alte moduri de transport.

Viziunea Consiliului de Administrație privind dezvoltarea societății în contextul dezvoltării transportului feroviar de călători și transferului modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători se bazează în mod esențial pe premisa aplicării riguroase și cu bună credință a prevederilor legislației europene și naționale aplicabile în domeniul guvernanței transportului feroviar de călători

Capitolul 10: "Condiții necesare pentru asigurarea fezabilității dezvoltării societății"

Dezvoltarea societății este posibilă exclusiv în contextul dezvoltării generale a transportului feroviar de călători din România și a inițierii și susținerii transferului modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători.

Planul strategic de dezvoltare a CFR Călători este definit în ipoteza implementării măsurilor necesare în vederea dezvoltării generale a transportului feroviar de călători din România și a inițierii și susținerii transferului modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători.

Internalizarea costurilor externe ale transportului rutier reprezintă principala modalitate de a restabili o competiție echitabilă și nediscriminatorie între modurile de transport terestru, ceea ce ar conferi transportului feroviar de călători o șansă de dezvoltare și de valorificare a avantajelor sale tehnico-economice intrinseci.

Fondurile obținute prin efectul măsurilor de internalizare parțială a costurilor externe ale transportului rutier ar fi suficiente pentru a acoperi integral necesitățile de finanțare publică a transportului feroviar de călători și a infrastructurii feroviare, asigurând astfel degrevarea bugetului de stat de acest efort.

Prin Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR) România și-a asumat obligația creșterii transportului feroviar de călători cu 25% până în anul 2026. În vederea atingerii acestor ținte, PNRR prevede obligația adoptării până la sfârșitul anului 2021 a următoarelor documente:

- un plan de acțiune pentru dezvoltarea infrastructurii feroviare și transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport, și
- un plan investițional pentru dezvoltarea infrastructurii de transport în perioada 2021-2030

Aceste obligații fac obiectul jalonului nr. 69 din Componenta 4: Transport sustenabil a PNRR.

Pentru îndeplinirea acestor obligații au fost adoptate următoarele acte normative:

a) HG nr. 1302/2021 privind aprobarea Programului de acțiune pentru dezvoltarea infrastructurii feroviare și transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători și marfă;

b) HG nr. 1312/2021 privind modificarea Hotărârii Guvernului nr. 666/2016 pentru aprobarea documentului strategic Master Planul General de Transport al României. Prin această Hotărâre a fost aprobat Programul investițional pentru dezvoltarea infrastructurii de transport pentru perioada 2021—2030.

Din perpectiva fezabilității planului strategic de dezvoltare a CFR Călători este esențială implementarea integrală a *Programului de acțiune pentru dezvoltarea infrastructurii feroviare și transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători și marfă*, deoarece ar asigura cadrul favorabil pentru stoparea declinului societății și migrarea către o evoluție ascendentă.

Strategia de dezvoltare a infrastructurii feroviare, aprobată prin HG nr. 985/2020, are ca obiectiv principal susținerea logistică a creșterii competitivității intrinseci a transportului feroviar în raport cu alte moduri de transport, în principal prin creșterea parametrilor de performanță ai infrastructurii feroviare.

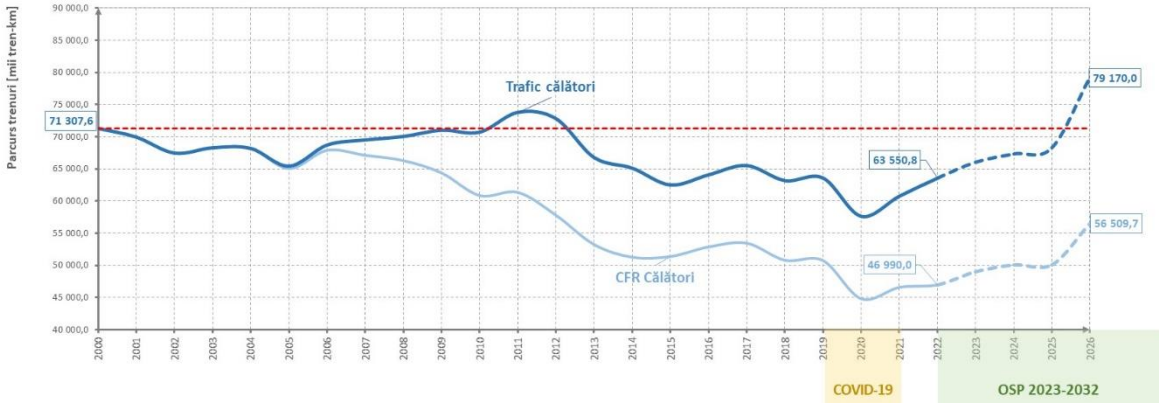
Ca urmare, implementarea riguroasă a strategiei de dezvoltare a infrastructurii feroviare reprezintă o condiție esențială din perspectiva fezabilității planului strategic de dezvoltare a CFR Călători, pe fondul dezvoltării generale a transportului feroviar de călători din România și transferului modal către calea ferată al fluxurilor de transport al călătorilor.

Consolidarea cadrului legislativ în domeniul feroviar reprezintă o condiţie esenţială din perspectiva implementării cu succes a viziunii guvernamentale privind dezvoltarea transportului feroviar de călători. Această problemă este identificată înclusiv în *Programul de acţiune pentru dezvoltarea infrastructurii feroviare şi transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători şi marfă.*

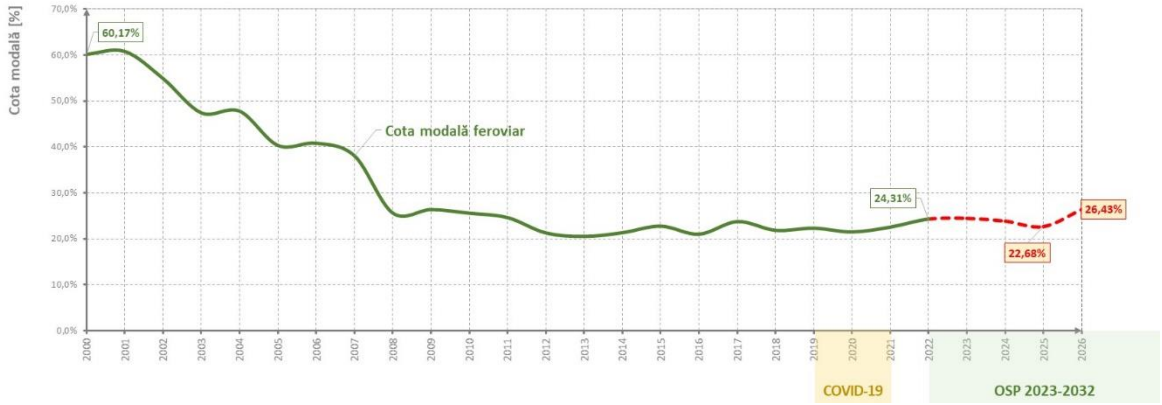
Relativ recent au fost încheiate contractele de serviciu public privind transportul feroviar de călători pentru perioada 2023-2032, care a fost aprobat de Guvern prin HG nr. 1453/2022. În cadrul acestor contracte au fost stabilite obligațiile de serviciu public alocate fiecărui operator de transport feroviar de călători și, de asemenea, au fost stabilite compensațiile de serviciu public care vor fi acordate operatorilor pentru îndeplinirea obligațiilor de serviciu public. Contractele de serviciu public pentru perioada 2023-2032 stabilesc inclusiv modul de alocare către operatorii de transport feroviar de călători a materialului rulant nou care urmează să fie achiziționat centralizat, prin Autoritatea pentru Reformă Feroviară, cu finanțare din fonduri europene nerambursabile și fonduri naționale.

Este necesară revizuirea cu celeritate a acestor contracte de servicii publice, deoarece în forma actuală acestea nu sunt orientate spre dezvoltarea transportului feroviar de călători și susținerea transportului modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători. Astfel:

În ceea ce privește parcursul total al trenurilor care fac obiectul obligațiilor de serviciu public pentru perioada 2023-2026 se observă că deși este prevăzută o oarecare creștere, valorile se mențin în continuare scăzute, la niveluri mult inferioare realizărilor CFR Călători din anul 2000. În fapt, obligațiile de serviciu public alocate CFR Călători pentru perioada 2023-2025 nu reușesc să egaleze nici măcar nivelul realizat de societate în anul 2019 (anterior epidemiei COVID-19) în ceea ce privește parcursul total al trenurilor.



Până în anul 2025 este de așteptat o tendință de deteriorare a cotei modale a transportului feroviar pe piața transporturilor publice de călători pe rute interurbane terestre. Abia în anul 2026 se poate spera la o recuperare relativ modestă a acestei cote modale, în ipoteza că se va reuși achiziționarea unor trenuri noi și că finanțarea publică acordată cu titlu de compensație de serviciu public va permite valorificarea eficientă a acestor achiziții.



Această estimare, bazată pe datele aprobate prin HG nr. 1453/2022, trebuie să constituie însă un serios semnal de alarmă inclusiv la nivel de decizie politică, deoarece ***există pericolul de a nu fi respectate angajamentele asumate de România prin PNRR și prin HG nr. 1302/2021 în legătură cu creșterea transportului feroviar de călători cu 25% până în anul 2026, prin transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători***.

Mai mult decât atât, aceste estimări evidențiază menținerea în perioada 2023-2026 a tendinței de migrare a clienților de la calea ferată către transportul rutier.

Capitolul 11: "Planul de management al societății pentru perioada 2023-2027"

În conformitate cu prevederile art. 30 alin. (1) din OUG nr. 109/2011, Consiliul de Administrație al CFR Călători a elaborat componenta de administrare a Planului de administrare al societății pentru perioada 2023-2027, fapt evidențiat prin Decizia CA nr. 13 / 14.03.2023.

Pilonul de bază al componentei de administrare a Planului de administrare al CFR Călători pentru perioada 2023-2027 constă în *planul strategic de dezvoltare a societății*, prezentat în cadrul Cap. 8. Planul strategic de dezvoltare a societății a definit obiectivele strategice generale privind dezvoltarea societății, obiectivele strategice specifice, derivate din cele generale, și direcțiile de acțiune strategică necesare pentru realizarea fiecăruia dintre obiectivele strategice specifice. De asemenea, în cadrul componentei de administrare au fost identificate condițiile necesare pentru a asigura fezabilitatea strategiei de dezvoltare a societății în perioada 2023-2027.

În conformitate cu prevederile OUG nr. 109/2011, Consiliul de Administrație al CFR Călători a selectat directorii societății. Directorii selectați au fost numiți prin Decizia CA nr. 55/23.10.2023, respectiv Decizia CA nr. 56/23.10.2023.

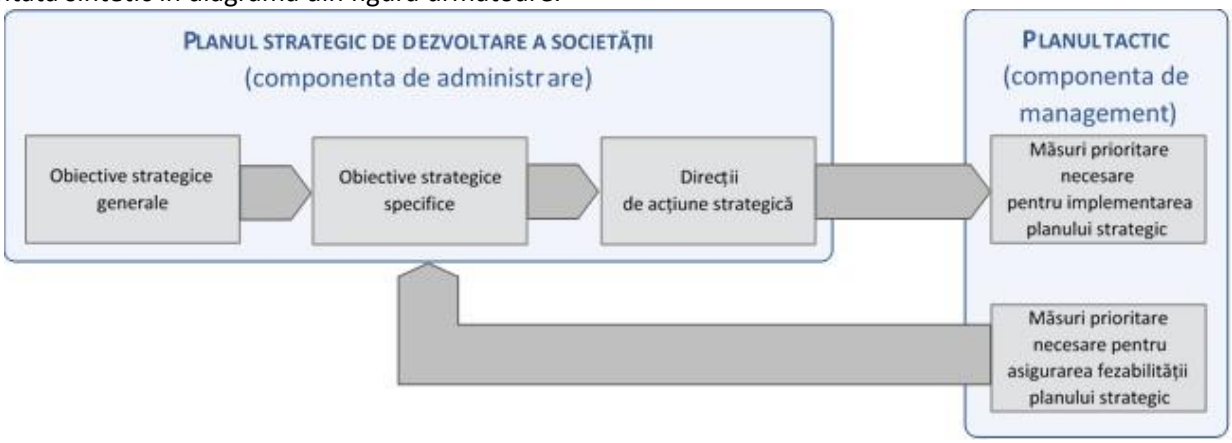
Art. 30 alin. (1) din OUG nr. 109/2011 prevede următoarele:

> „**(2)** Componenta de administrare prevăzută la alin. (1) se completează cu componenta de management elaborată conform prevederilor art. 36 alin. (1) şi aprobată conform art. 36 alin. (3). Planul de administrare se supune analizei şi aprobării consiliului de administraţie sau de supraveghere al societăţii în termenul prevăzut de art. 36 alin. (3)."

De asemenea sunt incidente următoarele prevederi:

> „**Art. 36. - (1)** În termen de 60 de zile de la numire, directorii sau membrii directoratului elaborează şi prezintă consiliului de administraţie sau de supraveghere o propunere pentru componenta de management a planului de administrare pe durata mandatului, în vederea realizării indicatorilor de performanţă financiari şi nefinanciari.
>
> …
>
> **(3)** Aprobarea componentei de management şi a planului de administrare în integralitate de către consiliul de administraţie se realizează în termen de maximum 20 de zile de la data îndeplinirii termenului prevăzut la alin. (1)."

Altfel spus, planul strategic de dezvoltare al societății trebuie completat de către directori cu un plan tactic care definește măsurile prioritare aferente direcțiilor de acțiune strategică, necesare pentru realizarea obiectivelor strategice generale și specifice stabilite de către Consiliul de Administrație. În particular, planul tactic (planul de management) este completat cu măsurile prioritare necesare pentru a asigura fezabilitatea planului strategic de dezvoltare a societății. Logica de dezvoltare a planului de administrare al societății în integralitatea sa este prezentată sintetic în diagrama din figura următoare.



Seturile de măsuri tactice prioritare care alcătuiesc planul (componenta) de management sunt prezentate în continuare în cadrul acestui capitol. Tabelul următor prezintă sinteza setului de măsuri tactice prioritare luat în considerare de directorii societății în scopul realizării obiectivelor strategice generale și specifice stabilite de Consiliul de Administrație.

Obiective strategice		Acțiuni strategice	Măsuri prioritare	
Generale	Specifice			
A	Creșterea veniturilor proprii ale societății			
	A.1	Creșterea nivelului de performanță al serviciilor de transport		
		A.1.1	Creșterea parametrilor de performanță ai parcului de material rulant motor	
			A.1.1.1	Completarea parcului de material rulant motor cu echipamente performante achiziționate centralizat
			A.1.1.2	Completarea parcului de material rulant motor cu echipamente performante achiziționate de CFR Călători
			A.1.1.3	Creșterea vitezelor de circulație ale parcului actual de material rulant motor
		A.1.2	Creșterea parametrilor de performanță ai parcului de vagoane	
			A.1.2.1	Completarea parcului de vagoane cu echipamente performante
			A.1.2.2	Creșterea vitezelor de circulație ale parcului de vagoane existent
		A.1.3	Reducerea frecvenței de defectare în parcurs a materialului rulant	
			A.1.3.1	Mentenanța preventivă a parcului activ de material rulant
			A.1.3.2	Repararea parcului existent de material rulant
	A.2	Creșterea calității serviciilor de transport		
		A.2.1	Configurarea adecvată a compunerii trenurilor în raport de tipul serviciului	
			A.2.1.1	Utilizarea adecvată a ramelor electrice și diesel
			A.2.1.2	Utilizarea adecvată a vagoanelor clasă în raport de tipul serviciului
			A.2.1.3	Utilizarea adecvată a vagoanelor speciale
		A.2.2	Îmbunătățirea și diversificarea serviciilor oferite la bordul trenurilor	
			A.2.2.1	Asigurarea integrală a cerințelor minimale impuse prin reglementările în vigoare
			A.2.2.2	Implementarea unor servicii suplimentare la bordul trenurilor
			A.2.2.3	Implementarea unor servicii de alimentație publică la bordul trenurilor
	A.3	Creșterea gradului de adecvare al ofertei de servicii în raport cu așteptările clienților		
		A.3.1	Creșterea capacității de transport	
			A.3.1.1	Creșterea numărului trenurilor operate de societate
			A.3.1.2	Creșterea capacității medii de transport a trenurilor operate de societate
		A.3.2	Creșterea gradului de acoperire geografică a serviciilor de transport	
			A.3.2.1	Extinderea gamei de relații de transport deservite de CFR Călători
			A.3.2.2	Utilizarea autobuzelor de înlocuire
		A.3.3	Adaptarea orarelor în raport de necesitățile de transport	
			A.3.3.1	Extinderea progresivă a ponderii serviciilor de transport cadențate
			A.3.3.2	Creșterea numărului trenurilor operate pe anumite relații de transport
		A.3.4	Eficientizarea sistemului de vânzare al titlurilor de călătorie	
			A.3.4.1	Consolidarea sistemului de vânzare on-line
			A.3.4.2	Vânzarea titlurilor de călătorie la bordul trenurilor
			A.3.4.3	Utilizarea automatelor pentru vânzarea titlurilor de călătorie
			A.3.4.4	Implementarea unui sistem de tarifare care să încurajeze vânzarea anticipată
		A.3.5	Eficientizarea sistemului de rezervare a locurilor	
			A.3.5.1	Consolidarea sistemului de rezervare on-line
			A.3.5.2	Implementarea unui sistem de tarifare care să încurajeze vânzarea anticipată
		A.3.6	Creșterea accesibilității serviciilor de transport	
			A.3.6.1	Sincronizarea cu serviciile de transport public local
			A.3.6.2	Integrarea titlurilor de călătorie
			A.3.6.3	Integrarea intermodală cu transportul individual

Obiective strategice		Acţiuni strategice	Măsuri prioritare	
Generale	Specifice			
		A.3.7	**Îmbunătăţirea conexiunilor serviciilor de transport**	
			A.3.7.1	Migrarea către un sistem de servicii de transport cu fluenţă îmbunătăţită a călătoriilor
			A.3.7.2	Utilizarea autobuzelor de înlocuire pentru a îmbunătăţi fluenţa călătoriilor
	A.4	**Implementarea unor servicii de transport cu grad ridicat de atractivitate**		
		A.4.1	**Servicii interurbane cadenţate**	
			A.4.1.1	Servicii cadenţate de lung parcurs
			A.4.1.2	Servicii cadenţate de mediu parcurs
		A.4.2	**Servicii de transport în zonele metropolitane**	
			A.4.2.1	Implicarea CFR Călători în realizarea obligaţiilor de serviciu public de interes naţional privind transportul feroviar al călătorilor în zonele metropolitane
			A.4.2.2	Implicarea CFR Călători în realizarea obligaţiilor de serviciu public de interes local privind transportul feroviar al călătorilor în zonele metropolitane
		A.4.3	**Servicii de transport pe timp de noapte**	
			A.4.3.1	Implementarea progresivă a serviciilor de transport pe timp de noapte
			A.4.3.2	Implementarea serviciilor complementare de catering în vagoanele de dormit
	A.5	**Creşterea veniturilor aferente altor activităţi ale CFR Călători**		
			A.5.1.1	Valorificarea activelor auxiliare
			A.5.1.2	Servicii de transport rutier al călătorilor complementare serviciilor de transport feroviar operate de societate
			A.5.1.3	Identificarea şi implementarea unor noi linii de business ale societăţii
B	**Reducerea costurilor societăţii**			
	B.1	**Creşterea eficienţei energetice a operării serviciilor de transport**		
		B.1.1	**Extinderea parcului de material rulant cu echipamente eficiente energetic**	
			B.1.1.1	Extinderea parcului de material rulant cu echipamente achiziţionate centralizat
			B.1.1.2	Achiziţionarea în leasing a unor echipamente eficiente energetic
		B.1.2	**Creşterea eficienţei energetice a parcului existent de material rulant motor**	
			B.1.2.1	Modernizarea locomotivelor electrice existente
			B.1.2.2	Modernizarea locomotivelor diesel existente
			B.1.2.3	Reînnoirea parcului de automotoare Desiro
			B.1.2.4	Retragerea progresivă din circulaţie a automotoarelor care nu pot fi modenizate
	B.2	**Reducerea costurilor unitare de operare a serviciilor de transport furnizate de societate**		
		B.2.1	**Creşterea productivităţii activităţilor de operare a trenurilor**	
			B.2.1.1	Reducerea costurilor unitare de operare a trenurilor cu tracţiune diesel
			B.2.1.2	Reducerea costurilor unitare de operare a trenurilor cu tracţiune electrică
			B.2.1.3	Creşterea gradului de utilizare a capacităţii de transport a trenurilor
		B.2.2	**Optimizarea compunerii trenurilor**	
			B.2.2.1	Extinderea utilizării ramelor electrice şi diesel
			B.2.2.2	Utilizarea adecvată a trenurilor cu compunere clasică
	B.3	**Creşterea productivităţii activităţilor societăţii**		
		B.3.1	**Optimizarea structurii organizatorice şi a lanţurilor de comandă/control**	
			B.3.1.1	Crearea unei structuri proprii de reparare a materialului rulant
			B.3.1.2	Optimizarea structurii organizatorice a societăţii
		B.3.2	**Optimizarea modelului de business privind operarea serviciilor de transport**	
			B.3.2.1	Utilizarea materialului rulant achiziţionat centralizat
			B.3.2.2	Utilizarea materialului rulant achiziţionat în leasing
			B.3.2.3	Utilizarea autobuzelor de înlocuire
			B.3.2.4	Implementarea unor servicii comerciale eficiente economic

Obiective strategice		Acțiuni strategice	Măsuri prioritare	
Generale	Specifice			
G	Asigurarea fezabilității planului de administrare al societății			
			G.1	Reconsiderarea modului de tarifare a transporturilor rutiere comerciale în scopul echilibrării competiției între modurile de transport terestru
			G.2	Reconsiderarea modului de dimensionare a obligațiilor de serviciu public de interes național privind transportul călătorilor pe calea ferată
			G.3	Reconsiderarea modului de dimensionare a compensației de serviciu public de interes național privind transportul călătorilor pe calea ferată
			G.4	Corelarea și integrarea sistemelor de servicii publice privind transportul călătorilor pe rute terestre
			G.5	Reevaluarea patrimoniului societății

Capitolul 12: "Monitorizarea performanței activității Consiliului de Administrație și directorilor"

Monitorizarea realizării obiectivelor strategice propuse trebuie să se bazeze pe un mecanism de cuantificare a performanțelor societății, ceea ce înseamnă definirea unui set comprehensiv de indicatori de performanţă şi monitorizare care trebuie să acopere toate domeniile relevante de activitate ale societății.

Consiliul de Administrație al CFR Călători, de comun acord cu directorii societății, propune un set comprehensiv de indicatori de performanţă şi monitorizare care trebuie urmăriți permanent în scopul implementării eficiente a viziunii privind dezvoltarea societății.

În conformitate cu prevederile OUG nr. 109/2011 și ale HG nr. 722/2016, setul de indicatori propus este structurat în două categorii de bază, respectiv indicatori financiari și indicatori nefinanciari.

Consiliul de Administrație propune un set de indicatori financiari de performanță și monitorizare extins în raport cu cerințele scrisorii de așteptări. Toate cerințele acționarului, specificate în scrisoarea de așteptări, sunt incluse în setul propus.

Cod	Indicatori financiari	UM	Tip indicator
I.	**Indicatori privind asigurarea necesităților de finanțare a societății**		
I.1	Compensația de serviciu public necesară		
	I.1.1. Total servicii	mii lei	m
	I.1.2. Servicii intercity	mii lei	m
	I.1.3. Servicii interregio	mii lei	m
	I.1.4. Servicii regio	mii lei	m
I.2	Compensația de serviciu public acordată prin contractele de servicii publice		
	I.2.1. Total servicii	mii lei	m
	I.2.2. Servicii intercity	mii lei	m
	I.2.3. Servicii interregio	mii lei	m
	I.2.4. Servicii regio	mii lei	m
I.3	Gradul de acoperire a necesităţilor de finanţare din fonduri publice		
	I.3.1. Total servicii	%	m
	I.3.2. Servicii intercity	%	m
	I.3.3. Servicii interregio	%	m
	I.3.4. Servicii regio	%	m
II.	**Indicatori privind realizarea veniturilor proprii**		
II.1	Venituri proprii realizate		
	II.1.1. Total servicii	mii lei	m
	II.1.2. Servicii intercity	mii lei	m
	II.1.3. Servicii interregio	mii lei	m
	II.1.4. Servicii regio	mii lei	m

Cod	Indicatori financiari	UM	Tip indicator
II.2	Gradul de realizare a veniturilor proprii prevăzute în buget		
	II.2.1. Total venituri proprii	%	**P**
	II.2.2. Servicii intercity	%	m
	II.2.3. Servicii interregio	%	m
	II.2.4. Servicii regio	%	m
II.3	Rata de creștere a cifrei de afaceri	**P**	%
III.	**Indicatori privind cheltuielile**		
III.1	Cheltuieli realizate		
	III.1.1. Total cheltuieli	mii lei	m
	III.1.2. Cheltuieli de exploatare	mii lei	m
	III.1.3. Cheltuieli financiare	mii lei	m
	III.1.4. Cheltuieli excepționale	mii lei	m
	III.1.5. Cheltuieli cu impozit pe profit amânat	mii lei	m
III.2	Gradul de realizare a cheltuielilor prevăzute în buget		
	III.2.1. Total cheltuieli	%	m
	III.2.2. Cheltuieli de exploatare	%	**P**
	III.2.3. Cheltuieli financiare	%	m
	III.2.4. Cheltuieli excepționale	%	m
	III.2.5. Cheltuieli cu impozit pe profit amânat	%	m
III.3	Structura cheltuielilor de exploatare		
	III.3.1. Cheltuieli cu infrastructura	mii lei	m
	III.3.2. Cheltuieli cu materialul rulant	mii lei	m
	III.3.3. Cheltuieli cu energia	mii lei	m
	III.3.4. Cheltuieli cu personalul	mii lei	m
	III.3.5. Alte cheltuieli de exploatare	mii lei	m
IV.	**Indicatori privind rezultatele**		
IV.1	Rezultat brut realizat	mii lei	m
IV.2	Gradul de realizare a rezultatului prevăzut în buget	%	**P**
V.	**Indicatori privind creanțele și datoriile**		
V.1	Creanțe		
	V.1.1. Total creanțe	mii lei	**P**
	V.1.2. Creanțe comerciale	mii lei	m
	V.1.3. Alte creanțe	mii lei	m
V.2	Datorii		
	V.1.1. Total datorii	mii lei	m
	V.1.2. Datorii pe termen scurt	mii lei	m
	V.1.3. Datorii pe termen lung	mii lei	**P**
VI.	**Indicatori privind productivitatea**		
VI.1	Productivitate realizată (productivitatea muncii în unități valorice pe total personal mediu)	mii lei/persoană/an	**P**

Luând în considerare prevederile HG nr. 920/2021, Consiliul de Administrație propune un set de indicatori nefinanciari operaționali care acoperă toate categoriile relevante de activități ale societății și include toate cerințele acționarului specificate în scrisoarea de așteptări.

Cod	Indicatori nefinanciari operaționali	UM	Tip indicator
A.	**Indicatori privind operarea serviciilor de transport feroviar de călători**		
A.1	Călători expediați		
	A.1.1. Total servicii	nr. călători	**P**
	A.1.2. Servicii intercity	nr. călători	m
	A.1.3. Servicii interregio	nr. călători	m
	A.1.4. Servicii regio	nr. călători	m
A.2	Parcursul total al călătorilor		
	A.2.1. Total servicii	călători-km	**P**
	A.2.2. Servicii intercity	călători-km	m
	A.2.3. Servicii interregio	călători-km	m
	A.2.4. Servicii regio	călători-km	m
A.3	Parcursul total al trenurilor		
	A.3.1. Total servicii	tren-km	**P**
	A.3.2. Servicii intercity	tren-km	m
	A.3.3. Servicii interregio	tren-km	m
	A.3.4. Servicii regio	tren-km	m

Cod	Indicatori nefinanciari operaționali	UM	Tip indicator
A.4	Gradul de realizare a obligațiilor de serviciu public contractate		
	A.4.1. Total servicii	%	m
	A.4.2. Servicii intercity	%	m
	A.4.3. Servicii interregio	%	m
	A.4.4. Servicii regio	%	m
A.5	Distanța medie a călătoriilor		
	A.5.1. Total servicii	km	m
	A.5.2. Servicii intercity	km	m
	A.5.3. Servicii interregio	km	m
	A.5.4. Servicii regio	km	m
A.6	Capacitatea de transport asigurată		
	A.6.1. Total servicii	locuri-km	m
	A.6.2. Servicii intercity	locuri-km	m
	A.6.3. Servicii interregio	locuri-km	m
	A.6.4. Servicii regio	locuri-km	m
A.7	Viteza comercială a trenurilor		
	A.7.1. Total servicii	km/h	m
	A.7.2. Servicii intercity	km/h	m
	A.7.3. Servicii interregio	km/h	m
	A.7.4. Servicii regio	km/h	m
A.8	Punctualitatea trenurilor		
	A.8.1. Total servicii	%	**P**
	A.8.2. Servicii intercity	%	m
	A.8.3. Servicii interregio	%	m
	A.8.4. Servicii regio	%	m
A.9	Siguranţa circulaţiei (accidente şi incidente)	nr/mil.tren*km	m
A.10	Satisfacţia clienţilor (măsurată prin sondaje de opinie)	%	**P**
A.11	Deficiențe semnalate de clienți prin reclamații/petiții	nr/an	**P**
B.	**Indicatori privind mentenanța și dezvoltarea parcului de material rulant motor**		
B.1	Parc inventar	nr	m
	B.1.1. Rame electrice	nr	m
	B.1.2. Rame diesel / Automotoare	nr	m
	B.1.3. Locomotive electrice	nr	m
	B.1.4. Locomotive diesel	nr	m
B.2	Parc activ	nr	m
	B.2.1. Rame electrice	nr	m
	B.2.2. Rame diesel / Automotoare	nr	m
	B.2.3. Locomotive electrice	nr	m
	B.2.4. Locomotive diesel	nr	m
B.3	Gradul de utilizare a parcului inventar	%	m
	B.3.1. Rame electrice	%	m
	B.3.2. Rame diesel / Automotoare	%	m
	B.3.3. Locomotive electrice	%	m
	B.3.4. Locomotive diesel	%	m
B.4	Vechimea medie a parcului	nr. ani	m
	B.4.1. Rame electrice	nr. ani	m
	B.4.2. Rame diesel / Automotoare	nr. ani	m
	B.4.3. Locomotive electrice	nr. ani	m
	B.4.4. Locomotive diesel	nr. ani	m
B.5	Scadențe la reînnoire	%	m
	B.5.1. Rame electrice	%	m
	B.5.2. Rame diesel / Automotoare	%	m
	B.5.3. Locomotive electrice	%	m
	B.5.4. Locomotive diesel	%	m
B.6	Material rulant motor reînnoit/modernizat (fonduri naționale)	nr	**P**
	B.6.1. Rame electrice	nr	m
	B.6.2. Rame diesel / Automotoare	nr	m
	B.6.3. Locomotive electrice	nr	m
	B.6.4. Locomotive diesel	nr	m
B.7	Material rulant motor reînnoit/modernizat (fonduri europene nerambursabile)	nr	**P**
	B.7.1. Rame electrice	nr	m
	B.7.2. Rame diesel / Automotoare	nr	m
	B.7.3. Locomotive electrice	nr	m
	B.7.4. Locomotive diesel	nr	m

Cod	Indicatori nefinanciari operaţionali	UM	Tip indicator
B.8	Defectări în parcurs	nr	m
	B.8.1. Rame electrice	nr	m
	B.8.2. Rame diesel / Automotoare	nr	m
	B.8.3. Locomotive electrice	nr	m
	B.8.4. Locomotive diesel	nr	m
C.	**Indicatori privind mentenanța și dezvoltarea parcului de vagoane**		
C.1	Parc inventar	nr	m
	C.1.1. Vagoane clasă	nr	m
	C.1.2. Vagoane speciale	nr	m
C.2	Parc activ	nr	m
	C.2.1. Vagoane clasă	nr	m
	C.2.2. Vagoane speciale	nr	m
C.3	Gradul de utilizare a parcului inventar	%	m
	C.3.1. Vagoane clasă	%	m
	C.3.2. Vagoane speciale	%	m
C.4	Vechimea medie a parcului	nr. ani	m
	C.4.1. Vagoane clasă	nr. ani	m
	C.4.2. Vagoane speciale	nr. ani	m
C.5	Scadențe la reînnoire	%	m
	C.5.1. Vagoane clasă	%	m
	C.5.2. Vagoane speciale	%	m
C.6	Vagoane reînnoite/modernizate (fonduri naționale)	nr	**P**
	C.6.1. Vagoane clasă	nr	m
	C.6.2. Vagoane speciale	nr	m
C.7	Vagoane reînnoite/modernizate (fonduri europene nerambursabile)	nr	**P**
	C.7.1. Vagoane clasă	nr	m
	C.7.2. Vagoane speciale	nr	m
C.8	Defectări în parcurs	nr	m
	C.8.1. Vagoane clasă	nr	m
	C.8.2. Vagoane speciale	nr	m
D.	**Indicatori privind eficiența utilizării resurselor logistice**		
D.1	Utilizarea parcului activ de material rulant motor		
	D.1.1. Parcursul mediu zilnic al ramelor electrice	km	m
	D.1.2. Parcursul mediu zilnic al ramelor diesel / automotoarelor	km	m
	D.1.3. Parcursul mediu zilnic al locomotivelor electrice	km	m
	D.1.4. Parcursul mediu zilnic al locomotivelor diesel	km	m
D.2	Utilizarea parcului activ de vagoane		
	D.2.1. Parcursul mediu zilnic al vagoanelor clasă	km	m
	D.2.2. Parcursul mediu zilnic al vagoanelor speciale	km	m
D.3	Compunerea medie a trenurilor		
	D.3.1. Rame electrice	nr.osii/tren	m
	D.3.2. Rame diesel / Automotoare	nr.osii/tren	m
	D.3.3. Locomotive electrice	nr.osii/tren	m
	D.3.4. Locomotive diesel	nr.osii/tren	m
D.4	Gradul de utilizare a capacității de transport a trenurilor	%	**P**
	D.4.1. Rame electrice	%	m
	D.4.2. Rame diesel / Automotoare	%	m
	D.4.3. Locomotive electrice	%	m
	D.4.4. Locomotive diesel	%	m
D.5	Consumuri unitare de energie pentru tracțiune		
	D.5.1. Rame electrice	kWh/100 km	m
	D.5.2. Locomotive electrice	kWh/100 km	m
	D.5.3. Tracțiune electrică	kWh/100 km	**P**
	D.5.4. Rame diesel / Automotoare	kg/100 km	m
	D.5.5. Locomotive diesel	kg/100 km	m
	D.5.6. Tracțiune diesel	kg/100 km	**P**
E.	**Indicatori privind eficiența utilizării fondurilor europene nerambursabile**		
E.1	Gradul de utilizare a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru modernizarea materialului rulant	%	**P**
	E.1.1. Modernizare material rulant motor	%	m
	E.1.2. Modernizare vagoane	%	m

Cod	Indicatori nefinanciari operaționali	UM	Tip indicator
F.	**Indicatori privind performanța societății pe piețele relevante(*)**		
F.1	Piața transporturilor feroviare de călători		
	F.1.1. Cota de piață	%	m
	F.1.2. Cota opțiunilor de călătorie	%	m
F.2	Piața transporturilor publice terestre de călători		
	F.2.1. Cota de piață	%	m
	F.2.2. Cota opțiunilor de călătorie	%	m

Consiliul de Administrație propune un set de indicatori nefinanciari de performanță privind guvernanța corporativă care asigură conformitatea cu cerințele acționarului, specificate în scrisoarea de așteptări.

Cod	Indicatori nefinanciari privind guvernanța corporativă	UM	Tip indicator
G.	**Indicatori privind guvernanța corporativă**		
G.1	Implementarea sistemului de control intern managerial la nivelul societății *	%	**P**
G.2	Stabilirea și implementarea politicii privind riscurile asociate activității societății	%	**P**
G.3	Revizuirea, evaluarea și raportarea performanțelor administratorilor și directorilor	%	**P**
G.4	Stabilirea și implementarea măsurilor de prevenire a corupției	%	**P**
G.5	Respectarea termenelor și obligațiilor de publicare prevăzute de OUG nr. 109/2011	%	**P**

În conformitate cu prevederile HG nr. 722/2016, fiecărui indicator de performanţă din setul propus i se asociază un set de obiective cuantificate (ţinte), eşalonate pe ani pentru întreaga perioadă de referinţă care face obiectul contractelor de mandat ale membrilor Consiliului de Administrație al societății.

Obiectivele asociate indicatorilor de performanță financiari sunt determinate în conformitate cu prevederile contractului de servicii publice privind compensația de serviciu public care urmează a fi acordată societății în perioada 2023-2026.

Nr. crt	Indicatori de performanță financiari		UM	Obiective anuale			
	Cod	Denumire		2023	2024	2025	2026
1	II.2.1.	Gradul de realizare a veniturilor proprii prevăzute în buget - Total venituri proprii	%	80,00	91,25	92,45	93,85
2	III.2.2.	Diminuarea costurilor operaționale cu materialul rulant: Gradul de realizare a cheltuielilor de exploatare prevăzute în buget	%	80,00	92,87	93,54	94,23
3	V.1.1.	Reducerea creanțelor: Total creanțe	mii lei	150 000,00	100 000,00	65 000,00	40 000,00
4	V.1.3.	Plăți restante către furnizorii din contracte, la sfârșitul fiecărui an financiar: Datorii pe termen lung	mii lei	300 000,00	260 000,00	200 000,00	100 000,00
5	II.3.	Profitabilitatea: Rata de creștere a cifrei de afaceri	%	4,00	7,00	9,00	10,00
6	VI.1.	Productivitate muncii în unități valorice pe total personal mediu	mii lei/ persoană/an	270,18	275,50	280,10	288,10

Obiectivele asociate indicatorilor de performanță nefinanciari operaționali sunt determinate în conformitate cu prevederile contractului de servicii publice încheiat cu ARF, aprobat prin HG nr. 1453/2022, cu privire la perioada 2023-2026.

Nr. crt	Indicatori de performanță operaționali		UM	Obiective anuale			
	Cod	Denumire		2023	2024	2025	2026
1	**A.1**	Călători expediați	mii	56 000,00	59 000,00	62 000,00	65 000,00
2	**A.2**	Parcursul total al călătorilor	mii căl-km	5 000 000,00	5 250 000,00	5 300 000,00	5 500 000,00
3	**A.3**	Parcursul total al trenurilor	mii tren-km	49 110 981,23	49 433 465,96	50 403 122,23	56 921 754,21

Nr. crt	Indicatori de performanță operaționali		UM	Obiective anuale			
	Cod	Denumire		2023	2024	2025	2026
4	A.8.1	Punctualitatea trenurilor - Total servicii	%	98,00	98,01	98,03	98,05
5	A.10	Satisfacţia clienţilor (măsurată prin sondaje de opinie)	%	0,00	-	-	-
6	A.11	Deficiențe semnalate de clienți prin reclamații/petiții	nr	7 500	7 300	7 200	7 100
7	B.6	Material rulant motor reînnoit/modernizat (fonduri naționale)	nr	5	6	6	6
8	B.7	Material rulant motor reînnoit/modernizat (fonduri europene nerambursabile)	nr	0	25	30	20
9	C.6	Vagoane reînnoite/modernizate (fonduri naționale)	nr	12	8	8	8
10	C.7	Vagoane reînnoite/modernizate (fonduri europene nerambursabile)	nr	0	50	60	29
11	D.4	Gradul de utilizare a capacității de transport a trenurilor	%	43,00	44,30	44,70	45,00
12	D.5.3	Consumuri unitare de energie pentru tracțiune - Tracțiune electrică	kWh/100 km	1 012,60	1 007,50	1 002,40	997,30
13	D.5.6	Consumuri unitare de energie pentru tracțiune - Tracțiune diesel	kg/100 km	155,49	154,70	153,92	153,14
14	E.1	Gradul de utilizare a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru modernizarea materialului rulant	%	0,00	34,00	67,00	100,00

Obiectivele asociate indicatorilor de performanță nefinanciari privind guvernanța corporativă sunt determinați conform cerințelor formulate de acționar prin Scrisoarea de așteptări necesară selecției membrilor Consiliului de Administrație, respectiv directorilor, pentru perioada 2022-2026 la Societatea Națională de Transport Feroviar de Călători „CFR Călători" S.A.

Nr. crt	Indicatori de performanță financiari		UM	Obiective anuale			
	Cod	Denumire		2023	2024	2025	2026
1	G.1.	Implementarea sistemului de control intern managerial la nivelul societății	%	100	100	100	100
2	G.2.	Stabilirea și implementarea politicii privind riscurile asociate activității societății	%	100	100	100	100
3	G.3.	Revizuirea, evaluarea și raportarea performanțelor administratorilor și directorilor	%	100	100	100	100
4	G.4.	Stabilirea și implementarea măsurilor de prevenire a corupției	%	100	100	100	100
5	G.5.	Respectarea termenelor și obligațiilor de publicare prevăzute de OUG nr. 109/2011	%	100	100	100	100

Obiectivele asociate indicatorilor de performanță se actualizează în fiecare an, prin acte adiționale la contractele de mandat ale membrilor Consiliului de Administrație, după aprobarea conform prevederilor legale în vigoare a actelor adiționale la contractul de servicii publice încheiat cu ARF pentru perioada 2023-2032.

În cazul în care bugetul anual de venituri și cheltuieli al societății se aprobă ulterior aprobării actelor adiționale la contractul de servicii publice, obiectivele asociate indicatorilor de performanță financiari se actualizează, prin acte adiționale la contractele de mandat ale membrilor Consiliului de Administrație, ulterior aprobării de către Guvern a bugetului anual de venituri și cheltuieli al societății.

De asemenea, Consiliul de Administrație propune un set de reguli privind cuantificarea nivelului de performanță al activității Consiliului de Administrație și a directorilor. Aceste reguli sunt stabilite astfel încât să asigure conformitatea cu prevederile HG 722/2016.

Cap. 3 Aspecte esențiale privind dezvoltarea transportului feroviar

Capitolul 3
Aspecte esenţiale privind dezvoltarea transportului feroviar

Prezentul capitol tratează următoarele probleme:

3.1 Necesitatea și oportunitatea dezvoltării transportului feroviar 53

3.1.1 Eficienţa economică a transportului feroviar 53

3.1.2 Sustenabilitatea economică a transportului feroviar 54

3.1.3 Beneficiile dezvoltării transportului feroviar din perspectiva intereselor economiei naţionale 55

3.1.3.1 Reducerea progresivă a necesarului de finanţare din fonduri publice a transportului feroviar, ca efect al creşterii competitivităţii acestuia 55

3.1.3.2 Reducerea costurilor economiei naţionale privind transporturile 57

3.1.3.2.1 Traficul de călători 57

3.1.3.2.2 Traficul de marfă 58

3.1.3.2.3 Economii generate de transferul modal 59

3.1.3.3 Descongestionarea reţelei rutiere 60

3.2 Probleme care afectează dezvoltarea transportului feroviar 62

3.2.1 Considerații preliminare 62

3.2.2 Externalizarea costurilor transportului rutier 62

3.2.3 Finanțarea publică asimetrică a modurilor de transport 64

3.2.4 Consecințe ale distorsionării competiției între modurile de transport terestru 66

3.2.4.1 Consecințe asupra transportului feroviar 66

3.2.4.2 Consecințe asupra economiei naționale 68

3.3 Politica Uniunii Europene privind restabilirea echilibrului competițional între modurile de transport 69

3.1 NECESITATEA ŞI OPORTUNITATEA DEZVOLTĂRII TRANSPORTULUI FEROVIAR

3.1.1 EFICIENTA ECONOMICA A TRANSPORTULUI FEROVIAR

Numeroase studii realizate la nivel internaţional au generat rezultate convergente care evidenţiază ***eficienţa economică superioară a transportului feroviar în raport cu alte moduri de transport***. Astfel:

Feroviar vs Rutier

1 : 11

Transportul feroviar utilizează de 11 ori mai puţină energie per unitate de transport (călător-km sau tonă-km) decât transportul rutier, conform studiului "*Railway Handbook 2014 - Energy Consumption and CO_2 Emissions - Focus on Infrastructure*" realizat în colaborare de UIC (Union International des Chemins de fer) şi IEA (International Energy Agency)

Feroviar vs Rutier

10 : 1

Conform aceluiaşi studiu menţionat mai sus, "*Railway Handbook 2014 - Energy Consumption and CO_2 Emissions - Focus on Infrastructure*" realizat în colaborare de UIC (Union International des Chemins de fer) şi IEA (International Energy Agency), infrastructura feroviară a transportat de 10 ori mai multe unităţi de transport per km decât infrastructura rutieră

Feroviar vs Rutier

1 : 10

Conform datelor puse la dispoziţie de Agenţia Europeană pentru Mediu, transportul feroviar în ansamblu este responsabil pentru doar 2% din totalul emisiilor GES (gaze cu efect de seră) din sectorul transporturilor, comparativ cu 73% provenite din sectorul rutier. Conform studiului "*Railway Handbook 2014 - Energy Consumption and CO_2 Emissions - Focus on Infrastructure*", menționat anterior, emisiile GES per unitate de transport generate de transportul feroviar sunt de 10 ori mai mici decât cele generate de transportul rutier.

Feroviar vs Rutier

1 : 92

Conform datelor publicate de Poliția Română, corelate cu datele furnizate de Institutul Național de Statistică, transportul rutier generează de 92 ori mai multe accidente cu urmări grave decât transportul feroviar, prin prisma mediei accidentelor la un milion de pasageri-km transportaţi. Aceasta înseamnă că transportul rutier generează în economia națională costuri mult mai mari decât transportul feroviar ca urmare a accidentelor grave produse în procesul de transport al călătorilor

Astfel de rezultate arată că ***transportul feroviar are costuri unitare reale mult mai mici decât cele ale transportului rutier***. În condiţiile în care transportul terestru este preponderent în cadrul sistemului naţional de transport, rezultă că

eficienţa economică a sistemului naţional de transport este direct proporţională cu cota modală globală a transportului feroviar

Cotele modale evidenţiate mai sus indică însă un nivel redus de eficienţă al sistemului naţional de transport, cauzat de dezechilibrul modal accentuat al acestuia, caracterizat prin preponderenţa masivă a transportului rutier.

O primă consecinţă a dezechilibrării modale a sistemului naţional de transport constă în faptul că se întreţine o vulnerabilitate a economiei naţionale prin promovarea artificială a unui mod de transport mai scump, care generează costuri globale, inclusiv costuri bugetare, substanţial mai mari.

În plus, promovarea artificială şi excesivă a transportului rutier contribuie la menţinerea unui nivel ridicat de dependenţă faţă de produsele petroliere, ceea ce creează o vulnerabilitate semnificativă din perspectiva siguranţei energetice.

Nu în ultimul rând, limitarea cotei modale a transportului feroviar generează suprasolicitarea excesivă a reţelei rutiere, a cărei capacitate de transport este deja la nivel critic în raport cu cererile pe multe relaţii de transport, cu consecinţe privind limitarea mobilităţii persoanelor şi mărfurilor pe teritoriul naţional, precum şi cu consecinţe privind creşterea exponenţială a accidentelor rutiere grave.

3.1.2 SUSTENABILITATEA ECONOMICA A TRANSPORTULUI FEROVIAR

Există adeseori tentaţia de a considera transportul feroviar drept un mod de transport ineficient din punct de vedere economic, care nu poate supravieţui fără compensarea de către stat a pierderilor financiare înregistrate. O astfel de abordare poate fi identificată la nivelul multor state, inclusiv România. Consecinţa este reticenţa decidenţilor politici cu privire la alocarea fondurilor publice necesare transportului feroviar, cu efecte privind limitarea competitivităţii transportului feroviar şi reducerea cotei modale a acestui mod de transport.

Studiile ştiinţifice contrazic însă teza privind ineficienţa economică a transportului feroviar. De exemplu, un studiu internaţional realizat în 2013 face o analiză în cadrul căreia este identificată evoluţia costurilor necesare şi a veniturilor unui sistem feroviar în raport de intensitatea traficului pe reţeaua feroviară respectivă (a se vedea graficul din figura alăturată). Se observă că, începând de la un anumit nivel de intensitate a traficului, veniturile comerciale depăşesc costurile iar diferenţa (profitul) tinde să crească pe măsură ce creşte intensitatea traficului feroviar.

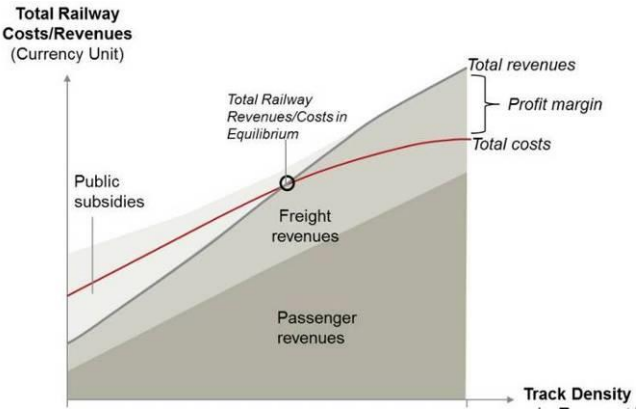


Figura 1 - Acoperirea costurilor unui sistem feroviar
Sursa: Studiul "Railway Efficiency - An Overview and a Look at Opportunities for Improvment"

Altfel spus, ***de la un anumit nivel de mărime a intensităţii traficului, transportul feroviar este eficient economic pe baze pur comerciale, fără a mai necesita finanţare din fonduri publice***.

Având în vedere considerentele prezentate în paragraful anterior privind avantajele economice intrinseci ale transportului feroviar în raport cu alte moduri de transport, rezultă că o politică corectă în domeniul transporturilor, orientată spre valorificarea avantajelor transportului feroviar în beneficiul economiei naționale, trebuie orientată spre creșterea progresivă a intensității traficului feroviar prin asigurarea unui nivel ridicat de competitivitate al acestuia în raport cu alte moduri de transport.

Pe de altă parte acest studiu evidenţiază că, în perioada în care nu este posibilă asigurarea unui nivel suficient de competitivitate al transportului feroviar în raport cu alte moduri de transport, cu consecințe privind limitarea intensității traficului feroviar, este necesară alocarea de fonduri publice pentru acoperirea costurilor necesare ale companiilor feroviare. Mai mult decât atât, graficul arată că *subvenția trebuie să acopere inclusiv profitul companiilor feroviare*. Asigurarea unei cote rezonabile de profit a companiilor feroviare, inclusiv în perioada în care costurile necesare sunt mai mari decât veniturile, este necesară pentru a permite acestor companii să funcționeze în condiții de echilibru financiar și să dispună de fondurile necesare necesare susținerii unor investiții destinate dezvoltării companiilor și creșterii competitivității acestora.

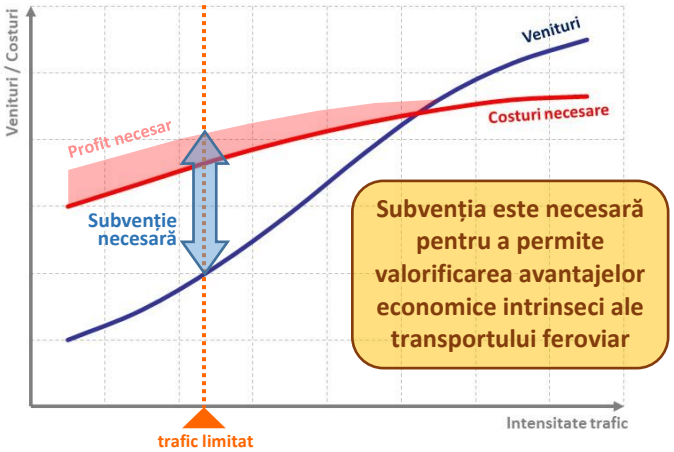


Figura 2 – Necesitatea finanțării din fonduri publice a transportului feroviar

Alocarea de fonduri publice pentru acoperirea costurilor necesare ale companiilor feroviare este justificată economic prin necesitatea de a valorifica, în beneficiul societății și al economiei naționale, avantajele economice intrinseci ale transportului feroviar, evidențiate în paragraful anterior.

Mai mult decât atât, aceste studii evidențiază faptul că susținerea competitivității transportului feroviar în raport cu alte moduri de transport, cu efecte privind creșterea progresivă a intensității traficului feroviar, are consecințe privind diminuarea progresivă a necesarului de subvenționare și migrarea către funcționarea companiilor feroviare în regim pur comercial, cu realizare de profit din veniturile obținute.

3.1.3 BENEFICIILE DEZVOLTARII TRANSPORTULUI FEROVIAR DIN PERSPECTIVA INTERESELOR ECONOMIEI NATIONALE

3.1.3.1 Reducerea progresivă a necesarului de finanțare din fonduri publice a transportului feroviar, ca efect al creşterii competitivității acestuia

Menţiune: Analiza prezentată în acest paragraf este bazată pe analiza prezentată în Strategia de dezvoltare a infrastructurii feroviare

Creşterea competitivităţii transportului feroviar trebuie considerată abordarea cu cele mai mari şanse de succes în ceea ce priveşte redresarea transportului feroviar şi, implicit, în ceea ce priveşte redresarea economico-financiară a companiilor feroviare. Această afirmaţie este valabilă mai ales în condiţiile în care experienţa ultimilor 30 de ani a demonstrat că orientarea practic exclusivă spre reducerea costurilor marilor companii feroviare cu capital de stat nu numai că nu şi-a atins scopul privind redresarea transportului feroviar, ci a contribuit chiar la amplificarea declinului transportului feroviar şi al tuturor companiilor feroviare de stat, prin limitarea activităţii şi, implicit, prin limitarea performanţelor circulaţiei trenurilor.

Redresarea economico-financiară a companiilor feroviare, şi implicit a CFR Călători, este posibilă numai prin creşterea atractivităţii serviciilor de transport feroviar, cu consecinţe privind atragerea masivă de noi clienţi către calea ferată, ceea ce va implica multiplicarea numărului de trenuri necesare pentru satisfacerea noilor cereri.

Afirmaţia de mai sus privind relaţia cauză-efect între creşterea competitivităţii transportului feroviar şi creşterea veniturilor sistemului feroviar (inclusiv creşterea veniturilor administratorului infrastructurii) se poate explica în mod riguros pe baza unor rezultate ale studiului menţionat în paragraful 3.1.2 de mai sus.

Dacă se utilizează vizualizarea grafică a dependenţei veniturilor şi costurilor unui sistem feroviar în raport de intensitatea traficului feroviar, se poate observa că ameliorarea competitivităţii transportului feroviar conduce la creşterea intensităţii traficului pe reţeaua feroviară ca urmare a atragerii unor noi clienţi. Graficele din figura alăturată arată că în acest caz cresc veniturile sistemului feroviar şi, de asemenea, creşte valoarea algebrică a diferenţei dintre venituri şi costuri care migrează de la valori negative până la valori pozitive (aria "profit" din graficul alăturat).

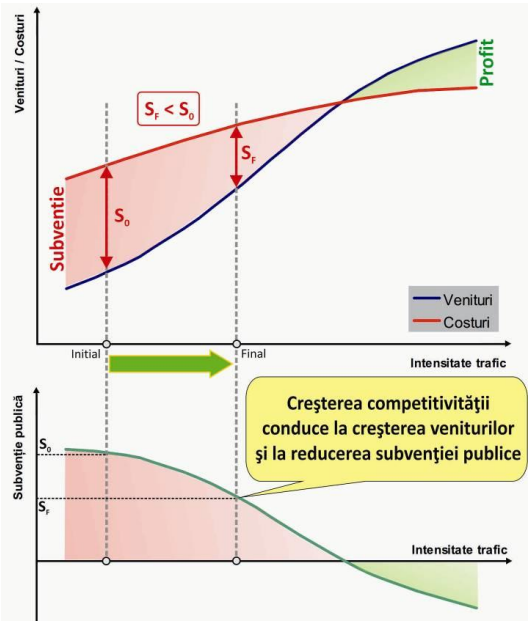


Figura 3 - Efectele creşterii competitivităţii asupra veniturilor şi asupra cuantumului fondurilor publice necesare

Sursa: Strategia de dezvoltare a infrastructurii feroviare

Având în vedere mecanismele actuale care distorsionează piaţa transporturilor, evidenţiate în paragraful 3.2, sistemul feroviar nu funcţionează în condiţii comerciale normale. Limitarea artificială a veniturilor transportului feroviar şi a competitivităţii acestuia conduce la menţinerea nivelului veniturilor sub cel al costurilor. În această situaţie, în conformitate cu legislaţia europeană (cu referire în principal la Directiva 2012/34/UE) şi naţională (cu referire la Legea nr. 202/2016), diferenţa dintre costuri şi venituri trebuie acoperită integral prin fonduri publice.

Pe graficul de mai sus se poate observa că creşterea veniturilor, ca efect al creşterii competitivităţii transportului feroviar, conduce la scăderea progresivă a cuantumului fondurilor publice necesare pentru acoperirea costurilor sistemului feroviar. Această scădere vizează atât fondurile publice pentru infrastructura feroviară, cât şi fondurile publice pentru serviciile publice de transport al pasagerilor. În ceea ce priveşte CFR Călători, având în vedere prevederile legislaţiei în vigoare cu privire la compensarea obligaţiei de serviciu public, creşterea veniturilor generată de o creştere substanţială a intensităţii traficului feroviar de călători ar permite acoperirea din fonduri proprii a unei cote din ce în ce mari a costurilor de operare a serviciilor de transport feroviar de călători care fac obiectul obligaţiei de serviciu public.

În acest context, trebuie menţionat că o abordare aparent facilă a problemei creşterii veniturilor companiilor feroviare ar putea consta în creşterea tarifelor. În speţă, în cazul CFR Călători, ar fi vorba despre creşterea tarifelor serviciilor de transport. Teoretic, graficele prezentate mai sus arată că o astfel de abordare ar genera o curbă a veniturilor la nivel superior, ceea ce ar reduce valoarea diferenţei dintre costuri şi venituri, adică ar conduce la diminuarea cuantumului fondurilor publice necesare (figura alăturată).

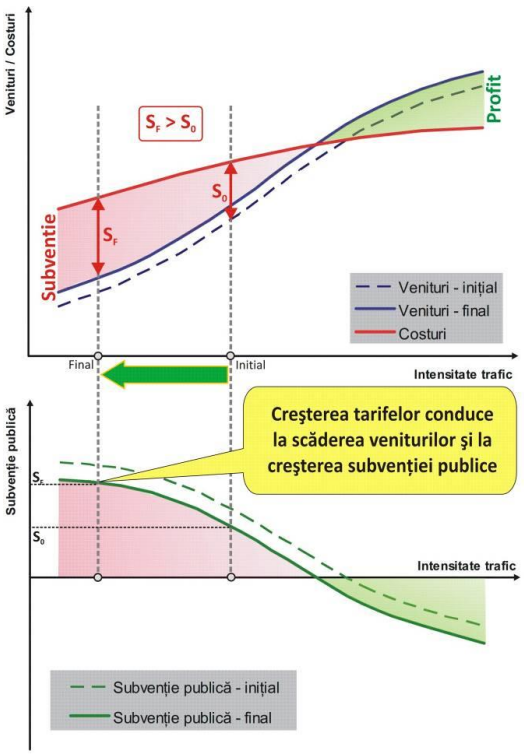


Figura 4 - Efectele creşterii tarifelor asupra venitului şi asupra cuantumului fondurilor publice necesare

Sursa: Strategia de dezvoltare a infrastructurii feroviare

În realitate creşterea tarifelor ar conduce la diminuarea competitivităţii ofertei sistemului feroviar şi la migrarea clienţilor către alte moduri de transport. Ca urmare intensitatea traficului feroviar scade, iar graficele alăturate arată că în final scade nivelul total al veniturilor sistemului feroviar şi creşte cuantumul necesar al fondurilor publice necesare. Altfel spus, competiţia de pe piaţa transporturilor nu numai că anulează foarte rapid aparentul avantaj financiar generat de creşterea tarifelor, ci îl transformă într-un dezavantaj financiar deoarece rezultatul final al creşterii tarifelor este un nivel al veniturilor inferior celui iniţial. Această analiză a fost confirmată în practică în toate cazurile în care s-a luat decizia majorării unor tarife (mai ales cu referire la CFR-Călători, dar problema este valabilă şi în cazul CFR-Marfă).

În consecinţă, creşterea competitivităţii transportului feroviar vizează în principal redresarea transportului feroviar şi asigurarea sustenabilităţii economice a sistemului feroviar român în ansamblul său, iar în particular este vizată asigurarea sustenabilităţii economice a CFR Călători.

Analizele prezentate în secţiunea 7.2 de mai jos au evidenţiat că, pentru atingerea acestor deziderate, măsurile privind creşterea competitivităţii transportului feroviar prin ameliorarea nivelului de performanţă, calitate şi atractivitate a ofertei de servicii feroviare trebuie dublate de măsuri privind eliminarea distorsiunilor de pe piaţa internă a transporturilor terestre care să asigure şanse competitive echitabile principalelor moduri de transport terestru, respectiv transportul feroviar şi transportul rutier. O astfel de abordare garantează un sistem naţional de transport echilibrat, care va funcţiona pe baza unei competiţii echitabile, va asigura optimizarea costurilor logistice la nivelul economiei naţionale şi va susţine creşterea economică la nivel naţional. Din perspectiva transportului feroviar, o astfel de abordare va asigura consolidarea sustenabilităţii economice a sistemului feroviar şi va permite diminuarea progresivă a necesităţilor de finanţare din fonduri publice şi migrarea către zona de profitabilitate a sistemului feroviar român şi, în particular, a CFR Călători.

În perioada de tranziţie în care trebuie definite şi implementate măsurile necesare reabilitării transportului feroviar, succesul acestei abordări este condiţionat de acoperirea integrală a costurilor privind operarea serviciilor publice de transport feroviar al pasagerilor, precum şi a costurilor privind reînnoirea, mentenanţa şi dezvoltarea infrastructurii feroviare. Aceasta înseamnă că perioada de tranziţie va fi caracterizată de o anumită presiune asupra bugetului de stat. Chiar dacă această presiune se va diminua progresiv, odată ce măsurile necesare vor fi implementate şi vor genera genera efectele aşteptate, în faza iniţială poate constitui un factor limitativ al demersurilor privind promovarea transportului feroviar. Pentru a limita această presiune asupra bugetului de stat în ceea ce priveşte finanţarea traficului feroviar de călători, mai ales în ceea ce priveşte investiţiile privind reînnoirea și modernizarea parcului de material rulant, se pune problema ca în perioada următoare să se depună eforturi pentru valorificarea integrală a fondurilor europene nerambursabile alocate în acest scop prn Programul Național de Redresare și Reziliență (PNRR) și prin programele operaționale.

3.1.3.2 Reducerea costurilor economiei naționale privind transporturile

Internalizarea costurilor externe ale transporturilor comerciale terestre, necesară în vederea restabilirii unei competiţii echitabile între modurile de transport (a se vedea paragraful 7.3.1.1 de mai jos) reprezintă o schimbare majoră de abordare a politicilor în domeniul transporturilor. Efectele pozitive ale unei astfel de abordări sunt majore, atât în ceea ce priveşte restabilirea unui mediu competiţional echitabil, cât şi în ceea ce priveşte finanţarea reabilitării transportului feroviar fără afectarea bugetului de stat, şi conduc la eficientizarea sistemului naţional de transport, cu consecinţe privind consolidarea competitivităţii economiei naţionale.

Analiza prezentată în paragraful 7.3.1.1 de mai jos arată însă un impact financiar major asupra actorilor economici, mai ales din domeniul transportului rutier, ceea ce conduce la necesitatea unei abordări prudente care să evite afectarea unor echilibre la nivel macroeconomic. Altfel spus, internalizarea costurilor externe ale transporturilor comerciale terestre trebuie implementată progresiv, asigurând o corelare între tendinţa de migrare a clienţilor către transportul feroviar (ca efect al internalizării costurilor externe) şi creşterea capacităţii sistemului feroviar de a prelua noile fluxuri de trafic (ca efect al măsurilor de reabilitare a transportului feroviar).

În scopul de a compensa distorsiunile economice actuale şi de a asigura echilibrarea şanselor competitive ale transportului feroviar în perioada de tranziţie până la internalizarea completă a costurilor externe ale transporturilor comerciale terestre, legislaţia actuală (europeană şi naţională) prevede implementarea unor mecanisme de compensare din fonduri publice a diferenţei dintre costurile şi veniturile transportului feroviar. Aceste mecanisme vizează atât administrarea infrastructurii feroviare cât şi operarea serviciilor de transport feroviar. Scopul acestor mecanisme de acoperire din fonduri publice a costurilor transportului feroviar este încurajarea transferului fluxurilor de transport de la modul rutier către cel feroviar. Raţiunea introducerii acestor mecanisme este de a facilita echilibrarea modală a sistemului naţional de transport, cu consecinţe privind reducerea costurilor economiei naţionale privind transporturile.

3.1.3.2.1 Traficul de călători

Conform analizei prezentate în Strategia de dezvoltare a infrastructurii feroviare, reţeaua feroviară română a permis, la nivelul anului 1989, realizarea unui volum total de prestaţii în traficul de călători la nivel de 35,456 miliarde de călători*km. Se poate considera că, în raport cu anul 1989, configuraţia reţelei feroviare a rămas practic neschimbată în ceea ce priveşte capacitatea de transport. Chiar dacă valoarea realizată în anul 1989 nu reprezintă nivelul maxim al capacităţii de transport al reţelei feroviare, este evident că reţeaua feroviară poate prelua anual un volum suplimentar de trafic de pasageri cel puţin în valoare de

35,456 - 4,988 = 30,468 miliarde de călători*km

*Notă: 4,988 miliarde de călători*km reprezintă volumul total al traficului feroviarde călători realizat în anul 2016*

ceea ce reprezintă 26,76% din totalul traficului rutier interurban de pasageri din anul 2016. Altfel spus, ***reţeaua feroviară existentă are o capacitate de transport suficientă încât să poată prelua cel puţin 26,78% din volumul total de transport de călători derulat în prezent pe reţeaua rutieră***.

Trebuie menţionat că un astfel de transfer modal ar fi compatibil cu obiectivul strategic al Uniunii Europene în domeniul transportului de călători privind transferul majoritar către calea ferată al călătoriilor terestre pe distanţe medii şi lungi[2].

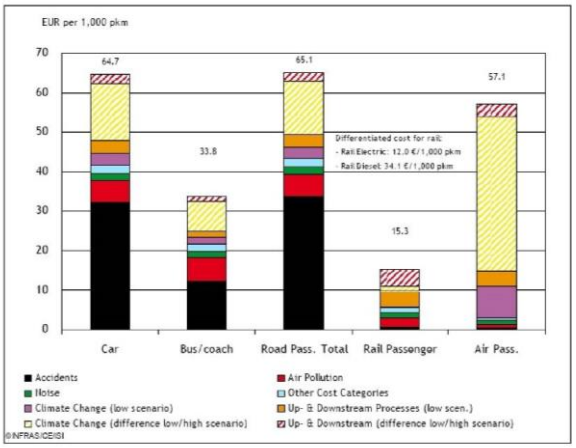
Pentru această analiză se va lua în consideraţie un transfer modal de doar 20%, ceea ce înseamnă transferul către calea ferată a unui volum de prestaţii în traficul de călători în valoare de

0,2 * 113,872 = 22,774 miliarde de călători *km

*Notă: 113,872 miliarde de călători*km reprezintă volumul total al traficului rutier de călători în anul 2016.*

În figura alăturată sunt prezentate rezultatele unui studiu internaţional privind costurile externe generate de transportul de pasageri, pentru toate modurile de transport. Nu sunt cuantificate pierderile generate economiei naţionale de efectele blocajelor din trafic. De asemenea, nu sunt evidenţiate costurile externe privind infrastructurile de transport. Valorile evidenţiate în figură reprezintă medii la nivelul UE-27. Conform acestui grafic, costurile externe unitare ale transportului de călători sunt:

- rutier: 65,1 euro /1000 călători*km;
- feroviar: 15,3 euro /1000 călători*km.



Sursă: CE/INFRAS/ISI, 2011, pag. 71 – studiu comandat de UIC în 2011
(alte categorii de costuri se referă la natură și peisaje, pierderi biodiversitate, costul poluării solului și apelor, costuri adiționale în zonele urbane)
* Datele se referă la UE-27 cu excepția Malta și Cipru, însă incluzând Norvegia și Elveția

Figura 5 - Costuri externe aferente transportului de pasageri

Ca urmare, în ipoteza transferului către calea ferată a 20% din traficul rutier actual de pasageri (22 774 milioane călători*km), costurile anuale suportate de economia naţională pentru compensarea unor efecte ale transportului de pasageri se diminuează cu

(65,1 - 15,3) euro/mia căl*km * 22 774 000 mii căl*km = 1 134 167 966 euro / an

3.1.3.2.2 Traficul de marfă

Analizele statistice prezentate anterior au evidenţiat că reţeaua feroviară a permis, la nivelul anului 1988, realizarea unui volum total de prestaţii în traficul de marfă la nivel de 69,172 miliarde de tone*km. Chiar dacă aceasta nu reprezintă nivelul maxim al capacităţii de transport al reţelei feroviare, este evident că reţeaua feroviară poate prelua un volum suplimentar de trafic de marfă cel puţin în valoare de

69,172 - 13,535 = 55,637 miliarde de tone*km

*Notă: 13,535 miliarde de tone*km reprezintă volumul total al traficului feroviar de marfă realizat în anul 2016.*

ceea ce reprezintă 115,49% din volumul total al traficului rutier de marfă din anul 2016. Altfel spus, ***reţeaua feroviară existentă are o capacitate de transport suficientă încât să poată prelua mai mult decât întreg volumul de transport comercial de marfă derulat în prezent pe reţeaua rutieră***.

Este evident că nu se poate pune problema transferului integral către calea ferată a transportului rutier de marfă. Obiectivul strategic al Uniunii Europene pentru anul 2030 vizează transferul către calea ferată a 30% din volumul total de mărfuri transportate în prezent pe căile rutiere[1]. Pentru această analiză se va lua în consideraţie un transfer modal de doar 20%, ceea ce înseamnă transferul către calea ferată a unui volum de prestaţii în traficul de marfă în valoare de

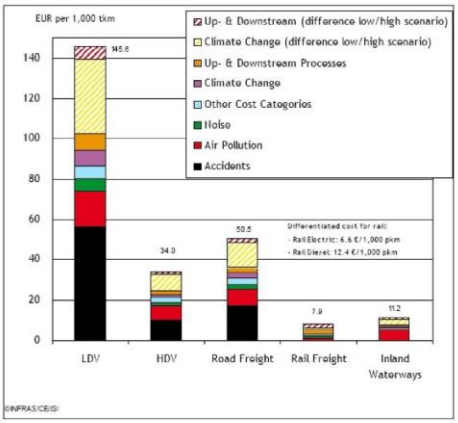
0,2 * 48,175 = 9,635 miliarde de tone*km

*Notă: 48,175 miliarde de tone*km reprezintă volumul total al traficului rutier de marfă realizat în anul 2016.*

[1] Conform documentului COM(2011) 144 "*Cartea Albă - Foaie de parcurs către un spaţiu european unic al transporturilor - Către un sistem de transport competitiv şi eficient din punct de vedere al resurselor*"

În figura alăturată sunt prezentate rezultatele unui studiu internaţional privind costurile externe generate de transportul de marfă, pentru toate modurile de transport. Nu sunt cuantificate pierderile generate economiei naţionale de efectele blocajelor din trafic. De asemenea, nu sunt evidenţiate costurile externe privind infrastructurile de transport. Valorile evidenţiate în figură reprezintă medii la nivelul UE-27. Conform acestui grafic, costurile externe unitare ale transportului de marfă sunt:

- rutier: 50,5 euro /1000 călători*km;
- feroviar: 7,9 euro /1000 călători*km.



Sursă: CE/INFRAS/ISI, 2011, pag. 72 – studiu comandat de UIC în 2011
(alte categorii de costuri se referă la natură și peisaje, pierderi biodiversitate, costul poluării solului și apelor, costuri adiționale în zonele urbane)
Total marfă pe rutier: media ponderată a tuturor modurilor de transport rutiere
* Datele se referă la UE-27 cu excepția Malta și Cipru, însă incluzând Norvegia și Elveția

Figura 6 - Costuri externe aferente transportului de mărfuri

Ca urmare, în ipoteza transferului către calea ferată a 20% din traficul rutier actual de marfă (9 635 milioane tone*km), costurile anuale suportate de economia naţională pentru compensarea unor efecte ale transportului de marfă se diminuează cu

(50,5 - 7,9) euro/mia tone*km * 9 635 000 mii tone*km = 410 451 000 euro / an

3.1.3.2.3 Economii generate de transferul modal

În consecinţă,

transferul către calea ferată a 20% din volumul actual al transporturilor rutiere de călători şi marfă ar genera o **reducere totală a costurilor anuale suportate de economia naţională** pentru compensarea unor efecte ale transportului în valoare de cel puţin

1 134 167 966 + 410 451 000 = 1 544 618 966 euro / an

ceea ce reprezintă **7 105,25 milioane lei / an** (utilizând un curs de referinţă de 4,6 lei/euro).

Trebuie menţionat că această valoare, care reprezintă cca 0,91% din PIB aferent anului 2016, trebuie considerată drept minimală. Pe de o parte, este de aşteptat că valoarea costurilor externe unitare ale transportului rutier este semnificativ mai mare decât media europeană. Pe de altă parte, studiul privind costurile externe utilizat în analiză nu ia în consideraţie costurile privind infrastructurile de transport.

Prin natura lor, costurile externe includ o cotă semnificativă care reprezintă în principal cheltuieli de la bugetul de stat în domenii precum sănătatea şi protecţia mediului. Ca urmare, economiile anuale cuantificate mai sus reprezintă inclusiv reduceri ale unor categorii de chetuieli bugetare ca efect al transferului masiv de trafic de pasageri şi marfă de la transportul rutier către cel feroviar.

În cadrul studiului intitulat "*Studiu de Sustenabilitate şi Eficientizare a Reţelei Feroviare în România*", realizat în anul 2020 la solicitarea Autorității pentru Reformă Feroviară (ARF) se recomandă un volum total al compensaţiei de serviciu public privind transportul feroviar de călători în valoare de 278,4 milioane euro/an pentru liniile care au făcut obiectul studiului, respectiv linii a căror lungime însumată este de 2 772 km şi care aparţin în majoritate reţelei feroviare neinteroperabile. Cuantumul compensaţiei de serviciu public recomandat pentru aceste linii este determinat luând în considerare:

- cererile totale de transport pe relațiile respective;
- dimensionarea adecvată a obligației de serviciu public astfel încât să asigure transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport derulate în prezent pe cale rutieră;
- asigurarea conformității depline cu prevederile Regulamentului (CE) nr. 1370/2007.

În cuantumul compensaţiei de serviciu public recomandat pentru aceste linii sunt incluse fondurile necesare pentru acoperirea costurilor operatorilor feroviari privind achiziţionarea şi/sau închirierea materialului rulant necesar.

Dacă se iau în considerare următoarele ipoteze de lucru:

- fondurile necesare pentru acoperirea costurilor operatorilor feroviari privind achiziţionarea şi/sau închirierea materialului rulant necesar reprezintă 30% din totalul costurilor acoperite prin compensația de serviciu public;
- în perioada următoare achiziționarea/închirierea materialului rulant necesar se va realiza exclusiv centralizat, prin ARF, și se va finanța din fondurile europene nerambursabile alocate în acest scop; implicit, aceste costuri nu se vor include în cuantumul compensaţiei de serviciu public;
- obligația de serviciu public de interes național privind transportul feroviar de călători se va dimensiona astfel încât să asigure transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport derulate în prezent pe cale rutieră;
- obligația de serviciu public de interes național privind transportul feroviar de călători va fi distribuită geografic în teritoriu luând în considerare necesitățile reale de mobilitate a persoanelor. Având în vedere că lungimea totală a liniilor care au făcut obiectul studiului reprezintă cca 26% din lungimea totală a rețelei feroviare, se va considera că parcursul trenurilor pe aceste linii va reprezenta cca 23-25% din parcursul total al trenurilor care fac obiectul obligației de serviciu public de interes național (în prezent, cota este de 8,9%);
- volumul compensaţiei de serviciu public privind transportul feroviar de călători pe liniile care au făcut obiectul studiului menționat reprezintă 20% din cuantumul total al compensației de serviciu public (s-a luat în considerație ca valorile TUI sunt mai mici pe liniile care au făcut obiectul studiului);

extrapolarea pentru întreaga rețea a rezultatelor studiului conduce la un **cuantum total al compensației de serviciu public** în valoare de

(278,4 – 0,3 x 278,4) x 100 / 20 = 974,4 milioane euro/an

Ca urmare,

beneficiile realizate la nivelul economiei naţionale prin transferul către calea ferată a 20% din volumul actual al transporturilor rutiere de călători şi marfă acoperă integral necesităţile de finanţare din fonduri publice naţionale a compensației de serviciu public pentru următorii 5 ani.

După cum se arată în cadrul Strategiei de dezvoltare a infrastructurii feroviare, necesităţile de finanţare exclusiv din fonduri publice naţionale a reabilitării infrastructurii feroviare în următorii 5 ani, pe categorii de cheltuieli, sunt:

- pentru reînnoirea reţelei feroviare - o medie anuală de 1 029,40 milioane lei/an;
- pentru mentenanţa reţelei feroviare - o medie anuală de 1 666,20 milioane lei/an;
- pentru proiecte de investiţii eligibile pentru finanţare din fonduri europene - o medie anuală de 2 243,75 milioane lei/an;
- pentru proiecte de investiţii care se finanţează din fonduri naţionale - o medie anuală de 127,95 milioane lei/an.

ceea ce înseamnă **o medie anuală totală de 5 067,31 milioane lei/an**.

Altfel spus, cuantumul acestor beneficii ar fi suficient inclusiv pentru a acoperi aproape integral necesităţile de finanţare din fonduri publice naţionale a reabilitării infrastructurii feroviare în următorii 5 ani.

3.1.3.3 Descongestionarea rețelei rutiere

După cum s-a arătat anterior, sistemul naţional de transport este profund dezechilibrat în ceea ce priveşte distribuţia modală. O consecinţă importantă a dezechilibrului modal o reprezintă suprasolicitarea reţelei rutiere. Ca urmare, având în vedere că peste 90% din lungimea reţelei rutiere este reprezentată de drumuri cu o singură bandă de circulaţie pe sens, majoritatea relaţiilor rutiere importante sunt la limita superioară de solicitare, motiv pentru care apar frecvent blocaje masive în trafic. Suprasolicitarea reţelei rutiere, coroborată cu utilizarea redusă a reţelei feroviare, conduce la limitarea severă a mobilităţii populaţiei, cu consecinţe negative importante asupra economiei naţionale. În condiţiile în care:

- tendinţa de creştere a economiei naţionale generează în mod natural o tendinţă de creştere a mobilităţii populaţiei, fapt care este de natură să amplifice suprasolicitarea reţelei rutiere;

- gradul de motorizare individuală prezintă tendinţe evidente de creştere în perioada următoare, tendinţă favorizată de perspectivele de creştere a economiei naţionale; această tendinţă va amplifica cererile de transport terestru şi, implicit, va amplifica suprasolicitarea reţelei rutiere;
- creşterea capacităţii de transport a reţelei rutiere necesită lucrări ample de construcţie, care ar trebui să vizeze atât construcţia de noi autostrăzi şi drumuri expres dar, mai ales, creşterea capacităţii de transport a drumurilor naţionale existente prin extinderea acestora la cel puţin 2 benzi de circulaţie pe sens;
- creşterea capacităţii de transport a reţelei rutiere necesită resurse financiare a căror magnitudine excede posibilităţile de finanţare din fonduri naţionale şi din fonduri europene nerambursabile, fapt evidenţiat inclusiv în cadrul Master Planului General de Transport al României;
- experienţa ultimului deceniu arată că ritmul de construire a unor noi artere rutiere este foarte lent;

nu este previzibilă, pe un orizont de timp rezonabil, o soluţie de recuperare a deficitului de capacitate de transport al reţelei rutiere în raport de cererile de transport.

Pe de altă parte, reţeaua feroviară existentă are o capacitate de transport mare, care nu este însă utilizată decât în foarte mică măsură. În aceste condiţii, este de aşteptat că utilizarea mai judicioasă a capacităţii reţelei feroviare existente ar putea permite descongestionarea semnificativă a reţelei rutiere, atât în ceea ce priveşte traficul de călători cât şi cel de mărfuri.

După cum s-a arătat în paragraful 3.1.3.2.1 de mai sus reţeaua feroviară poate prelua anual un volum suplimentar de trafic de pasageri care reprezintă cel puţin 26,76% din volumul total al traficului rutier de călători. Altfel spus, ***reţeaua feroviară existentă are o capacitate de transport suficientă încât să poată prelua cel puţin 26,78% din volumul de transport de călători derulat în prezent pe reţeaua rutieră***. Conform graficului din figura de mai jos, în ipoteza că acest transfer modal ar fi fezabil, ar genera o descongestionare a reţelei rutiere până la nivelul de trafic înregistrat în anul 2013 în cazul transportului rutier individual și, respectiv, până la nivelul de trafic înregistrat în anul 2007 în cazul transportului rutier public.

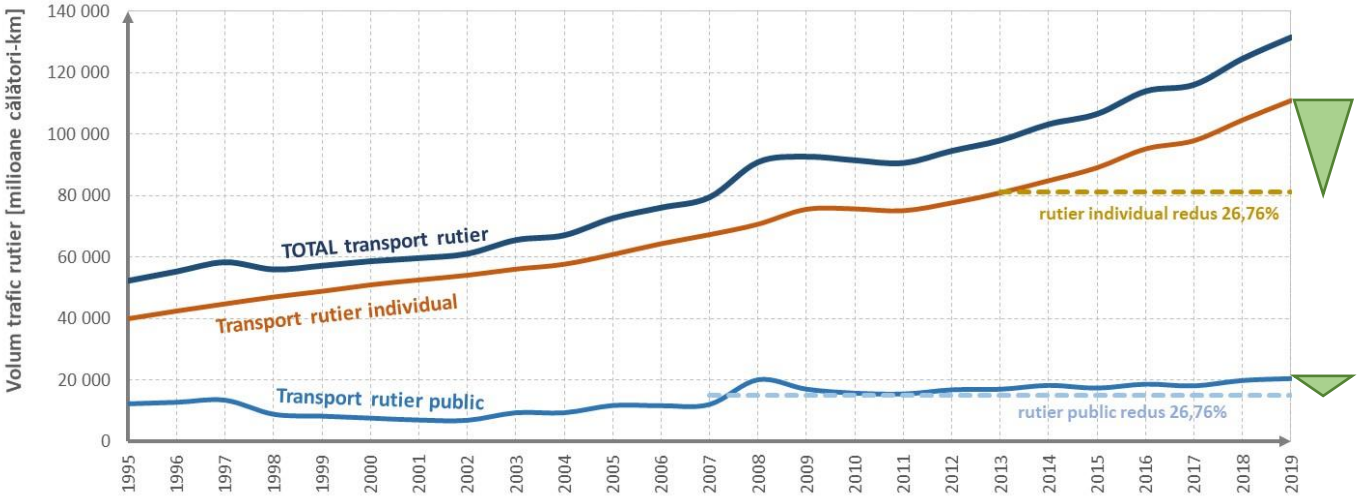


Figura 7 - Posibilităţi de descongestionare a traficului de pasageri pe reţeaua rutieră ca efect al transferului modal către calea ferată

Consideraţiile prezentate mai sus arată că transferul masiv către calea ferată a unor fluxuri de transport derulate în prezent pe reţeaua rutieră ar permite crearea unei ferestre de oportunitate pentru ca programul de dezvoltare şi modernizare a infrastructurii rutiere să se deruleze la un nivel mai scăzut al presiunii publice şi să genereze o creştere de capacitate suficient de apropiată de noile tendinţe de creştere a cererilor de transport. Altfel spus, ***capacitatea reţelei feroviare existente permite descongestionarea semnificativă a reţelei rutiere***, atât în ceea ce priveşte traficul de călători cât şi cel de mărfuri.

În plus, o politică orientată spre transferul modal masiv către calea ferată creează premisele pentru ***reducerea deficitului de capacitate al reţelei rutiere în raport cu cererile de transport***.

3.2 PROBLEME CARE AFECTEAZĂ DEZVOLTAREA TRANSPORTULUI FEROVIAR

3.2.1 CONSIDERAȚII PRELIMINARE

Piața transporturilor din România este distorsionată puternic ca urmare a distorsionării competiției între modurile de transport, cu referire mai ales la competiția între modurile de transport terestru: feroviar și rutier.

În principal pot fi identificate două modalități majore de distorsionare a competiției între transportul feroviar și transportul rutier care, în fapt, reprezintă modalități de implementare a unei politici consecvente de favorizare a transportului rutier. Acestea sunt:

- externalizarea masivă a costurilor transportului rutier și
- finanțarea publică asimetrică a modurilor de transport.

3.2.2 EXTERNALIZAREA COSTURILOR TRANSPORTULUI RUTIER

Modurile de transport generează o serie de costuri precum costuri privind infrastructurile de transport, costuri pentru acoperirea efectelor asupra mediului şi schimbărilor climatice, costuri pentru siguranţa transporturilor, costuri pentru acoperirea efectelor accidentelor etc. Având în vedere prevederile legislaţiei în vigoare, aceste costuri sunt suportate de la bugetul de stat sau de alte entităţi decât operatorii de transport, motiv pentru care sunt denumite *costuri externe*.

O bună parte dintre costurile externe ale modurilor de transport sunt generate de neimplementarea sau de implementarea asimetrică a principiilor "*utilizatorul plăteşte*" şi "*poluatorul plăteşte*", fapt care conduce la distorsionarea preţurilor de o manieră care favorizează transportul rutier. Astfel:

- Operatorii feroviari plătesc pentru utilizarea infrastructurii sume care reprezintă între 20 şi 25% din totalul costurilor de operare a serviciilor. În cazul operatorilor rutieri această contribuţie reprezintă mai puţin de 1% din costurile proprii de operare. Aceasta este o consecinţă a aplicării asimetrice excesive a principiului "*utilizatorul plăteşte*".
- Transportul feroviar este mult mai puţin poluant decât transportul rutier şi, în acest fel, generează efecte negative mult mai reduse asupra mediului ambiant şi asupra sănătăţii populaţiei. Acest avantaj nu poate fi valorificat deoarece costurile efectelor negative nu sunt internalizate, ci sunt asumate integral de stat. Această abordare favorizează transportul rutier şi este consecinţa neimplementării principiului "*poluatorul plăteşte*".

După cum s-a arătat anterior (a se vedea paragraful 3.1.1 de mai jos), transportul feroviar este mult mai sigur decât transportul rutier, dar acest avantaj nu poate fi valorificat pe piaţă din cauza neinternalizării costurilor aferente sau, după caz, din cauza modului asimetric de internalizare a costurilor aferente. Astfel:

- Costurile suplimentare ale sistemului de sănătate generate de urmările accidentelor sunt asumate integral de către stat. Ca urmare, preţurile serviciilor de transport nu reflectă aceste costuri, iar avantajul nivelului superior de siguranţă al transportului feroviar este neutralizat.
- Costurile sistemelor de siguranţă şi semnalizare feroviară sunt internalizate de către sistemul feroviar şi se regăsesc în preţul transportului feroviar. Costurile similare ale transportului rutier sunt asumate integral de către stat şi nu afectează costurile operatorilor rutieri.
- Costurile privind prevenirea accidentelor sunt internalizate de către sistemul feroviar şi se regăsesc în preţul transportului feroviar. Costurile similare ale transportului rutier (poliţia rutieră) sunt asumate integral de către stat şi nu afectează costurile operatorilor rutieri.
- Costurile privind intervenţiile pentru asigurarea circulaţiei în condiţii de siguranţă în caz de calamităţi (ex: căderi de stânci, căderi de arbori, inundaţii) sau condiţii meteo nefavorabile (ex: viscol, ninsoare) sunt internalizate de către sistemul feroviar şi se regăsesc în preţul transportului feroviar. Costurile similare ale transportului rutier sunt asumate integral de către stat şi nu afectează costurile operatorilor rutieri.

Studiile internaționale evidențiază că transportul feroviar este mult mai eficient energetic decât transportul rutier, dar acest avantaj este neutralizat de celelalte mecanisme de distorsionare a preţurilor. Mai mult decât atât, operatorii feroviari plătesc mai scump combustibilii petrolieri deoarece operatorilor rutieri li se returnează o parte semnificativă din accize.

Sintetizând cele de mai sus, transporturile terestre generează economiei naționale o serie de costuri, denumite costuri externe, precum:

- costuri privind infrastructructurile de transport,
- costuri pentru acoperirea efectelor negative ale schimbărilor climatice cauzate de emisia gazelor cu efect de seră,
- costuri ale sistemului de sănătate publică pentru acoperirea efectelor negative ale emisiilor de noxe și substanțe toxice,
- costuri ale sistemului de sănătate publică generate de urmările accidentelor grave produse în timpul transportului,
- costuri referitoare la realizarea şi exploatarea sistemelor de siguranţă şi semnalizare specifice fiecărui mod de transport terestru,
- costuri privind implementarea unor măsuri adecvate de prevenire a accidentelor produse în timpul transportului,
- costuri privind intervenţiile pentru asigurarea circulaţiei în condiţii de siguranţă în caz de calamităţi (ex: căderi de stânci, căderi de arbori, inundaţii) sau condiţii meteo nefavorabile.

În general astfel de costuri sunt asumate de stat, prin bugetul de stat, și sunt distribuite la nivelul tuturor actorilor din economia națională prin sistemul de taxe și impozite. Statul poate opta pentru recuperarea unei cote din aceste costuri externe de la operatorii de servicii de transport rutier, respectiv feroviar. În acest caz, costurile respective se regăsesc în prețurile serviciilor de transport și sunt plătite de beneficiarii serviciilor de transport.

În cazul adoptării unei politici de recuperare integrală a costurilor externe de la operatorii de transport, prețurile serviciilor de transport ar reflecta eficiența economică intrinsecă a modurilor de transport respective. În acest caz, elementele prezentate în paragraful 3.1.1 de mai sus relevă că prețurile transportului feroviar ar trebui să fie foarte atractive pentru beneficiarii transporturilor, deoarece transporturile feroviare au costuri unitare reale mult mai mici decât cele ale transportului rutier.

În cazul adoptării unei politici de recuperare parțială a costurilor externe de la operatorii de transport, este esențial ca recuperarea să fie simetrică în ceea ce privește cota de recuperare a costurilor externe. În acest fel se asigură reflectarea corectă în prețurile serviciilor de transport a eficienței economice a fiecărui mod de transport. În caz contrar, se crează premisele distorsionării pieței, deoarece s-ar permite ca un mod de transport care generează costuri totale mai mari să ofere un preț mai mic.

În fapt, gradul de recuperare în România a costurilor externe generate de modurile de transport terestru este complet dezechilibrat.

Feroviar vs Rutier

55% : 16%

Conform unui studiu recent al Comisiei Europene[2], ratele de recuperare de la utilizatori (via operatorii de transport) a costurilor externe ale modurilor de transport sunt de 55% în cazul transportului feroviar, faţă de numai 16% în cazul transportului rutier. Practic, acest studiu arată că externalizarea masivă a costurilor generate de transportul rutier permite operatorilor de transport rutier să ofere preţuri mult mai avantajoase pentru serviciile oferite, deoarece o mare parte a costurilor reale de operare a serviciilor de transport rutier este distribuită către ceilalţi actori din economia naţională prin sistemul de taxe şi impozite.

Pentru comparație, la nivelul Uniunii Europene rata de recuperare a costurilor externe generate de transportul rutier este de 55%, adică de cca. 3,5 ori mai mare decât cea practicată în România.

În consecinţă ***deşi la nivel macroeconomic transportul feroviar este în mod evident mai ieftin şi mai avantajos decât cel rutier, la nivel microeconomic se creează aparenţa că transportul rutier este mai ieftin şi mai atractiv pentru clienţi***.

Distorsionarea preţurilor pe piaţa transporturilor conduce la promovarea unui mod de transport mai scump care provoacă la nivelul economiei costuri substanţial mai mari, evidenţiate în paragraful 0 de mai jos, cu consecinţe privind limitarea posibilităţilor de creştere economică.

[2] *European Comission - State of play of internalisation in the European Transport Sector, 2019*

Situaţia este valabilă atât în România cât şi la nivel european. Având în vedere consecinţele negative importante privind limitarea creşterii economice, vulnerabilizarea siguranţei energetice şi întreţinerea unui nivel ridicat al emisiilor de substanţe toxice şi gaze cu efect de seră, eliminarea acestor distorsiuni reprezintă a fost definită drept o prioritate importantă a politicii Uniunii Europene în domeniul transporturilor. O poziţie similară a fost adoptată deja în majoritatea statelor europene.

Trebuie menţionat că legislaţia europeană, deja adoptată sau aflată în curs de pregătire, vizează crearea cadrului legislativ adecvat de natură să elimine sau să neutralizeze aceste distorsiuni în scopul asigurării condiţiilor pentru eficientizarea sistemelor naţionale de transport prin promovarea prioritară a transportului feroviar.

3.2.3 Finanțarea publica asimetrica a modurilor de transport

După cum s-a arătat în paragraful 3.1.2 - *Sustenabilitatea economică a transportului feroviar*, traficul feroviar este eficient economic după depășirea unui anumit prag al intensității traficului feroviar (a se vedea Figura 1 de mai sus). Până la atingerea pragului de eficiență este necesară finanțarea din fonduri publice a companiilor feroviare (operatori de transport și administrator de infrastructură) în scopul acoperirii diferenței dintre costuri și venituri și asigurării echilibrului financiar al acestor companii.

În condițiile în care transportul feroviar prezintă o serie de calități intrinseci care îi conferă avantaje evidente în raport cu alte moduri de transport în ceea ce privește eficiența economică (a se vedea paragraful 3.1.1 - *Eficiența economică a transportului feroviar* de mai sus), rezultă că evoluția ascendentă a intensității traficului feroviar și depășirea pragului de eficiență economică ar trebui să fie o evoluție naturală. O astfel de evoluție pozitivă este însă condiționată de îndeplinirea cumulativă a două condiții:

a) Asigurarea unei competiții intermodale echitabile, de natură să permită fiecărui mod de transport valorificarea calităților sale intrinseci.
b) Finanțarea adecvată din fonduri publice a companiilor feroviare în perioada anterioară atingerii pragului de eficiență economică.

În paragraful anterior s-a arătat că adoptarea unor politici de externalizare masivă a costurilor generate de transportul rutier este de natură să distorsioneze competiția intermodală în domeniul transporturilor și să inducă un dezavantaj competitiv transportului feroviar, care nu poate oferi pe piață prețuri competitive de natură să reflecte eficiența sa economică superioară.

Din nefericire, analizele arată că nu este îndeplinită nici condiția privind finanțarea adecvată din fonduri publice a companiilor feroviare în perioada anterioară atingerii pragului de eficiență economică.

Dacă se analizează comparativ finanţarea publică a infrastructurii feroviare şi finanţarea infrastructurii rutiere se constată existenţa unui decalaj foarte mare în favoarea transportului rutier. Graficul din figura următoare arată că acest fenomen a fost semnalat de experţii internaţionali încă din anul 2005.

Graficul arată că la momentul respectiv raportul dintre feroviar şi rutier în ceea ce priveşte finanţarea publică era de 11,5:1, ceea ce ne situa pe ultimul loc dintre statele europene analizate. Cota de finanţare a infrastructurii feroviare în raport cu finanţarea totală a transportului terestru era în acel moment de 4 ori mai mică decât media europeană.

Un studiu mai amplu la nivel european efectuat de Centre for European Reform (CER) arată că această abordare a reprezentat o constantă a politicii autohtone în domeniul transporturilor în toată perioada de după anul 1990.

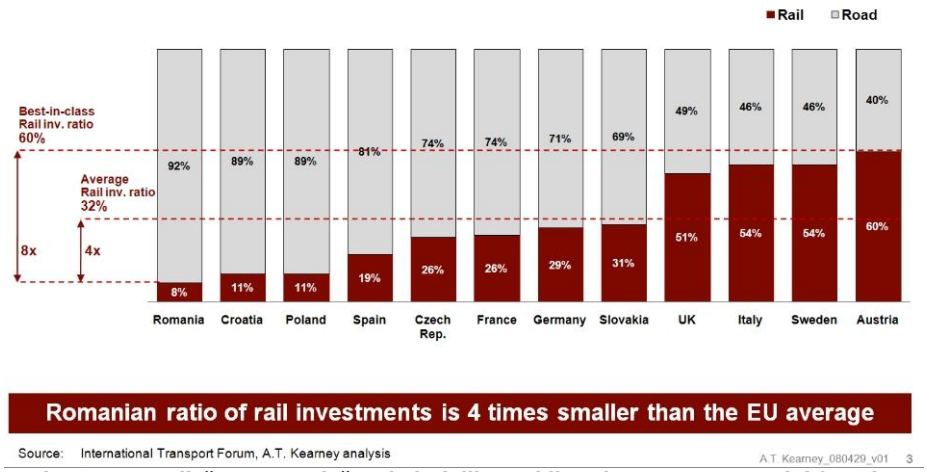


Figura 8 - Analiză comparativă a cheltuielilor publice alocate transportului feroviar

Sursa: Studiu efectuat de A.T. Kearney

Ulterior anului 1996, în România raportul dintre transportul feroviar şi cel rutier în ceea ce priveşte finanţarea publică a fost menţinut aproape în permanenţă la valori mai mari decât 10:1, ceea ce constituie o distorsionare importantă a pieţei transporturilor terestre. Chiar dacă tendinţa de a finanţa mai consistent infrastructura rutieră s-a manifestat în toate statele europene, decalajul existent în România iese complet din tiparele europene. În statele Europei de Vest acest raport a fost inferior valorii de 2:1, iar în statele Europei de Est raportul s-a situat sub valoarea de 4:1.

Comparativ cu situaţia existentă pe plan european, România se situează pe ultimul loc în ceea ce priveşte finanţarea publică a transportului feroviar. Graficul din figura următoare prezintă o astfel de analiză, realizată în cadrul studiului intitulat "*The 2017 European Railway Performance Index (RPI)*", realizat de un consorţiu internaţional la solicitarea Comisiei Europene. Studiul evidenţiază că există o relaţie de cauzalitate directă între nivelul finanţării publice a transportului feroviar şi nivelul de performanţă al acestuia. Nu în ultimul rând, având în vedere corelarea dintre nivelul de performanţă al sistemelor feroviare şi nivelul de performanţă al economiilor naţionale, acest studiu confirmă statutul transportului feroviar de motor al dezvoltării economice.

Conform acestui studiu, România se situează pe penultimul loc dintre cele 25 de ţări analizate, atât din punct de vedere al nivelului de finanţare publică al transportului feroviar, cât şi din punct de vedere al nivelului de performanţă în domeniul feroviar.

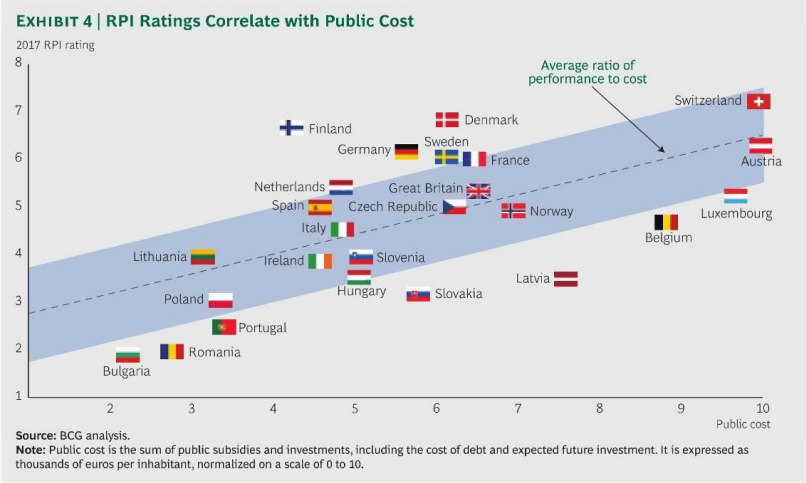


Figura 9 - Analiză comparativă a cheltuielilor publice alocate transportului feroviar

Sursa: Studiul "The 2017 European Railway Performance Index (RPI)"

Problema este că ***finanțarea publică asimetrică a modurilor de transport este de natură să amplifice distorsionarea competiției între modurile de transport***, deoarece adaugă un dezavantaj competitiv suplimentar transportului feroviar în competiția sa cu transportul rutier. O astfel de abordare generează un cerc vicios, deoarece întreține evoluția negativă a transportului feroviar dar încurajează evoluția transportului rutier, cu consecințe privind creșterea costurilor totale suportate de economia națională în legătură cu transporturile.

Trebuie însă remarcat că unele state europene au inversat această tendinţă şi direcţionează finanţările publice cu prioritate către transportul feroviar. Nu este întâmplător că în aceste state se înregistrează creşteri spectaculoase ale transportului feroviar (a se vedea paragraful 4.6.2 de mai sus).

3.2.4 Consecințe ale distorsionarii competiției intre modurile de transport terestru

3.2.4.1 Consecințe asupra transportului feroviar

În România, politicile orientate spre promovarea prioritară a transportului rutier au generat o serie de dezavantaje transportului feroviar în competiţia cu transportul rutier, care au condus la migrarea masivă a clienţilor către alte moduri de transport, mai ales către cel rutier, cu consecințe privind reducerea progresivă a traficului feroviar.

Figura de mai jos sintetizează considerentele prezentate în paragrafele anterioare și evidențiază modul în care distorsionarea competiției între modurile de transport terestru influențează negativ evoluția transportului feroviar.

Externalizarea masivă a costurilor transportului rutier, prezentată în paragraful 3.2.2 de mai sus, permite transportatorilor rutieri să ofere clienților prețuri mult mai mici decât prețurile aferente serviciilor similare de transport feroviar, ceea ce conduce la migrarea masivă a clienților către transportul rutier și, implicit, la reducerea progresivă a transportului feroviar.

Pe de altă parte, după cum s-a arătat în paragraful 3.2.3 de mai sus, finanțarea publică acordată transportului feroviar a fost mai mică decât cea acordată transportului rutier și nu a fost suficientă pentru a acoperi costurile necesare ale companiilor feroviare. În aceste condiții, performanțele serviciilor de transport feroviar s-au degradat progresiv, fapt care a condus la limitarea suplimentară a competitivității serviciilor de transport feroviar în raport cu serviciile similare oferite de transportul rutier. Finanțarea publică insuficientă a transportului feroviar a accentuat tendința de migrare a clienților către transportul rutier și, implicit, a acentuat tendința de la reducere progresivă a transportului feroviar în România.

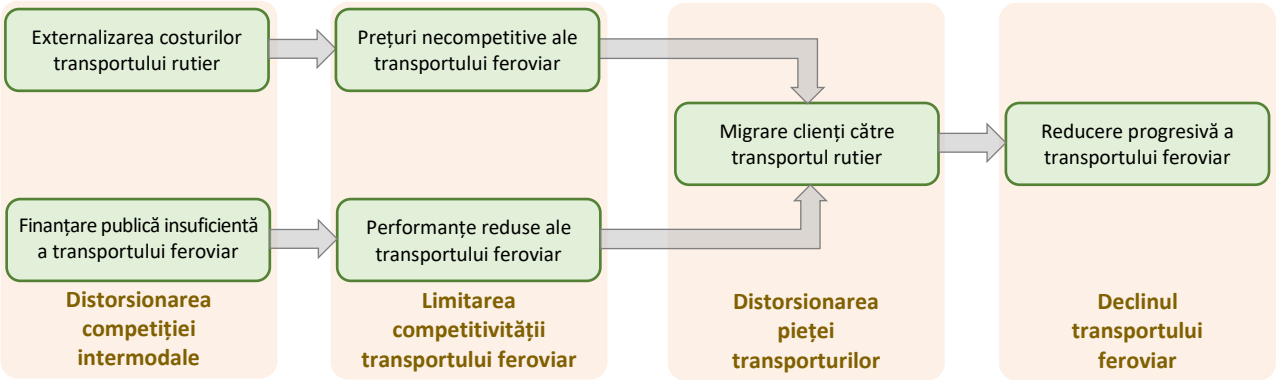


Figura 10 – Influența distorsionării competiției intermodale asupra transportului feroviar

Ca urmare, intensitatea traficului feroviar din România a scăzut dramatic, cu consecinţe privind deteriorarea situaţiei financiare a companiilor feroviare, cu referire inclusiv la CFR Călători. Graficul din figura următoare evidenţiază evoluţia intensităţii traficului feroviar în România ulterior anului 1989.

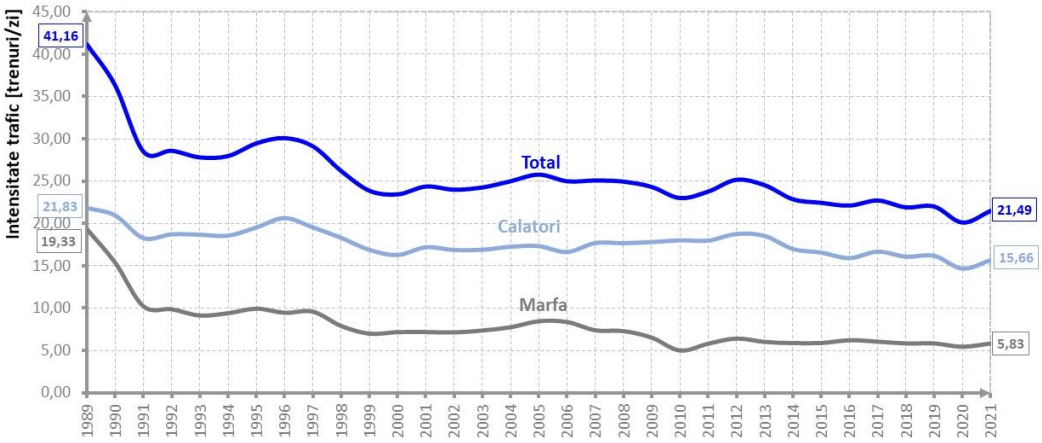


Figura 11 – Evoluţia intensităţii traficului pe reţeaua feroviară din România

Sursa: Uniunea Internațională a Căilor Ferate

Pentru comparație, graficul din figura următoare prezintă o analiză comparativă între statele Uniunii Europene, plus Elveția, din perspectiva intensității traficului de călători pe rețelele feroviare naționale.

Această analiză comparativă evidențiază nivelul foarte redus al intensității traficului feroviar de călători din România, atât în raport cu media înregistrată la nivelul UE-28, cât și în raport cu statele europene avansate din punct de vedere economic. Valoarea medie a intensității traficului de călători din România este de peste 2,3 ori mai mică decât media UE-28, dar este de aproape 7 ori mai mică decât valorile înregistrate în state avansate economic precum Elveția și Olanda.

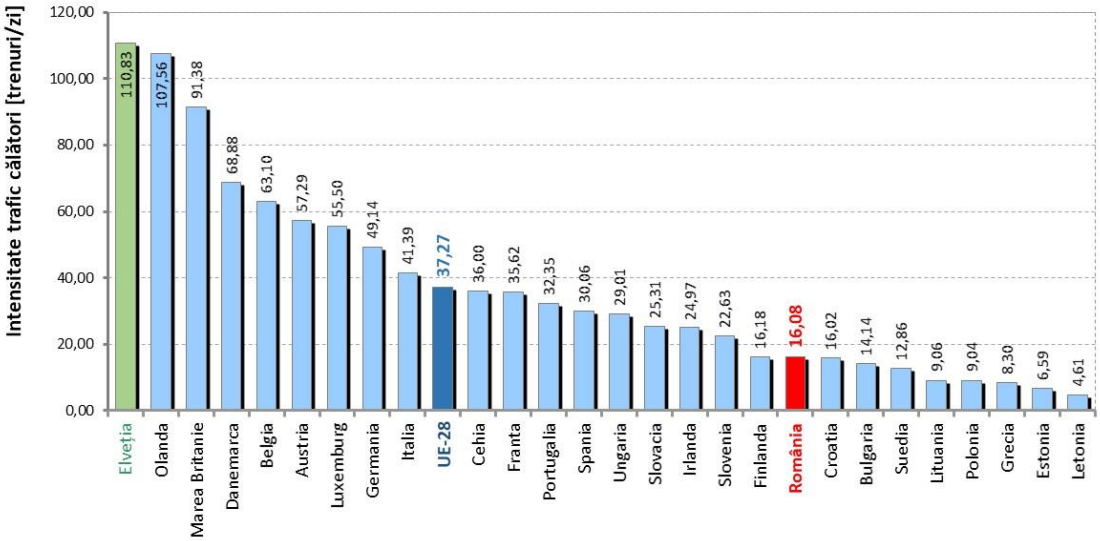


Figura 12 – Analiză comparativă privind intensitatea medie a traficului de călători pe rețelele feroviare europene

Sursa: Uniunea Internațională a Căilor Ferate, date aferente anului 2018

Din perspectiva analizei privind sustenabilitatea economică a transportului feroviar, prezentată în paragraful 3.1.2 de mai sus, menţinerea intensităţii traficului feroviar la cote foarte scăzute, ca urmare a distorsionării competiţiei între modurile de transport, înseamnă plasarea sistemului feroviar din România într-o situaţie care conduce la necesitatea alocării unor fonduri publice substanţiale pentru acoperirea diferenţei dintre costurile necesare şi veniturile proprii, în condițiile în care veniturile proprii sunt limitate sever ca efect al politicii de promovare prioritară a transportului rutier.

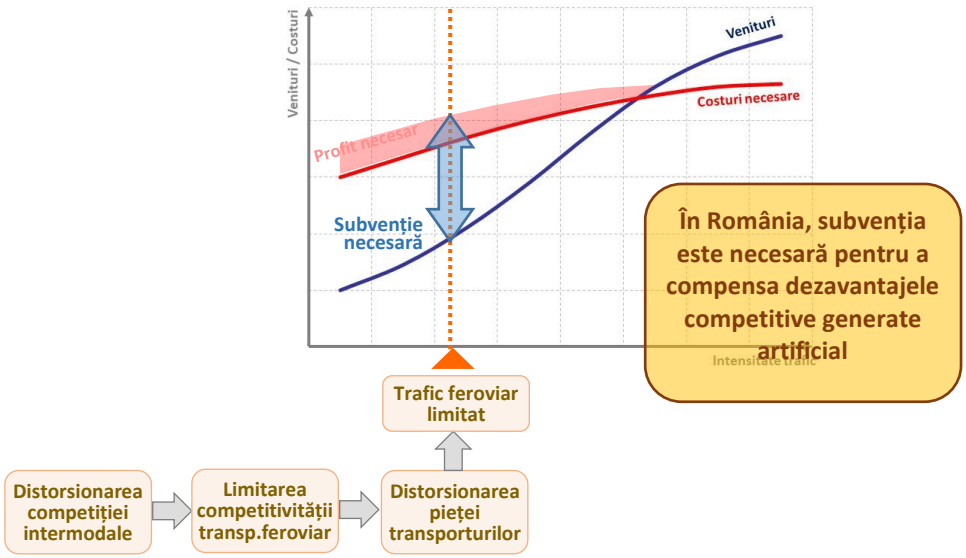


Figura 13 – Necesitatea finanțării din fonduri publice a transportului feroviar din România

Sursa: Studiul „ Railway Efficiency - An Overview and a Look at Opportunities for Improvment"

Pe de altă parte, distorsionarea competiției între modurile de transport terestru generează o tendință de descreștere a intensității traficului feroviar, ceea ce plasează România în situația unei abordări greșite în ceea ce privește asigurarea sustenabilității economice a transportului feroviar (a se vedea figura următoare). Menținerea dezavantajelor competitive ale transportului feroviar în raport cu cel rutier susține menținerea tendinței de scădere a intensității traficului feroviar, ceea ce conduce la amplificarea diferenței între costurile necesare și veniturile companiilor feroviare și, implicit, conduce la creșterea necesităților de finanțare din fonduri publice pentru acoperirea acestei diferențe.

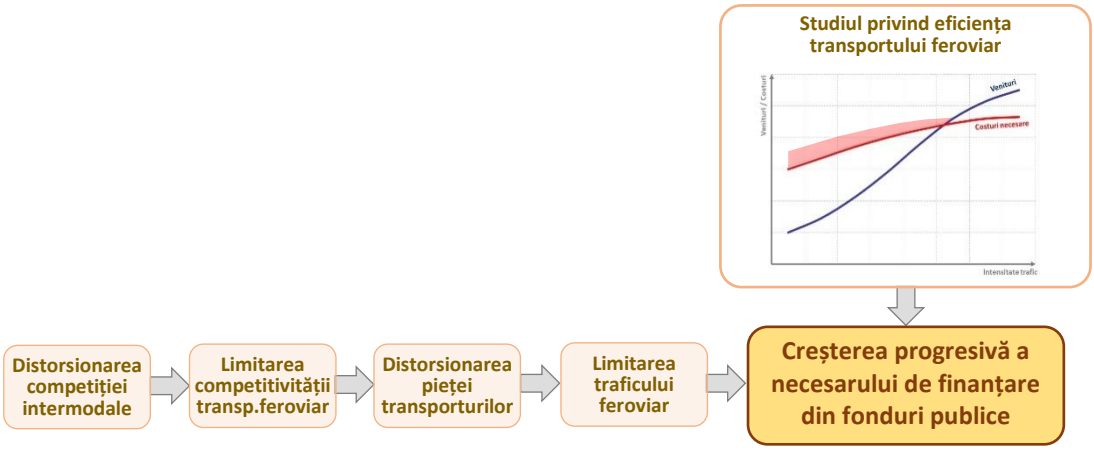


Figura 14 – Amplificarea necesității de finanțare din fonduri publice a transportului feroviar din România

3.2.4.2 Consecințe asupra economiei naționale

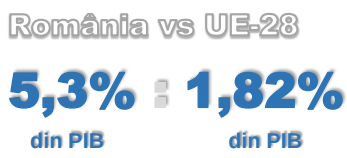
Trebuie însă precizat că menţinerea actualei situaţii privind limitarea artificială a competitivităţii transportului feroviar are consecinţe negative mult mai importante asupra economiei naţionale.

Conform unui studiu recent al Comisiei Europene[3], transportul rutier din România generează costuri externe de 21,2 miliarde euro/an, reprezentând 6,5% din PIB, faţă de numai 0,46 miliarde euro/an costuri generate de transportul feroviar.

Conform aceluiaşi studiu, ratele de recuperare de la utilizatori a costurilor externe ale modurilor de transport sunt de 55% în cazul transportului feroviar, faţă de numai 16% în cazul transportului rutier. Ca urmare, costurile externe generate în România de modurile de transport terestru care nu sunt recuperate de la beneficiarii transporturilor sunt de 17,8 miliarde euro/an pentru transportul rutier, faţă de numai 0,21 miliarde euro/an pentru transportul feroviar.

Trebuie subliniat că totalul costurilor externe generate de transportul rutier care nu sunt recuperate de la transportatorii rutieri (și, implicit, de la beneficiarii transporturilor rutiere) reprezintă 5,3% din PIB-ul României.

Aceste date arată că ***menţinerea dezechilibrului actual dintre modurile de transport terestru generează la nivelul economiei naţionale pierderi anuale de 5,3% din PIB***, reprezentând costuri externe generate de transportul rutier care nu sunt recuperate de la beneficiarii transporturilor, a căror magnitudine limitează semnificativ atât posibilităţile de dezvoltare economică la nivel naţional, cât şi competitivitatea economiei naţionale.



Pentru comparație, același studiu menționat mai sus arată că la nivelul UE-28 transportul rutier generează costuri externe totale de 596 miliarde de euro/an. În condițiile în care la nivelul UE-28 s-a înregistrat o rată medie de 55% în ceea ce privește recuperarea de la beneficiari a costurilor externe generate de transportul

[3] *European Comission - State of play of internalisation in the European Transport Sector, 2019*

rutier, rezultă că totalul costurilor externe generate de transportul rutier și nerecuperate de la beneficiari este de 268 miliarde euro/an, reprezentând 1,82% din PIB la nivelul UE-28.

Trebuie însă remarcat că la nivelul Uniunii Europene pierderea de 1,82% din PIB generată de transportul rutier este considerată extrem de îngrijorătoare și a condus la elaborarea unor politici comprehensive de echilibrare modală a sistemului european de transport prin promovarea prioritară a transportului feroviar. La nivelul României, pierderea a 5,3% din PIB generată de transportul rutier nu a condus încă la reacții semnificative.

Pe de altă parte, trebuie avut în vedere că aceste pierderi globale la nivelul economiei naţionale generate de sectorul transporturilor pot fi limitate semnificativ prin reabilitarea accelerată a transportului feroviar şi transferul masiv către calea ferată a unor fluxuri de transport derulate în prezent pe cale rutieră. Calculele efectuate pe baza altor studii realizate la nivel european cu privire la costurile externe ale transporturilor, prezentate în Strategia de dezvoltare a infrastructurii feroviare[4], arată că ***transferul către calea ferată a 20% din volumul actual al transporturilor rutiere de călători şi marfă ar genera o reducere totală a costurilor anuale suportate de economia naţională pentru compensarea unor efecte ale transportului în valoare de cel puţin 1,55 miliarde euro/an, care ar acoperi o serie de costuri necesare pentru reabilitarea transportului feroviar***, precum:

- costurile pentru compensarea obligaţiei de serviciu public privind transportul feroviar de călători;
- costurile privind achiziţia materialului rulant necesar pentru îndeplinirea obligaţiei de serviciu public privind transportul feroviar de călători;
- costurile pentru reabilitarea infrastructurii feroviare;
- costurile pentru promovarea prioritară a transportului intermodal de marfă şi a transportului feroviar de marfă în vagoane izolate (costuri care ar trebui asumate în perioada următoare).

Ca urmare, ***susţinerea din fonduri publice a dezvoltării transportului feroviar ar trebui să constituie o opţiune prioritară în domeniul transporturilor pentru perioada următoare, deoarece generează beneficii care depăşesc semnificativ efortul bugetar asumat***.

Implicit, o abordare contrară nu ar trebui să constituie o opţiune deoarece ar avea ca efect amplificarea pierderilor generate la nivelul economiei naţionale de favorizarea excesivă a transportului rutier.

3.3 Politica Uniunii Europene privind restabilirea echilibrului competiţional între modurile de transport

Considerentele prezentate în paragrafele au evidențiat următoarele aspecte relevante:

a) Există studii internaționale care demonstrează avantajele economice intrinseci ale transportului feroviar în raport cu alte moduri de transport, dar mai ales în raport cu transportul rutier (a se vedea paragraful 3.1.1 de mai sus).

b) Rezultatele studiilor internaționale privind sustenabilitatea transportului feroviar, prezentate în paragraful 3.1.2 de mai sus, demonstrează că pe măsură ce crește intensitatea traficului feroviar, situația economică a companiilor feroviare se ameliorează progresiv și migrează către profit. Până la atingerea pragului de eficiență economică, este necesară alocarea de fonduri publice către companiile feroviare în vederea compensării diferenței dintre costurile necesare și venituri.

c) Distorsionarea competiției intermodale pe piețele europene ale transporturilor limitează artificial competitivitatea transportului feroviar și are consecințe negative asupra economiilor naționale și a economiei comunitare (a se vedea paragraful 3.2.4.2 de mai sus).

[4] Anexă la HG nr. 985/2020

Concluziile acestor studii ştiinţifice au condus la modificarea legislaţiei europene şi, implicit, a legislaţiei naţionale, în sensul instituirii obligaţiei legale a statelor membre ale Uniunii Europene de a asigura compensarea din fonduri publice a diferenţei dintre veniturile şi costurile necesare ale companiilor feroviare. Astfel:

- Regulamentul (CE) nr. 1370/2007, pornind de la constatarea că transportul feroviar de călători nu poate funcționa în prezent în regim comercial din cauza competitivității limitate generate de distorsionarea competiției între modurile de transport (a se vedea paragraful următor), și luând în considerare necesitatea de a valorifica avantajele economice intrinseci ale transportului feroviar (a se vedea paragraful anterior), permite statelor membre instituirea unor obligații de serviciu privind transportul călătorilor pe calea ferată, cu tarife de transport competitive în raport cu alte moduri de transport. În aceste condiții, regulamentul instituie obligația legală a statelor membre de a compensa din fonduri publice diferența dintre costurile și veniturile operatorilor de transport feroviar de călători, prin intermediul mecanismului de compensare a obligației de serviciu public privind transportul călătorilor pe calea ferată. În România, condițiile de aplicare a prevederilor Regulamentului (CE) nr. 1370/2007 sunt legiferate prin OUG nr. 12/1998.

- Directiva 2012/34/UE, transpusă în legislația națională prin Legea nr. 202/2016, pornind de la considerentele menționate anterior, instituie obligația legală a statelor membre de a compensa din fonduri publice diferența dintre costurile și veniturile administratorilor de infrastructură feroviară, astfel încât să fie permanent asigurat echilibrul financiar al acestora și să fie asigurate resursele financiare necesare pentru dezvoltarea infrastructurilor feroviare astfel încât să susțină performanțele serviciilor de transport feroviar la un nivel competitiv în raport cu alte moduri de transport. În scopul de a asigura competitivitatea transportului feroviar în raport cu alte moduri de transport, directiva instituie inclusiv obligația legală privind limitarea taxei de utilizare a infrastructurii feroviare (TUI).

Mecanismele de finanțare din fonduri publice a transportului feroviar instituite prin aceste acte normative sunt evidențiate sintetic în figura următoare.

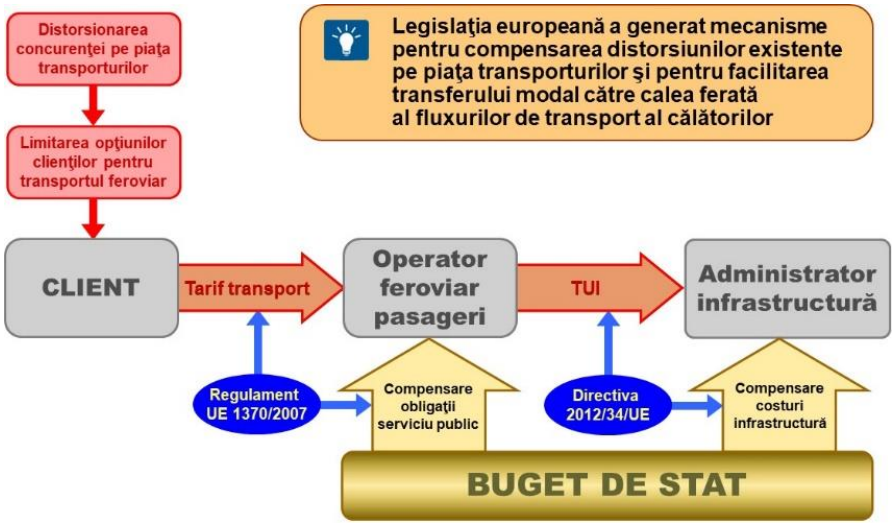


Figura 15 – Finanțarea din fonduri publice a transportului feroviar

Din perspectiva studiilor privind sustenabilitatea economică a transportului feroviar, scopul acestei abordări a politicilor Uniunii Europene în domeniul transporturilor, bazat pe finanțarea adecvată din fonduri publice a transportului feroviar, este acela de a asigura un nivel ridicat de competitivitate al transportului feroviar în raport cu alte moduri de transport, de natură să conducă la creșterea intensității traficului pe rețelele feroviare europene, cu consecințe privind reducerea progresivă a necesarului de subvenționare și migrarea către profit a companiilor feroviare (a se vedea figura următoare).

Având în vedere avantajele economice intrinseci ale transportului feroviar, evidențiate în paragraful anterior, o astfel de abordare este menită să conducă la limitarea semnificativă a costurilor totale privind transporturile, cu consecințe privind consolidarea competitivității economiilor statelor membre și asigurarea condițiilor de creștere economică la nivel comunitar.

De altfel, pe baza studiilor internaționale privind costurile externe ale modurilor de transport, se poate demonstra că beneficiile obținute prin transferul modal către calea ferată a fluxurilor de transport derulate în prezent pe cale rutieră depășește semnificativ cuantumul fondurilor publice transportului feroviar în perioada în care competitivitatea acestuia este limitată.

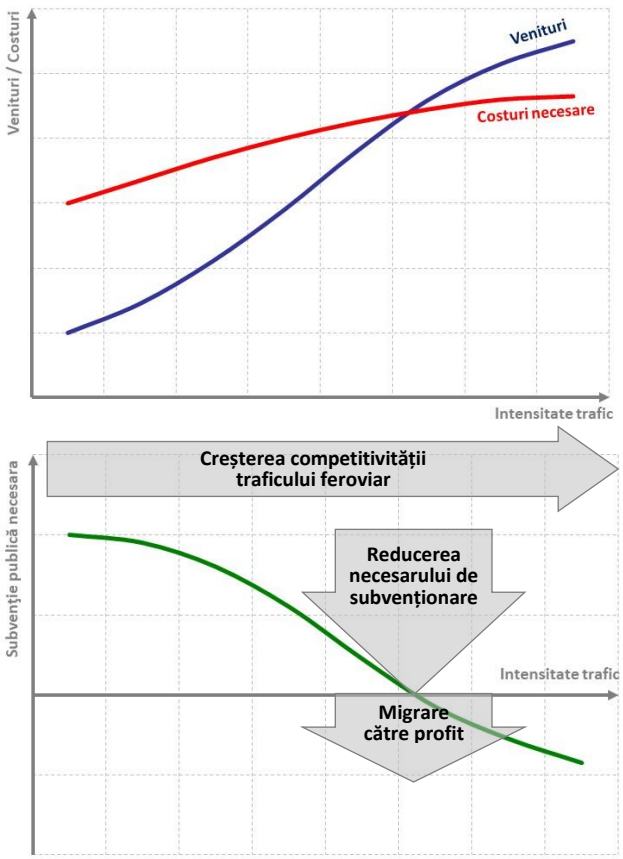


Figura 16 – Efecte ale finanțării din fonduri publice a transportului feroviar

Cap. 4 Aspecte relevante privind funcționarea CFR Călători

Capitolul 4
Aspecte relevante privind funcționarea CFR Călători

Prezentul capitol tratează următoarele probleme:

4.1 Structura sistemului de transport ... 75

4.2 Organizarea sistemului feroviar român ... 76

4.3 Obiectul de activitate al CFR Călători - prezentare sintetică ... 77

4.4 Organizarea CFR Călători ... 77

4.5 Contextul de piaţă ... 78

4.5.1 Identificarea pieţelor şi a concurenţilor ... 79

4.5.1.1 Piața transporturilor terestre de călători ... 80

4.5.1.2 Piața transporturilor publice de călători ... 80

4.5.1.3 Piața transporturilor feroviare de călători ... 80

4.5.2 Mediul concurenţial pe piaţa transporturilor ... 81

4.5.2.1 La nivel naţional ... 81

4.5.2.2 La nivel internaţional ... 81

4.6 Evoluția CFR Călători pe piețele relevante ... 81

4.6.1 Evoluția pe piața transporturilor feroviare de călători ... 81

4.6.2 Evoluția pe piața transporturilor terestre de călători ... 83

4.6.3 Evoluția pe piața transporturilor publice de călători ... 84

4.7 Servicii de transport feroviar furnizate de CFR Călători ... 86

4.7.1 Evoluția serviciilor furnizate de CFR Călători ... 86

4.7.2 Structura serviciilor furnizate de CFR Călători ... 86

4.8 Resurse logistice și utilizarea acestora ... 87

4.8.1 Materialul rulant ... 87

4.8.2 Resursele umane ... 89

4.8.3 Infrastructura feroviară ... 89

4.8.4 Energia pentru tracțiune ... 90

4.9 Situaţia economico-financiară a societății ... 91

4.9.1 Evoluția rezultatelor financiare ale CFR Călători ... 91

4.9.2 Evoluția veniturilor CFR Călători ... 92

4.9.3 Evoluția cheltuielilor CFR Călători ... 94

4.9.4 Creanțe și arierate ... 97

4.1 STRUCTURA SISTEMULUI DE TRANSPORT

Un sistem de transport, indiferent de scara considerată, poate fi analizat prin prisma mai multor criterii relevante.

Prin prisma categoriilor de beneficiari ai transportului se disting două tipuri de transport, respectiv:

- *transportul de pasageri*, care răspunde necesităţilor de mobilitate a populaţiei şi
- *transportul de marfă*, care răspunde necesităţilor de schimb de mărfuri în vederea funcţionării entităţilor economice.

În ceea ce priveşte *transportul de pasageri*, o primă structurare se realizează în raport de modul de grupare a pasagerilor. În baza acestui criteriu se pot identifica următoarele componente ale unui sistem de transport al pasagerilor:

- transportul individual, realizat în interes propriu cu mijloace de transport aparţinând beneficiarilor transportului;
- transportul în comun (transportul public), realizat de entităţi economice specializate în prestarea unor servicii de acest tip.

Din perspectiva căilor de transport utilizate se identifică trei moduri generale de transport, respectiv:

- Transportul terestru, care foloseşte drept căi de transport diferite tipuri de infrastructuri terestre dedicate. Prin prisma infrastructurii de transport se diferenţiază:
  - transportul rutier,
  - transportul feroviar,
  - transportul prin conducte (utilizat exclusiv pentru transportul unor mărfuri în stare fluidă).
- Transportul naval, care foloseşte drept cale de transport apa, fie că este vorba despre oceanul planetar fie că este vorba despre cursuri de apă din interiorul continentelor. În raport de tipul căilor navigabile utilizate se deosebesc:
  - transportul maritim şi
  - transportul fluvial (sau, mai general, transportul pe căile navigabile interioare),

  care se diferenţiază prin caracteristicile mijloacelor de transport şi a infrastructurilor portuare necesare.
- Transportul aerian, care foloseşte drept cale de transport aerul.

Evoluţia diferenţiată a tehnologiilor de transport şi evoluţia intereselor economice privind transportul au condus la o evoluţie continuă a modului de repartizare a transporturilor între cele trei moduri de transport generale. Analizele realizate pe pe baza datelor Eurostat şi ale Institutului Naţional de Statistică arată. Astfel:

În ceea ce priveşte transportul de pasageri, distribuţia modală actuală relevă prevalenţa indiscutabilă a transportului terestru. La nivelul UE-27 transportul terestru are o cotă de cca 90%, iar la nivelul României o cotă modală de peste 96%.

În ceea ce priveşte transportul de marfă, distribuţia modală actuală evidenţiază de asemenea că transportul terestru este preponderent, cu o cotă modală de peste 80%, deşi este de remarcat o cotă modală semnificativă a transportului fluvial.

În concluzie transportul terestru este prevalent, atât în cadrul transporturilor de pasageri cât şi în cadrul transporturilor de mărfuri efectuate pe teritoriul României. Ca urmare, se poate afirma că

optimizarea eficienţei economice a sistemului naţional de transport echivalează cu identificarea ponderii optime a modurilor de transport rutier şi feroviar.

4.2 ORGANIZAREA SISTEMULUI FEROVIAR ROMÂN

Începând din anul 1998 sistemul feroviar român este organizat pe principiul separării complete, din punct de vedere administrativ, a managementului infrastructurii feroviare şi a operării serviciilor de transport feroviar.

În figura alăturată este prezentată o diagramă funcţională de principiu a realizării unui serviciu de transport feroviar.

Operarea serviciilor de transport feroviar este asigurată de operatori feroviari, în general specializaţi pe tipuri de trafic: pasageri sau marfă. Există doi operatori naţionali, CFR Călători şi CFR Marfă, care acoperă întreaga reţea feroviară, precum şi o serie de operatori feroviari cu capital privat care deservesc anumite relaţii de transport.

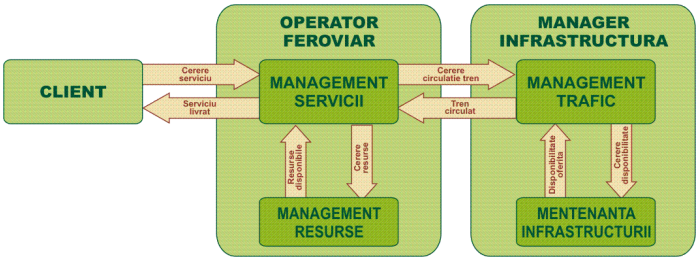


Figura 17 – Diagrama functională de principiu a serviciului de transport feroviar

Sursa: Strategia de dezvoltare a infrastructurii feroviare

Managementul (administrarea) infrastructurii feroviare române este asigurat de Compania Naţională de Căi Ferate „CFR" S.A. (denumită în continuare CFR SA), care este concesionarul întregii infrastructuri a României. CFR SA partajează zonal aceste atribuţii cu unele companii private, denumite gestionari de infrastructură, pe baza unor contracte de închiriere a unor zone ale infrastructurii (secţii de circulaţie declarate neinteroperabile). CFR S.A are însă în exclusivitate atribuţia de a asigura conducerea circulaţiei trenurilor pe întreaga reţea feroviară din România.

Orice serviciu de transport feroviar este realizat în tandem de un operator feroviar împreună cu administratorul/managerul infrastructurii feroviare.

Cererea de transport este adresată de către client unui operator feroviar. Operatorul feroviar care preia cererea, prin intermediul sectorului de management al serviciilor, verifică în primul rând disponibilitatea resurselor proprii necesare pentru realizarea serviciului (material rulant, personal, logistica pentru operarea tehnica si comercială a trenurilor etc). După ce se validează de către sectorul de management al resurselor disponibilitatea resurselor necesare, operatorul feroviar se adresează administratorului infrastructurii cu o cerere de circulaţie a unui tren pentru execuţia serviciului de transport respectiv. Administratorul infrastructurii, prin sectorul de management al traficului, verifică disponibilitatea infrastructurii feroviare necesare pentru circulaţia trenului. Disponibilitatea infrastructurii reprezintă sarcina sectorului de mentenanţă a infrastructurii. În cazul în care disponibilitatea infrastructurii este confirmată, administratorul infrastructurii asigură planificarea trenului solicitat, precum şi conducerea operativă a circulaţiei trenului pe întreg parcursul până la destinaţie. Operatorul feroviar, pe baza validării disponibilităţii infrastructurii, asigură logistica necesară serviciului şi livrează clientului serviciul de transport solicitat.

Lanţul funcţional descris sintetic mai sus este în principiu valabil pentru orice serviciu de transport feroviar. Sunt însă necesare câteva precizări:

(a) Pe de o parte, funcţionalitatea descrisă este mai apropiată de practica realizării serviciilor de transport al mărfurilor. În traficul de pasageri nu este vorba despre cereri de transport punctuale, ca în cazul transporturilor de marfă, ci de cereri difuze generate de necesităţile generale de mobilitate a pasagerilor pe diferite relaţii de transport. Operatorii feroviari de călători, prin activităţile proprii de marketing, identifică aceste necesităţi şi definesc ofertele de servicii de transport care pot acoperi necesităţile pieţei. După cum se va vedea din analizele prezentate mai jos, oferta sistemului feroviar este net inferioară necesităţilor de mobilitate a populaţiei. Altfel spus, în traficul de pasageri problema sistemului feroviar este de a oferi servicii cât mai performante şi atractive pentru a direcţiona către calea ferată un volum cât mai mare de cereri de transport.

(b) Pe de altă parte, realizarea unui serviciu de transport poate implica mai mulţi administrator/gestionari de infrastructură în cazul în care ruta de transport parcurge zone ale infrastructurii feroviare administrate de companii/societăţi diferite. Într-un astfel de caz, fiecare administrator și/sau gestionar al infrastructurii trebuie să asigure accesul pe infrastructura aflată în responsabilitatea sa, dar conducerea circulaţiei trenurilor este în responsabilitatea exclusivă a CFR SA pentru întreaga reţea feroviară română.

4.3 OBIECTUL DE ACTIVITATE AL CFR CĂLĂTORI - PREZENTARE SINTETICĂ

În conformitate cu prevederile legislaţiei în vigoare, cu referire în principal la HG nr. 584/1998[5], scopul CFR Călători constă în efectuarea transportului de călători pe calea ferată pentru satisfacerea interesului public naţional şi a nevoilor sociale şi de apărare a ţării, cu realizarea de profit.

În scopul realizării misiunii atribuite prin lege, CFR Călători are, în principal, ca obiect de activitate:

a) Efectuarea transportului feroviar public de călători

b) Organizarea şi asigurarea exploatării vagoanelor de dormit, a cușetelor, barului şi restaurantului, în trafic intern şi internaţional;

c) Alte activităţi conexe sau adiacente transportului feroviar public de călători, cum ar fi: producţie industriala, consultanţă, turism intern şi internaţional, prestări de servicii, transport bazat pe alte tehnologii decât cea feroviară, publicitate, reclama, editare, tipărire şi difuzare, închirieri de mijloace de transport, exploatarea comercială a patrimoniului propriu, comerţ, operaţiuni în valută, orice alte servicii executate pe bază de contracte sau convenţii în numele terţilor, legate direct sau indirect de activitatea CFR Călători.

Capitalul social al societății este de 1 729 085 765 lei.

Societatea are o singură filială, respectiv Societatea Comercială de Reparații Locomotive „CFR-SCRL Brașov" SA la care este acționar unic, valoarea participațiilor fiind de 366 mii lei.

4.4 ORGANIZAREA CFR CĂLĂTORI

CFR Călători operează servicii de transport feroviar al călătorilor pe întreaga rețea feroviară din România, ceea ce constituie o provocare majoră din perspectiva organizării activității și a structurării lanțului de comandă.

Experiența îndelungată în domeniul operării serviciilor de transport feroviar al călătorilor pe calea ferată română a condus la o structurare pe trei niveluri a activităților operative, respectiv:

- nivelul unităților de bază, care include toate stațiile de cale ferată deschise pentru traficul de călători, unde se efectuează activitățile de bază privind operarea serviciilor de transport feroviar al călătorilor;
- nivelul de coordonare teritorială, care asigură coordonarea activității unităților de bază pe o arie geografică limitată;
- nivelul central, care asigură coordonarea la nivelul întregii rețele de cale ferată.

La nivel teritorial, coordonarea activităților este asigurată prin intermediul a opt structuri cu statut de sucursală, denumite Sucursale Regionale de Transport Feroviar Călători (SRTFC). Cele opt sucursale ale CFR Călători sunt:

1. SRTFC București
2. SRTFC Craiova
3. SRTFC Timișoara
4. SRTFC Cluj
5. SRTFC Brașov
6. SRTFC Iași
7. SRTFC Galați
8. SRTFC Constanța

Aria de acoperire geografică a sucursalelor regionale ale CFR Călători este prezentată în figura următoare.

[5] Hotărârea Guvernului nr. 584 din 10 septembrie 1998 privind infiintarea Societatii Nationale de Transport Feroviar de Calatori "C.F.R. Calatori" - S.A. prin reorganizarea Societatii Nationale a Cailor Ferate Romane publicată în Monitorul Oficial nr. 352 din 15 septembrie 1998, cu modificările şi completările ulterioare

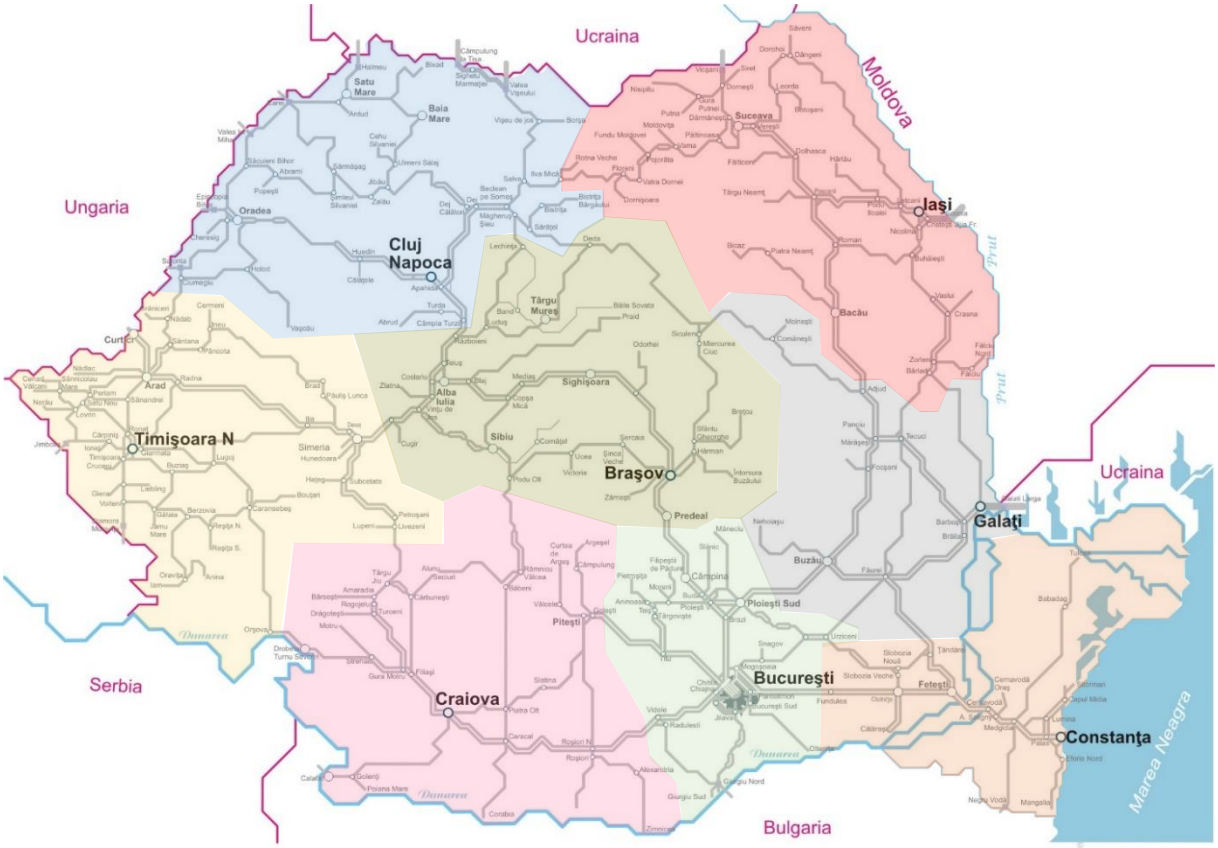


Figura 18 – Aria de acoperire geografică a sucursalelor regionale ale CFR Călători

Distribuţia ariilor de acoperire geografică a sucursalelor regionale ale CFR Călători este similară celei adoptate de CFR SA, ceea ce asigură premisele unei colaborări operative eficiente cu administratorul infrastructurii feroviare.

4.5 CONTEXTUL DE PIAŢĂ

Din perspectiva obiectivelor prezentului document, au fost considerate relevante următoarele aspecte referitoare la contextul de piaţă al activităţii Societăţii Naţionale de Transport Feroviar de Călători "CFR Călători" S.A. (denumită în continuare *societatea* sau *CFR Călători*):

- Identificarea pieţelor şi a concurenţilor, în scopul de a identifica posibilităţile de valorificare a serviciilor oferite de societate
- Caracteristicile mediului concurenţial pe aceste pieţe, în scopul identificării oportunităţilor şi/sau ameninţărilor în ceea ce priveşte valorificarea atuurilor specifice
- Organizarea sistemului feroviar român, în scopul identificării pârghiilor şi mecanismelor prin care poate acţiona societatea pe pieţele respective
- Finanţarea publică a transportului feroviar, cu focalizare asupra transportului feroviar de călători, în scopul de a identifica posibilităţile de asigurare a resurselor financiare necesare pentru susţinerea competitivităţii pe pieţele identificate
- Evoluţia transportului feroviar de călători şi situaţia actuală, în scopul de a identifica nivelul actual de competitivitate al serviciilor oferite de societate.

4.5.1 IDENTIFICAREA PIETELOR SI A CONCURENTILOR

Prin prisma obiectului său de activitate, CFR Călători acționează pe ***piața transporturilor de pasageri***. Pe această piață este relevantă competiția între operatorii de transport aparținând unor moduri de transport diferite, respectiv feroviar, rutier, aerian, naval (cu referire în special la transportul pe căile navigabile interioare), care concurează pentru atragerea beneficiarilor de transport către modul de transport respectiv.

Altfel spus, pe această piață este vorba despre o *competiție intermodală* între operatorii de transport al pasagerilor aparținând unor moduri de transport diferite. Competiția intermodală de pe această piață include și transportul individual, cu referire în principal la transportul individual pe cale rutieră, realizat cu autoturisme și motociclete.

În conformitate cu datele furnizate de Institutul Național de Statistică al României (INS), pe această piață predomină transporturile terestre, respectiv transporturile pe cale rutieră și pe calea ferată, care reprezintă 96,69% din totalul transporturilor de călători în ceea ce privește numărul de călători transportați, respectiv 99,96% în ceea ce privește parcursul total al călătoriilor[6].

Ca urmare, din perspectiva intereselor CFR Călători pot fi identificate trei paliere relevante ale pieței transporturilor de pasageri, care necesită abordări diferențiate în ceea ce privește politicile referitoare la competitivitatea societății. În ordinea descrescătoare a magnitudinii, acestea sunt:

A. ***Piața transporturilor terestre de pasageri***. Această piață este un subset al pieței transporturilor de pasageri, care include exclusiv transporturile de pasageri efectuate pe rute terestre. Pe această piață este relevantă competiția între operatorii de transport aparținând modurilor de transport terestru, respectiv feroviar și rutier. Aceștia concurează pentru atragerea beneficiarilor de transport către modul de transport respectiv.

Competiția intermodală de pe această piață include și transportul rutier individual, realizat cu autoturisme și motociclete. Operatorii de transport concurează pentru a comuta opțiunile beneficiarilor de transport de la transportul individual către serviciile de transport oferite de aceștia.

B. ***Piața transporturilor publice de pasageri*** pe rute terestre. Această piață este un subset al pieței transporturilor terestre de pasageri, care include exclusiv serviciile de transport oferite de operatorii modurilor de transport terestru, respectiv feroviar și rutier. Aceste servicii au caracter de transport public (transport în comun). Magnitudinea acestei piețe este dată de competitivitatea transportului public în raport cu cel individual. Pe această piață este relevantă competiția intermodală între operatorii de transport feroviar și operatorii de transport rutier.

C. ***Piața transporturilor feroviare de pasageri***. Această piață este un subset al pieței transporturilor publice de pasageri pe rute terestre, care include exclusiv transporturile de pasageri efectuate pe calea ferată. Pe această piață acționează operatorii de transport feroviar de călători, printre care și CFR Călători, care concurează pentru atragerea beneficiarilor de transport care au optat pentru transportul pe calea ferată. Altfel spus, pe această piață este vorba despre o *competiție intramodală* între operatorii de transport feroviar specializați în transportul pasagerilor.

Trebuie însă avută în vedere inclusiv competiția cu transportul aerian, deoarece transportul feroviar dispune de o serie de avantaje tehnice și economice care, în condițiile unei competiții intermodale echitabile, ar putea fi determinante pentru opțiunile de călătorie pe distanțe medii (cu referire în principal la distanțe situate în intervalul 400 - 800 km). Problema este însă că în domeniul transportului aerian există politici de externalizare masivă a costurilor de operare a serviciilor de transport al pasagerilor, care oferă operatorilor de transport aerian (cu referire în principal la operatorii serviciilor de transport aerian low-cost),un avantaj competitiv major în raport cu transportul feroviar.

[6] Exclusiv transportul aerian, pentru care nu sunt furnizate date statistice privind parcursul total al călătoriilor

4.5.1.1 Piața transporturilor terestre de călători

Din perspectiva activității CFR Călători pe această piață este relevantă atât competiția cu transportul rutier individual cu mijloace motorizate (autoturisme și motociclete) cât şi competiția cu transportul rutier public (cu autocare, autobuze și microbuze).

Din păcate, competiția intermodală pe această piață este grav distorsionată prin politicile de externalizare masivă a costurilor de operare a transporturilor rutiere (a se vedea paragraful 3.2.2 de mai sus). Aceste politici generează în mod artificial un handicap competitiv al transportului feroviar în raport cu transportul rutier. În aceste condiții, creșterea competitivității CFR Călători pe această piață este condiționată practic exclusiv de adoptarea unor politici naționale de echilibrare a competiției între modurile de transport terestru.

Din perspectiva competiției pe această piață cu alte moduri de transport, fiecare operator de transport feroviar de călători acționează în tandem (parteneriat) cu administratorul infrastructurii feroviare - CFR SA. Competitivitatea serviciului de transport feroviar în raport cu serviciile similare furnizate de alte moduri de transport este dată de suma atributelor de performanță, calitate și eficiență economică ale serviciilor elementare cu care contribuie cei doi parteneri.

Ca urmare, din perspectiva competiției intermodale pe piața transporturilor de călători, sunt foarte importante performanțele infrastructurii feroviare și performanțele conducerii traficului feroviar, care sunt furnizate de CFR SA în calitate de administrator al infrastructurii feroviare și care contribuie decisiv la performanțele serviciilor de transport al călătorilor pe calea ferată.

4.5.1.2 Piața transporturilor publice de călători

Transportul feroviar de călători are caracter de transport public (transport în comun). Ca urmare, este important să fie analizată relevanța transportului feroviar pe piața transporturilor publice de călători, cu focalizare pe transporturile publice de călători pe rute terestre.

Din perspectiva pieței transporturilor terestre de călători, transportul public concurează cu transportul individual, adică transportul realizat cu vehicule care aparțin beneficiarilor transportului. După cum s-a arătat anterior, transportul individual de călători se realizează practic exclusiv pe cale rutieră, cu autoturisme și motociclete.

4.5.1.3 Piața transporturilor feroviare de călători

Conform datelor furnizate de Comisia Europeană, doar cca 6% din totalul călătoriilor pe calea ferată la nivelul UE-28 sunt călătorii internaționale[7]. Ca urmare, din perspectiva politicilor de creștere a competitivității CFR Călători pe piața transporturilor feroviare de călători este relevantă competiția cu operatorii de transport feroviar pe rute interne.

Până în anul 2004 CFR Călători a fost singurul jucător pe piața transporturilor feroviare de călători. Începând din anul 2005 au început să funcționeze o serie de operatori de transport feroviar cu capital privat, specializați în transportul călătorilor, care au devenit concurenții CFR Călători pe piața transporturilor feroviare de călători.

În prezent pe piața internă a transporturilor feroviare de călători funcționează cinci operatori de transport feroviar cu capital privat, respectiv:

- Regio Călători,
- Transferoviar Călători,
- Interregional Călători,
- Astra Trans Carpatic și
- Softrans Călători.

Trebuie însă avută în vedere inclusiv competiția cu operatorii de transport feroviar europeni pentru rutele de transport internațional, deoarece acest segment de piață poate contribui semnificativ la creșterea veniturilor societății.

[7] Sursa: Raportul Comisiei Europene privind piaţa transportului feroviar (document COM(2014) 353 final)

4.5.2 Mediul concurential pe piata transporturilor

Având în vedere obiectivele prezentului document şi consideraţiile prezentate mai sus, analiza trebuie focalizată pe caracteristicile mediului concurenţial în cadrul căruia se derulează competiţia dintre modurile de transport în domeniul transportului de călători.

4.5.2.1 La nivel național

După cum s-a arătat în subcapitolul 3.2 de mai sus, piaţa internă a transporturilor terestre este în prezent afectată de o serie de distorsiuni economice care generează un avantaj competiţional incorect transportului rutier în dauna celui feroviar. Distorsionarea competiţiei între modurile de transport terestru a generat dezechilibrarea modală accentuată a sistemului naţional de transport, evidenţiată prin cotele modale prezentate mai jos.

Trebuie menţionat că transportul aerian beneficiază la rândul său de o serie de avantaje competitive create în mod artificial, care explică preţurile deosebit de competitive în raport cu transportul feroviar (mai ales în cazul serviciilor aeriene low-cost).

4.5.2.2 La nivel internațional

Situaţia prezentată mai sus este valabilă atât în România cât şi la nivel european. Având în vedere consecinţele negative importante privind limitarea creşterii economice, vulnerabilizarea siguranţei energetice şi întreţinerea unui nivel ridicat al emisiilor de substanţe toxice şi gaze cu efect de seră, eliminarea acestor distorsiuni reprezintă a fost definită drept o prioritate importantă a politicii Uniunii Europene în domeniul transporturilor. O poziţie similară a fost adoptată deja în majoritatea statelor europene.

Trebuie menţionat că legislaţia europeană, deja adoptată sau aflată în curs de pregătire, vizează crearea cadrului legislativ adecvat de natură să elimine sau să neutralizeze aceste distorsiuni în scopul asigurării condiţiilor pentru eficientizarea sistemelor naţionale de transport prin promovarea prioritară a transportului feroviar.

4.6 Evoluția CFR Călători pe pieţele relevante

În cele ce urmează este prezentată sintetic evoluția societății pe piețele relevante, identificate în paragraful 4.5.1 de mai sus. Datele aferente anului 2022 nu sunt încă definitive și fac obiectul prezentei analize.

4.6.1 Evoluția pe piața transporturilor feroviare de calatori

CFR Călători deține o poziție dominantă pe piața transporturilor feroviare de călători, cu o **cotă de piață de 86,61%** și o **cotă a opțiunilor de călătorie de 77,99%**.

a) CFR Călători **b) OTF privați**

Figura 19 – Evoluția cotei de piață și a cotei de opțiuni de călătorie în cadrul transportului feroviar de călători din România

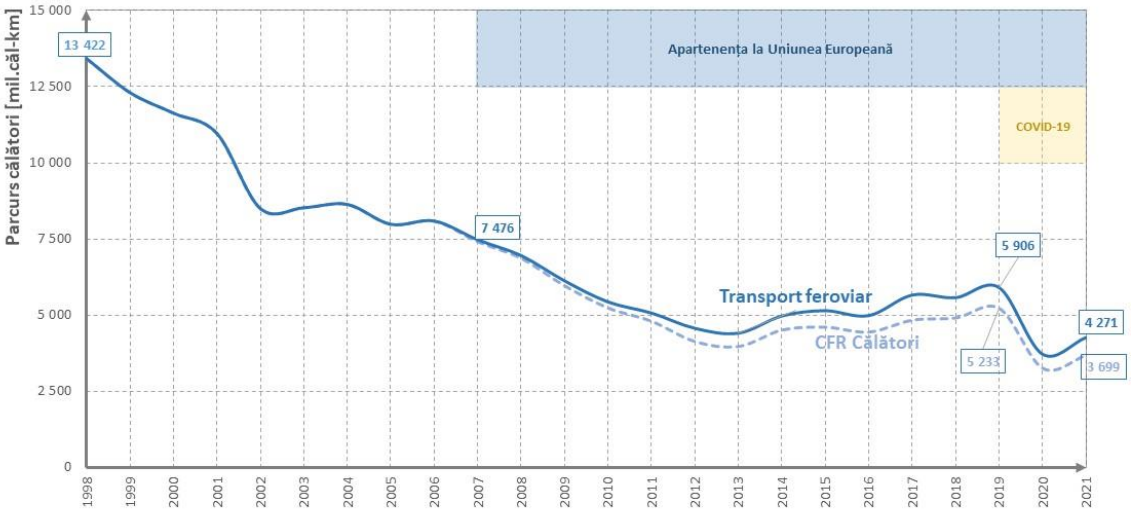
Sursa: Institutul Național de Statistică, calcule CFR Călători

CFR Călători înregistrează performanțe superioare în raport cu concurența în ceea ce privește o serie de indicatori relevanți precum distanța medie de călătorie, parcursul total al trenurilor și utilizarea trenurilor.

Poziția dominantă de pe piața transporturilor feroviare de călători și superioritatea în ceea ce privește indicatorii de performanță analizați nu sunt suficiente pentru a asigura o situație financiară bună a societății.

Trebuie considerată îngrijorătoare tendința de degradare a performanțelor CFR Călători și ale sistemului feroviar în ceea ce privește numărul călătorilor transportați pe calea ferată, precum și în ceea ce privește parcursul total al călătorilor transportați pe calea ferată. Această tendință constituie premisa unei tendințe de degradare a situației economice și financiare a CFR Călători.

a) Parcursul călătorilor



b) Călători transportați

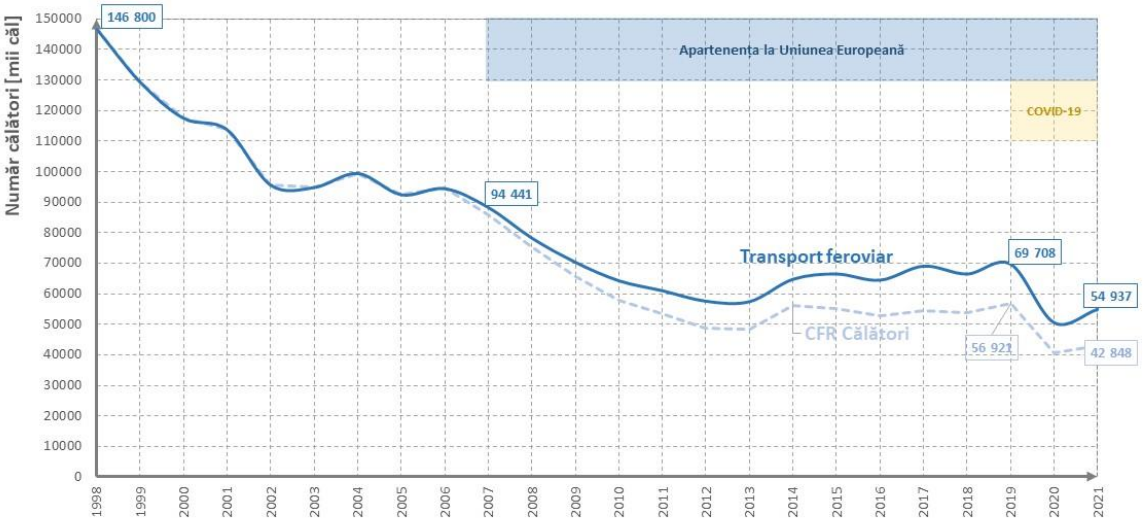


Figura 20 – Evoluția CFR Călători pe piața transporturilor feroviare de călători

Sursa: Institutul Național de Statistică, date CFR Călători

Din perspectiva CFR Călători, trebuie considerată îngrijorătoare inclusiv tendința de creștere a cotei de piață a operatorilor concurenți (a se vedea Figura 19–b de mai sus), care este de natură să amplifice riscul privind degradarea situației economice și financiare a CFR Călători.

Tendința de scădere a parcursului total al trenurilor operate de CFR Călători, care este mult mai accentuată decât cea înregistrată la nivelul sistemului feroviar român, reprezintă un motiv major de îngrijorare, deoarece semnalează existența unor probleme grave la nivelul societății, de natură să afecteze sever competitivitatea serviciilor CFR Călători și să conducă la degradarea situației economice și financiare a societății.

4.6.2 EVOLUȚIA PE PIAȚA TRANSPORTURILOR TERESTRE DE CALATORI

Transportul feroviar din România este foarte puțin competitiv în raport cu transportul rutier, ceea ce conduce la o **cotă modală de doar 4,2% pe piața transporturilor terestre de călători**.

Din perspectiva pieței transporturilor terestre de călători, principalul competitor al transportului feroviar ar trebui considerat transportul rutier individual.

În pofida politicilor Uniunii Europene de promovare prioritară a transportului feroviar, România a înregistrat cea mai mare contracție din întreg spațiul comunitar în ceea ce privește cota modală a transportului feroviar.

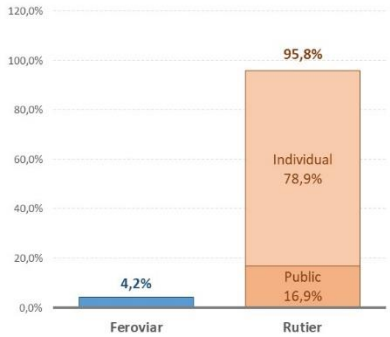


Figura 21 – Distribuția cotelor modale în transportul terestru de călători din România

Sursa: Eurostat

În perioada de funcționare a CFR Călători, România a migrat de la un statut de performanță către un statut de mediocritate în domeniul competitivității transportului feroviar pe piața transporturilor terestre de călători (a se vedea figura următoare), iar tendința de degradare persistă.

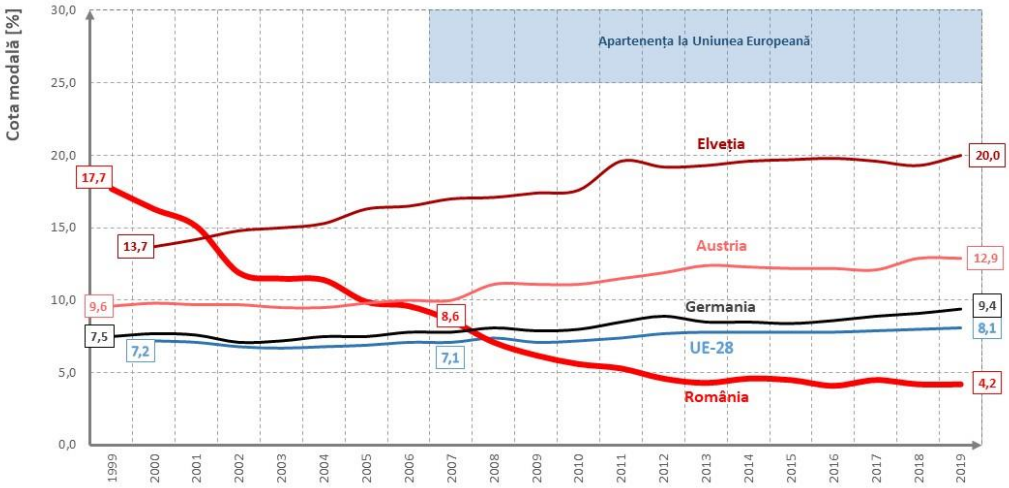


Figura 22 – Evoluția la nivel european a cotei modale a transportului feroviar în cadrul transportului terestru de călători

Sursa: Eurostat

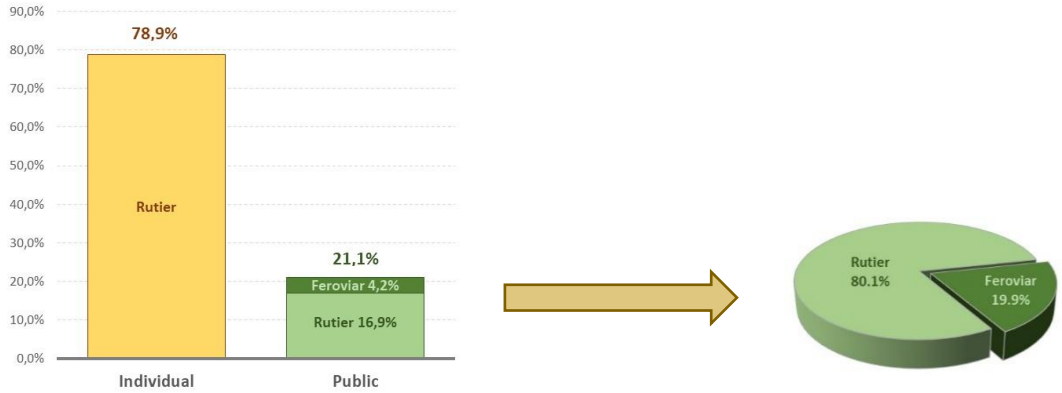
Evoluțiile înregistrate pe piața transporturilor terestre de călători din România sunt în mod evident contrare atât în raport cu evoluția generală înregistrată la nivelul Uniunii Europene, cât și în raport cu evoluțiile înregistrate în statele europene dezvoltate economic, ceea ce ar trebui să constituie un motiv de îngrijorare atât din perspectiva sincronizării cu politicile europene în domeniul transporturilor, cât și din perspectiva dezvoltării economice a României.

Din perspectiva CFR Călători, lipsa de competitivitate a transportului feroviar de călători în raport cu cel rutier trebuie considerată un motiv major de îngrijorare, deoarece aceasta conduce la contracția pieței transporturilor feroviare de călători și, ca urmare, în pofida poziției dominante pe această piață, are consecințe severe privind degradarea situației economice și financiare a societății.

4.6.3 Evoluția pe piața transporturilor publice de calatori

În România, transportul public reprezintă doar 21,1% din totalul transporturilor de călători pe rute terestre. Această situație este surprinzătoare având în vedere gradul redus de motorizare individuală existent în România și precaritatea infrastructurii rutiere.

Transportul feroviar de călători din România înregistrează o **cotă modală de doar 19,9% din totalul transporturilor publice de călători** pe rute terestre interne. Aceasta indică un nivel redus de competitivitate inclusiv în raport cu transportul rutier public.



a) Cote modale globale în cadrul transportului terestru de călători **b) Cote modale în cadrul transportului public de călători**

Figura 23 – Transport public vs transport individual în România

Sursa: Eurostat

În pofida politicilor Uniunii Europene de promovare prioritară a transportului feroviar, România a înregistrat cea mai mare contracție din întreg spațiul comunitar inclusiv în ceea ce privește cota modală a transportului feroviar în cadrul transporturilor publice de călători pe rute terestre interne.

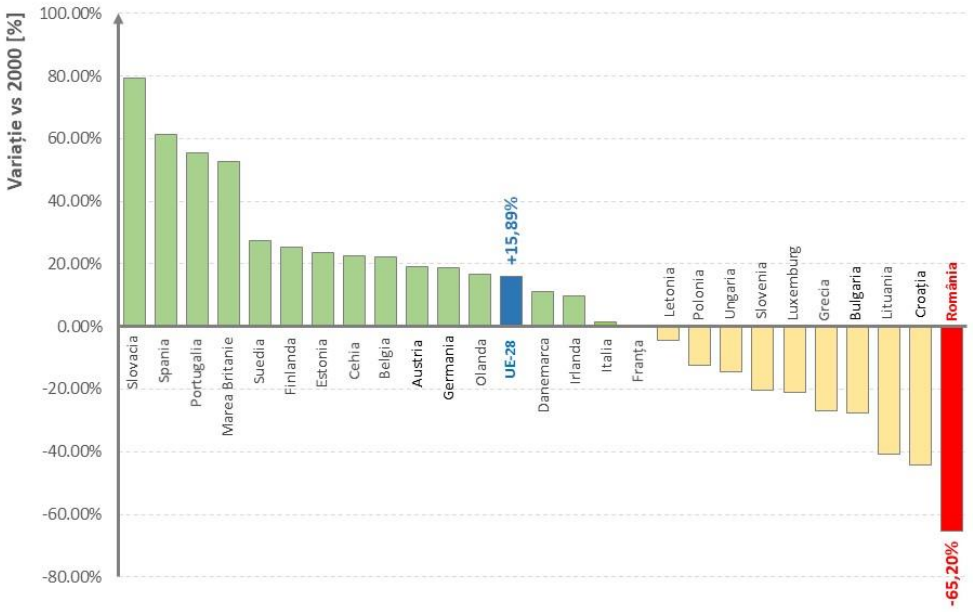


Figura 24 - Analiză comparativă a variației cotelor modale ale transportului feroviar în cadrul transportului public de călători

Sursa: Eurostat

În perioada de funcționare a CFR Călători, situația transportului feroviar pe piața transportului public de călători din România s-a degradat masiv, migrând de la o poziție dominantă, similară situației actuale din state europene dezvoltate economic, către o poziție minoră în prezent, cu tendințe de menținere a evoluției negative.

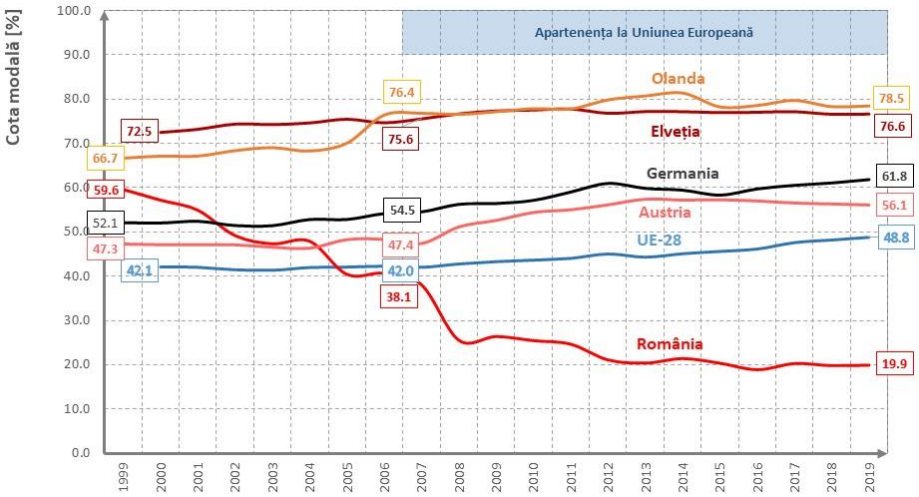


Figura 25 - Evoluția la nivel european a cotei modale a transportului feroviar în cadrul transportului public de călători

Sursa: Eurostat

Evoluțiile înregistrate pe piața transporturilor publice de călători din România sunt în mod evident contrare atât în raport cu evoluția generală înregistrată la nivelul Uniunii Europene, cât și în raport cu evoluțiile înregistrate în statele europene dezvoltate economic, ceea ce ar trebui să constituie un motiv de îngrijorare atât din perspectiva sincronizării cu politicile europene în domeniul transporturilor, cât și din perspectiva dezvoltării economice a României.

Figura 26 – Evoluția parcursului total al călătorilor în transportul public interurban pe rute terestre

Sursa: Institutul Național de Statistică, date CFR Călători

Din perspectiva CFR Călători, lipsa de competitivitate a transportului feroviar în raport cu cel rutier inclusiv pe piața transporturilor publice de călători trebuie considerată un motiv major de îngrijorare, deoarece aceasta contribuie major la contracția pieței transporturilor feroviare de călători și, ca urmare, în pofida poziției dominante pe această piață, are consecințe severe privind degradarea situației economice și financiare a societății.

4.7 Servicii de transport feroviar furnizate de CFR Călători

Serviciile de transport feroviar furnizate de CFR Călători sunt prezentate în cele ce urmează. Principalele concluzii ale acestei analize sunt prezentate în continuare. Datele aferente anului 2022 nu sunt încă definitive și fac obiectul prezentei analize.

4.7.1 Evoluția serviciilor furnizate de CFR Calatori

Limitarea artificială a competitivității transportului feroviar în raport cu cel rutier a determinat reducerea parcursului total al trenurilor operate de CFR Călători, cu consecințe privind reducerea parcursului total al călătorilor.

a) Valori anuale

b) Variația 2021 vs 2008

Figura 27 - Evoluția CFR Călători privind parcursul total al călătorilor și parcursul total al trenurilor

Sursa: date CFR Călători

Serviciile operate de CFR Călători s-au degradat inclusiv în ceea ce privește utilizarea trenurilor și distanța medie de călătorie, chiar dacă degradarea este mai redusă decât cea înregistrată la nivelul întregului sector feroviar.

4.7.2 Structura serviciilor furnizate de CFR Calatori

Serviciile de transport feroviar al călătorilor sunt clasificate în mai multe categorii, diferențiate în raport de o serie de criterii precum: viteza comercială, lungimea parcursului, numărul opririlor în parcurs, facilitățile la bordul trenurilor etc. În prezent, categoriile de servicii de transport feroviar al călătorilor sunt: intercity, interregio și regio. Categoriile de servicii sunt enumerate în ordinea descrescătoare a vitezelor comerciale specifice.

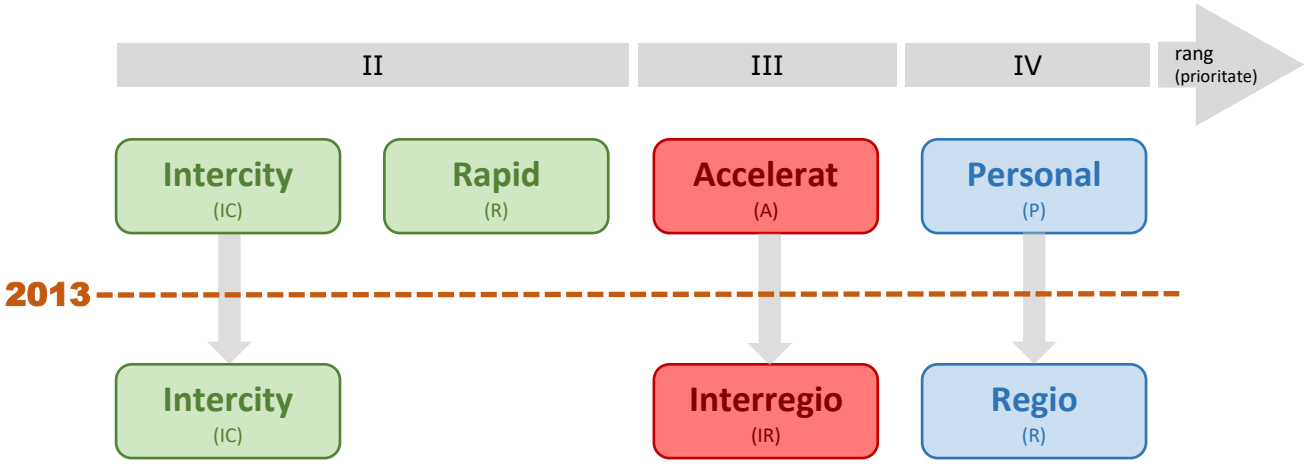


Figura 28 – Categorii de servicii de transport feroviar de călători

Structura serviciilor furnizate de CFR Călători este determinată exclusiv de structura obligației de serviciu public de interes național privind transportul feroviar de călători.

În România, ca urmare a interpretării și aplicării eronate a prevederilor Regulamentului (CE) nr. 1370/2007, obligația de serviciu public de interes național privind transportul feroviar de călători a fost structurată mult timp doar pe două categorii de servicii, respectiv interregio și regio.

Există diferențe mari între serviciile regio și interregio în ceea ce privește costurile de operare și veniturile, care nu se reflectă corect în modul de dimensionare a compensației de serviciu public.

4.8 RESURSE LOGISTICE ȘI UTILIZAREA ACESTORA

După cum s-a arătat anterior, activitatea unui operator de transport feroviar constă în furnizarea unor servicii de transport feroviar utilizând o serie de resurse logistice interne și externe.

Principalele categorii de resurse logistice necesare unui operator de transport feroviar, în speță CFR Călători, pentru furnizarea serviciilor de transport pe calea ferată sunt:

A. Resurse interne:

- Materialul rulant necesar pentru compunerea trenurilor
- Personalul propriu

B. Resurse externe:

- Infrastructura feroviară
- Energia pentru tracțiunea trenurilor care, după caz, poate fi energie electrică sau combustibil diesel

Graficul din figura alăturată prezintă sintetic structura cheltuielilor de exploatare ale CFR Călători, sub forma unor medii calculate pentru întreaga perioadă de funcționare a societății (1999-2021). Graficul arată că peste 85% dintre cheltuielile de exploatare ale societății au fost generate de categoriile de resurse logistice menționate anterior.
Ca urmare, în continuare vor fi prezentate sintetic câteva informații relevante cu privire la fiecare dintre categoriile de resurse logistice menționate mai sus.

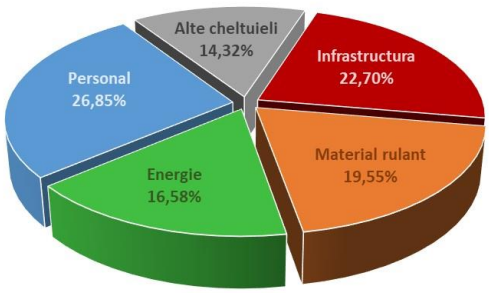


Figura 29 – Structura cheltuielilor de exploatare

Sursa: date CFR Călători

4.8.1 MATERIALUL RULANT

Subfinanțarea prelungită a CFR Călători a provocat reducerea semnificativă a parcului de material rulant, mai ales după anul 2008, atât în ceea ce privește parcul inventar cât și, mai ales, în ceea ce privește parcul activ. Această situație este valabilă atât pentru parcul de material rulant motor cât și pentru parcul de vagoane.

Reducerea severă a parcului activ de material rulant este de natură să pericliteze capacitatea CFR Călători de a asigura volumul necesar de servicii de transport feroviar al călătorilor.

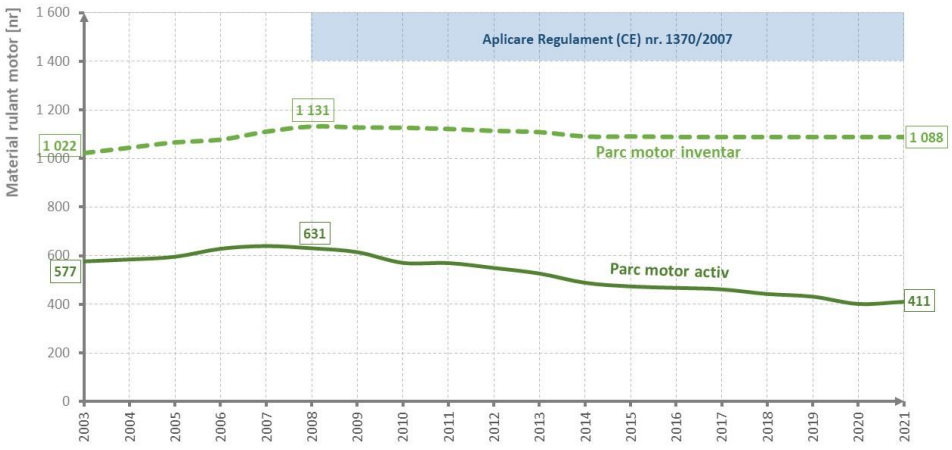


Figura 30 – Variația anuală a parcului de material rulant motor al CFR Călători

Sursa: date CFR Călători

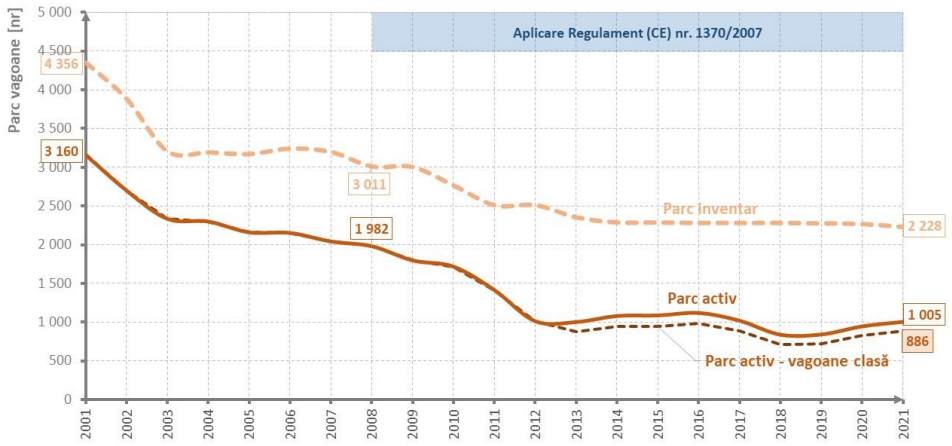
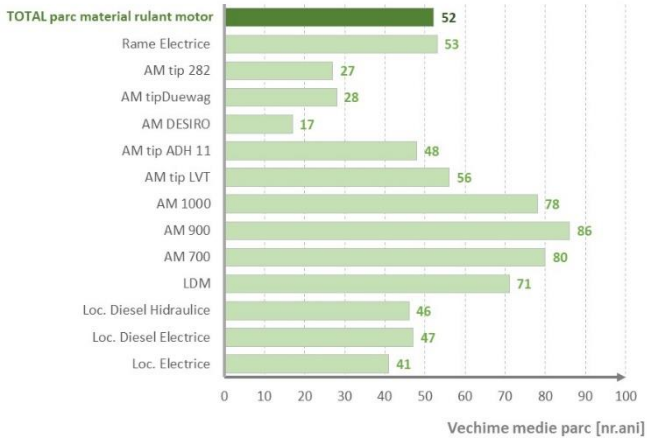


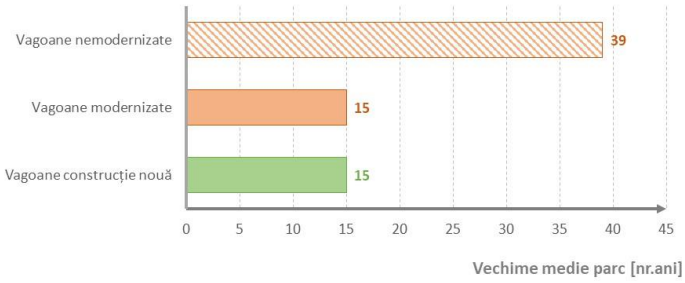
Figura 31 – Variația anuală a parcului de vagoane al CFR Călători

Sursa: date CFR Călători

Un alt efect al subfinanțării CFR Călători constă în îmbătrânirea excesivă a parcului de material rulant al societății, fapt care este de natură să limiteze competitivitatea serviciilor de transport feroviar de călători, suplimentar față de limitarea cauzată de distorsionarea artificială a competiției între modurile de transport terestru (evidențiată în paragraful 3.2 de mai sus).



a) Material rulant motor



b) Vagoane

Figura 32 – Vechimea medie a parcului de material rulant al CFR Călători

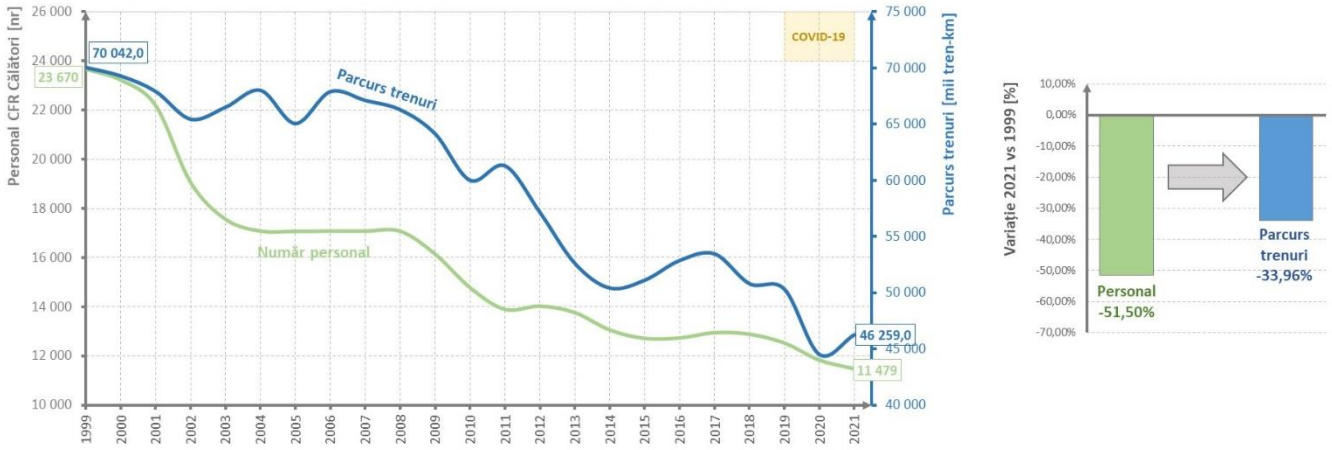
Sursa: date CFR Călători

Vechimea mare a parcului de material rulant conduce la creșterea masivă a costurilor necesare pentru mentenanță în acest domeniu, precum și la creșterea costurilor de operare a serviciilor de transport feroviar al călătorilor.

Subfinanțarea prelungită a CFR Călători se reflectă inclusiv în degradarea infrastructurilor de mentenanță a materialului rulant și în imposibilitatea de a asigura piesele și materialele necesare în cantități suficiente.

4.8.2 Resursele umane

Subfinanțarea constantă a CFR Călători pe întreaga durată de funcționare a societății a provocat reducerea progresivă a personalului societății, în principal prin acțiuni de concediere masivă. Ca urmare, în perioada 1999-2021 personalul societății s-a redus cu 51,5% față de valoarea inițială.



a) Evoluție anuală

b) Variația în perioada 1999-2021

Figura 33 – Influența dimensionării personalului asupra activității CFR Călători

Sursa: date CFR Călători

Principalul efect al reducerii personalului a constat în reducerea progresivă a activității societății, cu consecințe privind reducerea veniturilor proprii. Altfel spus, reducerea personalului a contribuit la reducerea competitivității serviciilor de transport feroviar de călători în raport cu transportul rutier, suplimentar față de limitarea cauzată de distorsionarea artificială a competiției între modurile de transport terestru (evidențiată în paragraful 3.2 de mai sus).

Eficiența utilizării personalului a crescut în perioada de funcționare a societății. Creșterea a avut unele efecte benefice în ceea ce privește costurile unitare de operare a serviciilor de transport călători, dar nu a putut împiedica reducerea progresivă a activității.

4.8.3 Infrastructura feroviara

Infrastructura feroviară reprezintă, din perspectiva CFR Călători, o resursă logistică esențială, care are un rol determinant atât în ceea ce privește performanțele cât și în ceea ce privește acoperirea geografică a serviciilor de transport al călătorilor pe calea ferată.

Infrastructura feroviară română prezintă un grad avansat de degradare, cu consecințe negative majore în ceea ce privește performanțele serviciilor de transport furnizate de CFR Călători. Aceasta generează un deficit de competitivitate în raport cu serviciile rutiere de transport călători, care se cumulează cu deficitul generat de externalizarea costurilor transportului rutier și de finanțarea publică preferențială a infrastructurii rutiere, evidențiate în subcapitolul 3.2 de mai sus.

Deficitul de competitivitate al transportului feroviar de călători în raport cu transportul rutier, care reprezintă o consecință a distorsionării competiției între modurile de transport terestru, a provocat o tendință de diminuare progresivă a intensității traficului feroviar, mai ales în ultimii 10 ani, ceea ce pune în pericol perspectivele privind sustenabilitatea economică a CFR Călători.

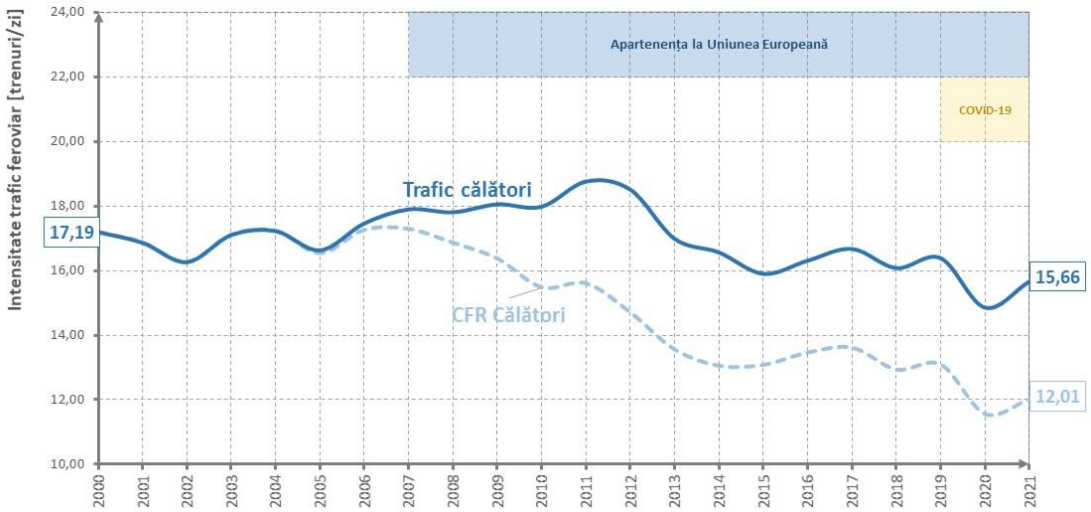


Figura 34 – Evoluția intensității traficului de călători pe rețeaua feroviară română

Sursa: Date CFR SA

Direcțiile prioritare de dezvoltare a infrastructurii feroviare, stabilite prin Strategia de dezvoltare a infrastructurii feroviare și prin Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR) reprezintă, în principiu, premise favorabile recuperării unei cote importante din deficitul de competitivitate actual în raport cu transportul rutier. Ca urmare, strategia de dezvoltare a CFR Călători trebuie corelată cu planurile strategice de dezvoltare a infrastructurii, în scopul valorificării la maxim în interesul societății a beneficiilor generate de reabilitarea și dezvoltarea infrastructurii feroviar.

4.8.4 Energia pentru tracțiune

Eficiența economică a activității CFR Călători este strâns legată de utilizarea eficientă a energiei pentru tracțiune, în sensul valorificării la maxim a avantajelor generate de tipurile de tracțiune caracterizate prin cele mai mici valori ale costurilor unitare per km.

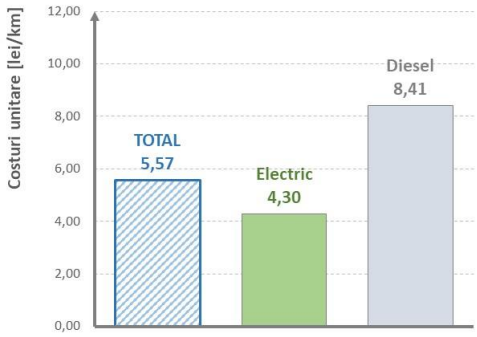


Figura 35 – Costuri unitare privind energia pentru tracțiune

Sursa: date CFR Călători

Analizele prezentate arată un efort evident al CFR Călători în sensul valorificării tipurilor de tracțiune cu eficiență economică ridicată. Rezultatele acestor eforturi au fost însă limitate de structura neadecvată a parcului propriu de material rulant și de gradul redus de electrificare a rețelei feroviare.

Creșterea eficienței economice a CFR Călători este condiționată de utilizarea pe scară largă a ramelor electrice și a unor trenuri diesel monobloc ușoare și eficiente, de tip ramă și/sau automotor.

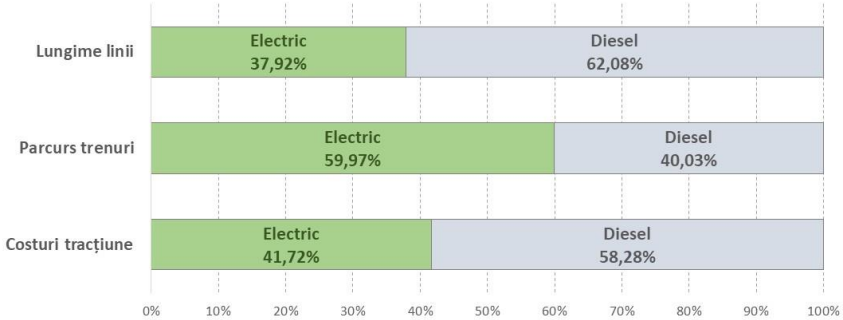


Figura 36 – Distribuția pe tipuri de tracțiune a costurilor privind energia pentru tracțiune

Sursa: date CFR Călători

4.9 SITUAȚIA ECONOMICO-FINANCIARĂ A SOCIETĂȚII

Cele mai relevante aspecte cu privire la evoluția și stadiul actual al situației economico-financiare a societății sunt analizate în prezentul subcapitol. Datele aferente anului 2022 nu sunt încă definitive și fac obiectul prezentei analize.

4.9.1 EVOLUȚIA REZULTATELOR FINANCIARE ALE CFR CALATORI

Analiza rezultatelor financiare relevă tendința cvasigenerală de neacoperire a cheltuielilor societății prin veniturile realizate. Această tendință este evidențiată prin graficul din figura următoare, care prezintă evoluția rezultatelor financiare ale societății.

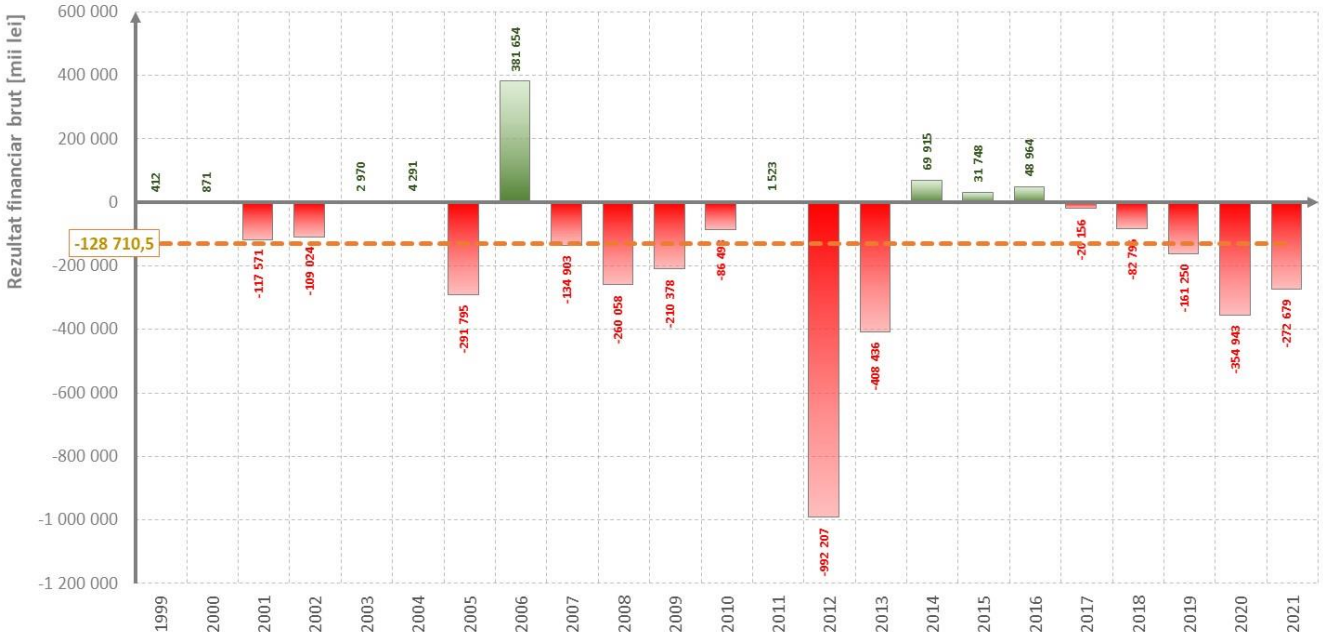


Figura 37 – Evoluția rezultatelor financiare ale CFR Călători

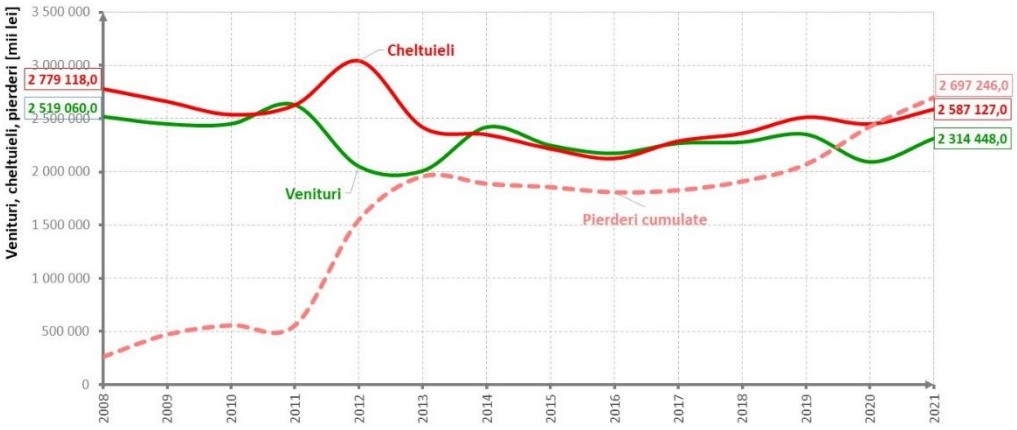
Sursa: date CFR Călători

Se observă că rezultatele societății au fost preponderent negative. Media rezultatelor brute pe întreaga perioadă de funcționare este reprezentată pe grafic cu linie punctată și relevă o **pierdere medie anuală de -128 710 mii lei/an**. Analizele relevă că la nivelul anului 2013 pierderile cumulate ale societății au ajuns deja la un nivel comparabil cu venitul total anual. Mai mult decât atât, începând din anul 2020 *pierderile cumulate au depășit nivelul veniturilor anuale ale societății*.

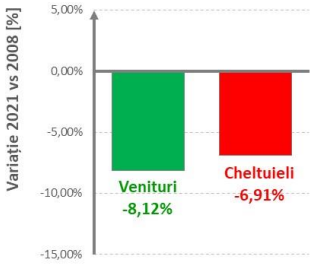
Prin prisma considerațiilor prezentate mai sus în paragraful 3.1.2 „*Sustenabilitatea economică a transportului feroviar*", **aceste rezultate ilustrează eșecul statului în ceea ce privește asigurarea unei finanțări adecvate din fonduri publice a transportului feroviar de călători**, mai ales în condițiile în care politicile implementate în domeniul transporturilor au fost de natură să defavorizeze transportul feroviar în raport cu cel rutier și au provocat limitarea severă a veniturilor proprii ale CFR Călători (a se vedea subcapitolul 3.2 „*Probleme care afectează dezvoltarea transportului feroviar*").

Degradarea veniturilor societății a continuat inclusiv în perioada ulterioară anului 2008, perioadă în care România a avut statutul de stat membru al Uniunii Europene și, ca urmare, a aplicat prevederile Regulamentului (CE) nr. 1370/2007 privind impunerea obligațiilor de serviciu public în domeniul transportului feroviar de călători și compensarea din fonduri publice a obligației de serviciu public.

Graficul din figura următoare se focalizează asupra perioadei 2008-2021 și prezintă evoluția veniturilor, cheltuielilor și pierderilor financiare ale CFR Călători.



a) Evoluție anuală



b) Variația în perioada 2008 - 2021

Figura 38 – Evoluția veniturilor, cheltuielilor și pierderilor CFR Călători în perioada 2008-2021

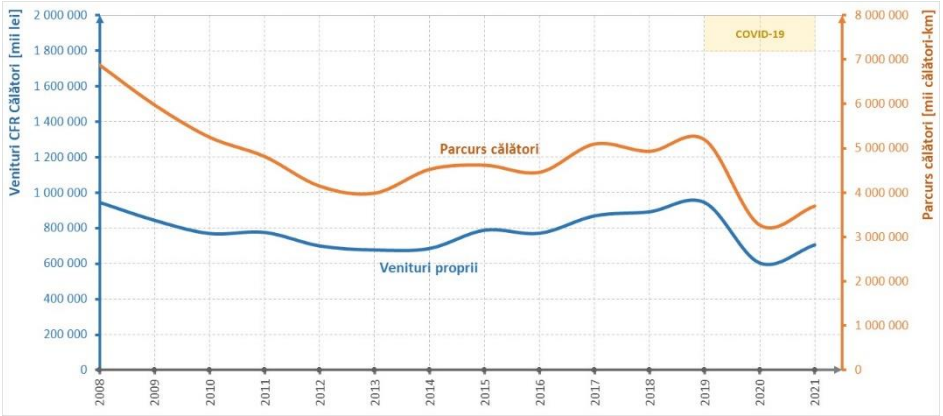
Sursa: date CFR Călători

Ca urmare a neacoperirii cheltuielilor prin venituri (inclusiv compensația de serviciu public), graficul din Figura 38-a evidențiază tendința de acumulare progresivă a pierderilor, în condițiile în care graficul din Figura 38-b arată că în perioada 2008-2021 veniturile au scăzut mai mult decât cheltuielile.

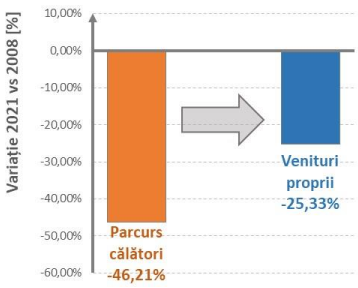
În aceste condiții, se poate observa că la nivelul anului 2013 pierderile cumulate ale societății au ajuns deja la un nivel comparabil cu venitul total anual. Mai mult decât atât, începând din anul 2020, pe fondul epidemiei COVID-19 care a afectat sever transportul feroviar de călători, **pierderile cumulate au depășit nivelul veniturilor anuale ale societății**. Valoarea pierderilor cumulate în perioada 2008-2021 a depășit cu 66% valoarea capitalului social al societății.

4.9.2 Evoluția veniturilor CFR Calatori

Graficele din figura următoare prezintă evoluția veniturilor proprii ale CFR Călători, aferente serviciilor de transport realizate de societate, prin comparație cu evoluția parcursului total al călătorilor care au utilizat trenurile operate de CFR Călători.



a) Evoluție anuală



b) Variația 2021 vs 2008

Figura 39 – Evoluția veniturilor proprii ale CFR Călători prin comparație cu evoluția parcursului călătorilor

Sursa: date CFR Călători

Graficele evidențiază faptul că evoluția negativă a parcursului total al călătorilor a generat evoluția negativă a veniturilor proprii ale CFR Călători în perioada analizată (Figura 39-b).

Din perspectiva considerentelor privind sustenabilitatea economică a transportului feroviar (a se vedea paragraful 3.1.2 „*Sustenabilitatea economică a transportului feroviar*" de mai sus), aceste rezultate arată că politicile de distorsionare a competiției între modurile de transport au afectat sustenabilitatea economică a CFR Călători,

deoarece reducerea traficului feroviar a condus la scăderea veniturilor proprii ale societății. Această influență este evidențiată pe graficul din figura următoare.

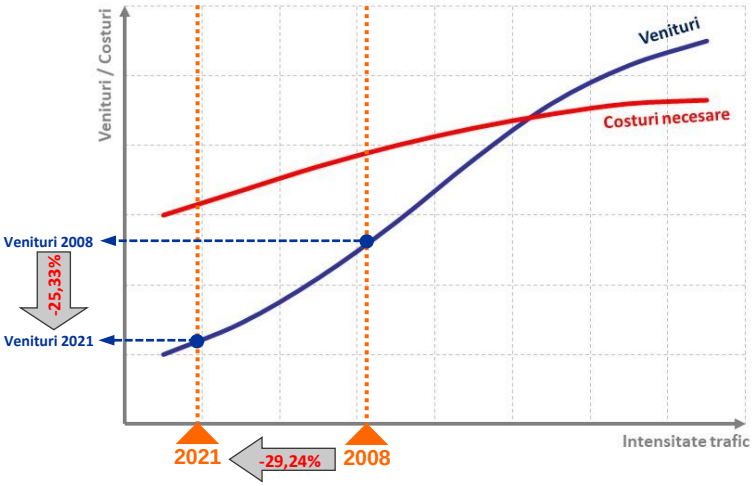
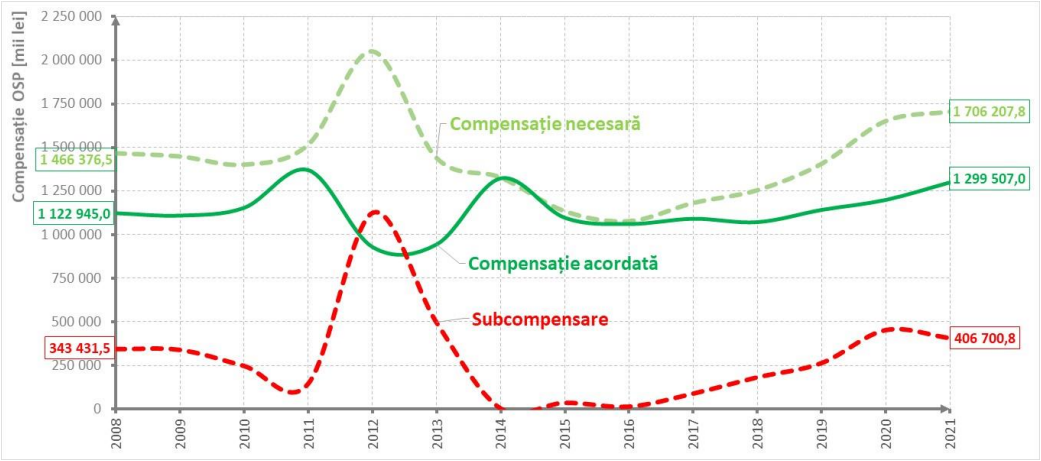


Figura 40 – Influența distorsionării competiției intermodale asupra sustenabilității economice a CFR Călători

Sursa: date CFR Călători

Concluziile studiilor internaționale privind sustenabilitatea economică a transportului feroviar, prezentate în paragraful 3.1.2 de mai sus, coroborate cu prevederile Regulamentului (CE) nr. 1370/2007, evidențiază faptul că scăderea veniturilor proprii ale CFR Călători ca urmare a declinului fortuit al transportului feroviar de călători ar fi trebuit să fie compensată prin creșterea cuantumului fondurilor publice alocate pentru compensarea obligației de serviciu public.

Graficele din figura următoare prezintă comparativ evoluția în perioada 2008-2021 a unor indicatori relevanți privind compensarea obligației de serviciu public realizate de CFR Călători, respectiv: compensația necesară, compensația acordată și subcompensarea.



a) Evoluție anuală

b) Variația 2021 vs 2008

Figura 41 – Compensarea obligației de serviciu public

Sursa: date CFR Călători

Conform graficului din Figura 41-a compensația de serviciu public acordată a fost în mod constant inferioară compensației necesare, motiv pentru care în fiecare an s-au înregistrat subcompensări ale obligației de serviciu public realizate de CFR Călători. Graficul din Figura 41-b indică o tendință de amplificare a subcompensării, deoarece compensația acordată a crescut mai puțin decât compensația necesară.

Graficul din figura următoare arată evoluția costurilor neacoperite din cauza subcompensării obligației de serviciu public realizate de CFR Călători (valori cumulate în perioada 2008-2021), prin comparație cu valoarea cumulată a pierderilor financiare ale societății evidențiate în paragraful 4.9.1 de mai sus.

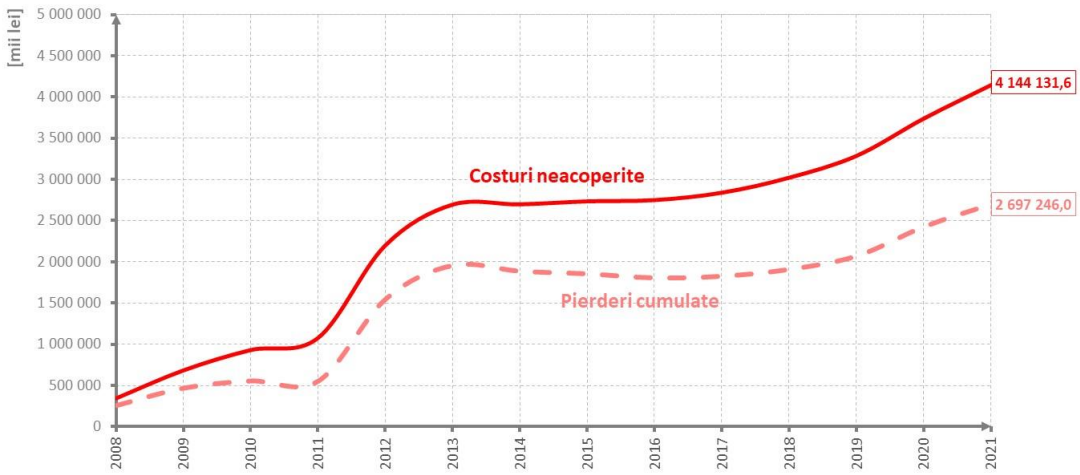


Figura 42 – Efectele subcompensării obligației de serviciu public

Sursa: date CFR Călători

Conform graficului, valoarea cumulată în perioada 2008-2021 a costurilor CFR Călători neacoperite din cauza subcompensării obligației de serviciu public depășește în mod semnificativ valoarea cumulată a pierderilor financiare ale societății.

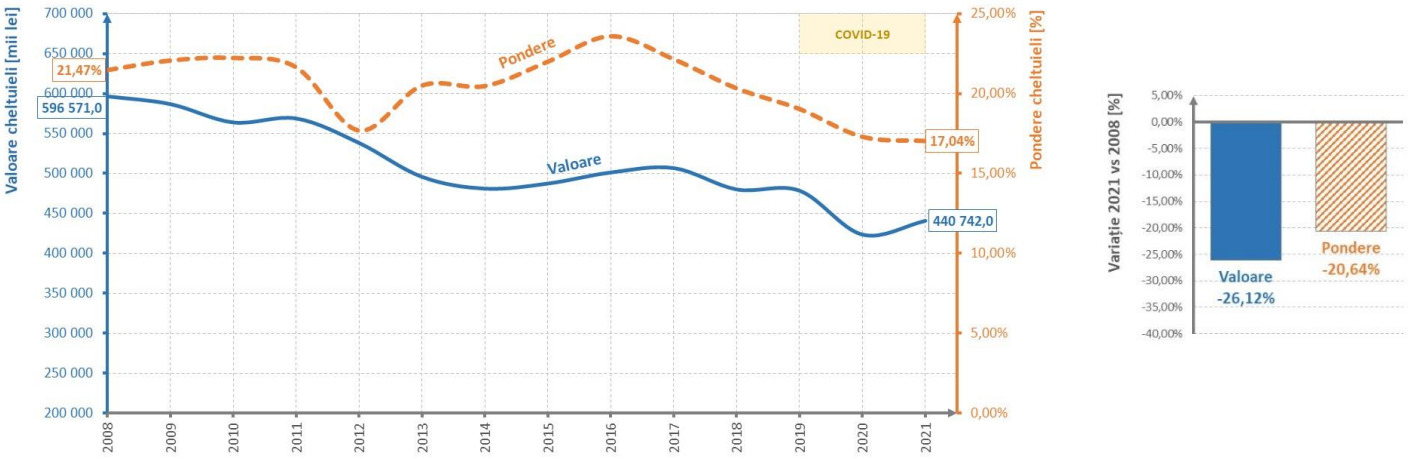
Prin corelare cu datele din Figura 38 de mai sus, se poate observa că **valoarea cumulată a costurilor CFR Călători neacoperite prin compensația de serviciu public este de peste două ori mai mare decât cuantumul anual al cheltuielilor totale ale societății**. Aceste date demonstrează că subcompensarea obligației de serviciu public a condus la limitarea drastică a cheltuielilor societății, cu consecințe privind limitarea activității și deteriorarea suplimentară a competitivității transportului feroviar de călători.

4.9.3 Evoluția cheltuielilor CFR Calatori

Analizele privind structura cheltuielilor societății evidențiază prevalența absolută a cheltuielilor din exploatare, care au avut permanent ponderi de peste 93%, iar în prezent înregistrează o pondere de 99,4% din totalul veniturilor societății. Ponderea medie la nivelul perioadei 1999-2021 este de 97,32%.

În cadrul cheltuielilor din exploatare prevalează cheltuielile materiale, cheltuielile cu personalul și cheltuielile cu infrastructura, ale căror ponderi însumează peste 80%.

Graficele din figura următoare prezintă **evoluția cheltuielilor cu infrastructura** în perioada 2008-2021, precum și evoluția ponderii acestora în cadrul cheltuielilor de exploatare ale societății.



a) Evoluție anuală

b) Variația în perioada 1999 - 2021

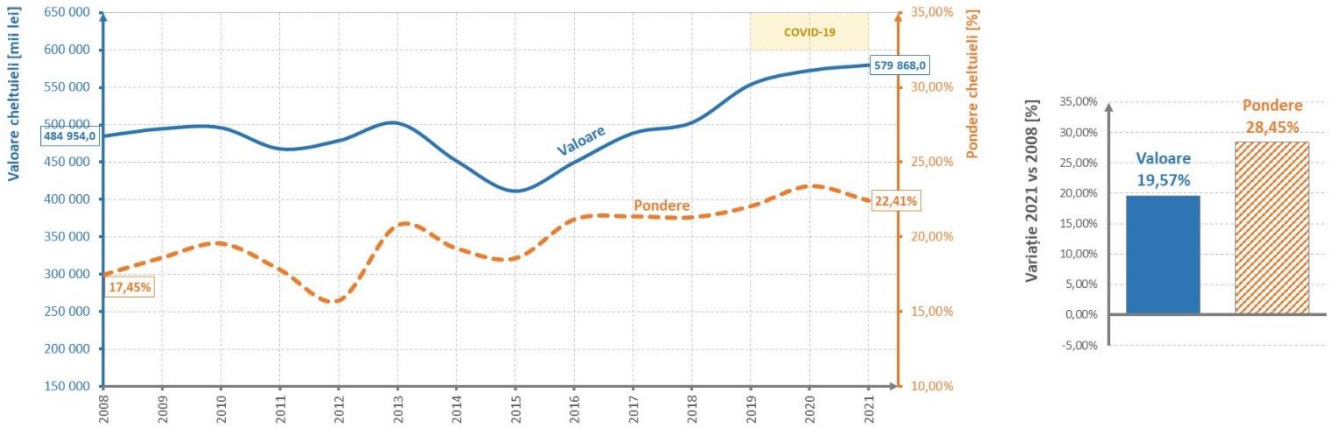
Figura 43 – Evoluția cheltuielilor cu infrastructura în perioada 2008-2021

Sursa: date CFR Călători

Graficele evidențiază o scădere cu 26,12% a valorii cheltuielilor cu infrastructura, precum și o scădere cu 20,64% a ponderii acestora în cadrul cheltuielilor de exploatare ale societății.

Aceste scăderi nu pot constitui un motiv de satisfacție, deoarece reprezintă efectul scăderii activității societății în perioada analizată.

Graficele din figura următoare prezintă *evoluția cheltuielilor cu materialul rulant* în perioada 2008-2021, precum și evoluția ponderii acestora în cadrul cheltuielilor de exploatare ale societății.



a) Evoluție anuală

b) Variația în perioada 1999 - 2021

Figura 44 – Evoluția cheltuielilor totale cu materialul rulant în perioada 2008-2021

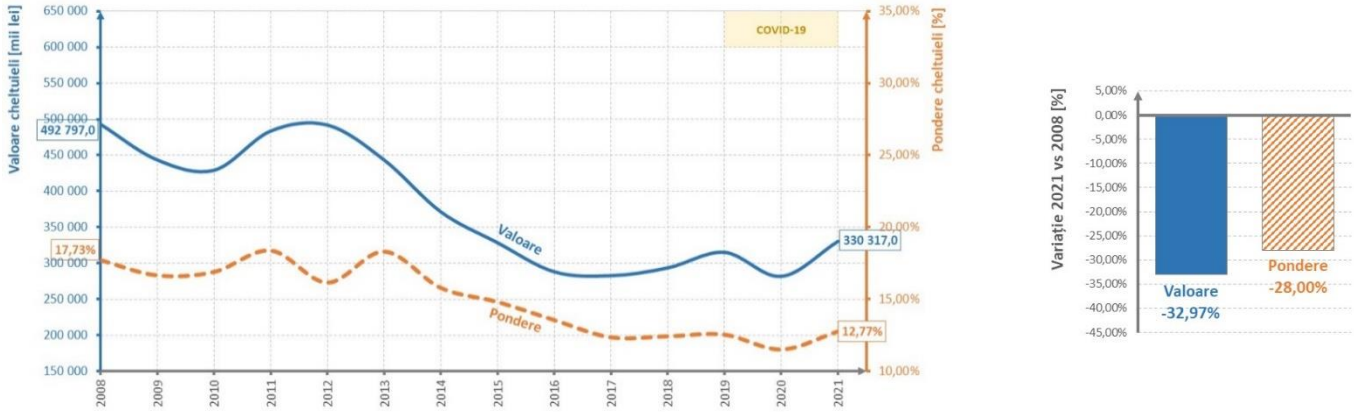
Sursa: date CFR Călători

Graficele evidențiază o creștere cu 19,57% a valorii cheltuielilor cu materialul rulant, precum și o creștere cu 20,64% a ponderii acestora în cadrul cheltuielilor de exploatare ale societății.

În pofida acestor creșteri, datele prezentate în paragraful 4.8.1 de mai sus conduc la concluzia că nivelul cheltuielilor cu materialul rulant a fost insuficient în perioada 2008-2021, ceea ce a condus la accentuarea tendinței de degradare a parcului de material rulant al societății, cu consecințe privind limitarea volumului total al serviciilor de transport feroviar de călători operate de CFR Călători.

Având în vedere considerentele prezentate în paragraful 4.9.2 de mai sus cu privire la compensarea obligației de serviciu public, se poate concluziona că subcompensarea a afectat sever capacitatea societății de a asigura nivelul necesar de performanță și disponibilitate a parcului de material rulant.

Graficele din figura următoare prezintă **evoluția cheltuielilor cu energia pentru tracțiune** în perioada 2008-2021, precum și evoluția ponderii acestora în cadrul cheltuielilor de exploatare ale societății.



a) Evoluție anuală

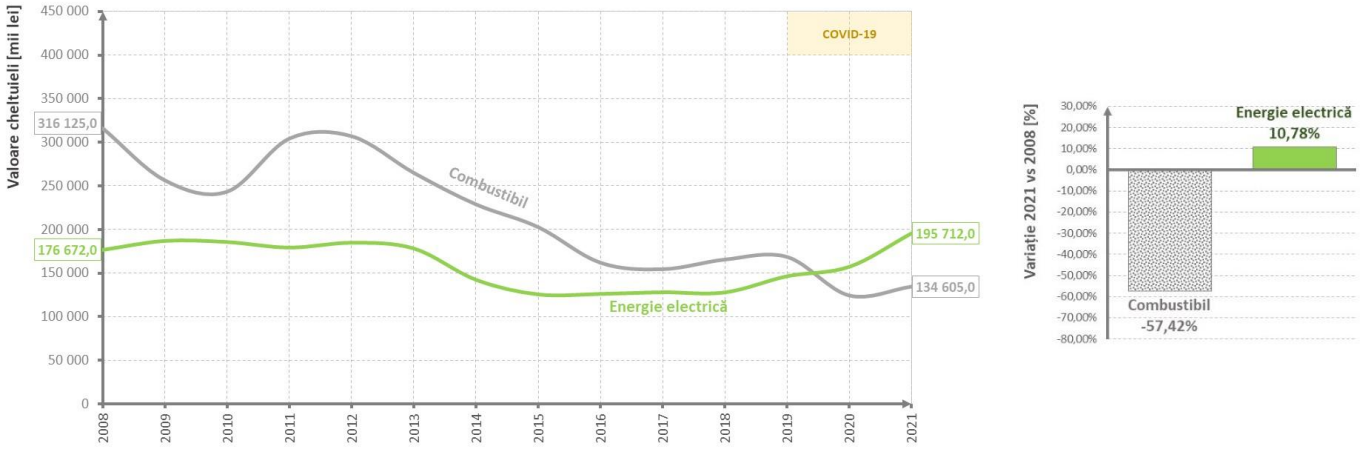
b) Variația în perioada 2008 - 2021

Figura 45 – Evoluția cheltuielilor cu energia pentru tracțiune în perioada 2008-2021

Sursa: date CFR Călători

Pe fondul scăderii în această perioadă a parcursului total al trenurilor, se observă o reducere a cheltuielilor cu energia pentru tracțiune, atât ca valoare cât și ca pondere în cadrul cheltuielilor de exploatare a societății.

Pe de altă parte, pe fondul preocupărilor pentru valorificarea avantajelor tracțiunii electrice, a crescut ponderea cheltuielilor cu energia electrică pentru tracțiune, care au devenit în prezent prevalente. Cu toate acestea, la nivelul întregii perioade analizate au prevalat cheltuielile cu combustibilul diesel. Preocupările pentru valorificarea avantajelor tracțiunii electrice sunt evidențiate inclusiv în figura următoare, care prezintă evoluția cheltuielilor cu energia pentru tracțiune în perioada 2008-2021, defalcată pe tipuri de tracțiune.



a) Evoluție anuală

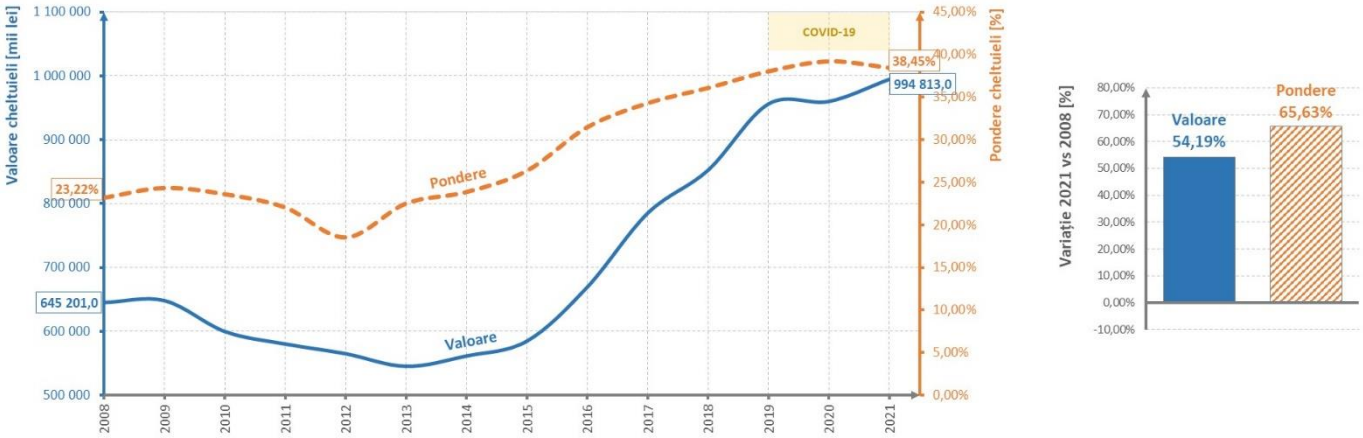
b) Variația în perioada 2008 - 2021

Figura 46 – Evoluția categoriilor de cheltuieli cu energia pentru tracțiune în perioada 2008-2021

Sursa: date CFR Călători

Se observă tendința de reducere semnificativă a cheltuielilor privind tracțiunea diesel, simultan cu creșterea cheltuielilor pentru energia electrică pentru tracțiune. Trebuie însă avut în vedere că aceste evoluții includ și efectele creșterii prețurilor de achiziție pentru cele două tipuri de energie pentru tracțiune.

Graficele din figura următoare prezintă **evoluția cheltuielilor cu personalul** în perioada 2008-2021, precum și evoluția ponderii acestora în cadrul cheltuielilor de exploatare ale societății.



a) Evoluție anuală

b) Variația în perioada 1999 - 2021

Figura 47 – Evoluția cheltuielilor cu personalul în perioada 2008-2021

Sursa: date CFR Călători

Graficele evidențiază o creștere accentuată a acestor cheltuieli, atât în ceea ce privește valoarea (+54,19%) cât și în ceea ce privește ponderea (+65,63%). Această creștere poate părea surprinzătoare în condițiile în care în perioada analizată personalul CFR Călători a scăzut cu 32,77%. Explicația constă în creșterile succesive ale salariului minim pe economie în perioada ulterioară anului 2016, care s-au reflectat în mod necesar în creșterea cheltuielilor cu personalul ale societății.

Graficul din figura următoare prezintă evoluția câștigului mediu lunar prin comparație cu evoluția productivității, care este calculată conform formulei prezentate în paragraful 4.8.2 de mai sus.

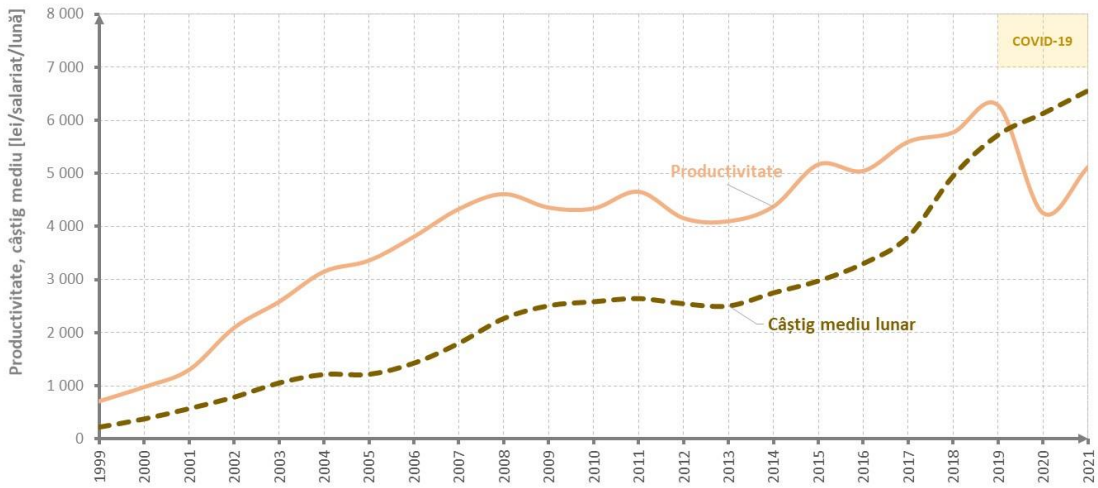


Figura 48 – Eficiența cheltuielilor cu personalul în perioada 2008-2021

Sursa: date CFR Călători

Graficul evidențiază preocuparea managementului societății pentru corelarea câștigului salarial cu productivitatea. Această corelare a fost alterată ulterior anului 2016 din cauza creșterilor repetate ale salariului minim pe economie. În această perioadă se observă o reducere progresivă a ecartului între productivitate și câștigul mediu lunar, care se reflectă inclusiv în rezultatele financiare ale societății (a se vedea Figura 37 de mai sus).

4.9.4 Creanțe și arierate

La data de 31 decembrie 2021 valoarea creanțelor nediminuate cu ajustări este de 115 375 mii lei, din care:

- creanțe comerciale in suma de 76 139 mii lei;
- alte creanțe în sumă de 39 236 mii lei.

Figura 49 – Creanțe CFR Călători la data de 31 decembrie 2021

Sursa: date CFR Călători

Creanțele sunt în proces continuu de compensare la nivelul sumelor celor mai mici ca urmare a datoriilor și creanțelor reciproce.

La data de 31 decembrie 2021 societatea înregistreaza arierate (datorii) totale de 1 182 540 mii lei, din care:

- datorii pe termen scurt, care trebuie platite intr-o perioada de un an, în sumă de 953 311 mii lei;
- datorii pe termen lung în sumă de 229 229 mii lei.

Trebuie menționat că nivelul total al arieratelor acumulate este foarte ridicat, acesta depășind cu 67,57% volumul total al veniturilor proprii realizate în anul 2021. Acumularea acestui volum ridicat de datorii reprezintă efectul veniturilor totale insuficiente, cu referire atât la veniturile proprii cât și la compensația de serviciu public.

În cadrul acestor datorii trebuie menționate în mod special datoriile către CFR SA, administratorul infrastructurii feroviare. Cuantumul total al acestor datorii la data de 31 decembrie 2021 este de 292 837 mii lei, care reprezintă 30,72% din totalul datoriilor pe termen scurt.

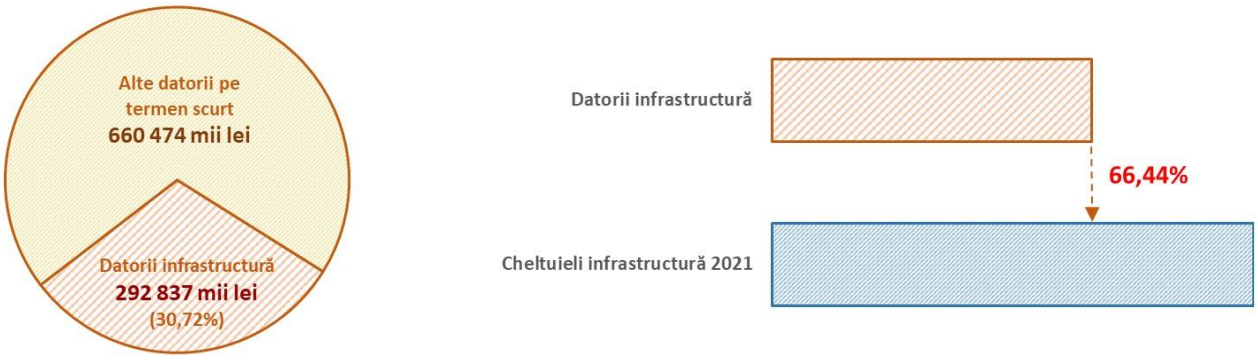


Figura 50 – Datorii CFR Călători privind infrastructura

Sursa: date CFR Călători

Aceste datorii reprezintă 66,44% din totalul cheltuielilor pentru infrastructură din anul 2021. Altfel spus, datoriile acumulate reprezintă contravaloarea tarifelor de utilizare a infrastructurii feroviare pentru 8 luni din anul 2021.

Această valoare mare a datoriilor acumulate către administratorul infrastructurii arată că nivelul ridicat de subcompensare a obligației de serviciu public, evidențiat în paragraful 4.9.2 de mai sus, este de natură să afecteze negativ nu doar activitatea CFR Călători, ci și activitatea de administrare a infrastructurii feroviare.

Cap. 5 Cauzele deteriorării situației economice a societății

Capitolul 5
Cauzele deteriorării situației economice a societății

Prezentul capitol tratează următoarele probleme:

5.1 Considerații de ordin general 101
5.2 Scăderea veniturilor CFR Călători 104
5.2.1 Scăderea veniturilor proprii ale societății 104
5.2.2 Compensarea insuficientă a costurilor aferente obligației de serviciu public 105
5.3 Limitarea cheltuielilor CFR Călători 107
5.3.1 Limitarea cheltuielilor privind mentenanța și reînnoirea materialului rulant 107
5.3.2 Limitarea cheltuielilor privind resursele umane ale societății 113
5.3.3 Limitarea cheltuielilor privind utilizarea infrastructurii feroviare 115
5.4 Alte cauze de natură externă 116
5.4.1 Creșterea prețurilor energiei pentru tracțiune 116
5.4.2 Efectele epidemiei de COVID-19 117

5.1 CONSIDERAȚII DE ORDIN GENERAL

După cum s-a arătat în capitolul 1 de mai sus, în principiu există premise favorabile dezvoltării transportului feroviar de călători. Astfel:

În paragraful 3.1.1 *„Eficienţa economică a transportului feroviar"* s-a arătat că studiile efectuate de organisme internaționale de prestigiu au demonstrat că transportul feroviar prezintă o serie de avantaje tehnice și economice intrinseci care îi conferă o superioritate evidentă în raport cu alte moduri de transport. Având în vedere prevalența transportului terestru, este relevantă mai ales superioritatea economică a transportului feroviar în raport cu cel rutier.

În paragraful 3.1.2 *„Sustenabilitatea economică a transportului feroviar"* s-a arătat că studiile internaționale au demonstrat că transportul feroviar poate fi sustenabil din punct de vedere economic la valori suficient de ridicate ale intensității traficului pe rețelele feroviare.

În principiu, avantajele tehnico-economice intrinseci ale transportului feroviar ar trebui să-i confere acestuia un nivel de competitivitate suficient care să permită evoluția spre valori ridicate ale intensității traficului, de natură să conducă la profitabilitatea companiilor feroviare pe baze pur comerciale. Paragraful 3.2.2 *„Externalizarea costurilor transportului rutier"* arată însă că în spațiul european au fost aplicate politici de favorizare a transportului rutier în dauna celui feroviar, care au condus la dezechilibrarea sistemelor naționale de transport, prin migrarea clienților către transportul rutier, și care au generat pierderi financiare mari economiilor comunitare.

Pentru corectarea acestor distorsiuni și pentru crearea condițiilor de dezvoltare a transportului feroviar, în beneficiul economiilor europene, studiile privind sustenabilitatea economică a transportului feroviar recomandă subvenționarea transportului feroviar în perioadele în care competitivitatea acestuia este limitată și nu permite acoperirea costurilor prin veniturile realizate (figura alăturată). Subvenția trebuie dimensionată astfel încât să asigure acoperirea integrală a costurilor necesare, plus un profit necesar pentru a permite dezvoltarea companiilor feroviare și creșterea competitității transportului feroviar în raport cu cel rutier.

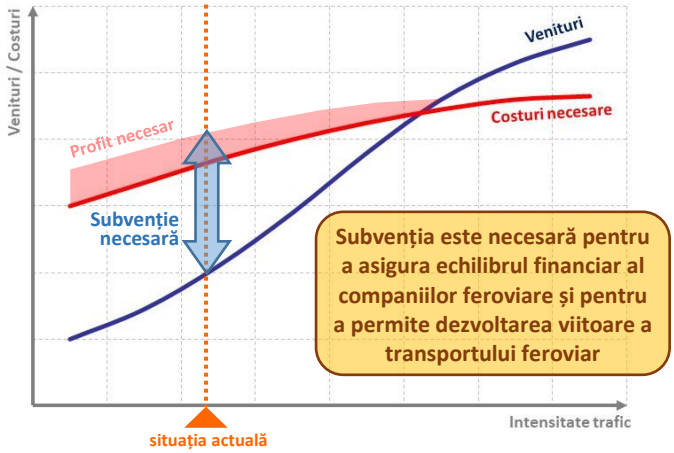


Figura 51 – Corectarea distorsionării mediului competițional intermodal în vederea valorificării avantajelor economice ale transportului feroviar

Sursa: Studiul "Railway Efficiency - An Overview and a Look at Opportunities for Improvment", 2013

Avantajele tehnico-economice demonstrate ale transportului feroviar în raport cu cel rutier au deteminat Uniunea Europeană să adopte politici în domeniul transporturilor orientate spre dezvoltarea prioritară a transportului feroviar (a se vedea în acest sens paragraful 3.3 *„Politica Uniunii Europene privind restabilirea echilibrului competițional între modurile de transport"*).

În domeniul transportului feroviar de călători, în vederea implementării acestor politici de promovare prioritară a transportului feroviar, a fost adoptat Regulamentul (CE) nr. 1370/2007. Acest regulament implementează mecanisme de corectare a distorsionării competiției intermodale și de susținere a dezvoltării transportului feroviar în sensul creșterii sustenabilității economice a acestuia (a se vedea Figura 15). Aceste mecanisme se bazează pe două concepte fundamentale, respectiv obligațiile de serviciu public și compensarea din fonduri publice a costurilor necesare privind realizarea obligației de serviciu public.

Din perspectiva teoriei sustenabilității economice a transportului feroviar, trebuie subliniate următoarele aspecte relevante:

- obligațiile de serviciu public au scopul de a permite creșterea competitivității transportului feroviar în raport cu transportul rutier, cu efecte privind creșterea intensității traficului feroviar și migrarea companiilor feroviare către profit;
- compensația obligației de serviciu public are rolul de a permite acoperirea integrală a costurilor necesare ale companiilor feroviare, în perioadele în care intensitatea traficului feroviar este limitată, și de asigurare a premiselor dezvoltării companiilor în vederea creșterii competitivității acestora și migrării către profit.

Aceste aspecte sunt evidențiate sintetic pe graficul din Figura 16 de mai sus.

Schema din figura următoare evidențiază principalele aspecte ale mecanismului implementat prin Regulamentul (CE) nr. 1370/2007 pentru corectarea distorsionării competiției intermodale și pentru creșterea sustenabilității economice a transportului feroviar.

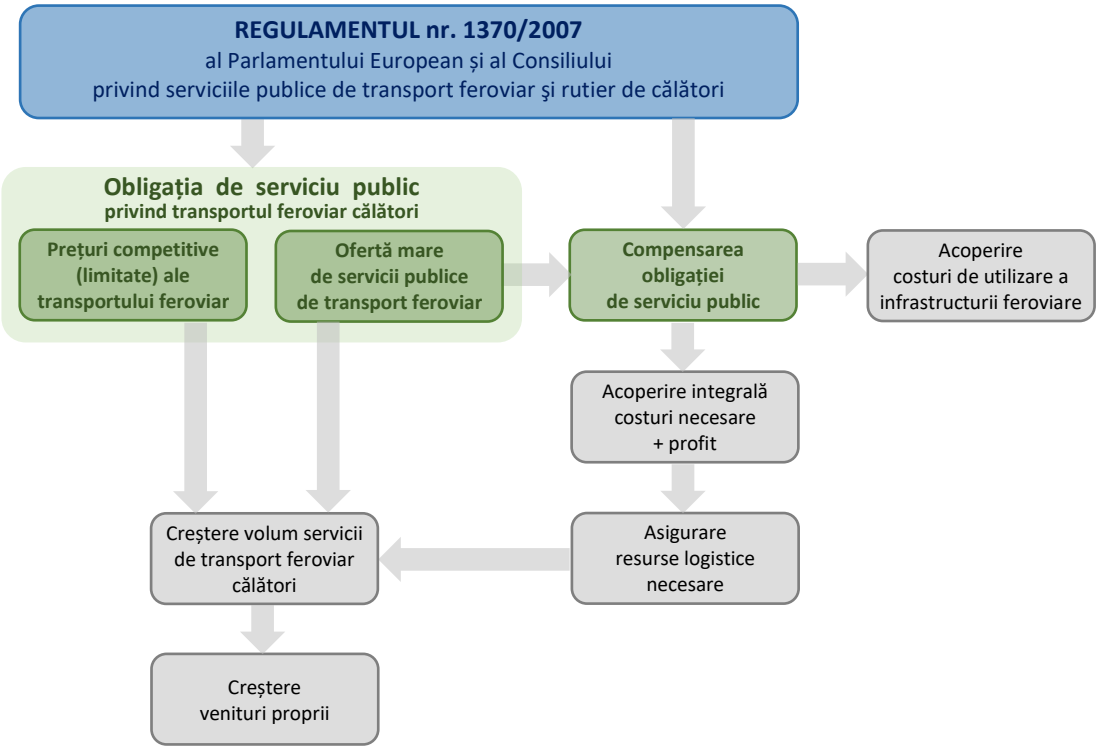


Figura 52 – Mecanisme implementate prin Regulamentul (CE) nr. 1370/2007

Regulamentul introduce conceptul de *obligație de serviciu public de transport feroviar al călătorilor*, care înseamnă constituirea unei oferte mari de servicii publice de transport feroviar, adecvată în raport de necesitățile de mobilitate a populației. De asemenea, regulamentul permite limitarea tarifelor serviciilor aferente obligației de serviciu public la un nivel care asigură competitivitatea în raport cu serviciile similare de transport rutier.

Aceste două elemente sunt de natură să influențeze în mod convergent comutarea către transportul feroviar a opțiunilor clienților, cu efecte privind creșterea volumului de servicii de transport feroviar și, implicit, cu efecte privind creșterea veniturilor operatorilor de transport feroviar de călători.

Pe baza obligației de serviciu public se dimensionează compensația de serviciu public, adică cuantumul fondurilor publice atribuite operatorilor de transport feroviar de călători pentru compensarea costurilor aferente realizării obligației de serviciu public. Dimensionarea corectă a compensației de serviciu public permite operatorilor de transport feroviar de călători acoperirea integrală a costurilor necesare și asigurarea profitului necesar în vederea dezvoltării, ceea ce are ca efect asigurarea resurselor logistice necesare pentru realizarea obligației de serviciu public. Altfel spus, dimensionarea corectă a compensației de serviciu public reprezintă o condiție esențială pentru

a asigura creșterea volumului de servicii de transport feroviar și, implicit, creșterea veniturilor operatorilor de transport feroviar de călători.

Nu în ultimul rând, dimensionarea corectă a compensației de serviciu public permite operatorilor de transport feroviar de călători acoperirea integrală a costurilor privind utilizarea infrastructurii feroviare. Aceasta înseamnă creșterea veniturilor administratorilor infrastructurii feroviare, cu consecințe privind creșterea performanțelor infrastructurii și, implicit, creșterea performanțelor serviciilor de transport feroviar de călători.

În concluzie, Regulamentul (CE) nr. 1370 creează mecanisme de natură să corecteze distorsionarea competiției dintre modurile de transport terestru în domeniul transportului de călători și să permită dezvoltarea transportului feroviar de călători. Practica exploatării feroviare la nivelul Uniunii Europene a dovedit viabilitatea acestui mecanism, deoarece cota modală a transportului feroviar s-a ameliorat semnificativ pe piața transporturilor publice de călători atât la nivel general cât, mai ales, în statele dezvoltate economic (a se vedea paragraful 4.6.3 de mai sus, Figura 25).

Cu toate acestea, datele economice prezentate în capitolul anterior relevă o situaţie aparent paradoxală: situaţia economică a CFR Călători s-a degradat, în condiţiile în care:

- societatea a realizat integral obligațiile de serviciu public care i-au fost atribuite cu privire la transportul călătorilor pe calea ferată;
- nivelul de performanţă şi calitate al serviciilor oferite clienţilor a fost la nivelul maxim permis de dotarea tehnică a societății şi de starea infrastructurii feroviare;
- cheltuielile aferente activităţilor esenţiale s-au situat sub nivelul costurilor necesare.

Altfel spus, deşi funcţionarea societății întruneşte toate atributele care, teoretic, ar fi trebuit să conducă la succes din perspectiva profitabilităţii, datele economico-financiare relevă o situaţie în curs de degradare.

În cele ce urmează vor fi analizate principalele aspecte care au influențat negativ situaţia economică a CFR Călători. Analiza este orientată spre identificarea corelațiilor de tip cauză-efect între diferite aspecte ale activității societății, în scopul identificării principalelor opțiuni strategice privind redresarea economică a acesteia.

5.2 SCĂDEREA VENITURILOR CFR CĂLĂTORI

Contrar așteptărilor generate de aplicarea în România, începând cu anul 2008, a prevederilor Regulamentului (CE) nr. 1370/2007, datele prezentate în paragraful 4.9.1 „*Evoluția rezultatelor financiare ale CFR Călători*" evidențiază o scădere cu 8,12% a veniturilor totale ale CFR Călători în perioada 2008-2021.

Cauzele acestei scăderi vor fi analizate în continuare prin prisma mecanismului de reglare implementat prin Regulamentul (CE) nr. 1370/2007 și prezentat în Figura 52 de mai sus.

5.2.1 SCADEREA VENITURILOR PROPRII ALE SOCIETAȚII

Datele prezentate în paragraful 4.9.2 „*Evoluția veniturilor CFR Călători*" arată că în perioada 2008-2021 oferta de servicii publice de transport feroviar călători atribuită CFR Călători a scăzut cu 30,21%, ceea ce a condus la scăderea cu 25,33% a veniturilor proprii ale societății.

Aceste scăderi reprezintă efectul distorsionării competiției cu transportul rutier pe piața serviciilor publice de transport al călătorilor. Problema este însă că aceste distorsiuni ar fi trebuit corectate în condițiile aplicării corecte a prevederilor Regulamentului (CE) nr. 1370/2007.

De fapt, practica a demonstrat că prevederile Regulamentului (CE) nr. 1370/2007 au fost aplicate incorect în România. O lungă perioadă de timp compensația de serviciu public a fost interpretată ca un mecanism de protecție socială a persoanelor cu resurse financiare limitate, care nu își pot permite transport individual cu autoturisme și cărora trebuie să li se asigure o variantă de transport public pentru deplasările interurbane.

Una dintre consecințele acestei abordări a fost eliminarea serviciilor intercity din obligația de serviciu public, cu efecte privind migrarea spre transportul aerian a clienților interesați de deplasări rapide pe distanțe lungi.

Principala problemă o reprezintă însă modul în care a fost abordată dimensionarea obligației de serviciu public. Elementul de referință a fost cuantumul sumei alocate de Ministerul Finanțelor pentru compensarea obligației de serviciu public în logica protecției sociale a cetățenilor. Obligația de serviciu public a fost dimensionată în limitele permise de sumele alocate de la buget pentru compensarea obligației de serviciu public, ceea ce a condus la o tendință de scădere a ofertei de servicii publice privind transportul feroviar de călători, măsurată prin parcursul total al trenurilor [tren-km]. Ca urmare este evident că dimensionarea compensației de serviciu public nu a avut în vedere creșterea traficului feroviar de călători.

Acest mecanism de dimensionare a obligației de serviciu public, practicat în România și evidențiat în figura următoare, este contrar intenției de reglementare care a condus la adoptarea Regulamentului (CE) nr. 1370/2007. Implicit, efectele obținute sunt contrare celor preconizate la elaborarea Regulamentului (CE) nr. 1370/2007.

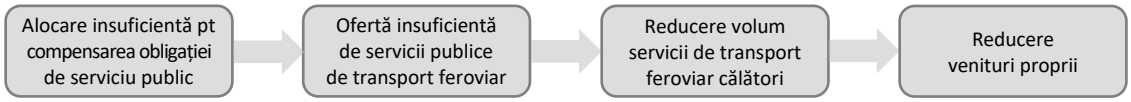


Figura 53 – Alterarea mecanismului de dimensionare a obligației de serviciu public

Altfel spus,

interpretarea și aplicarea eronată a prevederilor Regulamentului (CE) nr. 1370/2007 a condus la reducerea volumului de servicii de transport furnizate de CFR Călători, cu consecințe privind reducerea veniturilor proprii ale societății.

5.2.2 Compensarea insuficienta a costurilor aferente obligației de serviciu public

Chiar dacă în perioada 2008-2021 compensația de serviciu public acordată CFR Călători a crescut cu 15,72%, datele prezentate în paragraful 4.9.2 de mai sus evidențiază că această creștere nu a fost suficientă nici măcar pentru acoperirea costurilor aferente traficului realizat (a se vedea Figura 42), trafic care a scăzut în această perioadă.

Din perspectiva concluziilor studiilor privind sustenabilitatea economică a transportului feroviar (a se vedea paragraful 3.1.2 de mai sus), graficul din figura alăturată demonstrează că, în condițiile unei evoluții negative a traficului feroviar de călători, compensația de serviciu public trebuie să crească astfel încât să acopere integral diferența dintre costurile necesare și veniturile proprii realizate, plus profitul necesar pentru a susține dezvoltarea societății.

În paragraful anterior s-a arătat că politicile de distorsionare a competiției între modurile de transport au afectat competitivitatea transportului feroviar de călători, ceea ce a provocat reducerea cu 29,24% a intensității traficului feroviar operat de CFR Călători în perioada 2008-2021, cu consecințe privind scăderea cu 25,33% ale veniturilor proprii ale societății în această perioadă (a se vedea Figura 40).

Studiile privind sustenabilitatea economică a transportului feroviar arată că variația costurilor necesare în raport de intensitatea traficului este foarte redusă. De asemenea, aceste studii sugerează că în condițiile unor valori reduse ale intensității traficului feroviar subvenția alocată trebuie să asigure cote mai mari de profit ale operatorului de transport feroviar, în scopul de a susține consistent dezvoltarea acestuia și migrarea către o tendință de creștere a traficului operat. Ca urmare se poate aprecia că, în condițiile evidențiate anterior, fără a lua în considerație tendința de creștere a prețurilor, scăderea în perioada 2008-2021 a costurilor necesare ale CFR Călători, plus profitul necesar, ar fi trebuit să fie de cca 4-5%. De aici rezultă că scăderea fortuită a traficului operat de CFR Călători în perioada 2008-2021 ar fi trebuit să conducă la creșterea cu cca. 20% a compensației de serviciu public acordată societății în această perioadă. Chiar dacă această concluzie este speculativă, deoarece nu se bazează pe un studiu specific focalizat asupra CFR Călători, este suficient de fundamentată pentru a oferi o orientare privind magnitudinea necesară a compensației de serviciu public care ar fi trebuit acordată CFR Călători în perioada analizată. Mai mult decât atât, această concluzie este confirmată prin faptul că variația înregistrată în perioada analizată a compensației acordate (+15,72%, a se vedea Figura 41 de mai sus) s-a dovedit insuficientă și a provocat societății pierderi financiare semnificative (Figura 42). De fapt, datele prezentate anterior confirmă valabilitatea pentru CFR Călători a concluziilor studiilor prezentate în paragraful 3.1.2 de mai sus cu privire la sustenabilitatea economică a transportului feroviar.

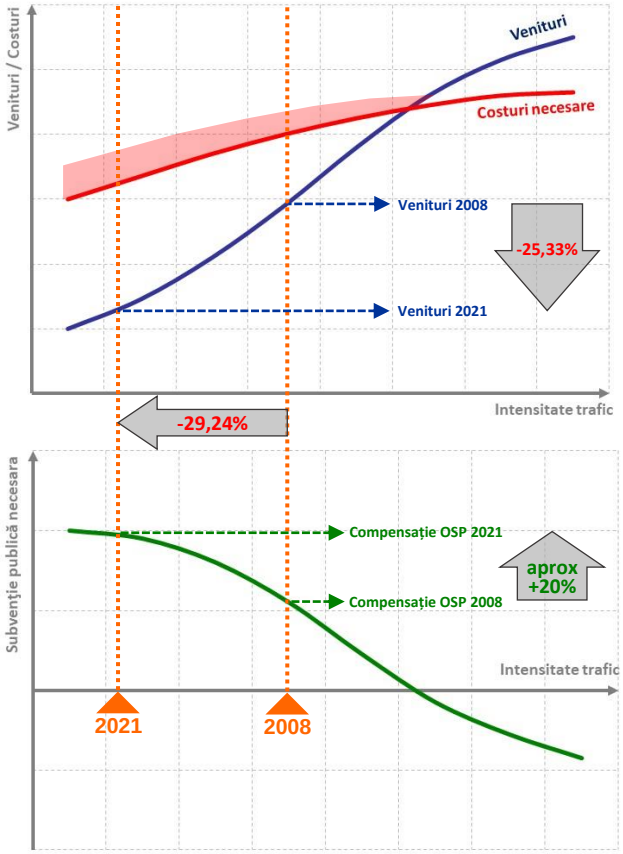
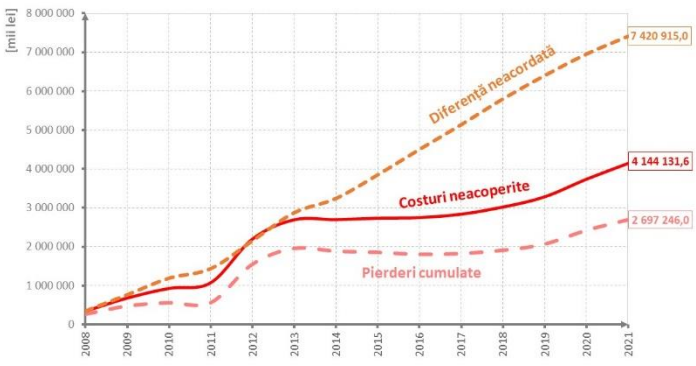


Figura 54 – Creșterea necesară a compensației de serviciu public

Pe baza rezultatelor studiilor privind sustenabilitatea economică a transportului feroviar, coroborate cu datele statistice privind activitatea CFR Călători în perioada 2008-2021, graficele din figura următoare prezintă o analiză privind consecințele aplicării principiilor referitoare la asigurarea sustenabilității economice a traficului feroviar operat de CFR Călători.

a) Dimensionarea compensației de serviciu public care ar fi trebuit acordată CFR Călători



b) Efectele privind situația economică a CFR Călători

Figura 55 – Aplicarea principiilor privind sustenabilitatea economică a activității CFR Călători

Sursa: date CFR Călători, studiul "Railway Efficiency - An Overview and a Look at Opportunities for Improvment"

Graficul din Figura 55-a prezintă modul recomandabil de dimensionare a compensației de serviciu public care ar fi trebuit acordată CFR Călători în perioada 2008-2021. Pornind de la compensația necesară în anul 2008, evidențiată în Figura 41 de mai sus, este aplicată o creștere progresivă pe modelul recomandat prin studiile privind sustenabilitatea economică a transportului feroviar (a se vedea Figura 54 de mai sus) astfel încât să asigure la nivelul anului 2021 o creștere de 20% față de valoarea aferentă anului 2008, conform raționamentului prezentat mai sus (Figura 54). Pe același grafic este prezentată comparativ evoluția compensației acordate efectiv și este evidențiată diferența neacordată.

Graficul din Figura 55-b prezintă efectele ipotetice ale dimensionării compensației de serviciu public în acord cu principiile privind sustenabilitatea economică a transportului feroviar. Este prezentată evoluția valorilor cumulate ale diferenței neacordate în raport cu dimensionarea recomandabilă a compensației, comparativ cu evoluția costurilor neacoperite și cu evoluția pierderilor cumulate (care au fost prezentate în Figura 42 de mai sus). Aceste grafice evidențiază faptul că dimensionarea compensației de serviciu public în acord cu principiile privind sustenabilitatea economică a transportului feroviar ar fi asigurat acoperirea integrală a costurilor societății în perioada analizată și ar fi permis inclusiv efectuarea altor cheltuieli necesare pentru dezvoltarea activității. de asemenea în această ipoteză rezultatele financiare ale societății s-ar fi menținut permanent pozitive.

Concluzia acestor analize este că activitatea CFR Călători în perioada 2008-2021 a fost subcompensată sever, iar subcompensarea a condus la limitarea drastică a cheltuielilor efectuate. Pentru a se putea încadra în limitele veniturilor obținute, cheltuielile s-au situat mult sub nivelul costurilor necesare. ***Practic, activitatea CFR Călători a trebuit să se focalizeze pe limitarea daunelor generate de subcompensare, în loc să fie orientată spre dezvoltarea societății și pe creșterea traficului feroviar operat de societate***.

Sintetizând cele de mai sus, subdimensionarea compensației de serviciu public a condus la un nivel insuficient al veniturilor CFR Călători, ceea ce a impus limitarea cheltuielilor efectuate sub nivelul costurilor necesare pentru operarea serviciilor de transport feroviar de călători și pentru dezvoltarea societății în vederea creșterii ofertei de servicii. După cum se va arăta în continuare, aceasta a condus la reducerea suplimentară a volumului serviciilor furnizate, din cauza resurselor insuficiente ale societății, cu consecințe privind amplificarea tendinței de reducere a veniturilor proprii. Acest mecanism este ilustrat sintetic în figura următoare.

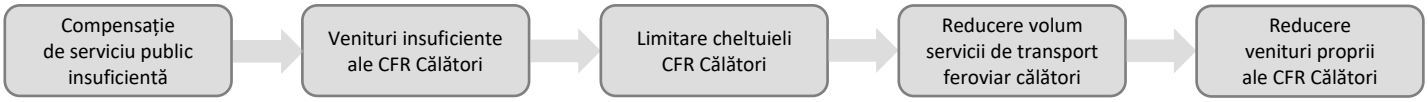


Figura 56 – Consecințe ale subdimensionării compensației de serviciu public

5.3 LIMITAREA CHELTUIELILOR CFR CĂLĂTORI

După cum s-a arătat în preambulul prezentului capitol, în condițiile în care competitivitatea transportului feroviar de călători este limitată artificial din cauza distorsionării competiției între modurile de transport terestru (a se vedea inclusiv subcapitolul 3.2 de mai sus), Regulamentul (CE) nr. 1370/2007 a introdus compensația de serviciu public ca modalitate de a compensa efectele limitării artificiale ale veniturilor proprii ale societății.

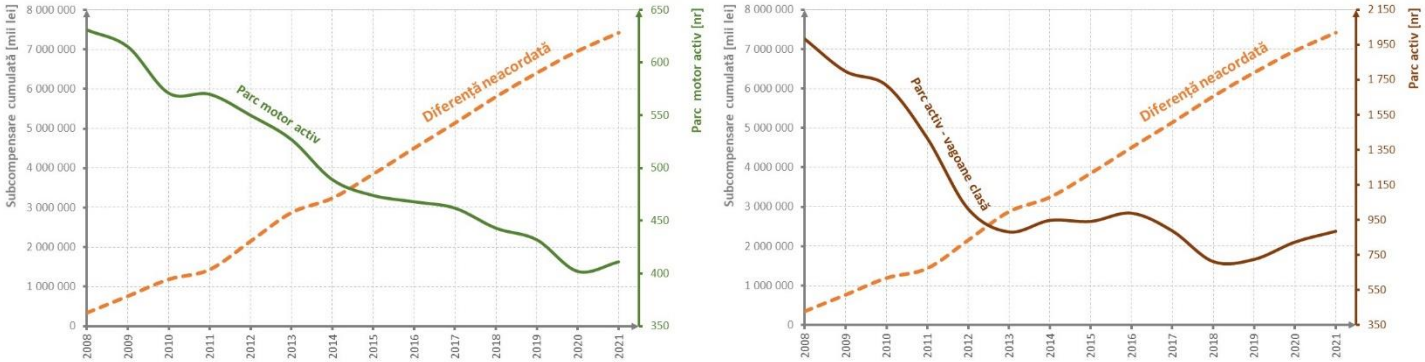
Conform prevederilor acestui regulament, compensația de serviciu public ar fi trebuit să acopere integral costurile necesare pentru operarea serviciilor de transport feroviar al călătorilor, plus profitul necesar pentru a asigura dezvoltarea societății.

În fapt, datele prezentate în paragraful 5.2.2 de mai sus au evidențiat că, în perioada 2008-2021, compensația de serviciu public acordată CFR Călători a fost subdimensionată și, ca urmare, nu numai că nu a acoperit costurile necesare plus profitul aferent, dar nu a acoperit nici măcar cheltuielile efective ale societății (a se vedea paragraful 4.9.1 de mai sus „*Evoluția rezultatelor financiare ale CFR Călători*").

Subdimensionarea severă a compensației de serviciu public a condus la limitarea fortuită a cheltuielilor societății, cu efecte negative asupra activității realizate. În paragrafele următoare sunt analizate efectele limitării principalelor categorii de cheltuieli ale societății.

5.3.1 LIMITAREA CHELTUIELILOR PRIVIND MENTENANȚA ȘI REINNOIREA MATERIALULUI RULANT

Graficele din figura următoare prezintă comparativ evoluția, în perioada 2008-2021, a parcului activ de material rulant și a valorii cumulate a subcompensării obligației de serviciu public. Figura 57-a prezintă influența subcompensării obligației de serviciu public asupra parcului activ de material rulant motor, iar Figura 57-b se referă la influența asupra parcului activ de vagoane clasă.



a) Material rulant motor **b) Vagoane (clasă)**

Figura 57 – Influența subcompensării obligației de serviciu public asupra parcului de material rulant al CFR Călători

Sursa: date CFR Călători

Se observă că, pe măsura acumulării sumelor neacordate pentru compensarea costurilor necesare, limitarea fortuită a cheltuielilor privind mentenanța și reînnoirea materialului rulant a condus la diminuarea progresivă a parcului activ de material rulant, atât în ceea ce privește materialul rulant motor cât și în ceea ce privește vagoanele.

Graficele din figurile următoare prezintă o perspectivă mai amplă privind efectele subcompensării obligației de serviciu public asupra evoluției parcului de material rulant.

a) Perioada 2003-2021 **b) Perioada 2008-2021**

Figura 58 – Evoluția parcului de material rulant motor al CFR Călători

a) Perioada 2001-iulie 2022 **b) Perioada 2008-iulie 2022**

Figura 59 – Evoluția parcului de vagoane al CFR Călători

Sursa: date CFR Călători

Aceste grafice evidențiază mai multe aspecte cu privire la efectele limitării cheltuielilor privind mentenanța și reînnoirea materialului rulant. Astfel:

Lipsa investițiilor pentru achiziția de material rulant nou a condus la reducerea parcului inventar de material rulant. Graficele de mai sus arată că situația este cuasigenerală, atât în ceea privește materialul rulant motor (Figura 58-b) cât și în ceea ce privește vagoanele (Figura 59-a și Figura 59-b). Singura excepție o reprezintă creșterea parcului inventar de material rulant motor în perioada 2003-2021, evidențiată în Figura 58-a. Această figură reflectă efectul unicei investiții efectuată în perioada de funcționare a CFR Călători, respectiv achiziția a 120 de automotoare Siemens Desiro efectuată în anul 2004.

Lipsa fondurilor pentru mentenanța și reînnoirea parcului de material rulant a condus, în primul rând, la reducerea progresivă a parcului activ ca efect al acumulării defectărilor. După cum se observă pe graficele de mai sus (Figura 58 și Figura 59), această situație este generalizată, indiferent de perioada analizată sau de tipul de material rulant analizat.

Graficele din figurile următoare evidențiază însă un alt efect al lipsei fondurilor pentru mentenanța și reînnoirea parcului de material rulant, și anume **degradarea masivă a parcului de material rulant**.

Teoria generală a fiabilităţii arată că rata de defectare[8] a unui sistem variază în timp conform unei curbe de tipul celei prezentate în Figura 60 cu linie roşie. Viteza de creştere a ratei de defectare este cu atât mai mare cu cât sistemul analizat este mai complex.

Durata de operare (durata de viaţă) a unui sistem este limitată de momentul în care, din raţiuni de creştere foarte mare a ratei de defectare, şi implicit a frecvenţei defectărilor, devine excesiv de costisitoare operarea în continuare a sistemului respectiv. Pentru a prelungi durata de operare a unui sistem se efectuează operaţiuni de mentenanţă a acestuia, operaţiuni care se clasifică în categoriile: *mentenanţă preventivă* şi *mentenanţă corectivă*. În principiu, mentenanţa preventivă constă în înlocuirea unor componente cu grad ridicat de uzură, anterior defectării acestora, iar mentenanţa corectivă constă în înlocuirea sau repararea unor componente care s-au defectat. Efectul

[8] Rata de defectare este probablitatea de apariţie a unei defecţiuni într-un interval de timp predefinit. De regulă, se operează cu rata orară de defectare.

operaţiunilor de mentenanţă constă în limitarea vitezei de creştere a ratei de defectare (a se vedea curba verde punctată din figura următoare), cu consecinţe privind extinderea semnificativă a duratei de operare.

În cazul materialului rulant feroviar, experienţa îndelungată de utilizare a acestuia a condus la elaborarea unor normative de mentenanţă, care stabilesc reguli clare privind mentenanţa preventivă şi cea corectivă. Rolul acestor normative privind mentenanţa este de a stabili un echilibru optim între costurile privind mentenanţa şi beneficiile extinderii duratei de utilizare şi operare a materialului rulant.

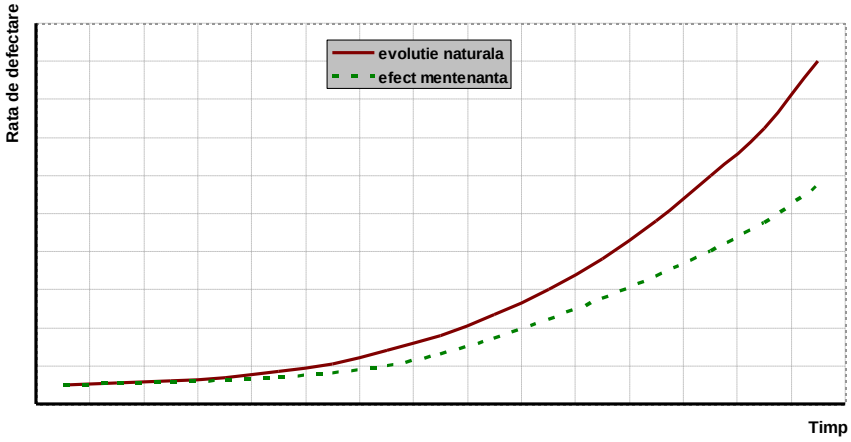


Figura 60 - Variaţia ratei de defectare şi efectele activităţilor de mentenanţă

În cazul sistemelor de mare complexitate, cum este şi cazul materialului rulant feroviar, având în vedere costurile foarte mari de investiţie pentru construirea unui sistem nou, a apărut conceptul de *reînnoire*, care poate extinde foarte mult durata de operare a sistemului respectiv, cu costuri rezonabile. Reînnoirea constă în înlocuirea masivă a unor componente cu grad ridicat de uzură, fapt care readuce rata de defectare a sistemului la un nivel redus, apropiat de cel al unui sistem nou, generând practic un nou ciclu de operare al sistemului, dar cu costuri mult mai reduse decât în cazul înlocuirii cu un sistem complet nou.

În cazul materialului rulant feroviar, care înseamnă sisteme de mare complexitate tehnică şi foarte scumpe, acest mod de abordare a condus la apariţia conceptului privind *ciclurile de mentenanţă* (întreţinere şi reparaţie). Normativele de mentenanţă stabilesc reguli clare privind termenele la care trebuie procedat la reînnoirea unor subsisteme ale materialului rulant, astfel încât între două termene consecutive de reînnoire rata de defectare să fie menţinută la un nivel suficient de scăzut prin activităţi de întreţinere şi reparaţii pentru a asigura atât siguranţa circulaţiei trenurilor cât şi un nivel rezonabil al costurilor de mentenanţă (a se vedea figura următoare).

În cazul materialului rulant feroviar, conceptelor prezentate sintetic mai sus cu privire la fiabilitate, mentenanţă şi reînnoire li se adaugă conceptul referitor la *siguranţa circulaţiei trenurilor*. Din această perspectivă, o serie de defectări pot avea caracter de *defectări (potenţial) periculoase*. Este vorba despre acele defectări care pot genera pericole potenţiale privind circulaţia normală a trenurilor. În unele cazuri, apariţia unui defect de acest tip poate permite utilizarea în continuare a materialului rulant respectiv, dar cu restricţii tehnice în ceea ce priveşte viteza de deplasare a trenului astfel încât să fie asigurată siguranţa deplasării.

Corelând consideraţiile prezentate anterior privind ciclurile de mentenanţă ale materialului rulant feroviar şi siguranţa circulaţiei trenurilor, trebuie menţionat că stabilirea termenelor de scadenţă la reînnoire a diferitelor tipuri de material rulant feroviar are în vedere inclusiv depăşirea unui prag critic al defectărilor potenţial periculoase, care conduce la multiplicarea restricţiilor tehnice şi, implicit, la limitarea parametrilor efectivi de performanţă ai materialului rulant.

Sintetizând cele de mai sus, în cazul materialului rulant feroviar sunt reglementate cicluri de mentenanţă care asigură un echilibru optim între beneficiile extinderii duratei de operare şi costurile privind mentenanţa şi reînnoirea. Normativele privind mentenanţa şi reînnoirea au în vedere atât degradarea progresivă a componentelor materialului rulant generate de durata de utilizare şi de solicitarea la care sunt supuse, cât şi cerinţele de siguranţă a circulaţiei trenurilor.

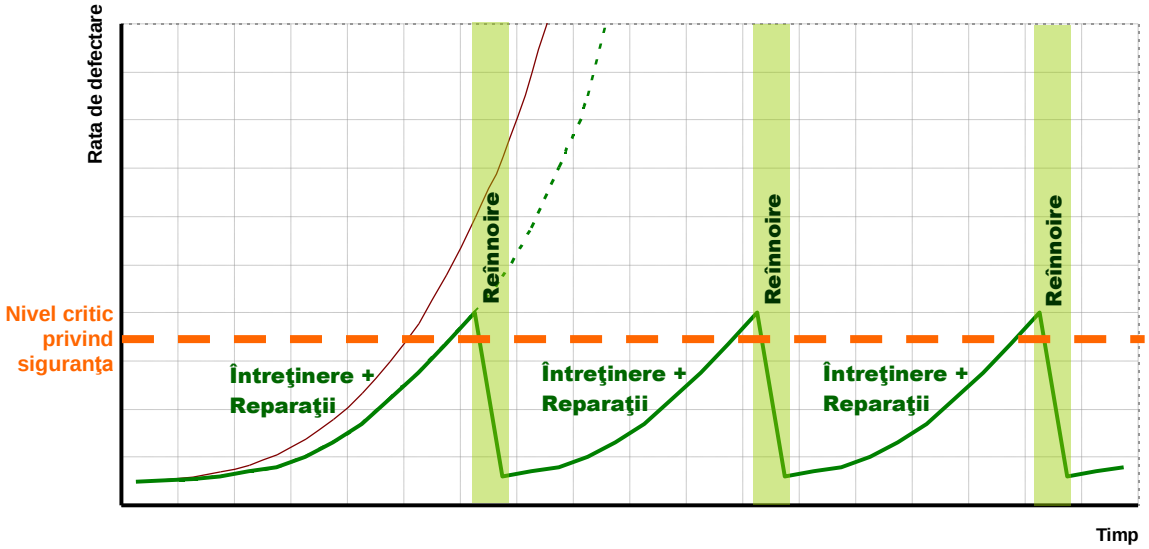
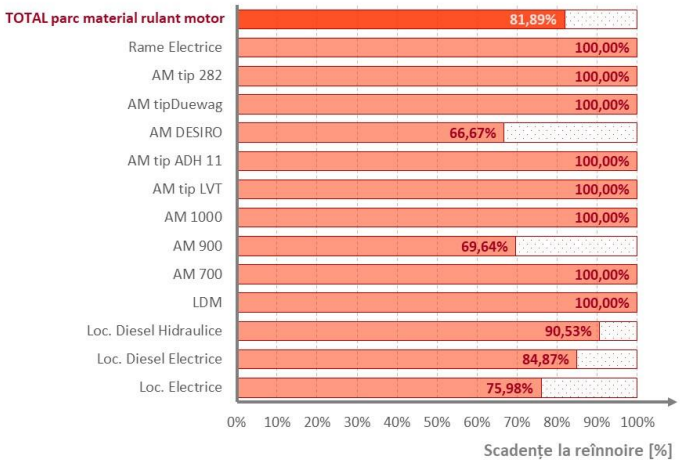


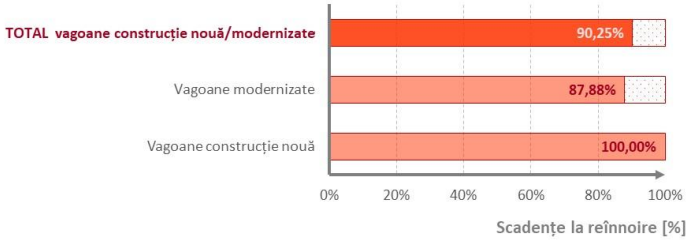
Figura 61 - Cicluri de mentenanţă ale materialului rulant feroviar

Trebuie însă precizat că situaţia actuală a parcului de material rulant al CFR Călători este complet diferită de situaţia teoretică prezentată mai sus. Subfinanţarea prelungită, reflectată în limitarea severă atât a cheltuielilor privind întreţinerea şi reparaţiile, a condus la creşterea progresivă și din ce în ce mai rapidă a probabilităţii de apariţie a defectărilor, inclusiv a celor (potenţial) periculoase. Pe de altă parte, limitarea cheltuielilor privind reînnoirea materialului rulant a condus la depășirea masivă a termenelor de scadență la intervenții din categoria reînnoirilor.

Graficele din figura următoare arată că sunt scadente la reînnoire 81,89% din parcul total de material rulant motor și 90,25% parcul total de vagoane de construcție nouă și modernizate. De asemenea, aceste grafice arată că există multe categorii specifice de material rulant care sunt scadente în totalitate la reînnoire.



a) Material rulant motor



b) Vagoane de construcție nouă și modernizate

Figura 62 – Material rulant scadent la reînnoire

Sursa: date CFR Călători

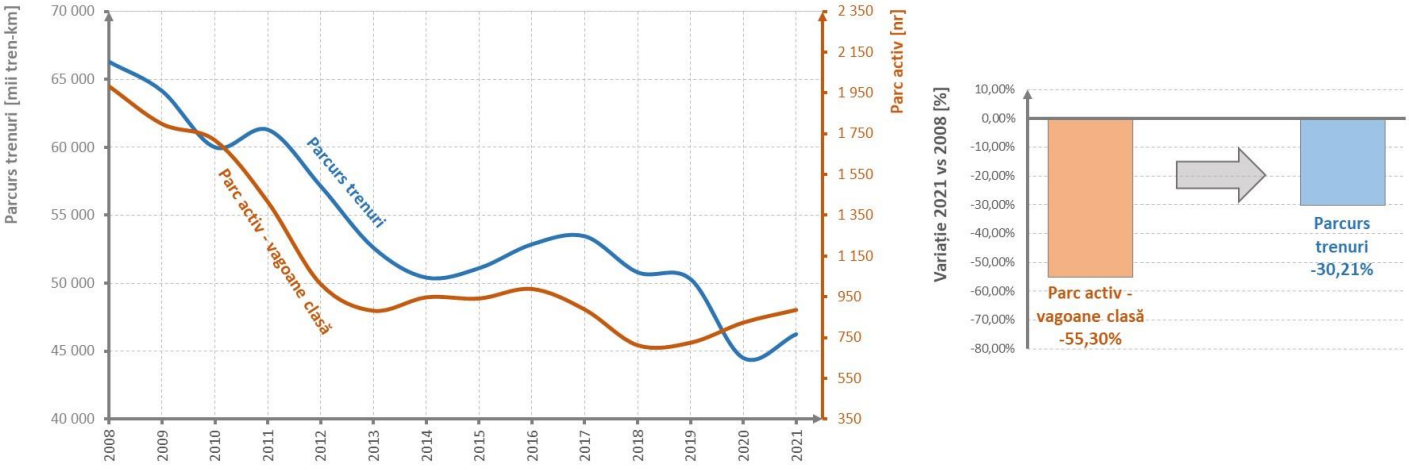
O primă consecință a degradării parcului de material rulant, reflectată în depășirea termenelor de scadență la reînnoire, constă în reducerea progresivă a parcului activ. Situația este valabilă atât în cazul materialului rulant motor cât și în cazul vagoanelor.

Prin corelare cu datele prezentate mai sus în paragraful 4.8.1 „*Materialul rulant*”, se observă că ponderea materialului rulant scadent la reînnoire este mult mai mare decât ponderea parcului activ. Aceasta înseamnă că CFR Călători este obligată să mențină în exploatare foarte multe echipamente care au depășit termenele de scadență la reînnoire. Considerentele teoretice prezentate mai sus cu privire la ciclurile de mentenanță ale materialului rulant feroviar arată că menținerea în exploatare a echipamentelor care au depășit termenele de scadență la reînnoire înseamnă, de fapt:

- pe de o parte, asumarea fortuită a menținerii în exploatare a unor echipamente care funcționează la pametri de performanță degradați, precum locomotive și vagoane care pot circula cu viteze limitate, cu consecințe privind reducerea asumată a performanțelor și calității serviciilor oferite clienților;
- pe de altă parte, asumarea fortuită a unor probabilități mari de defectare în parcurs a echipamentelor respective, care se reflectă mai ales în reducerea masivă a punctualității trenurilor operate de CFR Călători.

Trebuie însă subliniatt că cea mai gravă consecință a limitării cheltuielilor privind mentenanța și reînnoirea materialului rulant constă în reducerea parcului activ de vagoane, cu referire mai ales la vagoanele clasă.

Graficele din figura următoare evidențiază faptul că reducerea progresivă a parcului activ de vagoane clasă a determinat reducerea progresivă a parcursului total al trenurilor operate de CFR Călători,



a) Variația anuală **b) Variația în perioada 2008-2021**

Figura 63 – Influența reducerii parcului activ de vagoane asupra parcursului total al trenurilor operate de CFR Călători

Sursa: date CFR Călători

De altfel, corelând datele prezentate mai sus cu privire la numărul mediu zilnic de trenuri operate de CFR Călători și cu privire la parcul activ de material rulant pare o adevărată performanță faptul că în anul 2021 CFR Călători a reușit să asigure o medie zilnică de 983,7 trenuri circulate având la dispoziție doar 886 de vagoane clasă și 99 automotoare. De altfel situații similare se regăsesc în fiecare an anterior.

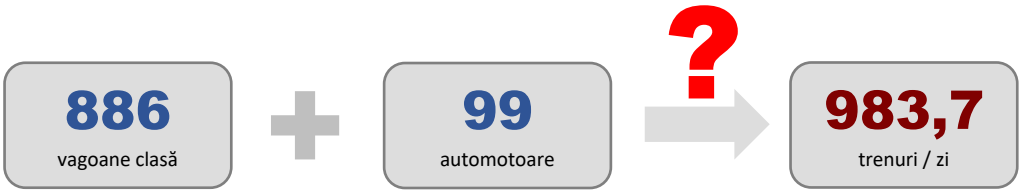
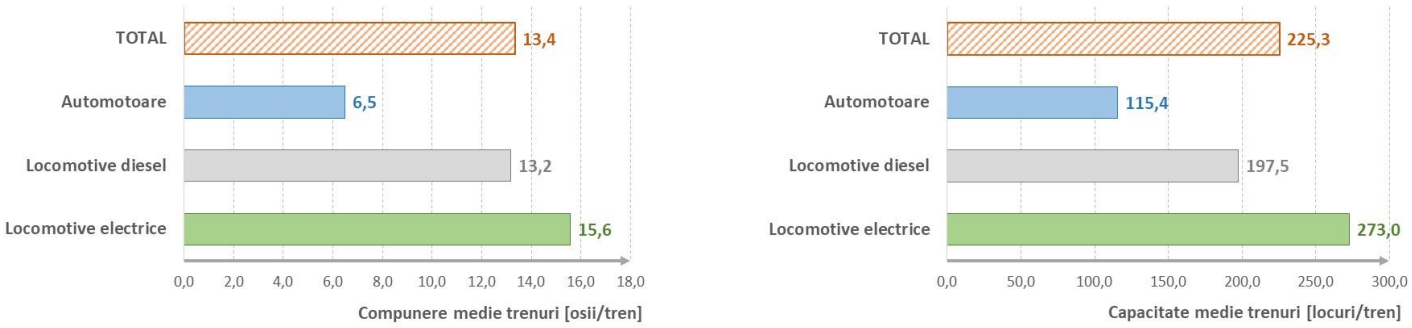


Figura 64 – Utilizarea parcului activ de material rulant pentru operarea serviciilor de transport feroviar de călători – anul 2021

Această aparentă performanță ascunde însă o serie de deficiențe asumate în mod fortuit din cauza veniturilor insuficiente ale societății, care o transformă în fapt într-o contraperformanță.

Graficele din figura următoare evidențiază două dintre cele mai importante consecințe negative ale utilizării unui parc activ insuficient de material rulant.



a) Limitarea compunerii trenurilor **b) Limitarea capacității de transport**

Figura 65 – Influența reducerii parcului activ de material rulant asupra eficienței serviciilor de transport operate de CFR Călători

Sursa: date CFR Călători

Graficul din Figura 65-a arată că parcul activ insuficient a obligat CFR Călători să opereze trenuri cu compuneri foarte reduse. De exemplu, trenurile tractate cu locomotive electrice au avut o compunere medie de mai puțin de 4 vagoane pe tren, în condițiile în care utilizarea eficientă a acestor locomotive ar fi necesitat remorcarea unor trenuri lungi, de mare capacitate, formate din cel puțin 10-12 vagoane. Situația este mai nefavorabilă în cazul utilizării locomotivelor diesel. Deși aceste locomotive produc costuri mari pentru tracțiune, insuficiența parcului de vagoane a condus la utilizarea acestora cu un număr foarte mic de vagoane remorcate. Chiar dacă media a fost de cca 3 vagoane pe tren, există numeroase cazuri în care trenurile tractate de locomotive diesel au un singur vagon în compunere. Această abordare înseamnă costuri de operare mari, care generează un mare handicap competitiv al CFR Călători atât în raport cu alți operatori feroviari, dar chiar și în raport cu transportatorii rutieri.

Graficul din Figura 65-b arată că efectul compunerilor reduse ale trenurilor constă în limitarea capacității de transport a trenurilor operate de CFR Călători. Se poate observa că media capacităților de transport ale trenurilor tractate cu locomotive electrice sau diesel este la nivelul capacităților de transport al ramelor electrice (EMU – Electric Multiple Unit) sau diesel (DMU – Diesel Multiple Unit), care sunt caracterizate prin costuri de tracțiune mult mai scăzute decât în cazul trenurilor clasice scurte tractate cu locomotive puternice. Problema este că CFR Călători nu are în dotare astfel de echipamente.

Sintetizând considerentele prezentate mai sus se poate concluziona că limitarea cheltuielilor pentru mentenanța și reînnoirea materialului rulant, din cauza veniturilor insuficiente ale societății, a condus la degradarea progresivă a parcului de material rulant. Aceasta a determinat, pe de o parte, reducerea progresivă a volumului serviciilor de transport feroviar oferit clienților, iar pe de altă parte a condus la reducerea progresivă a nivelului de performanță și calitate al serviciilor operate de CFR Călători. Consecința o reprezintă migrarea clienților către alte moduri de transport, în principal către transportul rutier, cu efecte privind reducerea în continuare a veniturilor proprii ale societății.

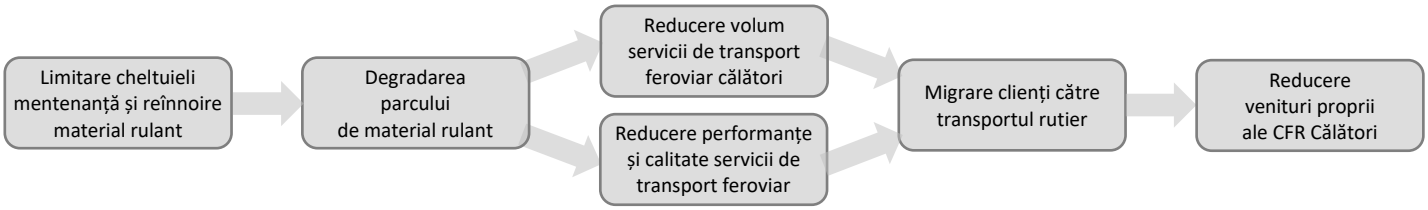


Figura 66 – Principalele consecințe ale limitării cheltuielilor privind mentenanța și reînnoirea materialului rulant

5.3.2 LIMITAREA CHELTUIELILOR PRIVIND RESURSELE UMANE ALE SOCIETĂȚII

În paragraful 4.9.3 de mai sus „*Evoluția cheltuielilor CFR Călători*" s-a arătat că veniturile insuficiente ale societății au condus la reducerea masivă a personalului, cu efecte privind limitarea activității și reducerea mai accentuată a veniturilor proprii.

Graficul din figura următoare prezintă evoluția câștigului mediu lunar în cadrul CFR Călători, comparativ cu evoluția salariului mediu brut pe economie stabilit de Institutul Național de Statistică.

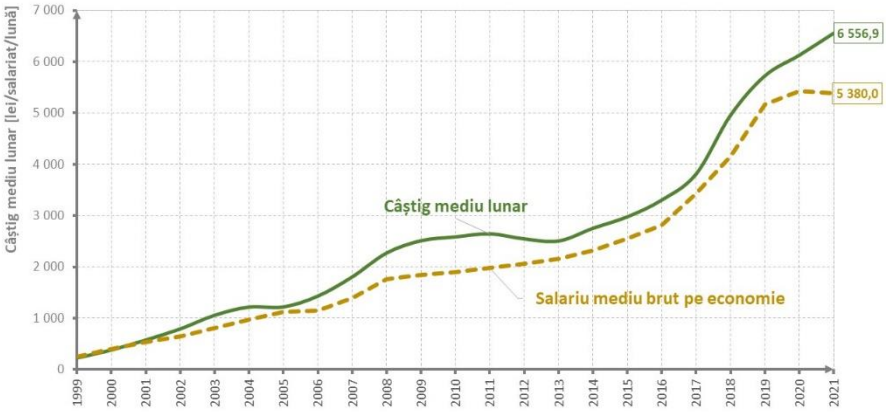


Figura 67 – Evoluția câștigului mediu lunar al personalului CFR Călători

Sursa: date CFR Călători, Institutul Național de Statistică

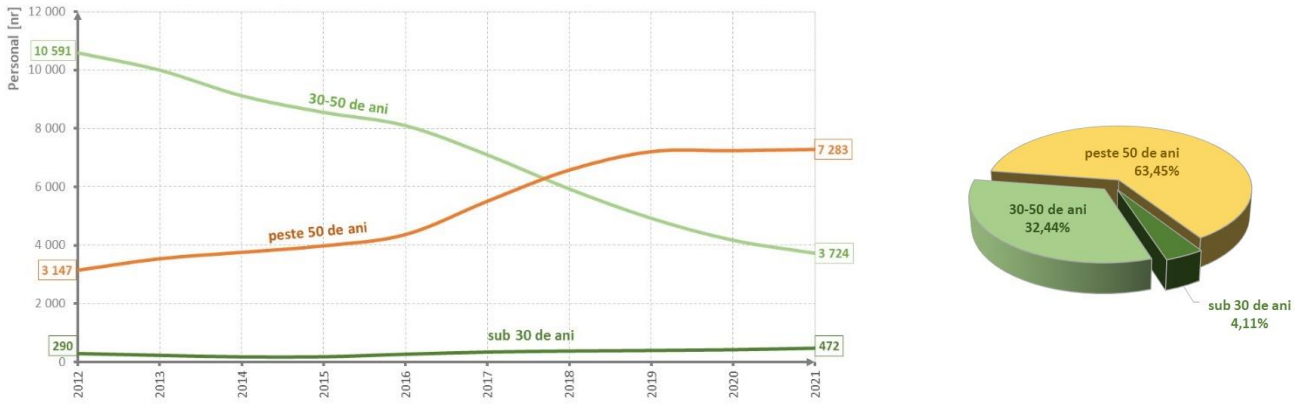
Se observă că variațiile celor doi indicatori sunt corelate. Trebuie remarcată creșterea accentuată a celor doi indicatori în perioada recentă, ulterioară anului 2016, care reprezintă consecința creșterilor succesive ale salariului minim pe economie. După cum se arată în paragraful 4.9.3 de mai sus, aceasta a determinat creșterea vertiginoasă a ponderii cheltuielilor de personal în cadrul societății, cu consecințe privind limitarea altor cheltuieli necesare pentru dezvoltarea activității.

Câștigul mediu lunar la CFR Călători s-a menținut constant la valori ușor superioare salariului mediu pe economie. Teoretic aceasta ar trebui să reprezinte un avantaj, în sensul menținerii atractivității societății pe piața muncii. Practica a demonstrat însă că având în vedere nivelul ridicat de specializare și expertiză necesar, câștigul mediu lunar realizat nu constituie o motivație salarială suficientă pentru atragerea de resurse umane cu nivel adecvat de specializare și expertiză.

În acest context trebuie menţionat un fenomen mai puţin vizibil, dar îngrijorător din perspectiva capacităţii societății de a exercita rolul foarte important de operator național de transport feroviar de călători, care este vital pentru buna funcţionare a sistemului feroviar român în ansamblul său. Este vorba despre diminuarea progresivă a nivelului de specializare şi expertiză a personalului societății.

Activităţile societății necesită un nivel ridicat de specializare şi expertiză a personalului propriu, de natură să asigure funcţionarea transportului feroviar de călători la un nivel adecvat de performanţă şi siguranţă. Constrângerile de ordin financiar menţionate în cadrul acestui document au impus inclusiv limitarea cheltuielilor de natură salarială, fapt care a condus la menţinerea câştigului salarial mediu la un nivel relativ redus în raport de nivelul ridicat de specializare al personalului societății. Lipsa motivaţiei salariale la un nivel adecvat a generat un exod continuu al specialiştilor societății, care au migrat către companii private din domeniul feroviar sau din industria feroviară. Acest exod al personalului specializat, coroborat cu limitările privind recrutarea şi angajarea de noi specialişti (limitări impuse în principal de resursele financiare insuficiente), generează o vulnerabilitate majoră a societății pe termen mediu şi lung în ceea ce priveşte potenţialul de a-şi îndeplini obligaţiile la un nivel adecvat de performanţă şi eficienţă.

Această vulnerabilitate majoră a societății este reflectată inclusiv prin tendința de îmbătrânire a personalului, evidențiată în graficele din figura următoare.



a) Evoluție anuală **b) Situația actuală**

Figura 68 – Structura personalului CFR Călători pe categorii de vârstă

Sursa: date CFR Călători

Graficul din Figura 68-a arată tendința constantă de creștere a ponderii personalului de peste 50 de ani, care reprezintă pe de o parte o consecință a limitărilor privind recrutarea şi angajarea de noi specialişti, iar pe de altă parte, o consecință a lipsei de atractivitate a societății pe piața muncii din cauza salariilor prea puțin motivante.

Rezultatul acestei tendințe constante de îmbătrânire a personalului este evidențiat pe graficul din Figura 68-b, care arată că în prezent personalul de peste 50 de ani reprezintă aproape două treimi din total, pe când personalul sub 30 de ani nu atinge nici măcar 5% din personalul total al societății.

Sintetizând considerentele prezentate mai sus se poate concluziona că limitarea cheltuielilor privind resursele umane, din cauza veniturilor insuficiente ale societății, a condus la reducerea progresivă a personalului și la scăderea nivelului de expertiză al acestuia. Aceasta a determinat, pe de o parte, reducerea progresivă a volumului serviciilor de transport feroviar oferit clienților, iar pe de altă parte a condus la reducerea progresivă a nivelului de performanță și calitate al serviciilor operate de CFR Călători. Consecința o reprezintă migrarea clienților către alte moduri de transport, în principal către transportul rutier, cu efecte privind reducerea în continuare a veniturilor proprii ale societății.

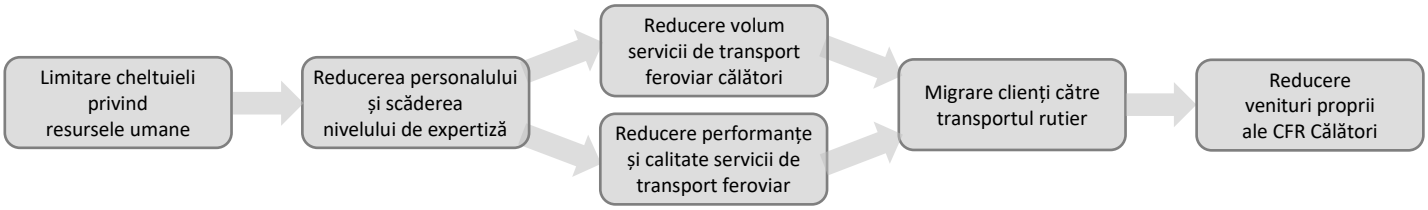


Figura 69 – Consecințe ale limitării cheltuielilor CFR Călători privind personalul

5.3.3 LIMITAREA CHELTUIELILOR PRIVIND UTILIZAREA INFRASTRUCTURII FEROVIARE

După cum s-a arătat anterior, în perioada 2008-2021 parcursul total al trenurilor operate de CFR Călători a scăzut cu 30,21% (a se vedea Figura 27), inclusiv ca efect al compensării insuficiente a obligației de serviciu public.

Implicit, aceasta a condus la reducerea progresivă a cheltuielilor societății privind infrastructura feroviară (a se vedea Figura 43), fapt care a determinat diminuarea progresivă a veniturilor CFR SA – administratorul infrastructurii feroviare.

În paragraful 4.9.4 „*Creanțe și arierate*" s-a arătat că, din cauza veniturilor insuficiente, CFR Călători nu a putut plăti integral către CFR SA tarifele aferente serviciilor furnizate de aceasta. În prezent s-au acumulat datorii restante către CFR SA care reprezintă contravaloarea a 8 luni de utilizare a infrastructurii feroviare.

Problema este însă că limitarea veniturilor proprii ale administratorului infrastructurii feroviare are efecte negative inclusiv asupra CFR Călători. În condițiile în care finanțarea din fonduri publice a infrastructurii feroviare este insuficientă[9], limitarea veniturilor proprii ale CFR SA inclusiv din cauza CFR Călători are ca efect amplificarea fenomenului de degradare a infrastructurii feroviare, ceea ce conduce la degradarea performanțelor infrastructurii feroviare. Aceasta se reflectă în degradarea suplimentară a peformanțelor și calității serviciilor de transport feroviar de călători operate de CFR Călători. Consecința o reprezintă migrarea clienților către alte moduri de transport, în principal către transportul rutier, cu efecte privind reducerea în continuare a veniturilor proprii ale CFR Călători.

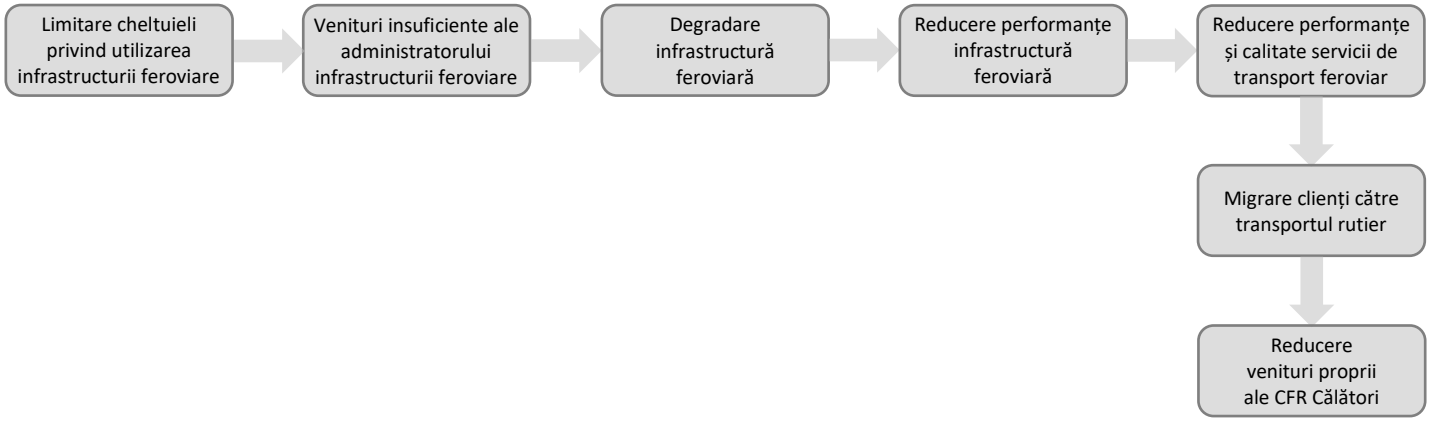


Figura 70 – Consecințe ale limitării cheltuielilor CFR Călători privind privind utilizarea infrastructurii feroviare

[9] A se vedea anexa nr. 10 la contractul de activitate și performanță al CFR SA pentru perioada 2021-2025, aprobat prin HG nr. 920/2021 și publicat la adresa http://www.cfr.ro/index.php/ct-menu-item-3/contractul-de-activitate-2021-2025

5.4 ALTE CAUZE DE NATURĂ EXTERNĂ

Pe întreaga durată de funcționare CFR Călători s-a confruntat şi cu alte dificultăţi de natură externă societății, care, independent de consecinţele reducerii traficului feroviar de călători din cauza distorsionării competiției intermodale, au afectat negativ rezultatele economice ale societății.

5.4.1 CREȘTEREA PREȚURILOR ENERGIEI PENTRU TRACȚIUNE

În ultima perioadă s-a înregistrat o tendință îngrijorătoare de creștere accelerată a prețurilor aferente energiei pentru tracțiunea trenurilor.

Graficul din figura următoare prezintă tendința de creștere a prețului energiei electrice pentru tracțiune.

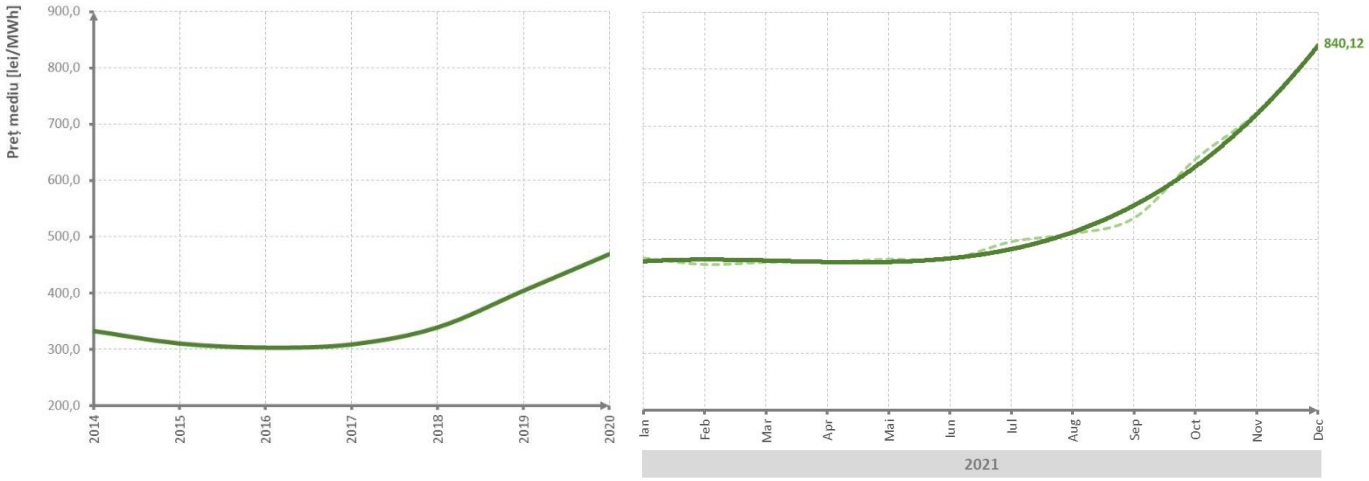


Figura 71 – Tendința de creștere a prețului energiei electrice pentru tracțiune

Sursa: date CFR Călători

Se poate observa că tendința de creștere a început din anul 2018, dar în ultimul an această tendință s-a accentuat alarmant. Prețul mediu înregistrat în luna decembrie a anului 2021 a fost aproape dublu față de prețul înregistrat la începutul anului.

Graficul din figura următoare prezintă tendința de creștere a prețului motorinei.

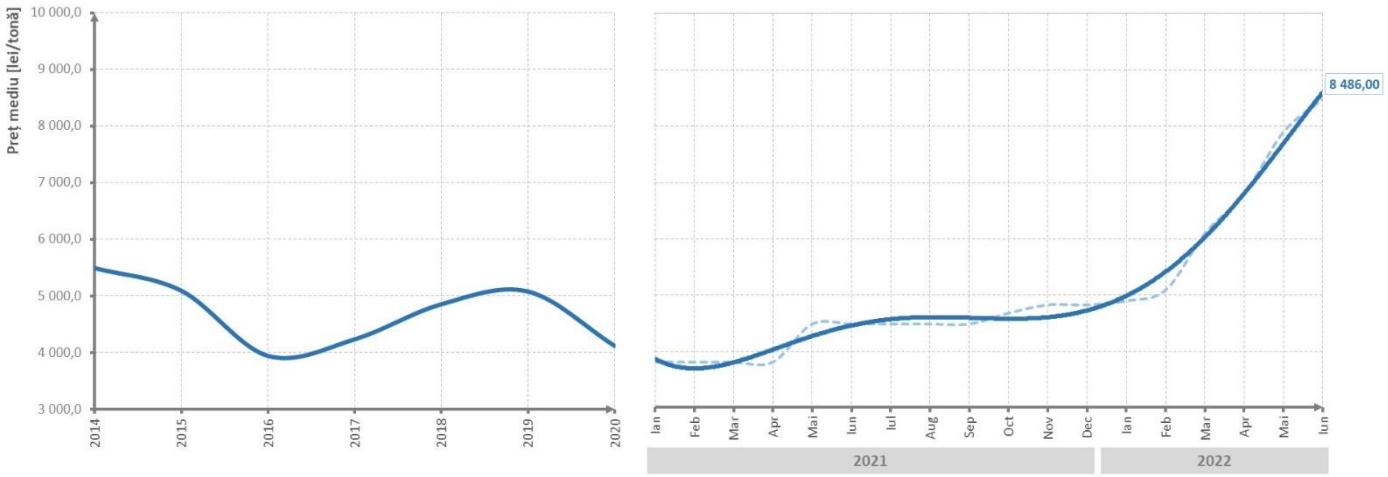


Figura 72 – Tendința de creștere a prețului motorinei

Sursa: date CFR Călători

Se poate observa că prețul mediu înregistrat în luna iunie a acestui an reprezintă mai mult decât dublul prețului mediu înregistrat la începutul anului 2021.

Aceste tendințe de creștere a prețurilor pot avea un efect devastator asupra situației economice a societății, având în vedere ponderea însemnată a cheltuielilor societății privind energia pentru tracțiune.

5.4.2 Efectele epidemiei de COVID-19

Epidemia COVID-19 care s-a produs în anii 2020 și 2021 a condus la impunerea unor restricții de circulație care au generat multiple efecte negative asupra situației economice a CFR Călători.

Majoritatea graficelor prezentate anterior au evidențiat distinct perioada epidemiei COVID-19. Pe aceste grafice se pot observa efecte semnificative ale epidemiei, uneori chiar dramatice, în ceea ce privește scăderea unor indicatori importanți din perspectiva situației economice a CFR Călători.

Datele prezentate mai sus evidenţiază că scăderile cele mai semnificative s-au produs în anul 2020. Câteva exemple sunt edificatoare în ceea ce privește efectele epidemiei COVID-19 asupra situației economice a CFR Călători:

- parcursul total al trenurilor operate de CFR Călători a scăzut în anul 2020 cu **11,54%** față de anul 2019;
- parcursul total al călătorilor în trenurile operate de CFR Călători a scăzut în anul 2020 cu **37,02%** față de anul 2019;
- numărul călătorilor transportați de CFR Călători a scăzut în anul 2020 cu **28,36%** față de anul 2019;
- veniturile proprii ale CFR Călători au scăzut în anul 2020 cu **36,05%** față de anul 2019.

Consecința deteriorării masive a acestor indicatori a constat în creșterea pierderilor financiare din 2020 de peste două ori în comparație cu anul 2019.

Cap. 6 Situația actuală

CAPITOLUL 6
SITUAȚIA ACTUALĂ

Prezentul capitol tratează următoarele probleme:

6.1 Declinul situației economice a societății 121

6.2 Aspecte relevante privind activitatea curentă a societății 124

6.2.1 Operarea serviciilor de transport 124

6.2.2 Utilizarea resurselor logistice ale societății 127

6.2.3 Costuri aferente operării serviciilor de transport 129

6.2.4 Variația sezonieră a activității societății 131

6.1 DECLINUL SITUAȚIEI ECONOMICE A SOCIETĂȚII

Analizele prezentate în cadrul capitolului precedent au evidențiat o serie de corelări de tip cauză-efect între evoluțiile unor indicatori tehnici și economici care descriu activitatea CFR Călători.

Integrarea acestor corelări conduce la asamblarea imaginii unei evoluții de tip circular privind deteriorarea situației economice a CFR Călători, care este evidențiată în figura următoare. Figura reflectă inclusiv efectele situațiilor cu caracter excepțional, respectiv creșterea prețurilor energiei pentru tracțiune (a se vedea paragraful 5.4.1 de mai sus) și epidemia COVID-19 din perioada 2020-2021 (a se vedea paragraful 5.4.2 de mai sus).

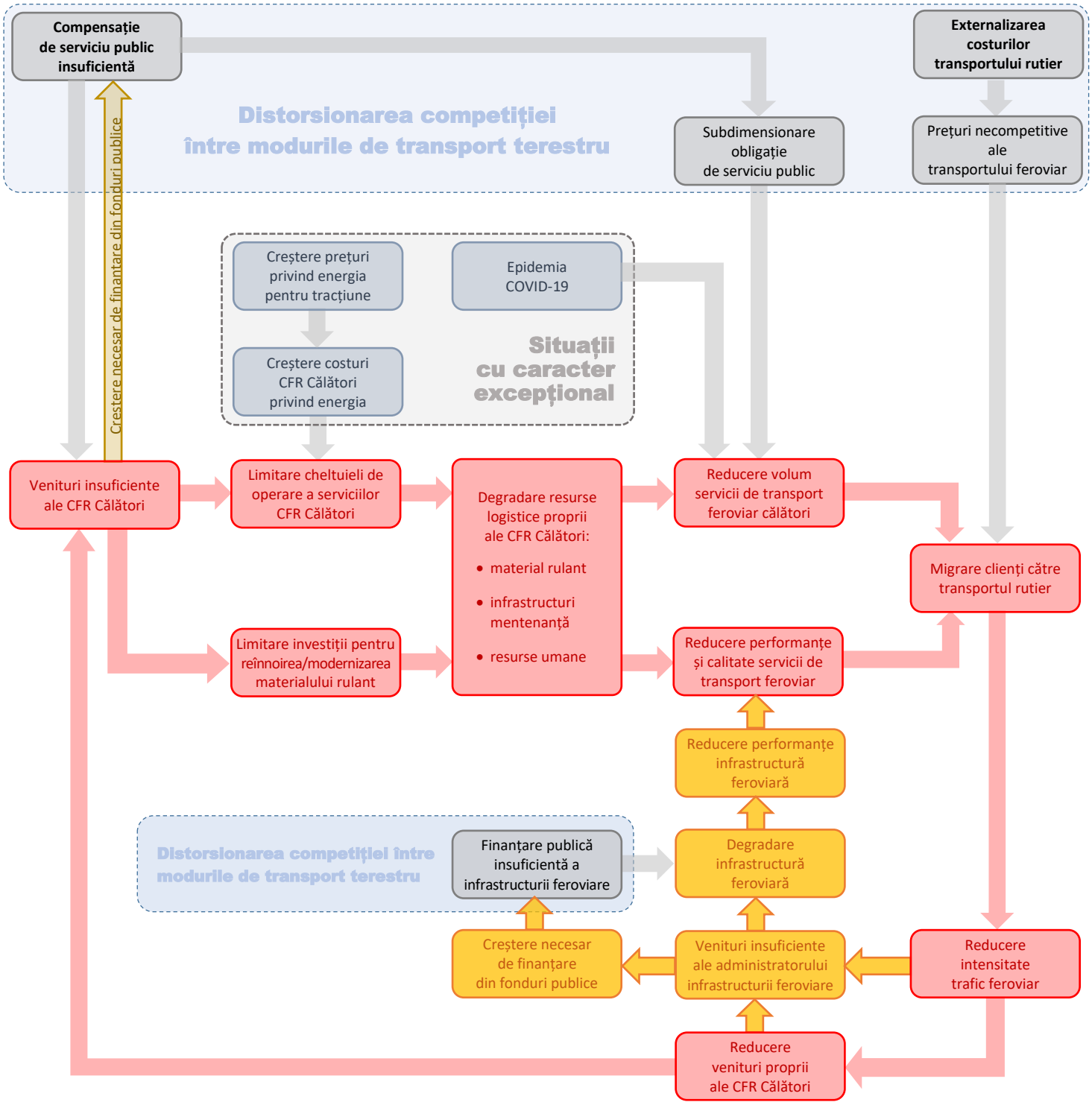


Figura 73 – Mecanismul deteriorării progresive a situației economice a CFR Călători și cauzele acesteia

Totul pornește de la veniturile totale insuficiente ale CFR Călători (a se vedea paragraful 4.9.2 de mai sus), care reprezintă suma dintre veniturile proprii ale societății și veniturile aferente compensației de serviciu public.

După cum s-a arătat anterior, veniturile insuficiente au condus pe de o parte la limitarea cheltuielilor pentru operarea serviciilor, iar pe de altă parte la limitarea investițiilor pentru reînnoirea și/sau modernizarea parcului de material rulant.

Aceste limitări ale cheltuielilor au avut drept consecință deteriorarea progresivă a principalelor resurse logistice proprii ale CFR Călători: parcul de material rulant (a se vedea paragraful 4.8.1 și paragraful 5.3.1), infrastructurile de mentenanță și personalul societății (a se vedea paragraful 4.8.2 și paragraful 5.3.2).

Deteriorarea resurselor logistice ale societății a determinat, pe de o parte, reducerea progresivă a volumului serviciilor de transport feroviar oferit clienților, iar pe de altă parte a condus la reducerea progresivă a nivelului de performanță și calitate al serviciilor operate de CFR Călători. Consecința o reprezintă migrarea clienților către alte moduri de transport, în principal către transportul rutier, cu efecte privind reducerea în continuare a veniturilor proprii ale societății.

Reducerea veniturilor proprii ale societății întreține nivelul insuficient al veniturilor, iar ciclul descris mai sus se închide. Altfel spus, graficul din figura următoare prezintă un cerc vicios al evoluției situației economice a CFR Călători (marcat cu roșu pe figură).

Figura mai evidențiază însă încă un cerc vicios secundar (marcat cu portocaliu), înscris în cel principal, care se referă la degradarea progresivă a infrastructurii feroviare ca efect al veniturilor insuficiente ale administratorului infrastructurii feroviare.

În paragraful 4.9.1 „*Evoluția rezultatelor financiare ale CFR Călători*" s-a arătat însă că veniturile totale ale CFR Călători au înregistrat o tendință descendentă, perioada 2008-2021 fiind caracterizată de o scădere cu 8,12%.

Aceasta înseamnă că fiecare ciclu descris în figura de mai sus conduce la un nivel al veniturilor totale ale CFR Călători mai redus decât cel anterior, fapt care amplifică caracterul insuficient al acestora. Altfel spus, ***figura de mai sus descrie în fapt o spirală a declinului situației economice a societății, pe fondul declinului transportului feroviar de călători din România***.

Figura de mai jos sintetizează corelațiile de tip cauză-efect prezentate în Figura 73 de mai sus și evidențiază spirala declinului CFR Călători. Implicit, această figură evidențiază declinul transportului feroviar de călători din România.

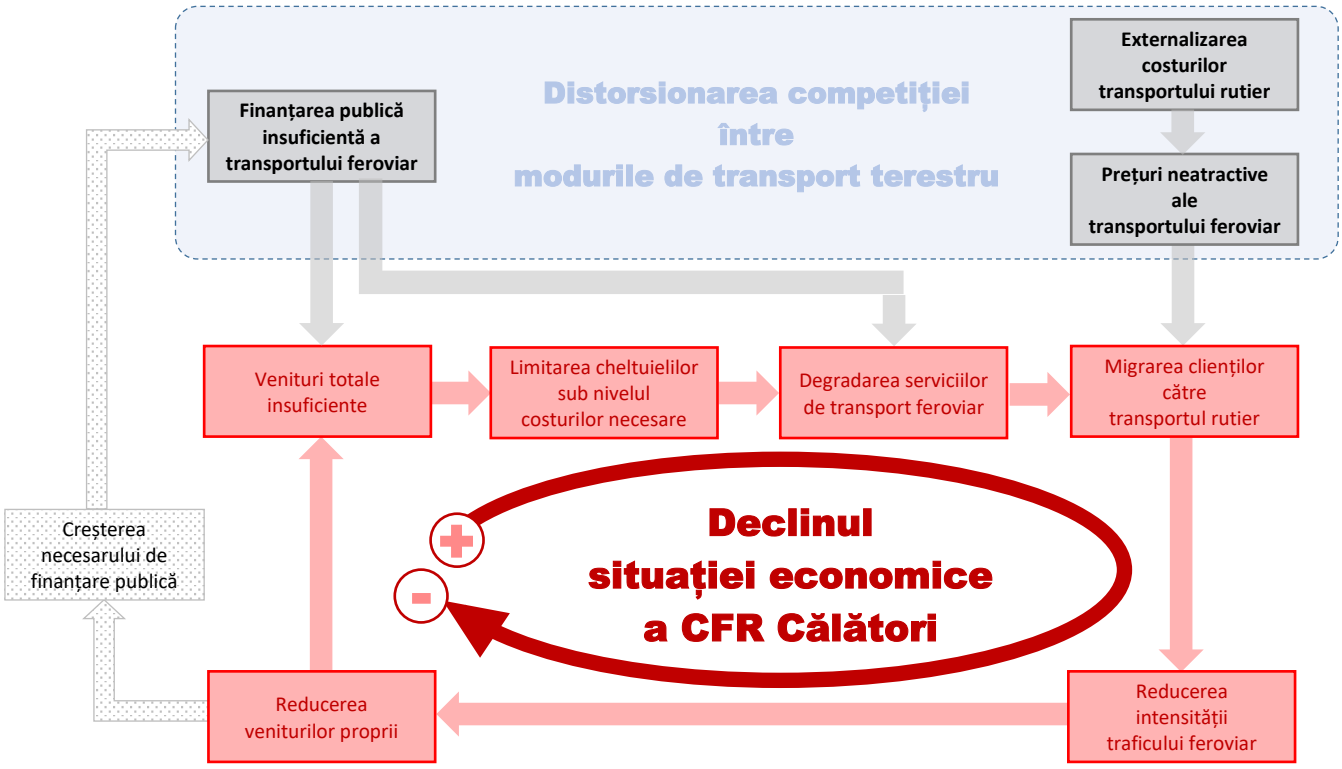


Figura 74 – Declinul situației economice a CFR Călători

Această spirală a declinului este cauzată și întreținută de elemente legate de distorsionarea competiției între modurile de transport terestru. Astfel:

- Externalizarea masivă a costurilor transportului rutier, evidențiată în paragraful 3.2.2 de mai sus, afectează competitivitatea prețurilor transportului feroviar de călători în raport cu transportul rutier și conduce la migrarea clienților către transportul rutier, cu consecințe privind reducerea veniturilor proprii ale societății.
- Finanțarea insuficientă din fonduri publice a transportului feroviar de călători și, implicit, a CFR Călători, reflectată în subcompensarea obligației de serviciu public privind transportul feroviar de călători (a se vedea paragraful 5.2.2 de mai sus), întreține și amplifică caracterul insuficient al veniturilor CFR Călători.
- Mai mult decât atât, decalajul între nivelul necesar al veniturilor și nivelul efectiv al acestora se amplifică progresiv deoarece scăderea veniturilor proprii ale societății conduce la creșterea necesităților de finanțare din fonduri publice (a se vedea Figura 54 de mai sus).
- Subdimensionarea compensației de serviciu public privind transportul feroviar de călători, corelată cu interpretarea și aplicarea eronată a prevederilor Regulamentului (CE) nr. 1370/2007 conduce la subdimensionarea obligației de serviciu public, care este limitată de cuantumul fondurilor bugetare alocate, cu efecte directe privind reducerea volumului serviciilor de transport operate de CFR Călători și, implicit, cu efecte privind reducerea veniturilor proprii ale societății.
- Finanțarea publică insuficientă a infrastructurii feroviare amplifică efectele negative ale veniturilor proprii insuficiente ale CFR SA privind degradarea infrastructurii feroviare, cu consecințe privind deteriorarea suplimentară a performanțelor și calității serviciilor de transport feroviar de călători, fapt care se reflectă în migrarea clienților către transportul rutier și, implicit, în reducerea veniturilor proprii ale CFR Călători (a se vedea paragraful 5.3.3 de mai sus).

Problematica declinului transportului feroviar de călători din România este similară cu problematica generală a declinului întregului sistem național de transport feroviar, prezentată în Cap. 3 de mai sus.

Trebuie însă precizat că declinul transportului feroviar din România, deși este o realitate incontestabilă, nu se reflectă și în situația economică a operatorilor de transport feroviar cu capital privat (cu referire la toți operatorii de transport feroviar cu capital privat, indiferent de tipul de trafic). Acești operatori nu se confruntă cu limitările privind capitalizarea societăților, limitări care sunt inerente în cazul societăților cu capital de stat în principal din cauza legislației privind concurența și ajutoarele de stat. Trebuie avut în vedere că în cazul societăților cu capital de stat care activează pe o piață concurențială (cum este cazul CFR Călători), capitalizarea de către acționar (statul român) este practic imposibilă deoarece reprezintă un ajutor de stat care poate distorsiona competiția pe piața respectivă (în speță, piața transportului feroviar de călători). În aceste condiții, CFR Călători nu are resurse financiare nici pentru achiziția resurselor logistice necesare (cu referire în principal la materialul rulant), nici pentru mentenanța și reînnoirea celor existente. În schimb, societățile cu capital privat au unele grade de libertate evidente în această privință, ceea ce le-a permis achiziționarea materialului rulant necesar și mentenanța adecvată a acestuia. În aceste condiții, operatorii de transport feroviar cu capital privat reușesc să mențină practic permanent activ parcul propriu de material rulant, fapt care conduce la costuri de operare mult mai reduse decât în cazul CFR Călători. Ca urmare, o parte dintre clienții CFR Călători migrează către operatorii de transport feroviar cu capital privat, ceea ce se reflectă în creșterea progresivă a cotei de piață a acestor operatori (a se vedea paragraful 4.6.1 de mai sus).

În cazul operatorilor de transport feroviar cu capital privat, declinul general al transportului feroviar din România se manifestă prin limitarea posibilităților de creștere economică a acestora. În aceste condiții, creșterea economică a operatorilor de transport feroviar cu capital privat se bazează practic exclusiv pe canibalizarea cotei de piață a CFR Călători, prin atragerea clienților tradiționali ai acesteia, și doar în măsură nesemnificativă pe atragerea de clienți tradiționali ai transportului auto.

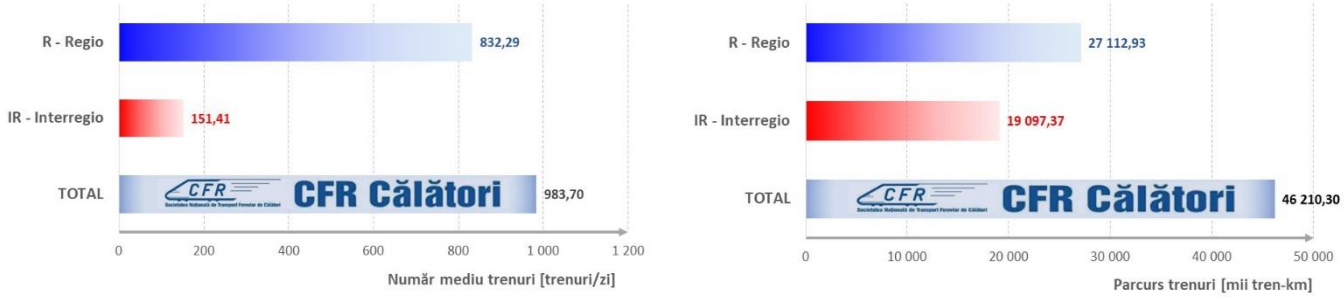
În aceste condiții, **declinul transportului feroviar de călători din România se reflectă exclusiv în declinul situației economice a CFR Călători** pe când, în mod aparent paradoxal, situația economică a operatorilor de transport feroviar cu capital privat se consolidează progresiv, chiar dacă posibilitățile de creștere sunt limitate.

6.2 ASPECTE RELEVANTE PRIVIND ACTIVITATEA CURENTĂ A SOCIETĂȚII

Acest subcapitol prezintă sintetic câteva elemente actuale relevante privind activitatea CFR Călători, care evidențiază consecințele declinului situației economice a societății. Elementele prezentate sunt necesare inclusiv pentru a identifica unele priorități strategice privind dezvoltarea viitoare a societății, în contextul dezvoltării transportului feroviar din România.

6.2.1 OPERAREA SERVICIILOR DE TRANSPORT

Graficele din figura următoare prezintă situația trenurilor operate de CFR Călători în anul 2021 și distribuția acestora pe categoriile relevante de servicii. Figura 75-a prezintă media zilnică a trenurilor operate, iar Figura 75-b prezintă distribuția pe categorii de servicii a parcursului total al trenurilor (valori anuale).

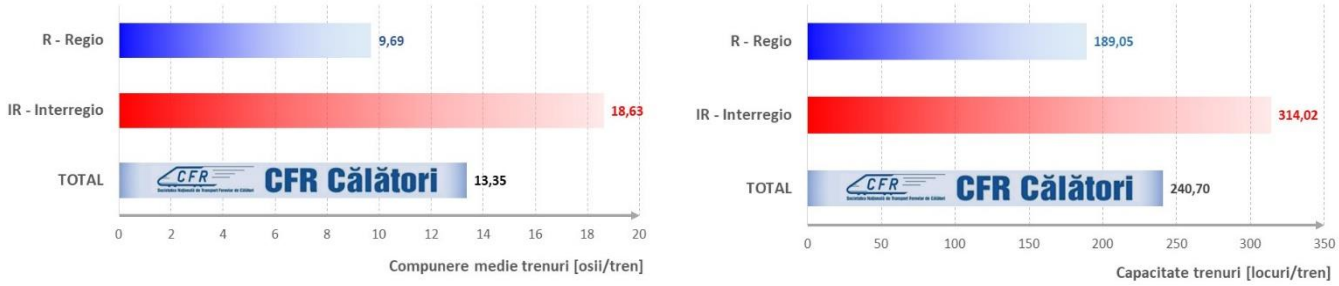


a) Număr trenuri **b) Parcurs total trenuri**

Figura 75 – Trenuri operate de CFR Călători în anul 2021

Sursa: date CFR Călători

Graficele din figura următoare prezintă câteva date relevante privind caracteristicile trenurilor operate de CFR Călători în anul 2021 și distribuția acestora pe categoriile relevante de servicii.



a) Compunerea trenurilor **b) Capacitatea de transport a trenurilor**

Figura 76 – Caracteristicile trenurilor operate de CFR Călători în anul 2021

Sursa: date CFR Călători

Figura 76-a prezintă compunerea medie a trenurilor, exprimată în osii/tren (inclusiv locomotiva). Graficul indică valori foarte reduse, mai evidente în cazul trenurilor interregio, care reprezintă efectul deficitului de material rulant. În condițiile deficitului de automotoare și lipsei ramelor electrice, majoritatea trenurilor sunt în compunere clasică (locomotivă plus vagoane), ceea ce relevă o utilizare ineficientă economic a locomotivelor.

Figura 76-b prezintă capacitatea de transport a trenurilor, exprimată în locuri per tren. Valorile sunt de asemenea reduse, ceea ce confirmă faptul că lipsa materialului rulant nu permite o dimensionare adecvată a ofertei de servicii de transport.

Graficul din figura următoare prezintă situația vitezelor comerciale realizate de trenurile operate de CFR Călători, defalcate pe categorii de servicii. Nivelul redus al valorilor prezentate sunt generate de cauze multiple, dintre care trebuie menționate:

- limitările de performanță ale materialului rulant, generate de vechimea parcului de material rulant și de imposibilitatea efectuării intervențiilor necesare de mentenanță și reînnoire;
- lipsa serviciilor intercity din obligația de serviciu public, fapt care conduce la necesitatea menținerii unui număr mare de opriri în parcurs pentru toate trenurile;
- limitările generate de starea de degradare a infrastructurii feroviare.

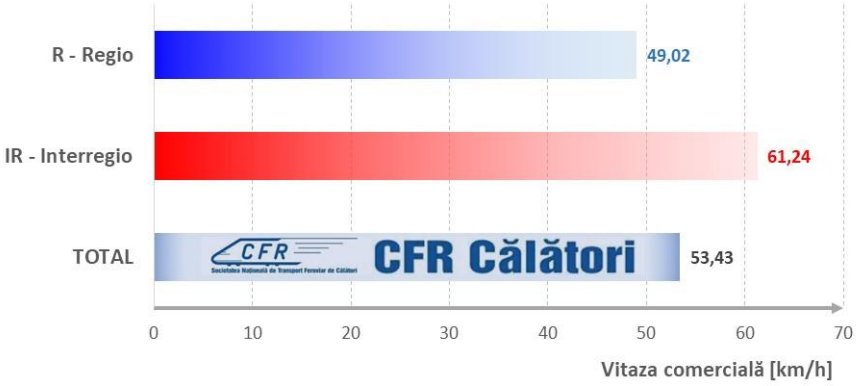
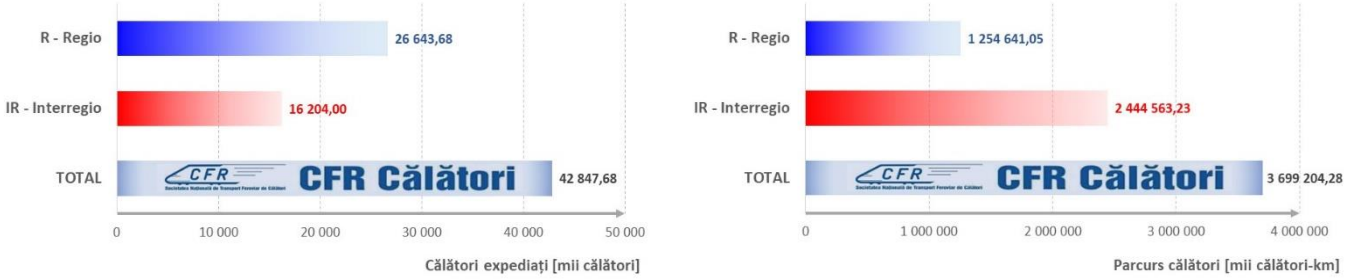


Figura 77 – Viteza comercială a trenurilor operate de CFR Călători în anul 2021

Sursa: date CFR Călători

Graficele din figura următoare prezintă utilizarea serviciilor de transport operate de CFR Călători, din perspectiva numărului de călători expediați (Figura 78-a) și a parcursului total al călătorilor (Figura 78-b).



a) Călători expediați **b) Parcurs total al călătorilor**

Figura 78 – Utilizarea serviciilor de transport operate de CFR Călători în anul 2021 (1)

Sursa: date CFR Călători

Figura următoare prezintă distribuția opțiunilor clienților pentru categoriile de servicii oferite de societate. Se observă că aproape două treimi dintre călătorii expediați au optat pentru serviciile de tip regio dar, din cauza distanțelor medii de călătorie mult mai mari în cazul serviciilor interregio, situația se inversează în ceea ce privește parcursul total al călătorilor.

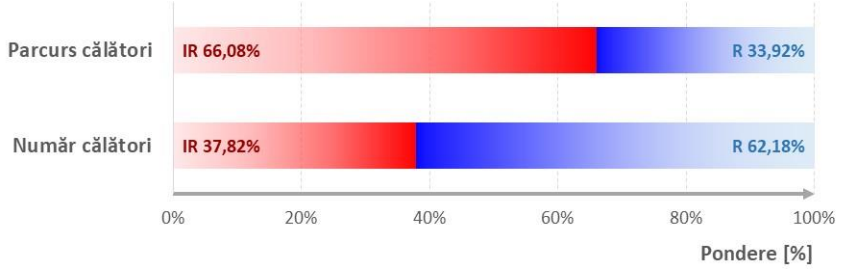
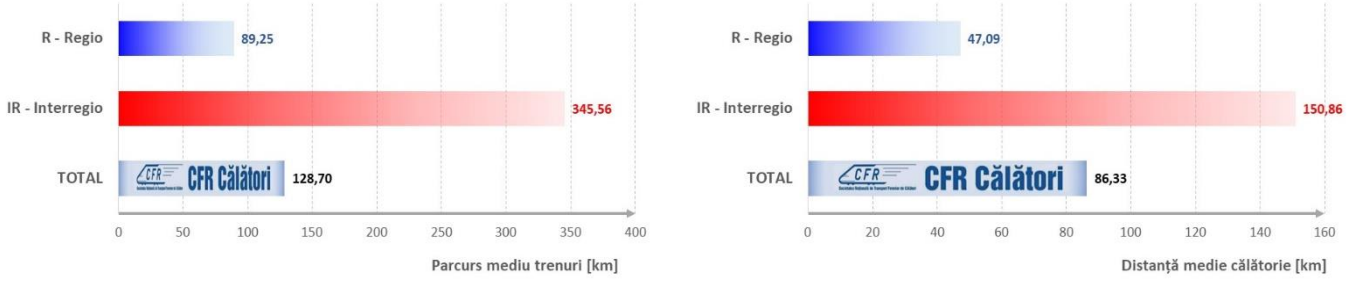


Figura 79 – Distribuția opțiunilor clienților pentru categoriile de servicii de transport oferite de CFR Călători în anul 2021

Sursa: date CFR Călători

Cota mult mai mare a serviciilor interregio în ceea ce privește parcursul total al călătorilor conduce la concluzia că acest tip de servicii contribuie mai substanțial la veniturile comerciale totale ale societății.

Graficele din figura următoare prezintă utilizarea serviciilor de transport operate de CFR Călători, din perspectiva parcursului mediu al trenurilor (Figura 80-a) și a distanței medii de călătorie (Figura 80-b).



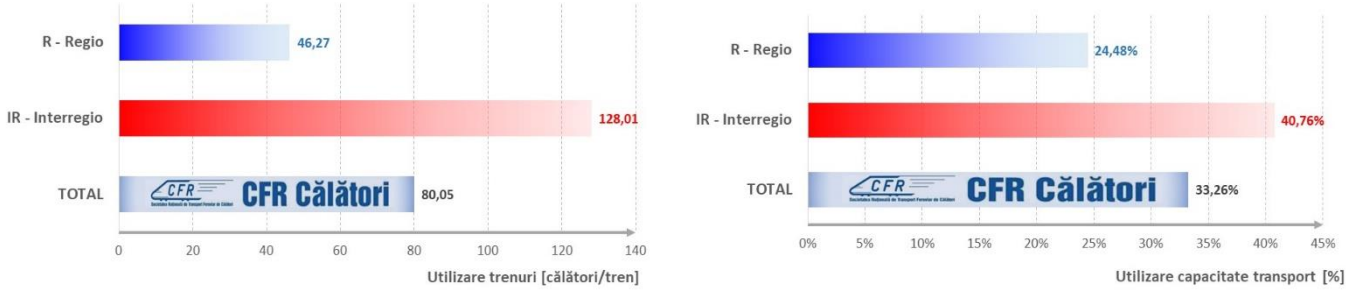
a) Parcursul mediu al trenurilor **b) Distanța medie a călătoriilor**

Figura 80 – Utilizarea serviciilor de transport operate de CFR Călători în anul 2021 (2)

Sursa: date CFR Călători

Trebuie remarcat faptul că distanța medie de călătorie este relativ redusă, mai ales în cazul serviciilor interregio, ceea ce evidențiază reticența clienților de a utiliza transportul feroviar pe distanțe lungi. Această reticență este generată de vitezele comerciale reduse, care conduc la durate foarte mari ale deplasărilor pe distanțe lungi.

Graficele din figura următoare prezintă utilizarea trenurilor operate de CFR Călători, din perspectiva gradului mediu de utilizare a trenurilor (Figura 81-a) și a gradului mediu de utilizare a capacității de transport (Figura 80-b).



a) Utilizarea trenurilor **b) Utilizarea capacității de transport**

Figura 81 – Utilizarea trenurilor operate de CFR Călători în anul 2021

Sursa: date CFR Călători

Graficul din figura următoare prezintă ponderea categoriilor de servicii în cadrul ofertei de transport a CFR Călători.

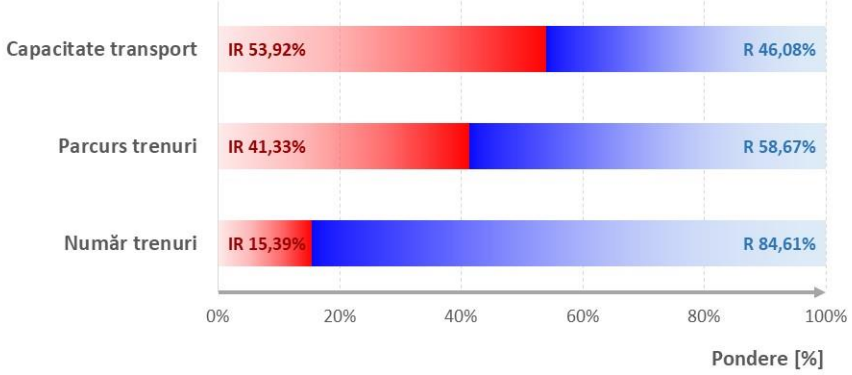


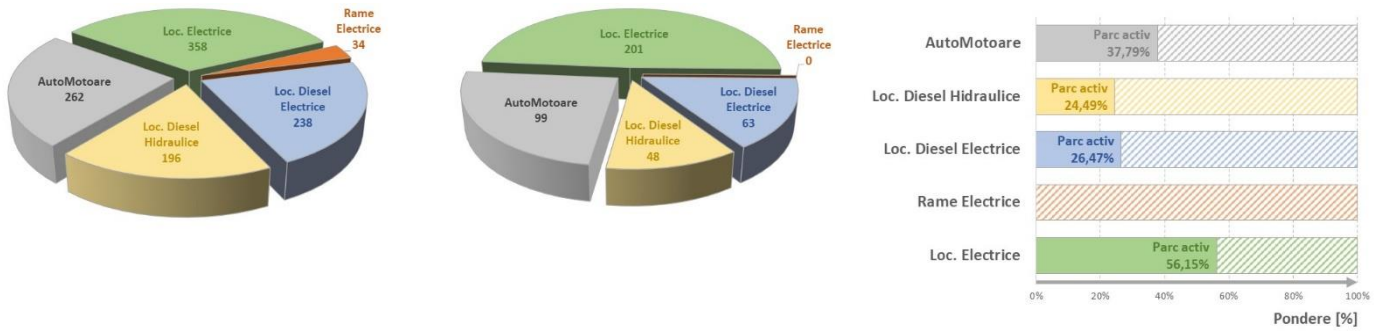
Figura 82 – Ponderea categoriilor de servicii în cadrul ofertei de transport a CFR Călători din anul 2021

Sursa: date CFR Călători

Se observă că serviciile interregio au o pondere mică în ceea ce privește numărul de trenuri. Ponderea acestei categorii de servicii devine însă semnificativă în ceea ce privește parcursul total al trenurilor și este dominantă în ceea ce privește capacitatea de transport asigurată.

6.2.2 UTILIZAREA RESURSELOR LOGISTICE ALE SOCIETAȚII

Graficele din figura următoare prezintă sintetic situația parcului de material rulant motor în anul 2021. Se observă că ponderea parcului activ este foarte redusă la toate categoriile, ceea ce reprezintă o consecință a stării avansate de degradare a parcului de material rulant motor.



a) Parc inventar **b) Parc activ** **c) Ponderea parcului activ**

Figura 83 – Parcul de material rulant motor al CFR Călători din anul 2021

Sursa: date CFR Călători

Situația este similară și în ceea ce privește parcul de vagoane, fapt relevat în graficele din figura următoare.

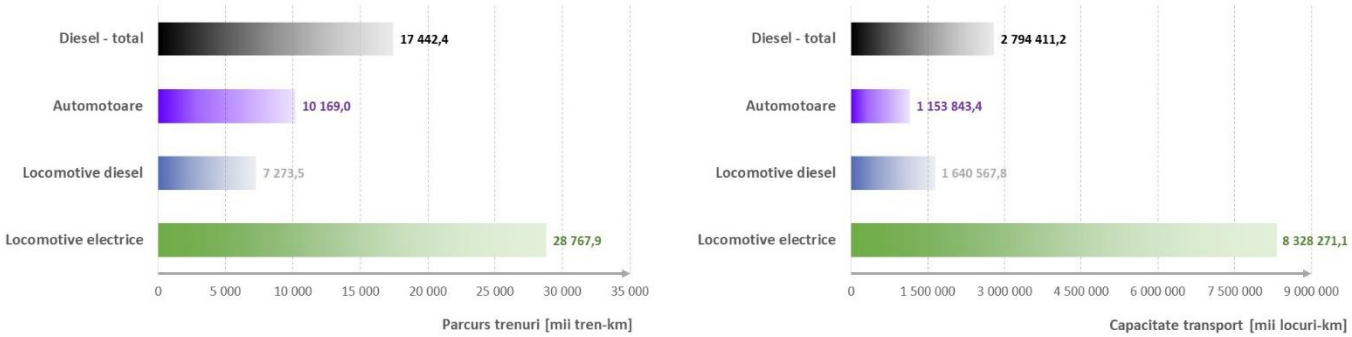
a) Parc inventar **b) Parc activ** **c) Ponderea parcului activ**

Figura 84 – Parcul de vagoane al CFR Călători din anul 2021

Sursa: date CFR Călători

Degradarea parcului de material rulant al societății este evidențiată în paragraful 4.8.1 de mai sus și este o consecință a limitării fortuite a cheltuielilor privind mentenanța și reînnoirea (a se vedea paragraful 5.3.1 de mai sus).

Graficele din figura următoare prezintă utilizarea tipurilor de tracțiune pentru operarea serviciilor de transport, din perspectiva parcursului total al trenurilor (Figura 85-a) și a capacității de transport a trenurilor (Figura 85-b).



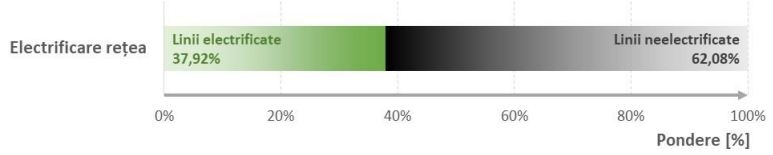
a) Parcursul trenurilor **b) Capacitatea de transport**

Figura 85 – Utilizarea tipurilor de tracțiune pentru operarea serviciilor de transport

Sursa: date CFR Călători

Aceste date sunt sintetizate în graficele din figura următoare, care prezintă ponderea principalelor tipuri de tracțiune în operarea serviciilor de transport (Figura 86-b), prin raportare la ponderea liniilor electrificate în cadrul rețelei feroviare române (Figura 86-a).

a) Electrificarea rețelei feroviare



b) Utilizarea tipurilor de tracțiune

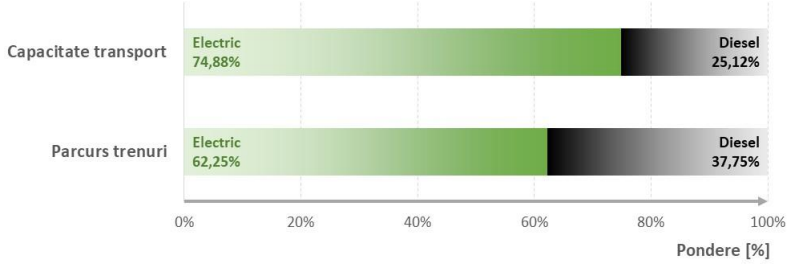


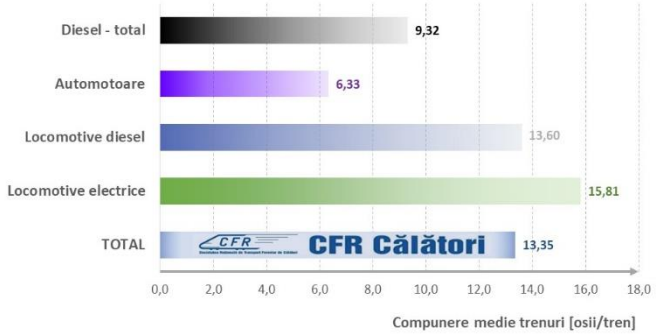
Figura 86 – Ponderea tipurilor de tracțiune în operarea serviciilor de transport

Sursa: date CFR Călători

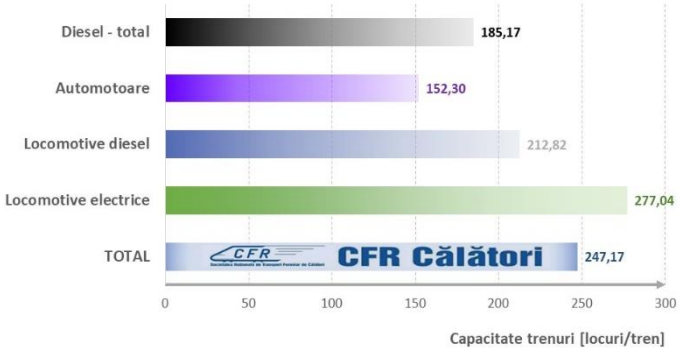
Aceste grafice evidențiază eforturile societății de a valorifica avantajele economice ale tracțiunii electrice (a se vedea paragraful următor), în pofida gradului redus de electrificare al rețelei feroviare române. Demersul este în principiu pozitiv și conform intereselor economice ale societății.

Reversul medaliei este însă gradul redus de deservire a cererilor de transport pe relațiile de transport pe linii neelectrificate, care sunt preponderente. Aceasta înseamnă o acoperire geografică incompletă a ofertei de servicii de transport a CFR Călători. Liniile neelectrificate reprezintă un spațiu de creștere viitoare a ofertei de servicii a societății și trebuie să constituie o prioritate strategică din perspectiva dezvoltării viitoare a CFR Călători.

Nu în ultimul rând, graficele din figura următoare prezintă caracteristicile trenurilor în raport de tipurile de tracțiune, din perspectiva compunerii medii a trenurilor (Figura 87-a) și a capacității de transport a trenurilor (Figura 87-b).



a) Compunerea trenurilor



b) Capacitatea de transport

Figura 87 – Caracteristicile trenurilor în raport de tipurile de tracțiune

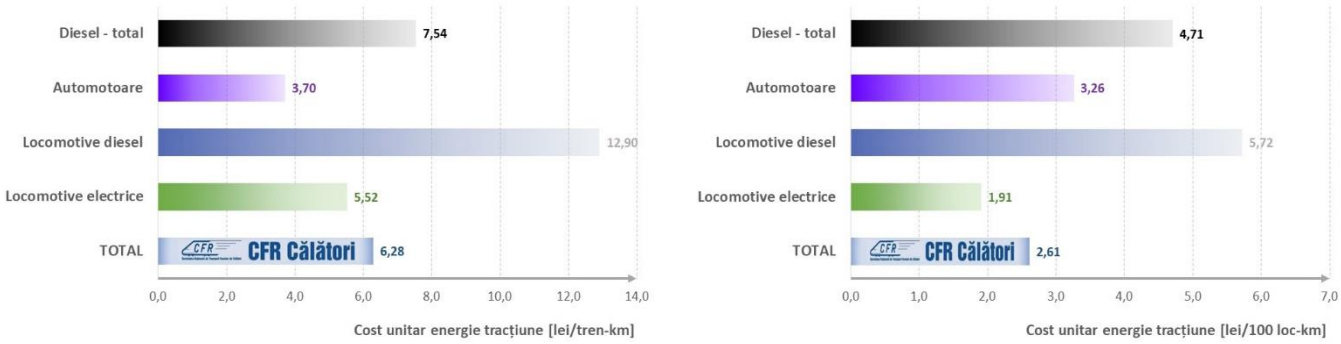
Sursa: date CFR Călători

Trebuie remarcate valorile reduse evidențiate în figură pentru trenurile tractate cu locomotive electrice și cu locomotive diesel. Acestea sunt locomotive puternice, care sunt eficiente pentru tractarea trenurilor lungi. Lipsa unui parc suficient de vagoane a obligat însă societatea să utilizeze neeficient aceste locomotive, cu un număr foarte redus de vagoane: mai puțin de patru în cazul locomotivelor electrice și mai puțin de trei în cazul locomotivelor diesel.

6.2.3 Costuri aferente operarii serviciilor de transport

Graficele din figura următoare prezintă costurile unitare privind energia de tracțiune utilizată pentru operarea serviciilor de transport operate de CFR Călători. Costurile unitare sunt determinate pentru fiecare tip de tracțiune utilizat. Este calculat inclusiv costul unitar mediu pentru toate tipurile de tracțiune diesel.

Figura 88-a prezintă costurile unitare raportate la parcursul total al trenurilor (costuri per tren-km). Din această perspectivă, automotoarele reprezintă soluția cea mai eficientă. Este previzibil că utilizarea ramelor electrice ar genera costuri unitare mai reduse decât în cazul automotoarelor, dar CFR Călători nu are în prezent la dispoziție astfel de echipamente. De asemenea, se observă că utilizarea locomotivelor diesel generează costuri unitare foarte mari privind energia de tracțiune, ceea ce înseamnă că astfel de locomotive sunt eficiente doar pentru tractarea unor trenuri de mare capacitate.



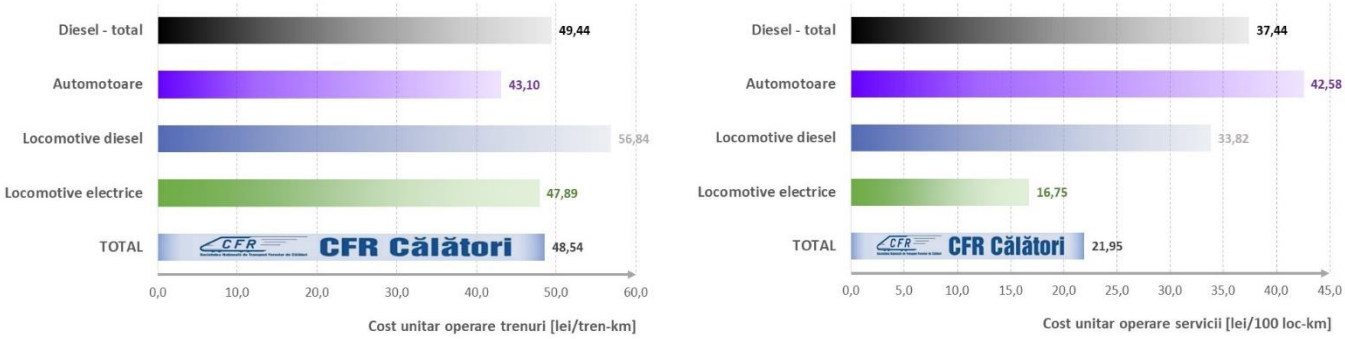
a) În raport de parcursul trenurilor **b) În raport de capacitatea de transport**

Figura 88 – Costuri unitare privind energia pentru tracțiune

Sursa: date CFR Călători

Figura 88-b prezintă costurile unitare raportate la capacitatea de transport asigurată (costuri per suta de locuri-km). Din această perspectivă, tracțiunea electrică este cea mai eficientă.

Graficele din figura următoare prezintă o analiză comparativă a tipurilor de tracțiune din perspectiva costurilor unitare privind operarea trenurilor și a serviciilor de transport. Sunt luate în considerație toate costurile efective de exploatare ale societății.



a) În raport de parcursul trenurilor **b) În raport de capacitatea de transport**

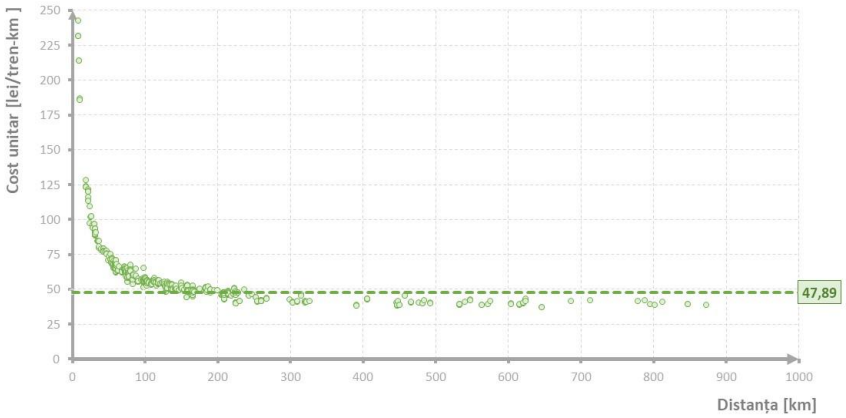
Figura 89 – Costuri unitare privind operarea trenurilor și a serviciilor de transport

Sursa: date CFR Călători

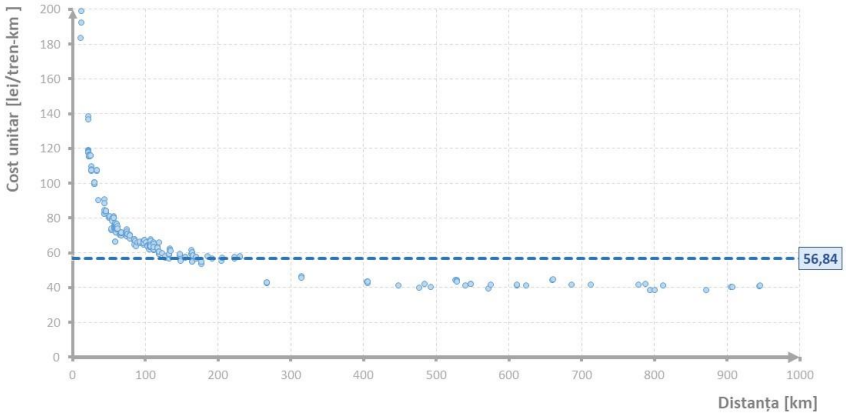
În ceea ce privește costurile unitare per tren-km privind operarea trenurilor (Figura 89-a) se observă că diferențele între tipurile de tracțiune sunt mai estompate decât în cazul costurile unitare privind energia de tracțiune (Figura 88-a), dar ierarhizarea se păstrează.

În ceea ce privește costurile unitare per suta de locuri-km (Figura 89-b) se observă că tracțiunea electrică este cea mai eficientă. În mod aparent paradoxal, utilizarea automotoarelor se dovedește cea mai puțin eficientă din această perspectivă. Explicația constă în utilizarea extinsă a unor automotoare foarte vechi, cu eficientă energetică redusă, cu costuri de mentenanță mari și cu capacitate de transport mică (a se vedea Figura 32-a de mai sus).

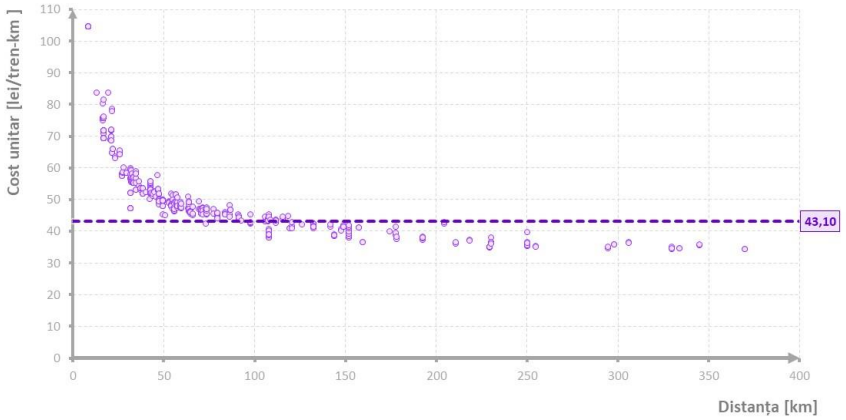
Graficele din figura următoare prezintă distribuția în raport de distanță a costurilor unitare de operare a trenurilor, diferențiat pe tipuri de tracțiune.



a) Locomotive electrice



b) Locomotive diesel



c) Automotoare

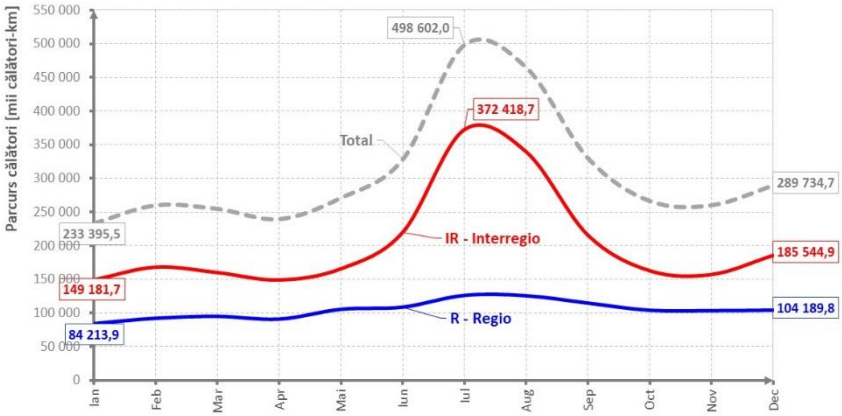
Figura 90 – Variația în raport de distanță a costurilor unitare de operare a trenurilor

Sursa: date CFR Călători

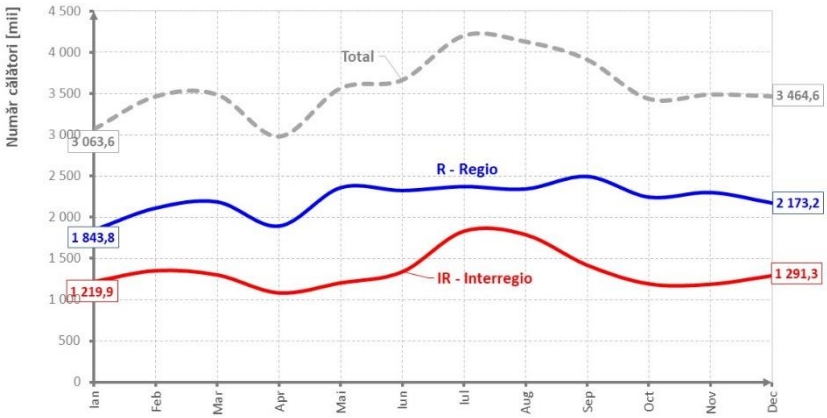
Se observă că aceste costuri unitare sunt foarte mari pe distanțe scurte și scad progresiv pe măsură ce distanța parcursă este mai mare, ceea ce înseamnă că trenurile de lung parcurs sunt mai eficiente din perspectiva eficienței economice. Pe de altă parte, aceste grafice evidențiază necesitatea dimensionării corecte a compensației de serviciu public, care trebuie să acopere costurile de exploatare generate de necesitatea operării unui număr foarte mare de trenuri de scurt parcurs (a se vedea Figura 75-a de mai sus).

6.2.4 VARIAȚIA SEZONIERA A ACTIVITAȚII SOCIETAȚII

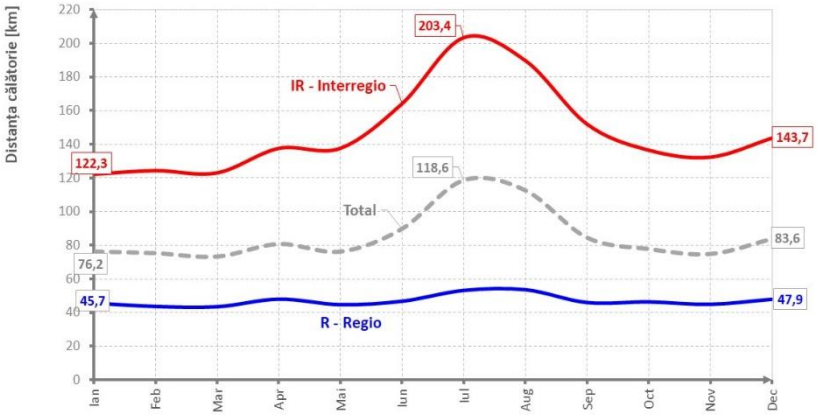
Graficele din figura următoare prezintă variația sezonieră a cererilor de transport, din perspectiva indicatorilor parcurs total al călătorilor (Figura 91-a), călători expediați (Figura 91-b) și distanța medie de călătorie (Figura 91-c).



a) Parcursul total al călătorilor



b) Călători expediați



c) Distanța medie a călătoriilor

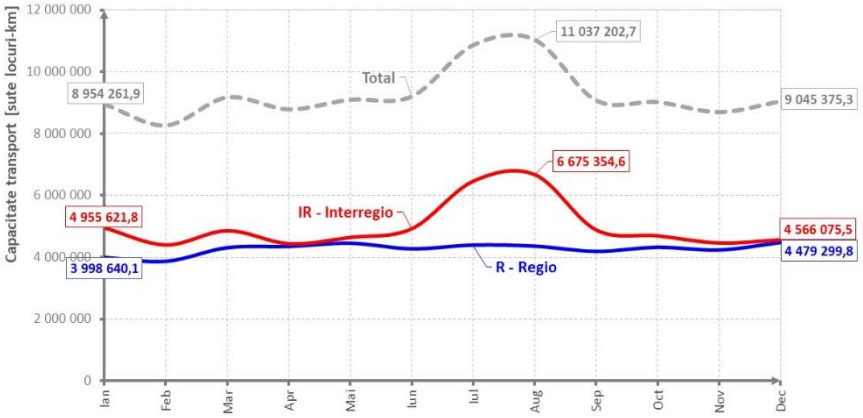
Figura 91 – Variația sezonieră a cererilor de transport în anul 2021, pe categorii de servicii

Sursa: date CFR Călători

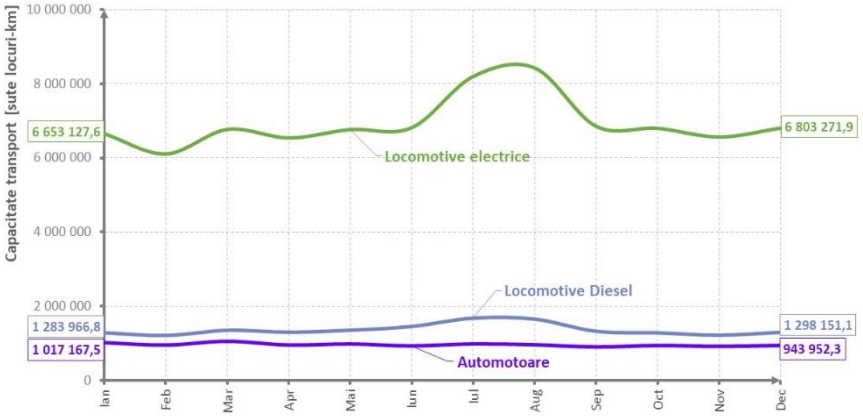
Se observă o creștere masivă a cererilor de transport pentru serviciile interregio în perioada iunie – august, adică perioada vacanțelor de vară. Creșterea vizează atât numărul de călători expediați, cât mai ales distanța medie de călătorie și, implicit, parcursul total al trenurilor.

Pe de altă parte, se observă menținerea unui nivel relativ constant al cererilor de transport în ceea ce privește serviciile de tip regio.

Graficele din figura următoare prezintă variația sezonieră a capacităților de transport asigurate de CFR Călători, ca răspuns la variația cererilor de transport. Analiza este efectuată atât în raport de categoriile de servicii (Figura 92-a) cât și în raport de tipurile de tracțiune (Figura 92-b).



a) Distribuția pe categorii de servicii



b) Distribuția pe tipuri de tracțiune

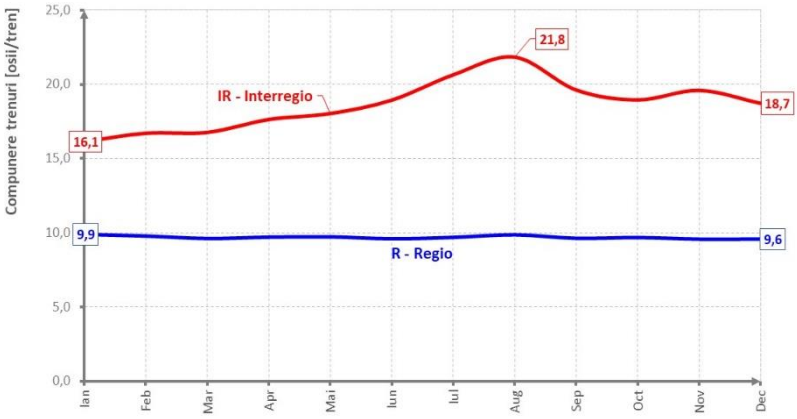
Figura 92 – Variația sezonieră a capacităților de transport asigurate în anul 2021

Sursa: date CFR Călători

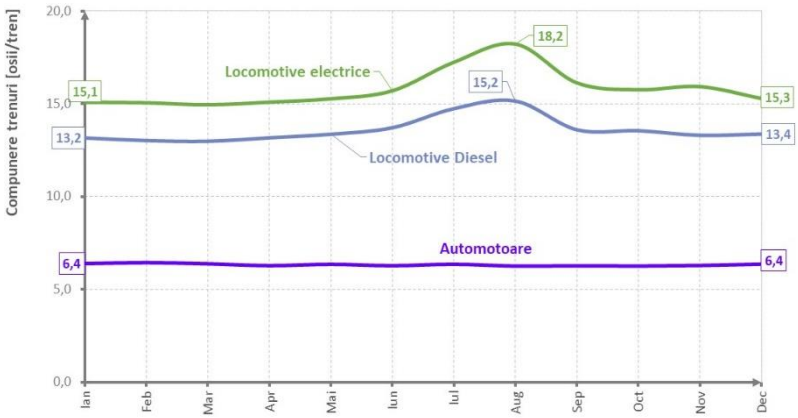
Figura 92-a evidențiază un răspuns adecvat al societății, care a suplimentat capacitatea de transport prin servicii interregio și a menținut constantă capacitatea de transport prin servicii de tip regio.

Figura 92-b arată că suplimentarea capacității de transport s-a bazat în principal pe tracțiunea cu locomotive electrice și în mai mică măsură pe tracțiunea cu locomotive diesel. Având în vedere analiza costurilor unitare pe tipuri de tracțiune, acest mod de abordare este adecvat din perspectiva eficienței economice.

Graficele din figura următoare analizează răspunsul la variația cererilor de transport din perspectiva compunerii trenurilor. Răspunsul s-a bazat în principal pe suplimentarea compunerii trenurilor interregio (Figura 93-a), utilizând preponderent tracțiunea electrică (Figura 93-b).



a) Distribuția pe categorii de servicii



b) Distribuția pe tipuri de tracțiune

Figura 93 – Variația sezonieră a compunerii trenurilor operate în anul 2021

Sursa: date CFR Călători

Graficul din figura următoare arată însă efectele negative ale degradării parcului de material rulant al societății. Creșterea cererilor de transport a impus necesitatea de a susține creșterea capacităților de transport prin utilizarea unor echipamente aflate într-o stare tehnică precară, cu o mare probabilitate de defectare în parcurs, ceea ce a condus la reducerea vitezelor comerciale în perioada de vârf de sezon.

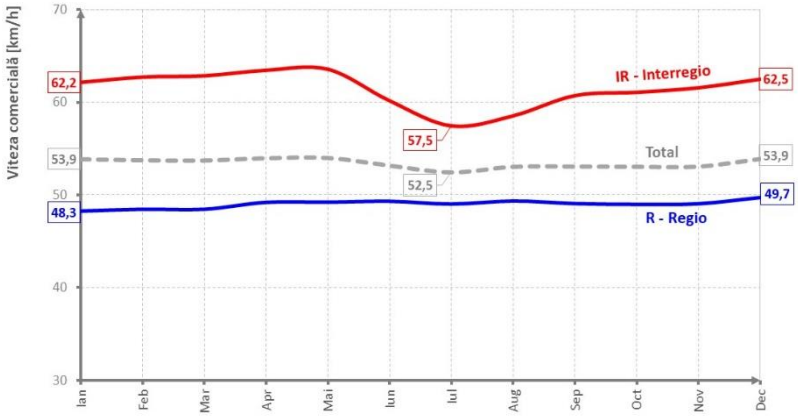


Figura 94 – Variația sezonieră a vitezei comerciale a trenurilor operate în anul 2021

Sursa: date CFR Călători

Altfel spus, CFR Călători a reușit preluarea cererilor de transport suplimentare cu prețul sacrificării performanțelor serviciilor oferite. Din nefericire, creșterea duratelor de călătorie este un factor de descurajare a opțiunilor clienților pentru calea ferată, fapt care nu a permis valorificarea optimă de către societate a oportunităților generate de suplimentarea cererilor de transport.

Cap. 7 Reabilitarea și dezvoltarea transportului feroviar de călători

Capitolul 7
Reabilitarea și dezvoltarea transportului feroviar de călători

Prezentul capitol tratează următoarele probleme:

7.1 Viziunea strategică a Ministerului Transporturilor și Infrastructurii privind dezvoltarea transportului feroviar în România ... 137

7.1.1 Creşterea transportului feroviar de pasageri şi sprijinirea sustenabilă a mobilităţii persoanelor ... 137

7.1.2 O infrastructură eficientă şi performantă, capabilă să susţină creşterea durabilă a competitivităţii transportului feroviar ... 138

7.1.3 Creșterea competitivității transportului feroviar ... 139

7.1.3.1 Consideraţii cu caracter general ... 139

7.1.3.2 Transportul feroviar de pasageri ... 140

7.2 Opțiunile strategice privind reabilitarea și dezvoltarea transportului feroviar de călători din România ... 142

7.2.1 Consideraţii cu caracter general privind opţiunile strategice referitoare la transportul feroviar din România ... 142

7.2.2 Ipoteze de lucru ... 144

7.2.3 Transferul modal către calea ferată al traficului de călători ... 145

7.3 Acțiuni strategice necesare ... 145

7.3.1 Modalităţi de bază pentru asigurarea transferului modal către calea ferată al fluxurilor de transport al călătorilor ... 149

7.3.1.1 Restabilirea unui mediu competiţional echitabil și nediscriminatoriu între modurile de transport terestru ... 149

7.3.1.2 Creşterea nivelului de competitivitate al serviciilor de transport feroviar ... 150

7.3.1.3 Asigurarea cadrului legal adecvat ... 150

7.3.2 Acțiuni specifice destinate transferului modal către calea ferată al traficului de călători ... 151

7.3.2.1 Acţiuni specifice privind compensarea handicapului competitiv al transportului feroviar de călători în raport cu alte moduri de transport ... 151

7.3.2.2 Acţiuni specifice privind creşterea competitivităţii serviciilor de transport feroviar de călători ... 153

7.3.2.3 Investiţiile în material rulant feroviar şi utilizarea eficientă a acestuia ... 154

7.3.3 Sinteza planului strategic privind dezvoltarea transportului feroviar de călători și susținerea transferului modal către calea ferată al fluxurilor de călători ... 156

7.4 Beneficii așteptate ... 157

7.4.1 Din perspectiva economiei naţionale ... 157

7.4.2 Din perspectiva sistemului feroviar român ... 157

7.4.3 Din perspectiva transportului feroviar de călători ... 158

7.4.4 Din perspectiva CFR Călători ... 161

7.1 VIZIUNEA STRATEGICĂ A MINISTERULUI TRANSPORTURILOR ȘI INFRASTRUCTURII PRIVIND DEZVOLTAREA TRANSPORTULUI FEROVIAR ÎN ROMÂNIA

Notă: Elementele prezentate în acest subcapitol sunt preluate din Strategia de dezvoltare a infrastructurii feroviare 2021-2025, document elaborat de Ministerul Transporturilor și Infrastructurii și aprobat prin HG nr. 985/2020

7.1.1 CRESTEREA TRANSPORTULUI FEROVIAR DE PASAGERI SI SPRIJINIREA SUSTENABILA A MOBILITATII PERSOANELOR

Creşterea mobilităţii populaţiei este o certitudine, pe de o parte fiind o consecinţă a creşterii nivelului tehnologic şi al nivelului de trai, iar pe de altă parte fiind o necesitate pentru funcţionarea eficientă a pieţei forţei de muncă.

Reducerea mobilităţii nu este o opţiune.

Trebuie identificate şi implementate noi modele de transport, în cadrul cărora un număr mai mare de călători sunt transportaţi în comun la destinaţie cu ajutorul celor mai eficiente combinaţii de moduri. Transportul individual ar trebui utilizat, de preferinţă, doar pentru segmentele extreme al călătoriilor pe distanţe medii şi lungi.

Transportul feroviar trebuie să devină o opţiune majoră pentru efectuarea călătoriilor, atât pe distanţe scurte cât şi pentru distanţe medii şi lungi, şi să constituie o soluţie viabilă pentru reducerea congestionării reţelei rutiere.

Creşterea competitivităţii transportului feroviar de pasageri trebuie fundamentată pe creşterea vitezelor de deplasare şi pe creşterea punctualităţii. Până în 2030 viteza comercială a trenurilor de pasageri trebuie să crească la cel puţin 60 km/h[10], iar volumul total al întârzierilor trebuie redus cu cel puţin 50% faţă de situaţia actuală. Serviciile de transport de lung parcurs trebuie să ofere viteze comerciale de cel puţin 75 km/h pentru trenurile interregio şi de cel puţin 90 km/h pentru trenurile intercity şi pentru cele internaţionale. Până în 2050 trebuie obţinută o creştere a a vitezelor comerciale cu încă cel puţin 30% faţă de obiectivele aferente anului 2030, precum şi o nouă reducere de cel puţin 50% a întârzierilor totale.

Trebuie adoptată o nouă filozofie de proiectare a serviciilor oferite clienţilor. Frecvenţa ridicată a trenurilor trebuie să constituie un pilon de bază al noii filozofii, pentru toate categoriile de servicii.

Trebuie dezvoltat segmentul transportului feroviar suburban în zonele metropolitane importante şi trebuie adoptată şi implementată o filozofie de integrare a acestuia cu transportul public urban, în scopul realizării unor călătorii intermodale rapide şi confortabile.

O pondere mai mare a călătoriilor cu mijloacele de transport public, combinată cu obligaţii de serviciu public axate pe performanţă şi calitate, vor permite creşterea densităţii şi a frecvenţei serviciilor, generând astfel un cerc virtuos favorabil modurilor de transport public.

Trebuie crescut nivelul de accesibilitate al staţiilor de cale ferată prin crearea unor interfeţe intermodale eficiente cu alte moduri de transport, inclusiv cu transportul individual. Trebuie ameliorat semnificativ nivelul calitativ al serviciilor asigurate în staţii, pentru a conferi nivelul necesar de atractivitate al transportului feroviar.

Trebuie promovată liberalizarea pieţei interne a transportului feroviar de pasageri, pentru a crea premisele rafinării şi eficientizării modelelor de business ale operatorilor de transport feroviar în vederea creşterii semnificative a competitivităţii transportului feroviar în raport cu transportul rutier.

Trebuie consolidat transportul feroviar internaţional prin implementarea unor servicii de mare viteză, capabile să asigure competitivitatea cu transportul aerian. Legătura de mare viteză cu vestul Europei, via Budapesta şi Viena trebuie să constituie o prioritate absolută. Legătura de mare viteză cu Istanbul şi deschiderea spre Orientul apropiat trebuie să constituie o altă prioritate. Legătura de mare viteză cu nordul Uniunii Europene trebuie tratată,

[10] Media pentru toate categoriile de trenuri de pasageri

de asemenea, ca o oportunitate pe linia creşterii mobilităţii internaţionale utilizând mijloace de transport feroviar şi având România ca centru nodal al rutelor din partea de est a Uniunii Europene.

Până în 2030 trebuie realizată cel puţin dublarea volumului total de prestaţii al traficului feroviar de pasageri, iar cota modală pe piaţa transportului terestru[11] trebuie să crească la cel puţin 35%. În perspectiva anului 2050, obiectivul transportului feroviar de pasageri trebuie să fie o cotă modală de peste 50% în raport cu transportul public interurban realizat cu mijloace terestre de transport.

7.1.2 O INFRASTRUCTURA EFICIENTA SI PERFORMANTA, CAPABILA SA SUSTINA CRESTEREA DURABILA A COMPETITIVITATII TRANSPORTULUI FEROVIAR

Infrastructura de transport dă măsura mobilităţii. Nicio schimbare majoră în domeniul transporturilor nu va fi posibilă fără sprijinul unei reţele adecvate şi al unei utilizări mai inteligente a acesteia. Per ansamblu, investiţiile în infrastructura transporturilor impulsionează creşterea economică, creează bunăstare şi locuri de muncă şi favorizează accesibilitatea geografică, comerţul şi mobilitatea persoanelor. Ea trebuie să fie planificată astfel încât să se maximizeze impactul pozitiv asupra creşterii economice, minimizându-se impactul negativ asupra mediului.

Sistemul feroviar român are nevoie de o „reţea primară" de magistrale feroviare destinate transportării unor volume mari şi consolidate de mărfuri şi de pasageri, cu randament ridicat şi emisii reduse, datorită utilizării pe scară largă a unor soluţii de transport mai eficiente în combinaţii multimodale, precum şi datorită aplicării pe scară largă a unor tehnologii avansate.

În cadrul acestei reţele primare, ar trebui implementate pe scară largă instrumente bazate pe tehnologia informaţiei pentru optimizarea orarelor şi a fluxurilor de trafic, simplificarea procedurilor administrative, permiterea localizării şi urmăririi mărfurilor.

Reţeaua primară trebuie să asigure legături eficiente între oraşele principale, porturi, aeroporturi şi puncte-cheie de trecere a frontierei terestre, precum şi alte centre economice principale. Ar trebui acordată prioritate finalizării „verigilor lipsă" ale infrastructurii feroviare, modernizării infrastructurii existente, dezvoltării unor terminale multimodale în porturile maritime şi fluviale şi a unor centre multimodale de consolidare logistică în oraşe. Trebuie create legături tren/avion mai bune pentru călătoriile pe distanţe mari.

Această reţea primară include reţeaua TEN-T de pe teritoriul României, completată cu o serie de linii relevante din punct de vedere al fluxurilor de trafic şi al perspectivelor de dezvoltare. Într-o primă fază eforturile de reabilitare şi modernizare a infrastructurii, în scopul susţinerii creşterii competitivităţii transportului feroviar, trebuie concentrate prioritar asupra acestei reţele primare. În această primă fază, restul reţelei feroviare a României va trebui menţinut la parametri rezonabili de funcţionalitate şi performanţă pentru a permite consolidarea fluxurilor de trafic pe reţeaua primară. O astfel de abordare va permite obţinerea mai rapidă a unor rezultate semnificative, cu eforturi financiare rezonabile.

Între estul şi vestul Uniunii Europene persistă mari diferenţe în ceea ce priveşte infrastructura de transport. Aceste diferenţe trebuie eliminate: continentul european trebuie să fie unificat şi din punct de vedere al infrastructurii. În acest scop, din perspectiva infrastructurii feroviare, trebuie tratate ca priorităţi creşterea performanţelor circulaţiei trenurilor, creşterea nivelului de sustenabilitate, interfaţarea eficientă cu alte moduri de transport, creşterea nivelului calitativ al serviciilor oferite clienţilor şi reducerea costurilor de exploatare.

Reabilitarea şi modernizarea infrastructurii feroviare aferente coridoarelor europene de transport reprezintă în primul rând o obligaţie asumată de România în calitate de stat membru al Uniunii Europene. Trebuie însă avut în vedere că traseul românesc al acestor coridoare este inclus integral în reţeaua feroviară primară. Ca urmare, reabilitarea şi modernizarea infrastructurii feroviare trebuie tratată inclusiv ca o oportunitate importantă de a susţine eficient creşterea competitivităţii transportului feroviar pe piaţa internă.

[11] Cu referire la transportul în comun interurban

7.1.3 CREȘTEREA COMPETITIVITAȚII TRANSPORTULUI FEROVIAR

În condiţiile în care promovarea transportului feroviar este identificată ca o problemă de interes naţional, în principal din raţiuni de ordin economic, se pune problema creşterii competitivităţii acestui mod de transport. Chiar şi în cadrul juridic creat de Regulamentul (CE) nr. 1370/2007 și de directiva 2012/34/UE[12] care stabilesc, în baza unei decizii asumate politic la nivel comunitar, că statele membre trebuie să contribuie cu subvenţii pentru acoperirea integrală a costurior de operare a serviciilor publice de transport feroviar de călători și a costurilor administratorilor de infrastructură, creşterea competitivităţii transportului feroviar rămâne un obiectiv important. Doar un nivel de competitivitate ridicat asigura decidentului politic siguranţa ca fondurile alocate unui proiect de o asemenea anvergură şi de o asemenea durată sunt investite eficient.

În aceste condiţii, prezentul paragraf sintetizează concluziile analizelor din capitolele anterioare din perspectiva competitivităţii transportului feroviar. Se pune în primul rând problema identificării principalelor elemente care limitează competitivitatea transportului feroviar pe piaţa internă şi, implicit, se pune problema identificării direcţiilor în care trebuie acţionat pentru creşterea acestei competitivităţi.

Analizele statistice evidenţiază fără nici un fel de ambiguitate competitivitatea foarte redusă a transportului feroviar, atât în traficul de călători cât şi în traficul de marfă. Una dintre consecinţele importante a acestui deficit de competitivitate o reprezintă utilizarea ineficientă a infrastructurii feroviare. Deşi reţeaua feroviară română are o capacitate de transport importantă şi se situează aproape de media europeană în ceea ce priveşte densitatea (atât cea raportată la dimensiunea teritoriului naţional cât şi cea raportată la dimensiunea populaţiei), intensitatea utilizării reţelei[13] situează România pe unul dintre ultimele locuri la nivelul UE-28.

7.1.3.1 Considerații cu caracter general

După cum s-a arătat în cadrul Cap. 3, transportul feroviar deţine o serie de calităţi care - cel puţin teoretic - ar trebui să îi confere un nivel înalt de competitivitate în raport cu principalul său concurent, transportul rutier. Transportul feroviar este mai eficient din punct de vedere al consumului energetic, este mult mai sigur, este mult mai puţin poluant şi are o contribuţie mult mai mică la emisia gazelor cu efect de seră. De exemplu, s-a demonstrat statistic că infrastructura feroviară a transportat de 10 ori mai multe unităţi de transport per km decât infrastructura rutieră, utilizând de 11 ori mai puţină energie per unitate de transport. Ca urmare costurile totale generate de transportul feroviar şi de efectele acestuia sunt mult mai mici decât în cazul transportului rutier. De altfel, trebuie precizat că singurul mod de transport care generează costuri mai mici decât ale transportului feroviar este transportul naval.

Cu toate acestea, în mod aparent paradoxal, transportul rutier este perceput de clienţi drept un mod de transport mai ieftin decât transportul feroviar.

O explicaţie a acestei anomalii constă în politicile asimetrice de internalizare a costurilor de către cele două moduri de transport, aşa cum este cazul costurilor privind utilizarea infrastructurii de transport sau a costurilor privind siguranţa circulaţiei. Această asimetrie favorizează transportul rutier, deoarece costurile operatorilor rutieri privind utilizarea infrastructurii şi cele privind siguranţa sunt infime în raport cu costurile similare ale operatorilor feroviari.

O altă explicaţie a acestei anomalii constă în asumarea de către stat a unor costuri care ar trebui să facă diferenţa între modurile de transport, aşa cum este cazul costurilor pentru tratarea efectelor accidentelor sau a costurilor pentru compensarea efectelor adverse asupra mediului produse prin poluare sau prin emisia gazelor cu efect de seră. În aceste condiţii, multe avantaje importante ale transportului feroviar sunt anulate, iar costurile generate de modurile de transport, dar în principal de transportul rutier, sunt distribuite în întreaga economie prin sistemul de taxe şi impozite.

Aspectele semnalate anulează în mod artificial toate avantajele competitive naturale ale transportului feroviar şi introduc chiar elemente cu caracter de handicap competitiv pentru acest mod de transport. Ca urmare, eliminarea

[12] Directiva 2012/34/UE a fost transpusă în legislaţia naţională prin Legea nr. 202/2016.

[13] Intensitatea utilizării reţelei se măsoară în unităţi de transport per km de linie

distorsiunilor economice de pe piaţa transporturilor reprezintă o prioritate absolută în vederea asigurării unei competiţii echitabile între modurile de transport, de natură să conducă spre un sistem naţional de transport dezvoltat pe criterii de eficienţă economică.

Rezolvarea acestei probleme reprezintă o pre-condiţie pentru viabilitatea oricărei strategii de dezvoltare a transportului feroviar precum şi pentru viabilitatea oricărei strategii de dezvoltare a unui sistem naţional de transport eficient din punct de vedere economic, de natură să susţină în mod durabil creşterea economiei naţionale.

În cele ce urmează, *identificarea tuturor soluţiilor strategice în legătură cu creşterea competitivităţii transportului feroviar se bazează pe prezumpţia echilibrării condiţiilor competitive de pe piaţa transporturilor prin eliminarea distorsiunilor economice existente în prezent*.

7.1.3.2 Transportul feroviar de pasageri

Cota modală a transportului feroviar de pasageri[14] pe piaţa transporturilor publice de pasageri este estimată la cca 19,9%, iar cota modală în cadrul transportului terestru de pasageri[15] este de 4,2%. Aceste date indică dincolo de orice dubiu lipsa de competitivitate a transportului feroviar de pasageri în raport cu transportul rutier.

Având în vedere că piaţa transportului feroviar de pasageri se bazează practic exclusiv pe servicii publice subvenţionate, rezultă că problema dezavantajului competitiv generat de mecanismele distorsionate de constituire a costurilor, şi implicit a preţurilor, are o contribuţie importantă la limitarea nivelului de competitivitate al transportului feroviar. O comparaţie cu practica europeană relevă un nivel foarte scăzut al subvenţiei destinate serviciilor publice din România. Cu toate acestea, lipsa de competitivitate a transportului feroviar de pasageri este generată inclusiv de cauze interne sistemului feroviar. Analizele prezentate anterior au identificat aceste probleme, iar cele mai semnificative categorii de probleme sunt:

- nivelul foarte scăzut de performanţă al circulaţiei trenurilor, exprimat prin viteză comercială şi punctualitate; aceste probleme sunt generate inclusiv de starea necorespunzătoare a infrastructurii feroviare şi de eficienţa limitată a managementului traficului determinată de dotarea tehnică neadecvată;
- neadecvarea serviciilor oferite în raport de necesităţile şi aşteptările clienţilor, mai ales în termeni de frecvenţă a serviciilor şi de confort;
- accesibilitatea deficitară a transportului feroviar de pasageri, materializată în principal prin lipsa unor conexiuni intermodale eficiente cu alte moduri de transport dar şi prin nivelul deficitar al serviciilor oferite în staţiile de cale ferată.

Aceste probleme sunt generate mai ales de finanţarea insuficientă a transportului feroviar, atât în ceea ce priveşte infrastructura cât şi în ceea ce priveşte materialul rulant.

Strategia de dezvoltare a CFR Călători trebuie să identifice soluţiile prin care societatea poate contribui la rezolvarea problemelor sus-menţionate, în contextul implementării unor politici de dezvoltare a transportului feroviar de călători.

Soluţiile privind creşterea competitivităţii transportului feroviar de pasageri trebuie adecvate inclusiv în raport de natura concurenţei vizate. Analizele prezentate anterior au permis identificarea concurenţilor principali şi a segmentelor de piaţă care trebuie vizate cu prioritate pentru fiecare concurent în parte. Astfel:

a) Transportul rutier public (în comun), realizat cu autocare şi autobuze, trebuie considerat concurentul principal mai ales pe segmentul călătoriilor pe distanţe scurte şi medii. Analizele prezentate au demonstrat pe de o parte că cererea de transport în comun cu mijloace terestre este în creştere, iar pe altă parte că există un spaţiu de creştere substanţială a transportului feroviar. Transportul feroviar trebuie să îşi propună atragerea

[14] Calculată conform datelor furnizate de Institutul Naţional de Statistică. Este determinată în raport cu toate modurile de transport în comun interurban

[15] Calculată conform datelor furnizate de Eurostat. Această cotă modală ia în consideraţie inclusiv transportul rutier individual.

unor fluxuri importante de transport de la acest competitor, având în vedere că dispune de suficiente atuuri care să justifice opţiunea prioritară a clienţilor pentru calea ferată. Atenţia trebuie focalizată prioritar asupra serviciilor de tip regio şi interregio şi, în plus, trebuie acordată o atenţie specială dezvoltării transportului suburban din zonele metropolitane importante.

b) Transportul aerian trebuie considerat concurentul principal mai ales pe segmentul călătoriilor pe distanţe lungi şi pe segmentul călătoriilor internaţionale. Atenţia trebuie focalizată prioritar asupra serviciilor de tip intercity. Trebuie însă demarat inclusiv un program de implementare a serviciilor de transport feroviar de mare viteză, care trebuie să vizeze în principal creşterea competitivităţii pe segmentul călătoriilor internaţionale.

c) Transportul rutier individual trebuie avut în vedere drept concurent pe toate segmentele de piaţă. Obiectivul transportului feroviar trebuie să fie acela de a dezvolta o ofertă de servicii cu un nivel ridicat de performanţă şi calitate, care să poată constitui o alternativă reală faţă de varianta deplasării cu autoturismul. Abordarea sistemului feroviar trebuie să fie flexibilă şi să ia în consideraţie nu numai varianta înlocuirii deplasării individuale ci şi varianta unor oferte intermodale (ex: transportul autoturismului cu trenul sau deplasarea combinată cu trenul şi autoturismul). Trebuie menţionat că succesul abordării acestei relaţii concurenţiale oferă transportului feroviar un potenţial de creştere deosebit de generos. Creşterea competitivităţii transportului feroviar în raport cu transportul individual impune însă reconsiderarea filozofiei de dimensionare a subvenţiilor destinate serviciilor publice. În prezent costul unei călătorii individuale (cu autoturismul) este mai mic decât al unei călătorii cu trenul, dacă autoturismul are cel puţin doi pasageri. Aceasta este o anomalie care trebuie corectată.

Având în vedere că peste 90% din transportul feroviar de pasageri se derulează pe segmentul traficului intern, rezultă că ***strategia de creştere a competitivităţii trebuie să vizeze cu prioritate piaţa internă***. Din punctul de vedere al managerului infrastructurii feroviare, având în vedere că 75% din solicitarea infrastructurii este generată de traficul de pasageri, rezultă că ***principalele priorităţi privind dezvoltarea infrastructurii feroviare trebuie să vizeze creşterea competitivităţii transportului feroviar de pasageri***.

Concurenţa de pe piaţa transportului feroviar de pasageri a generat efecte benefice pentru sistemul feroviar român. Concurenţa a condus la cristalizarea unor modele de business eficiente, bazate pe servicii caracterizate prin frecvenţă ridicată şi nivel adecvat de confort, care au condus la atragerea de noi clienţi către calea ferată. Creşterea competitivităţii transportului feroviar de pasageri este condiţionată inclusiv de valorificarea acestor modele de business cu eficienţă dovedită, prin generalizarea lor şi prin continuarea liberalizării pieţei interne a transportului feroviar de pasageri.

7.2 Opțiunile strategice privind reabilitarea și dezvoltarea transportului feroviar de călători din România

7.2.1 Consideratii cu caracter general privind optiunile strategice referitoare la transportul feroviar din Romania

Informaţiile prezentate mai sus cu privire la eficienţa economică şi sustenabilitatea transportului feroviar, pe de o parte, şi informaţiile publice transmise în ultima perioadă cu privire la eficientizarea societăţilor cu capital de stat din domeniul feroviar, pe de altă parte, relevă că în prezent se conturează două opţiuni majore în ceea ce priveşte modul de abordare a transportului feroviar în contextul sistemului naţional de transport.

O primă opţiune strategică vizează reducerea efortului bugetar în domeniul feroviar, pentru a evita utilizarea ineficientă a fondurilor publice în scopul compensării deficitului de eficienţă economică al societăţilor cu capital de stat din acest domeniu.

O astfel de abordare se bazează pe aplicarea unui principiu economic general valabil în condiţiile unei pieţe libere, conform căruia menţinerea artificială pe piaţă, prin infuzie de fonduri publice, a unei întreprinderi ineficiente este de natură să genereze multiple efecte negative.

Pe de o parte, este vorba despre efecte negative asupra pieţei respective, deoarece mediul competiţional este alterat prin intervenţia statului în sensul susţinerii unui competitor ineficient economic.

Pe de altă parte, este vorba despre efecte negative la nivelul economiei naţionale, prin utilizarea ineficientă a fondurilor publice în scopul perpetuării funcţionării ineficiente a unor agenţi economici, cu consecinţe privind imposibilitatea susţinerii adecvate din fonduri publice a unor sectoare ale economiei naţionale care au un potenţial real de dezvoltare şi/sau privind imposibilitatea susţinerii adecvate a unor servicii publice vitale pentru funcţionarea statului.

Această opţiune a stat la baza politicilor din ultimii 30 de ani în domeniul transporturilor din România, în particular în domeniul transportului feroviar. Din perspectiva transportului feroviar de călători, rezultatele acestor politici ar putea fi sintetizate prin următoarele date care ar trebui considerate relevante:

- volumul serviciilor de transport public de călători pe calea ferată a scăzut cu 85% faţă de anul 1989;
- cota modală globală a transportului feroviar de călători a scăzut cu 85% faţă de anul 1995[16], iar cota modală pe piaţa transportului public terestru a scăzut cu 60% faţă de anul 1990.

Datele prezentate în Strategia de dezvoltare a infrastructurii feroviare arată că situația este similară și în ceea ce privește transportul feroviar de marfă.

Aceste date arată un exod masiv către transportul rutier al beneficiarilor transporturilor, cu efecte privind:

- suprasolicitarea reţelei rutiere, cu consecinţe privind reducerea vitezelor medii de deplasare;
- creşterea exponenţială a numărului de accidente rutiere, cu consecinţe privind creşterea masivă a cheltuielilor publice aferente sistemului de sănătate;
- creşterea masivă a emisiilor poluante şi a emisiilor de gaze cu efect de seră, cu consecinţe privind creşterea masivă a cheltuielilor publice destinate acoperirii efectelor negative ale acestor emisii.

Conform studiului Comisiei Europene, menţionat anterior, aceste politici au condus la creşterea masivă a costurilor economiei naţionale generate de transportul rutier[17], care în prezent reprezintă o cotă de 5,3% din PIB. Această cotă va continua să crească dacă se va menţine politica actuală de încurajare a migrării beneficiarilor de transport către modul rutier.

---

[16] Anterior anului 1995 nu există date statistice disponibile cu privire la transportul rutier individual

[17] Altele decât costurile operatorilor de transport rutier

Aceste date ridică unele semne de întrebare legitime privind valabilitatea acestei opţiuni de politică în domeniul transporturilor. Opţiunea este bazată exclusiv pe analiza datelor financiar-contabile ale companiilor feroviare de stat şi pare îndreptăţită din perspectiva necesităţii de a stopa pierderile contabile ale acestor societăţi. În fapt, având în vedere consideraţiile prezentate anterior, ar trebui reconsiderate premisele care stau la baza acestei opţiuni, având în vedere unele elemente relevante precum:

- Companiile feroviare (inclusiv cele cu capital de stat) nu acţionează pe o piaţă liberă, ci pe o piaţă suprareglementată unde reglementările existente le limitează semnificativ competitivitatea şi marjele de iniţiativă cu privire la creşterea veniturilor proprii.
- Istoricul acţiunilor anterioare privind eficientizarea companiilor feroviare cu capital de stat prin reduceri masive de costuri arată că aceste acţiuni au generat în fapt reducerea volumului de activitate ale acestor companii dar au menţinut rezultatele economice negative. De fapt, aceste rezultate validează concluziile studiului prezentat în paragraful 3.1.2 de mai sus. Atât timp cât politicile aplicate în domeniul transporturilor menţin intensitatea traficului feroviar la un nivel scăzut, costurile necesare ale unei companii feroviare sunt în mod obiectiv mai mari decât veniturile proprii. În astfel de condiţii, singura variantă de a obţine echilibrul dintre costuri şi venituri este cea a eliminării totale a costurilor, ceea ce înseamnă desfiinţarea companiei respective. Chiar dacă ideea renunţării la companiile cu capital de stat din domeniul transportului feroviar ar putea să pară atractivă, trebuie avut în vedere că principiile privind sustenabilitatea prezentate în paragraful 3.1.2 de mai sus sunt valabile inclusiv pentru companiile cu capital privat. De altfel, o astfel de abordare a fost deja experimentată în Marea Britanie la sfârşitul secolului trecut, dar experimentul s-a dovedit a fi un eşec major.
- Această opţiune conduce la o abordare diferită faţă de politica Uniunii Europene în domeniul transporturilor, care este orientată spre dezvoltarea prioritară a transportului feroviar. Trebuie avut în vedere că opţiunea Uniunii Europene se bazează pe rezultate studiilor internaţionale care demonstrează, în mod convergent, că eficienţa unui sistem naţional de transport este direct proporţională cu cota modală a transportului feroviar.
- Menţinerea unei abordări contrare politicii Uniunii Europene în domeniul transporturilor are un potenţial relevant de a periclita accesarea fondurilor europene nerambursabile destinate domeniului transporturi din România.

A doua opţiune strategică vizează susţinerea dezvoltării transportului feroviar în vederea creşterii eficienţei economice a sistemului naţional de transport, cu consecinţe privind creşterea competitivităţii economiei naţionale.

O astfel de abordare înseamnă în principal migrarea către un mediu competiţional echitabil şi nediscriminatoriu între modurile de transport terestru, în paralel cu intervenţii masive de natură să conducă la creşterea performanţelor şi calităţii serviciilor de transport feroviar. Reechilibrarea mediului competiţional dintre modurile de transport terestru implică migrarea sistemului de taxare a operatorilor rutieri de la modelul actual bazat pe taxe forfetare modice către un model bazat pe taxarea proporţională cu distanţele parcurse, în care dimensionarea taxelor trebuie să aibă în vedere acoperirea în măsură cât mai ridicată a costurilor externe generate de transportul rutier.

În perioada în care nu poate fi asigurată o concurenţă loială şi nediscriminatorie între modurile de transport, este necesară implementarea unor mecanisme de compensare din fonduri publice a dezavantajelor competitive generate în mod artificial prin implementarea politicilor de favorizare a transportului feroviar, precum:

a) instituirea unor obligaţii de serviciu public privind transportul feroviar de călători pentru asigurarea mobilităţii persoanelor pe teritoriul României şi compensarea corespunzătoare a obligaţiei de serviciu public, cu respectarea prevederilor Regulamentului (CE) nr. 1370/2007 şi a legislaţiei în vigoare;

b) instituirea, în condiţiile legii, a unui sistem de compensare a operatorilor de transport feroviar pentru utilizarea infrastructurii feroviare cu privire la costurile de mediu, de accident şi de infrastructură ale modurilor de transport concurente despre care se poate demonstra că nu au fost plătite, în măsura în care aceste costuri depăşesc costurile echivalente ale căii ferate;

c) instituirea unor scheme de ajutor de stat pentru operatorii de transport feroviar, destinate încurajării transferului modal către calea ferată al fluxurilor de transport derulate prin intermediul altor moduri de transport, cu respectarea legislaţiei în vigoare privind ajutoarele de stat;

d) finanţarea administratorului infrastructurii feroviare la un nivel corespunzător cu funcţiile acestuia, cu dimensiunea infrastructurii şi cu necesităţile financiare privind administrarea infrastructurii feroviare, precum şi acoperirea integrală a diferenţei dintre costurile necesare privind administrarea infrastructurii feroviare şi veniturile proprii ale administratorului infrastructurii;

e) acordarea unor stimulente administratorului infrastructurii în vederea reducerii nivelului tarifelor de utilizare a infrastructurii, cu respectarea prevederilor legislaţiei în vigoare.

Astfel de mecanisme compensatorii sunt fie prevăzute explicit prin legislaţia europeană, fie sunt permise, fără a fi menţionate explicit. O parte dintre aceste mecanisme compensatorii sunt deja prevăzute inclusiv în cadrul legislaţiei naţionale.

O astfel de opţiune este bazată pe rezultatele studiilor internaţionale care, pe baza unor analize macroeconomice comprehensive, demonstrează în mod convergent eficienţa superioară a transportului feroviar şi sustenabilitatea economică a acestuia în condiţiile unui nivel ridicat al competitivităţii.

O astfel de opţiune este corelată cu politica Uniunii Europene în domeniul transporturilor, care este orientată spre dezvoltarea prioritară a transportului feroviar în vederea valorificării avantajelor economice ale acestuia în beneficiul economiilor naţionale ale statelor membre. Implicit, o astfel de opţiune are avantajul de a beneficia de sprijinul economic al Uniunii, materializat prin fondurile europene nerambursabile alocate în vederea dezvoltării prioritare a transportului feroviar.

7.2.2 Ipoteze de lucru

În paragrafele următoare ale acestui capitol sunt prezentate o serie de măsuri identificate ca fiind necesare pentru reabilitarea și dezvoltarea transportului feroviar de călători, măsuri care conduc implicit la reabilitarea și dezvoltarea CFR Călători.

Ipoteza de lucru luată în consideraţie în vederea identificării acestor măsuri constă în adoptarea unor politici care vizează susţinerea dezvoltării transportului feroviar în vederea creşterii eficienţei economice a sistemului naţional de transport, cu consecinţe privind creşterea competitivităţii economiei naţionale (opţiunea strategică nr. 2 prezentată în paragraful anterior).

Ca urmare, măsurile identificate vizează creşterea veniturilor şi reducerea costurilor unitare ale CFR Călători, pe fondul unor eforturi concertate care vizează creşterea competitivităţii transportului feroviar pe piaţa internă a transporturilor de călători şi consolidarea unui sistem de servicii de transport public pe calea ferată de natură să susţină în mod adecvat tendinţele de creştere a mobilităţii persoanelor pe teritoriul României.

De asemenea, având în vedere că Guvernul României a adoptat recent *Programul de acţiune pentru dezvoltarea infrastructurii feroviare şi transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători şi marfă*[18], precum și *Strategia de dezvoltare a infrastructurii feroviare 2021-2025*[19], o altă ipoteză de lucru luată în consideraţie se referă la determinarea Guvernului şi a Ministerului Transporturilor şi Infrastructurii cu privire la implementarea acestei abordări strategice în domeniul transporturilor de călători.

[18] Programul a fost aprobat prin HG nr. 1302/2021 și pune în aplicare jalonul numărul 69 din Componenta 4: Transport sustenabil, din cadrul Programului naţional de redresare şi reziliență al României (PNRR)

[19] Strategia a fost aprobată prin HG nr. 985/2020 și conține inclusiv măsuri care vizează creșterea competitivității transportului feroviar de călători în raport cu transportul rutier

7.2.3 TRANSFERUL MODAL CĂTRE CALEA FERATA AL TRAFICULUI DE CALATORI

Adoptarea ca ipoteză de lucru a opțiunii strategice privind adoptarea unor politici care vizează susţinerea dezvoltării transportului feroviar în vederea creşterii eficienţei economice a sistemului naţional de transport, cu consecinţe privind creşterea competitivităţii economiei naţionale, este confirmată prin angajamentul asumat de Guvern, prin Programul Național de Redresare și Reziliență al României (PNRR) privind promovarea prioritară a transportului feroviar de călători. Astfel, în cadrul PNRR a fost asumat următorul obiectiv:

„creşterea numărului de călători din transportul feroviar cu o medie de 25% faţă de nivelul de referinţă din 2021;"

În condiţiile în care în perioada recentă, excluzând perioada epidemiei COVID-19, evoluţia traficului feroviar de călători a fost relativ staţionară (a se vedea paragraful 4.6 de mai sus) şi nu există premise pentru o creştere accentuată în perioada următoare, inclusiv în ipoteza creşterii economiei naţionale, este evident că ***atingerea obiectivelor asumate prin PNRR în domeniul transportului de călători este condiţionată de iniţierea şi susţinerea unei tendinţe solide de transfer modal către calea ferată a fluxurilor de transport al călătorilor derulate în prezent prin alte moduri de transport***, cu referire în principal la transportul rutier.

Luând în considerare datele publicate de Institutul Național de Statistică, obiectivul asumat prin PNRR cu privire la creșterea traficului feroviar de călători înseamnă:

- creşterea numărului de călători care utilizează transportul feroviar cu 13,734 milioane de unităţi (numărul de călători transportaţi pe calea ferată în 2021 a fost de 54,937 de milioane);
- creşterea parcursului total al călătorilor pe calea ferată[20] cu 1 067,75 milioane de unităţi de transport (călători-km), în condiţiile în care parcursului total al călătorilor pe calea ferată realizat în 2021 a fost de 4 271 milioane de călători-km.

Având în vedere datele statistice privind traficul rutier public de călători realizat în anul 2019, respectiv:

- 275,551 milioane călători şi
- 14 661 milioane de unităţi de transport (călători-km),

obiectivul de creştere asumat prin PNRR echivalează cu transferul modal către calea ferată a următoarelor cote din traficul rutier public de călători realizat în anul 2021:

- **4,98%** în ceea ce priveşte numărul de călători transportați pe cale rutieră;
- **7,28%** în ceea ce priveşte parcursul total (măsurat în călători-km) al călătorilor transportați pe cale rutieră.

7.3 ACȚIUNI STRATEGICE NECESARE

După cum s-a arătat mai sus în Cap. 6 „*Situația actuală*" analiza evoluției situației economice a CFR Călători evidențiază o spirală a declinului, inițiată și întreținută de o serie de elemente legate de distorsionarea competiției între modurile de transport terestru (a se vedea Figura 73 și Figura 74 de mai sus).

În paragraful 4.6.1 de mai sus („*Evoluția pe piața transporturilor feroviare de călători*") s-a arătat că ***activitatea CFR Călători acoperă 86,38% din totalul transporturilor feroviare de călători***. Prevalența absolută a CFR Călători pe piața transporturilor feroviare de călători conduce la concluzia că acțiunile strategice necesare în vederea realizării obiectivelor asumate de Guvernul României prin PNRR cu privire la transportul feroviar de călători (a se vedea paragraful anterior) trebuie să se focalizeze prioritar pe redresarea și dezvoltarea CFR Călători.

[20] Parcursul total al călătorilor pe rute interurbane interne

Pornind de la concluziile sintetice evidențiate în Figura 73 de mai sus cu privire la deteriorarea progresivă a situației economice a CFR Călători și cauzele acesteia, rezultă că trebuie intervenit cu prioritate asupra elementelor care au inițiat și susțin actuala spirală a declinului CFR Călători. Aceste intervenții sunt evidențiate schematic în figura următoare.

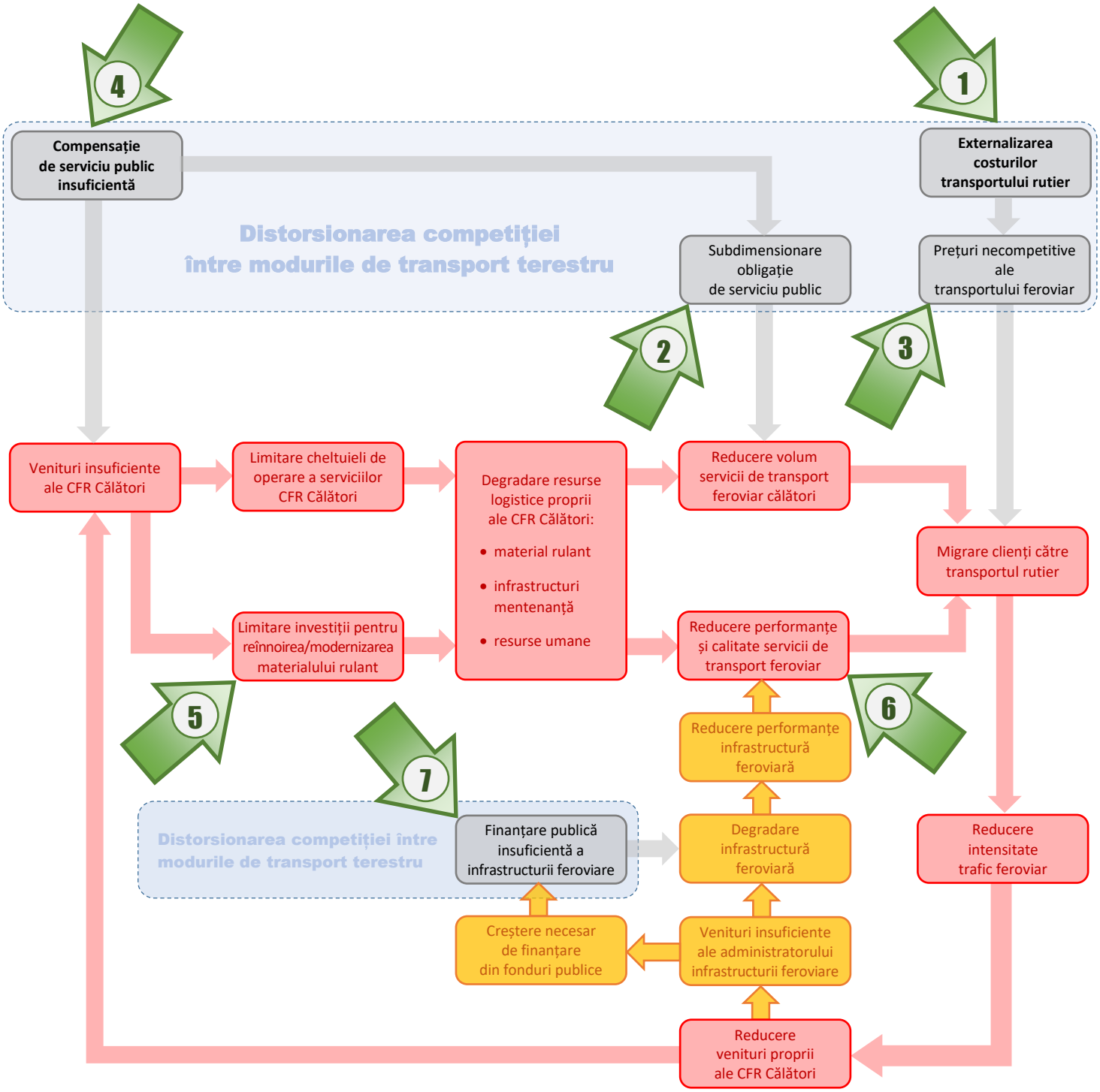


Figura 95 – Intervenții necesare pentru stoparea declinului CFR Călători și inversarea tendinței actuale

Intervenția nr. 1 vizează internalizarea progresivă a costurilor externe ale transportului, în scopul restabilirii unei competiții echitabile și nedisciminatorii între modurile de transport. Principalul rezultat așteptat al acestei intervenții este corelarea prețurilor serviciilor de transport rutier cu costurile reale ale operării acestor servicii, cu consecințe privind creșterea intensității traficului feroviar de călători. Având în vedere avantajele economice intrinseci ale transportului feroviar, evidențiate în paragraful 3.1.1 de mai sus, această intervenție ar trebui să conducă la creșterea competitivității prețurilor serviciilor de transport feroviar și la eliminarea actualului handicap competitiv al transportului feroviar în raport cu transportul rutier, handicap generat în mod artificial prin

externalizarea costurilor transportului rutier. Responsabilitatea realizării acestei intervenții revine Ministerului Transporturilor și Infrastructurii, în calitatea sa de autoritate de stat în domeniul transporturilor.

Intervenția nr. 2 vizează dimensionarea adecvată a obligației de serviciu public privind transportul feroviar de călători, astfel încât să permită și să susțină transferul modal către calea ferată al transportului de călători pe teritoriul național. După cum s-a arătat anterior, funcționarea transportului feroviar de călători pe baza obligațiilor de serviciu public finanțate din fonduri publice reprezintă o măsură adoptată la nivel european, prin Regulamentul (CE) nr. 1370/2007, pentru a compensa actualul handicap competitiv al transportului feroviar în raport cu transportul rutier, handicap generat în mod artificial prin externalizarea costurilor transportului rutier. Principalul rezultat așteptat al acestei intervenții este creșterea intensității traficului feroviar de călători, prin susținerea migrării clienților de la transportul rutier către transportul feroviar. Având în vedere că dimensionarea obligației de serviciu public trebuie corelată cu dimensiunea parcului de material rulant disponibil, rezultă că această intervenție este complementară intervenției nr. 5. Având în vedere că eficiența obligației de serviciu public privind transferul modal către calea ferată al transportului de călători depinde de competitivitatea prețurilor serviciilor de transport care fac obiectul obligației de serviciu public, rezultă că această intervenție este complementară intervenției nr. 3. De asemenea, eficiența obligației de serviciu public privind transferul modal către calea ferată al transportului de călători depinde de compensarea adecvată a costurilor necesare de operare a serviciilor de transport respective, ceea ce înseamnă că această intervenție este complementară intervenției nr. 4. Acest tip de intervenție este necesar în perioada de tranziție până la internalizarea completă a costurilor transportului rutier (intervenția nr. 1). Responsabilitatea realizării acestei intervenții revine Ministerului Transporturilor și Infrastructurii, în calitatea sa de autoritate de stat în domeniul transporturilor.

Intervenția nr. 3 vizează limitarea prețurilor serviciilor de transport feroviar de călători la niveluri competitive în raport cu prețurile serviciilor similare de transport rutier. O astfel de limitare se referă la prețurile serviciilor de transport care fac obiectul obligației de serviciu public privind transportul feroviar de călători și este reglementată prin Regulamentul (CE) nr. 1370/2007. Această intervenție este complementară intervențiilor nr. 2 și 4. Principalul rezultat așteptat al acestei intervenții este creșterea intensității traficului feroviar de călători, prin susținerea migrării clienților de la transportul rutier către transportul feroviar. Acest tip de intervenție este necesar în perioada de tranziție până la internalizarea completă a costurilor transportului rutier (intervenția nr. 1). Responsabilitatea realizării acestei intervenții revine Ministerului Transporturilor și Infrastructurii, în calitatea sa de autoritate de stat în domeniul transporturilor.

Intervenția nr. 4 vizează dimensionarea adecvată a compensației de serviciu public pentru transportul feroviar de călători. Conform principiilor reglementate prin Regulamentul (CE) nr. 1370/2007, compensația de serviciu public trebuie să acopere integral diferența între costurile necesare de operare a serviciilor de transport care fac obiectul obligației de serviciu public privind transportul feroviar de călători și veniturile comerciale aferente acestor servicii, plus profitul necesar în scopul de a permite dezvoltarea societăților care operează aceste servicii. Această intervenție este complementară intervențiilor nr. 2 și 3. Principalul rezultat așteptat al acestei intervenții este creșterea intensității traficului feroviar de călători, prin susținerea migrării clienților de la transportul rutier către transportul feroviar. Acest tip de intervenție este necesar în perioada de tranziție până la internalizarea completă a costurilor transportului rutier (intervenția nr. 1). Responsabilitatea realizării acestei intervenții revine Ministerului Transporturilor și Infrastructurii, în calitatea sa de autoritate de stat în domeniul transporturilor.

Intervenția nr. 5 vizează reînnoirea, modernizarea și extinderea parcului de material rulant, prin investiții dedicate acestui scop. După cum s-a arătat anterior, dimensiunea insuficientă și nivelul redus de performanță și calitate ale parcului de material rulant existent reprezintă una dintre principalele cauze care limitează atractivitatea serviciilor publice de transport feroviar de călători. Din această perspectivă, această intervenție este corelată cu intervenția nr. 4, în sensul asigurării prin compensația de serviciu public a resurselor financiare necesare în vederea realizării investițiilor privind reînnoirea, modernizarea și extinderea parcului de material rulant. De asemenea, statul poate opta pentru achiziția centralizată a materialului rulant necesar pentru realizarea obligațiilor de serviciu public privind transportul feroviar de călători. Principalul rezultat așteptat al acestei intervenții este creșterea intensității traficului feroviar de călători, prin susținerea logistică a migrării clienților de la transportul rutier către transportul feroviar. Acest tip de intervenție este necesar în permanență. În perioada de tranziție până la internalizarea completă a costurilor transportului rutier (intervenția nr. 1), responsabilitatea realizării și/sau, după caz, a susținerii acestei intervenții revine Ministerului Transporturilor și Infrastructurii, în calitatea sa de autoritate de stat în domeniul transporturilor.

Intervenția nr. 6 vizează creșterea competitivității intrinseci a serviciilor de transport feroviar de călători prin creșterea nivelului de performanță și calitate a acestora. Principalul rezultat așteptat al acestei intervenții este creșterea intensității traficului feroviar de călători, prin susținerea migrării clienților de la transportul rutier către transportul feroviar. Această intervenție necesită acțiuni strategice structurate pe două planuri distincte. Pe de o parte, este vorba despre acțiuni strategice specifice activităților de operare a serviciilor de transport feroviar de călători. Din această perspectivă, responsabilitatea realizării acestei intervenții revine operatorilor de transport feroviar de călători. Pe de altă parte, este vorba despre acțiuni strategice privind atât creșterea parametrilor de performanță ai infrastructurii feroviare, cât și creșterea capabilităților infrastructurii feroviare de a susține logistic creșterea atractivității serviciilor de transport feroviar de călători. Din această perspectivă, responsabilitatea realizării acestei intervenții revine Ministerului Transporturilor și Infrastructurii (în perioada de tranziție până la internalizarea completă a costurilor transportului rutier), în calitatea sa de autoritate de stat în domeniul transporturilor, precum și administratorului infrastructurii feroviare din România.

Intervenția nr. 7 vizează asigurarea resurselor financiare pentru dezvoltarea infrastructurii feroviare, în scopul susținerii logistice a creșterii competitivității serviciilor de transport feroviar de călători. Din această perspectivă, această intervenție este complementară intervenției nr. 6. În esență, realizarea acestei intervenții înseamnă aplicarea mecanismelor legiferate la nivelul Uniunii Europene prin Directiva 2012/34/UE[21]. Principalul rezultat așteptat al acestei intervenții este creșterea intensității traficului feroviar de călători, prin susținerea logistică a migrării clienților de la transportul rutier către transportul feroviar. Acest tip de intervenție este necesar în perioada de tranziție până la internalizarea completă a costurilor transportului rutier (intervenția nr. 1). Responsabilitatea realizării acestei intervenții revine Ministerului Transporturilor și Infrastructurii, în calitatea sa de autoritate de stat în domeniul transporturilor.

Pornind de la aceste considerente, în cele ce urmează sunt prezentate sintetic acțiunile strategice necesare pentru inițierea și susținerea transferului modal către calea ferată a fluxurilor de transport al călătorilor, care sunt de natură să asigure inclusiv stoparea declinului CFR Călători și inversarea tendinței actuale.

Aceste măsuri sunt asumate de Guvern prin *Programul de acţiune pentru dezvoltarea infrastructurii feroviare şi transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători şi marfă*, aprobat prin HG nr. 1302/2021.

[21] Directiva 2012/34/UE a fost transpusă în legislația națională prin Legea nr. 202/2016.

7.3.1 MODALITATI DE BAZA PENTRU ASIGURAREA TRANSFERULUI MODAL CATRE CALEA FERATA AL FLUXURILOR DE TRANSPORT AL CALATORILOR

Analizele prezentate în cadrul prezentului document, precum şi analizele efectuate în cadrul unor studii europene, au evidenţiat că iniţierea şi susţinerea transferului modal către calea ferată a fluxurilor de transport derulate în prezent prin alte moduri de transport necesită două categorii relevante de acţiuni, respectiv:

a) Restabilirea unui mediu competiţional echitabil şi nediscriminatoriu între modurile de transport, de natură să permită ca preţurile serviciilor de transport să reflecte costurile reale de operare a acestor servicii. Implicit, se pune problema de a elimina actualul handicap competitiv al transportului feroviar în ceea ce priveşte preţurile serviciilor de transport, handicap care a fost generat în mod artificial prin externalizarea masivă către restul economiei naţionale a costurilor generate de alte moduri de transport, cu referire în principal la costurile generate de operarea serviciilor de transport rutier.

b) Creşterea nivelului intrinsec de competitivitate al serviciilor de transport feroviar în raport cu alte moduri de transport, prin creşterea nivelului de performanţă şi calitate al acestor servicii, precum şi prin implementarea unor servicii cu nivel superior de adecvare în raport cu aşteptările beneficiarilor serviciilor de transport.

Implementarea cu succes a acestor acţiuni are un potenţial foarte ridicat de a conduce la comutarea opţiunilor beneficiarilor serviciilor de transport în ceea ce priveşte modurile de transport, cu efecte privind migrarea progresivă către calea ferată.

7.3.1.1 Restabilirea unui mediu competițional echitabil și nediscriminatoriu între modurile de transport terestru

Având în vedere considerentele prezentate mai sus, prima condiţie pentru a iniţia şi susţine transferul modal al fluxurilor de transport de la modul rutier către cel feroviar este de a asigura competitivitatea preţurilor serviciilor de transport feroviar în raport cu preţurile serviciilor similare de transport rutier.

În esenţă, există două direcţii de acţiune posibile pentru atingerea acestui obiectiv, respectiv:

a) Internalizarea costurilor externe ale transportului rutier, prin taxarea transporturilor rutiere comerciale (autocare, autobuze, microbuze, camioane) în raport de distanţă şi dimensionarea acestor taxe astfel încât să acopere costurile de infrastructură, de mediu, de siguranţă, de accidente etc într-o proporţie comparabilă cu costurile similare suportate de transportul feroviar. Această abordare este asumată ca obligaţie în PNRR, dar implementarea noului sistem de taxare trebuie realizată progresiv pentru a preveni destabilizarea sistemului naţional de transport şi afectarea economiei naţionale. De asemenea, această abordare trebuie corelată cu transpunerea şi aplicarea viitoarei directive europene privind taxarea transporturilor rutiere comerciale. Proiectul acestei directive prevede o implementare progresivă a noului sistem, eşalonată pe 8-10 ani. Ca urmare, în perioada următorilor 3-5 ani este de aşteptat că această acţiune nu va produce efecte relevante în sensul favorizării transferului modal al fluxurilor de transport de la modul rutier către cel feroviar.

b) Implementarea unor instrumente de recuperare a handicapului competitiv al transportului feroviar în raport cu cel rutier prin compensarea din fonduri publice a efectelor limitării veniturilor companiilor feroviare generată de externalizarea costurilor transportului rutier. Această abordare este necesară în perioada de tranziţie până la internalizarea completă a costurilor externe ale transportului rutier,

   Deja o serie de astfel de instrumente sunt implementate prin legislaţia europeană. Astfel:

   - Directiva 2012/34/UE, transpusă în legislaţia naţională prin Legea nr. 202/2016, prevede obligaţia statului privind finanţarea din fonduri publice a infrastructurii feroviare astfel încât să asigure atât acoperirea tuturor costurilor necesare de administrare a infrastructurii feroviare, cât şi echilibrul financiar al administratorului infrastructurii. În acest fel se vizează limitarea contribuţiei infrastructurii la preţul serviciilor de transport feroviar.
   - Regulamentul (CE) nr. 1370/2007 prevede instituirea obligaţiilor de serviciu public privind transportul feroviar al călătorilor şi compensarea din fonduri publice a diferenţei din costurile şi veniturile

aferente serviciilor de transport care fac obiectul obligaţiilor de serviciu public. Acest instrument permite stabilirea unor preţuri ale serviciilor de transport feroviar la nivel competitiv în raport cu transportul rutier. În condiţiile implementării unui sistem de servicii publice atractive de transport feroviar al călătorilor, acesta este principalul instrument care poate favoriza transferul modal către calea ferată a fluxurilor de transport al călătorilor derulate în prezent pe cale rutieră.

Aceste instrumente reprezintă scheme de ajutor de stat care, prin efectul legislaţiei europene existente, sunt considerate din oficiu ca fiind compatibile cu prevederile Tratatului de Funcţionare a Uniunii Europene (TFUE).

În concluzie, competitivitatea preţurilor serviciilor de transport feroviar de călători în raport cu preţurile serviciilor similare de transport rutier poate fi asigurată în perioada următoare exclusiv prin instrumentele de compensare din fonduri publice a costurilor aferente operării serviciilor de transport feroviar şi a celor aferente administrării infrastructurii.

Acţiunile specifice privind compensarea din fonduri publice a efectelor asupra transportului feroviar ale externalizării masive a costurilor aferente transportului rutier, necesare pentru atingerea obiectivelor asumate, sunt prezentate mai jos, în pararaful 7.3.2.1.

7.3.1.2 Creşterea nivelului de competitivitate al serviciilor de transport feroviar

A doua condiţie pentru a iniţia şi susţine transferul modal al fluxurilor de transport de la modul rutier către cel feroviar este de a asigura un nivel adecvat de performanţă şi calitate a serviciilor de transport feroviar, de natură să le facă atractive pentru clienţi. Acţiunile necesare în acest sens sunt grupate în două categorii, respectiv:

a) Acţiuni pentru creşterea parametrilor de performanţă şi calitate ai infrastructurii feroviare, ale căror rezultate pot contribui la creşterea parametrilor de performanţă şi calitate ai tuturor serviciilor de transport feroviar, prin creşterea parametrilor de performanţă şi calitate ai circulaţiei trenurilor. Aceste acţiuni sunt identificate în Strategia de dezvoltare a infrastructurii feroviare care a fost aprobată prin HG nr. 985/2020.

b) Acţiuni specifice pentru creşterea parametrilor de performanţă şi calitate ai serviciilor de transport feroviar, altele decât cele care vizează creşterea parametrilor de performanţă şi calitate ai infrastructurii feroviare.

Complementar, sunt necesare acţiuni privind identificarea şi implementarea unor servicii noi şi/sau îmbunătăţite, caracterizate printr-un nivel ridicat de adecvare la cererile şi aşteptările beneficiarilor de transport.

Acţiunile specifice privind creşterea nivelului de competitivitate al serviciilor de transport feroviar de călători, necesare pentru atingerea obiectivelor asumate, sunt prezentate mai jos, în paragrafele 7.3.2.2 şi 7.3.2.3.

7.3.1.3 Asigurarea cadrului legal adecvat

Realizarea unora dintre acţiunile necesare în vederea iniţierii şi susţinerii transferul modal al fluxurilor de transport de la modul rutier către cel feroviar necesită asigurarea unui cadru legal adecvat. În consecinţă sunt necesare modificări şi completări ale legislaţiei naţionale existente, care să vizeze în principal următoarele obiective:

- implementarea adecvată în legislaţia naţională a conceptelor de bază ale politicilor Uniunii Europene în domeniul transporturilor, precum: creşterea eficienţei economice şi a sustenabilităţii sistemelor de transport, reducerea contribuţiei sectorului transporturi la emisiile de gaze cu efect de seră şi la emisiile de noxe, reducerea dependenţei de petrol etc;
- sincronizarea cu legislaţia europeană în domeniul feroviar, inclusiv prin asigurarea cadrului legal pentru aplicarea corectă şi completă a prevederilor unor regulamente europene din domeniul transporturilor (ex: Regulamentul (CE) nr. 1370/2007, cu modificările şi completările ulterioare);
- asigurarea cadrului legal adecvat pentru instituirea şi/sau implementarea eficientă, după caz, a instrumentelor destinate restabilirii competitivităţii preţurilor serviciilor de transport feroviar;
- asigurarea cadrului legal adecvat pentru a permite implementarea acţiunilor destinate creşterii nivelului intrinsec de competitivitate al serviciilor de transport feroviar.

7.3.2 ACȚIUNI SPECIFICE DESTINATE TRANSFERULUI MODAL CATRE CALEA FERATA AL TRAFICULUI DE CALATORI

Ca urmare a externalizării masive a costurilor aferente operării transporturilor rutiere, transportul feroviar de călători nu poate funcţiona în regim comercial. Ca urmare, obiectivul asumat de creştere a traficului feroviar de călători până în 2026 poate fi realizat exclusiv prin consolidarea şi eficientizarea sistemului de servicii publice de transport feroviar al călătorilor, pe baza prevederilor Regulamentului (CE) nr. 1370/2007.

Pentru perioada 2021-2026, principala ţintă a acţiunilor destinate creşterii traficului feroviar de călători trebuie să vizeze transferul modal către calea ferată a fluxurilor de transport derulate în prezent prin intermediul transportului rutier public (cu autocare, autobuze, microbuze). Cu toate acestea, sunt avute în vedere inclusiv măsuri destinate să încurajeze transferul modal către calea ferată a fluxurilor de transport derulate în prezent prin intermediul transportului rutier individual (cu autoturisme şi motociclete).

Având în vedere considerentele prezentate în mai sus, acţiunile specifice prezentate în continuare sunt structurate în trei categorii relevante, în raport de obiectivul urmărit, respectiv:

C.1. Acţiuni necesare pentru a asigura creșterea competitivității preţurilor serviciilor de transport feroviar de călători (paragraful 7.3.2.1);

C.2. Acţiuni necesare pentru a asigura creşterea competitivităţii serviciilor de transport feroviar de călători (paragraful 7.3.2.2);

C.3. Acțiuni necesare pentru a asigura un parc de material rulant adecvat ca dimensiune și parametri de performanță (paragraful 7.3.2.3).

Realizarea unora dintre acţiunile propuse necesită adaptarea adecvată a cadrului legislativ existent.

7.3.2.1 Acțiuni specifice privind compensarea handicapului competitiv al transportului feroviar de călători în raport cu alte moduri de transport

Acţiunile din această categorie sunt orientate spre compensarea efectelor externalizării masive a costurilor generate de transportul rutier de călători şi asigurarea competitivităţii preţurilor serviciilor de transport feroviar de călători cel puţin în raport cu preţurile serviciilor similare de transport rutier public al călătorilor.

Principalele acţiuni avute în vedere din această perspectivă sunt:

C.1.1. Consolidarea sistemului de servicii publice de transport feroviar al călătorilor, astfel încât acesta să devină o alternativă atractivă atât în raport cu transportul rutier public, cât şi în raport cu transportul rutier individual.

Aceasta este o acţiune complexă, care include cel puţin următoarele măsuri:

a) Dimensionarea adecvată a obligaţiilor de serviciu public privind transportul feroviar al călătorilor, diferenţiate pe segmente de piaţă relevante, astfel încât să asigure transferul modal către calea ferată a fluxurilor de călători transportate în prezent pe cale rutieră, cu referire în primul rând la transportul rutier public (preluarea unor fluxuri de transport asigurate în prezent cu autocare, autobuze, microbuze), dar şi la transportul rutier individual (preluarea unor fluxuri de transport realizate în prezent cu autoturisme şi motociclete).

Obligaţiile de serviciu public privind transportul feroviar al călătorilor trebuie stabilite pe baza unor studii de specialitate care trebuie să ia în consideraţie elemente şi criterii precum:

- obiectivele stabilite privind creşterea cotei modale a transportului feroviar pe piaţa serviciilor publice de transport de călători;
- evoluţia prognozată a parametrilor de performanţă şi disponibilitate ai infrastructurii feroviare;
- concurenţa între modurile de transport pe piaţa internă a transportului de călători şi distribuţia modală a cererilor de transport;
- caracteristicile segmentelor de piaţă care diferenţiază obligaţiile de serviciu public;

- materialul rulant necesar pentru realizarea obligaţiilor de serviciu public, precum şi a infrastructurilor de servicii necesare pentru mentenanţa şi exploatarea acestui material rulant;
- costurile de realizare a obligaţiilor de serviciu public şi măsurile necesare pentru eficientizarea acestor costuri;
- costurile şi beneficiile la nivelul societăţii şi al economiei naţionale, luând în considerare inclusiv costurile externe ale diferitelor moduri de transport.

b) Stabilirea adecvată a tarifelor serviciilor de transport feroviar călători care fac obiectul obligaţiilor de serviciu public privind transportul feroviar al călătorilor, astfel încât să fie competitive faţă de tarifele serviciilor similare de transport rutier.

Un element esenţial al conceptului juridic referitor la compensarea obligaţiilor de serviciu public privind transportul feroviar al călătorilor, instituit prin Regulamentul (CE) nr. 1370/2007, vizează posibilitatea instituirii unor tarife ale serviciilor care fac obiectul obligaţiilor de serviciu public de natură să asigure comutarea opţiunilor clienţilor către transportul feroviar. Diferenţa dintre costurile de operare a serviciilor de transport şi veniturile obţinute, limitate prin efectul tarifelor impuse, se compensează din fonduri publice prin mecanismul de compensare a obligaţiilor de serviciu public.

c) Asigurarea materialului rulant necesar realizării obligaţiilor de serviciu public privind transportul feroviar al călătorilor, prin asigurarea pentru operatorii de serviciu public a resurselor necesare pentru achiziţionarea de material rulant nou, pentru închirierea de material rulant şi pentru modernizarea celui existent.

Măsura se referă la dimensionarea compensaţiei de serviciu public astfel încât să acopere costurile operatorilor de servicii publice privind achiziţionarea de material rulant nou, a costurilor necesare pentru închirierea de material rulant şi a costurilor necesare pentru modernizarea celui existent.

d) Dimensionarea adecvată a compensaţiei de serviciu public, astfel încât să încurajeze creşterea ofertei de servicii publice de transport feroviar al călătorilor.

Instituirea obligaţiilor de serviciu public privind transportul feroviar al călătorilor şi compensarea din fonduri publice a diferenţei din costurile şi veniturile aferente serviciilor de transport care fac obiectul obligaţiilor de serviciu public reprezintă un instrument de recuperare a handicapului competitiv al transportului feroviar în raport cu cel rutier, handicap generat de externalizarea masivă a costurilor transportului rutier. Ca urmare, compensaţia de serviciu public trebuie dimensionată astfel încât să permită o magnitudine adecvată a ofertei de servicii publice de transport feroviar al călătorilor, de natură să permită transferul către calea ferată a unor fluxuri relevante de transport derulate în prezent pe cale rutieră.

e) Asigurarea finanţării necesare din fonduri publice a compensaţiei de serviciu public, corelată cu dimensiunea obligaţiilor de serviciu public.

Această măsură este complementară cu măsura definită anterior. Creşterea ofertei de servicii publice de transport feroviar al călătorilor este condiţionată de asigurarea finanţării corespunzătoare a compensaţiei de serviciu public. Considerentele prezentate mai sus evidenţiază că beneficiile pentru economia naţională ale transferului modal către calea ferată ale fluxurilor de transport depăşesc cu mult cuantumul fondurilor publice care trebuie alocate pentru finanţarea compensaţiei de serviciu public.

f) Corelarea obligaţiilor de serviciu public de interes naţional şi a celor de interes local pentru transportul feroviar al călătorilor.

În condiţiile în care se pune problema implicării autorităţilor publice locale în instituirea şi managementul unor obligaţii de serviciu public privind transportul feroviar al călătorilor în zonele metropolitane, este necesară corelarea obligaţiilor de serviciu public de interes naţional şi a celor de interes local în scopul asigurării unui sistem integrat, coerent şi eficient de servicii publice de transport feroviar al călătorilor pe rute interurbane şi internaţionale. Coloana vertebrală a acestui sistem trebuie să fie constituit de serviciile de transport feroviar de lung parcurs. Aceste servicii trebuie să fie corelate

în mod adecvat cu serviciile de mediu şi scurt parcurs, astfel încât să fie asigurată fluenţa călătoriilor pe calea ferată şi să fie evitate serviciile redundante.

Măsura include şi corelarea strategiilor de achiziţie a materialului rulant necesar pentru realizarea obligaţiilor de serviciu public.

C.1.2. Corelarea cu sistemul de sistemul de servicii publice de transport rutier interurban al călătorilor şi constituirea unui sistem integrat bazat pe transportul feroviar pe distanţe lungi şi utilizarea transportului rutier preponderent pe distanţe scurte pentru a asigura accesibilitatea transportului feroviar (accesul la gara cea mai apropiată).

7.3.2.2 Acțiuni specifice privind creşterea competitivității serviciilor de transport feroviar de călători

Acţiunile din această categorie sunt orientate spre creşterea atractivităţii serviciilor de transport feroviar de călători prin creşterea nivelului de performanţă şi calitate al acestor servicii, precum şi prin creşterea nivelului de adecvare al acestor servicii în raport cu cerinţele şi aşteptările clienţilor.

Principalele acţiuni avute în vedere din această perspectivă sunt:

C.2.1. Creşterea vitezei comerciale a trenurilor de călători, prin implementarea măsurilor prevăzute în Strategia de dezvoltare a infrastructurii feroviare. Măsurile din strategie vizează două direcţii principale de abordare:

a) creşterea vitezei maxime admise de linie prin reînnoire, reparaţii, modernizare şi întreţinere (reducerea ecartului dintre viteza tehnică proiectată şi viteza tehnică admisă);

b) modernizarea conducerii traficului feroviar (reducerea ecartului dintre viteza comercială realizată şi viteza tehnică admisă).

C.2.2. Creşterea nivelului de calitate a serviciilor de transport feroviar de călători şi de adecvare a acestora la necesităţile de transport şi la cerinţele clienţilor.

Aceasta este o acţiune complexă, care include cel puţin următoarele măsuri:

a) Implementarea de servicii adecvate în raport de necesităţile de transport: servicii cadenţate, servicii cu frecvenţă ridicată în perioadele cu cerere ridicată. Conţinutul acestei acţiuni este prezentat în anexa nr. 17 la Strategia de dezvoltare a infrastructurii feroviare, care este publicată la adresa:

http://cfr.ro/files/strategie/SDezIF/2020/anexa%2017%20strategie%20(servicii%20cadentate)%20v3.0.pdf

b) Implementarea de noi servicii, adecvate necesităţilor de mobilitate: servicii intercity, servicii de transport de noapte, servicii de transport al autoturismelor cu trenurile de călători (a se vedea anexa nr. 19 la Strategia de dezvoltare a infrastructurii feroviare, care este publicată la adresa: http://cfr.ro/files/strategie/SDezIF/2020/anexa%2019%20strategie%20(transport%20autoturisme)%20v3.0.pdf), servicii cadenţate de scurt parcurs în zonele metropolitane etc

c) Creşterea nivelului de confort şi a calităţii serviciilor la bordul trenurilor. Această acţiune este corelată cu acţiunile privind investiţiile în material rulant feroviar nou şi modernizat (a se vedea paragraful următor).

d) Creşterea accesibilităţii transportului feroviar de călători. Ministerul Transporturilor şi Infrastructurii, prin CFR SA şi Autoritatea pentru Reformă Feroviară, ar trebui să stabilească parteneriate de investiţii cu autorităţile publice locale sau cu asociaţii ale acestora în vederea remodelării staţiilor şi zonelor adiacente astfel încât să crească eficienţa serviciilor feroviare de călători care deservesc aceste staţii.

Investiţiile ar trebui să vizeze în special :

- modernizarea peroanelor pentru asigurarea accesului fără treaptă în tren ;

- modernizarea clădirilor staţiilor pentru creşterea eficienţei energetice, creşterii atractivităţii şi asigurarea unui acces fără bariere între localitate şi calea ferată ;
- încurajarea unor activităţi comerciale pentru creşterea veniturilor şi atractivităţii staţiei ;
- asigurarea unei interfeţe fără bariere între transportul public local şi cel feroviar ;
- asigurarea de parcări sigure şi moderne pentru maşini şi biciclete / trotinete ;
- integrarea dintre sistemele inteligente de transport ale localităţii şi ale sistemului feroviar.

Acţiunea vizează, de asemenea, măsuri precum: construirea de staţii noi, construirea de parcări în proximitatea staţiilor de cale ferată, integrarea cu serviciile de transport rutier public la/de la staţia de cale ferată etc.

C.2.3. Eficientizarea relaţiei sistemului feroviar cu călătorii, prin:

a) Implementarea unui sistem integrat de emitere a titlurilor de călătorie (bilete unice/directe, taxare în tren, vânzare on-line etc) şi a rezervărilor. Implementarea unui astfel de sistem reprezintă o obligaţie legală instituită prin Legea nr. 202/2016, care transpune în legislaţia naţională Directiva 2012/34/UE.

b) Implementarea unui sistem integrat de informare la sol şi la bordul trenurilor. Implementarea unui astfel de sistem reprezintă o obligaţie legală instituită prin Legea nr. 202/2016, care transpune în legislaţia naţională Directiva 2012/34/UE.

7.3.2.3 Investițiile în material rulant feroviar și utilizarea eficientă a acestuia

După cum s-a arătat anterior (a se vedea paragraful 4.8.1 de mai sus) parcul de material rulant utilizat în prezent nu îndeplinește standardele de calitate și siguranță necesare implementării contractelor de servicii publice. În condițiile creșterii semnificative a mobilității populației, înlocuirea acestuia a devenit o necesitate.

Materialul rulant pentru transportul feroviar de călători existent și-a depășit deja durata ciclului său de viaţă sau este aproape de sfârşitul ciclului de viaţă, iar materialul rulant disponibil este insuficient pentru a satisface cererea actuală de mobilitate sau, cel puțin, pentru a asigura obligaţia de serviciu public asumată prin contractele de servicii publice de transport feroviar de călători.

În aceste condiții, Planul Național de Redresare și Reziliență al României și Programul Operațional de Transport prevăd utilizarea fondurilor europene nerambursabile pentru achiziția centralizată de material rulant destinat transportului feroviar de călători. O astfel de abordare este compatibilă cu prevederile Regulamentului (CE) nr. 1370/2007.

Principalele elemente care justifică achiziția de material rulant nou destinat transportului feroviar public de călători, sunt următoarele:

- În România nu s-au făcut achiziții publice de material rulant nou destinat transportului feroviar public de călători în ultimii 15 ani.
- În prezent, în jurul marilor orașe, mai ales la orele de vârf se constată o aglomerare excesivă a traficului auto (în principal, microbuze și autoturisme), înregistrându-se, totodată și un număr mare de accidente rutiere.
- CFR Călători, operatorul național de transport feroviar de călători cu capital de stat, nu a achiziționat și nu are în parcul activ material rulant nou care să deservească publicul călător.
- Operatorii de transport feroviar de călători cu capital privat, care au intrat pe piața de transport feroviar din România, au achiziționat numai material rulant electric/diesel second hand, cu o vechime considerabilă.
- Respectarea regulamentelor europene (*Regulamentului 1315/2013 al Parlamentului European și al Consiliului privind orientările Uniunii pentru dezvoltarea rețelei transeuropene de transport)* și adaptarea strategiei naționale în domeniul transporturilor după strategia europeană 2020 ce se axează pe necesitatea evoluției transportului electric cu emisii scăzute, reducând emisiile, contribuind la durabilitatea mediului, la atenuarea schimbărilor climatice, ce diminuează dependența Europei de petrolul importat, prin reducerea emisiilor din transporturi cu 60 % până în 2050, comparativ cu 1990, care trebuie atins, printre altele, prin

transferul pasagerilor interurbani pe distanțe medii și a transportului de marfă de la transportul rutier la cel feroviar sau pe apă.

Utilizarea ineficientă a materialului rulant, precum și calitatea precară a acestuia conduc la un nivel scăzut al serviciilor feroviare de transport furnizate pasagerilor.

Acţiunile din această categorie sunt orientate spre reînnoirea şi extinderea flotei de material rulant destinat asigurării unui sistem performant de servicii publice de transport feroviar al călătorilor. De asemenea, se are în vedere utilizarea eficientă a materialului rulant nou, achiziţionat de Ministerul Transporturilor şi Infrastructurii, în scopul realizării obligaţiilor de serviciu public de interes naţional pentru transportul feroviar al călătorilor.

Aceste acţiuni sunt complementare acţiunilor destinate creşterii competitivităţii serviciilor de transport feroviar de călători prezentate în paragraful anterior.

Principalele acţiuni avute în vedere din această perspectivă sunt:

C.3.1. Investiţiile în material rulant nou. Acţiunea include următoarele măsuri prioritare:

a) achiziţia a 20 rame electrice pentru trenuri de lung parcurs (RE-IR-Electric Interregio, cu 6 unităţi);
b) achiziţia a 12 rame electrice cu hidrogen pentru trenuri de scurt şi mediu parcurs (H-EMU, cu 3+1 unităţi);
c) achiziţia a 16 locomotive electrice noi cu 4 osii, cu sistem ERTMS, capabile de viteză 160 km/oră şi tractare de trenuri de până la 16 vagoane.

Pentru a maximiza eficienţa investiţiei, întregul material rulant nou achiziţionat va fi utilizat în reţeaua TEN-T, cu prioritate pe liniile modernizate şi vor fi achiziţionate împreună cu servicii de întreţinere şi reparaţii pe termen lung.

C.3.2. Investiţiile în modernizarea materialului rulant existent în parcul operatorilor feroviar de călători. Acţiunea include următoarele măsuri prioritare:

a) Modernizarea a 55 de locomotive electrice existente în parcul operatorilor feroviari, capabile de viteză 160 km/oră şi tractare de trenuri de până la 16 vagoane;
b) Modernizarea şi conversia a 20 de locomotive de manevră existente în parcul operatorilor feroviari de la diesel la electric şi plug-in;
c) Modernizarea a 139 de vagoane existente în parcul operatorilor feroviari, dintre care:
   - 30 de vagoane de dormit, cuşete, vagoane restaurant şi bistro,
   - 109 vagoane de clasă pentru toate categoriile de tren.

Pentru maximizarea investiţiilor în modernizarea materialului rulant nou, acesta va fi inclus în contractele de serviciu public în deservirea rutelor de pe reţeuau TEN-T, cu prioritate pe liniile modernizate.

În vederea asigurării serviciilor de întreţinere şi reparaţii conform normelor şi reglementărilor în vigoare, contractele de achiziţii material rulant şi contractele de serviciu public vor include în cerinţe privind modernizarea spaţiilor de garare, de întreţinere şi reparaţii, precum şi asigurarea finanţării achiziţiilor de piese de schimb.

C.3.3. Structurarea pe segmente de piaţă relevante a obligaţiilor de serviciu public de interes naţional pentru transportul feroviar al călătorilor şi alocarea adecvată a materialului rulant asigurat de Ministerul Transporturilor şi Infrastructurii pentru realizarea acestor obligaţii de serviciu public. Acţiunea este necesară în vederea utilizării eficiente a materialului rulant nou şi/sau modernizat asigurat de Ministerul Transporturilor şi Infrastructurii ca rezultat al acţiunilor menţionate anterior. Această acţiune este corelată cu acţiunile privind modificarea şi completarea OUG nr. 12/1998 şi a OUG nr. 62/.

Complementar acestor acţiuni, autorităţile publice locale ar trebui să deruleze acţiuni privind achiziţia publică a materialului rulant necesar în vederea realizării obligaţiilor de serviciu public de interes local pentru transportul feroviar al călătorilor în zonele metropolitane.

7.3.3 SINTEZA PLANULUI STRATEGIC PRIVIND DEZVOLTAREA TRANSPORTULUI FEROVIAR DE CALATORI ȘI SUSȚINEREA TRANSFERULUI MODAL CATRE CALEA FERATA AL FLUXURILOR DE CALATORI

Tabelul următor sintetizează planul strategic prezentat mai sus cu privire la dezvoltarea transportului feroviar de călători și susținerea transferului modal către calea ferată al fluxurilor de călători.

Tabelul 1 – Planul strategic privind dezvoltarea transportului feroviar de călători

Obiective		Acțiuni necesare
C.1	Creşterea competitivităţii preţurilor serviciilor de transport	
	C.1.1	Consolidarea sistemului de servicii publice de transport feroviar al călătorilor, astfel încât acesta să devină o alternativă atractivă în raport cu atât cu transportul rutier public, cât şi cu transportul rutier individual. Include: a) dimensionarea adecvată a obligaţiilor de serviciu public privind transportul feroviar de călători; b) stabilirea adecvată a tarifelor serviciilor de transport feroviar călători care fac obiectul obligaţiei de serviciu public; c) asigurarea materialului rulant necesar realizării obligaţiilor de serviciu public privind transportul feroviar de călători; d) dimensionarea adecvată a compensaţiei de serviciu public privind transportul feroviar de călători; e) asigurarea finanţării necesare din fonduri publice a compensaţiei de serviciu public privind transportul feroviar de călători; f) corelarea obligaţiilor de serviciu public de interes naţional şi a celor de interes local pentru transportul feroviar al călătorilor.
	C.1.2	Corelarea cu sistemul de sistemul de servicii publice de transport rutier interurban al călătorilor şi constituirea unui sistem integrat bazat pe transportul feroviar pe distanţe lungi
C.2	Creşterea performanţei şi calităţii serviciilor de transport	
	C.2.1	Creşterea vitezei comerciale a trenurilor de călători şi marfă, prin implementarea măsurilor prevăzute în Strategia de dezvoltare a infrastructurii feroviare 2021-2025, cu referire în principal la: a) creşterea vitezei maxime admise de linie prin reînnoire, reparaţii, modernizare şi întreţinere b) modernizarea conducerii traficului feroviar
	C.2.2	Creşterea nivelului de calitate a serviciilor de transport feroviar de călători şi de adecvare a acestora la necesităţile de transport şi la cerinţele clienţilor. Include: a) implementarea de servicii adecvate în raport de necesităţile de transport; b) implementarea de noi servicii, adecvate necesităţilor de mobilitate; c) creşterea nivelului de confort şi a calităţii serviciilor la bordul trenurilor; d) creşterea accesibilităţii transportului feroviar de călători.
	C.2.3	Eficientizarea relaţiei sistemului feroviar cu călătorii, prin: a) implementarea unui sistem integrat de emitere a titlurilor de călătorie şi a rezervărilor; b) implementarea unui sistem integrat de informare la sol şi la bordul trenurilor
C.3	Investiţiile în material rulant feroviar	
	C.3.1	Investiţiile în material rulant nou. Acţiunea include: a) achiziţia a 20 rame electrice pentru trenuri de lung parcurs (RE-IR-Electric Interregio, cu 6 unităţi); b) achiziţia a 12 rame electrice cu hidrogen pentru trenuri de scurt şi mediu parcurs (H-EMU, cu 3+1 unităţi); c) achiziţia a 16 locomotive electrice noi cu 4 osii, cu sistem ERTMS, capabile de viteză 160 km/oră şi tractare de trenuri de până la 16 vagoane.
	C.3.2	Investiţiile în modernizarea materialului rulant existent în parcul operatorilor feroviar de călători. Acţiunea include: a) modernizarea a 55 de locomotive electrice existente în parcul operatorilor feroviari, capabile de viteză 160 km/oră şi tractare de trenuri de până la 16 vagoane; b) modernizarea şi conversia a 20 de locomotive de manevră existente în parcul operatorilor feroviari de la diesel la electric şi plug-in; c) modernizarea a 139 de vagoane existente în parcul operatorilor feroviari, dintre care: - 30 de vagoane de dormit, cuşete, vagoane restaurant şi bistro, - 109 vagoane de clasă pentru toate categoriile de tren.
	C.3.3	Structurarea pe segmente de piaţă relevante a obligaţiilor de serviciu public de interes naţional pentru transportul feroviar al călătorilor şi alocarea adecvată a materialului rulant achiziţionat de Ministerul Transporturilor şi Infrastructurii pentru realizarea acestor obligaţii de serviciu public

Acest plan strategic este elaborat de Ministerul Transporturilor și Infrastructurii și a fost aprobat prin HG nr. 1302/2021.

7.4 BENEFICII AŞTEPTATE

Atingerea obiectivelor de reformă asumate prin PNRR privind creşterea traficului feroviar de călători ca efect al transferului modal al fluxurilor de transport de la alte moduri de transport şi, implicit, iniţierea unei tendinţe durabile de reechilibrare modală a sistemului naţional de transport al României, va genera o serie de beneficii relevante pe diverse paliere economice şi sociale. Astfel:

7.4.1 DIN PERSPECTIVA ECONOMIEI NATIONALE

Din perspectiva intereselor economiei naţionale, transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători de la alte moduri de transport şi reechilibrarea modală a sistemului naţional de transport va avea drept principală consecinţă creşterea eficienţei economice a sistemului naţional de transport şi reducerea semnificativă a costurilor suportate de economia naţională în legătură cu transporturile. Analizele efectuate pe baza rezultatelor unor studii internaţionale privind costurile externe per unitate de transport ale modurilor de transport evidenţiază că transferul modal către calea ferată a unei cuante de 10% din volumul actual al transporturilor rutiere de călători şi marfă ar genera o ***reducere totală a costurilor suportate de economia naţională*** pentru compensarea unor efecte ale transportului în valoare ***de cca 4 miliarde lei/an***. Valoarea multianuală a acestor beneficii ar acoperi practic integral cuantumul fondurilor naţionale care trebuie alocate de la bugetul de stat în perioada 2021-2026 pentru compensarea obligaţiei de serviciu public de interes național privind transportul feroviar de călători, precum și pentru implementarea strategiei de dezvoltare a infrastructurii feroviare (cu referire la fondurile publice necesare pentru întreţinere, reparaţii, reînnoire şi investiţii finanţate din bugetul de stat).

O altă consecinţă majoră a transferului modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători de la alte moduri de transport o reprezintă reducerea volumului total al emisiilor de gaze cu efect de seră şi al altor emisii poluante generate de sistemul naţional de transport, cu consecinţe privind reducerea costurilor suportate de economia naţională pentru compensarea efectelor negative ale acestor emisii.

Nu în ultimul rând, transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport al călătorilor de la alte moduri de transport este de natură să contribuie la creşterea mobilităţii persoanelor pe teritoriul României, inclusiv prin diversificarea opţiunilor de transport.

7.4.2 DIN PERSPECTIVA SISTEMULUI FEROVIAR ROMAN

Din perspectiva intereselor sistemului feroviar naţional, comutarea progresivă a opţiunilor clienţilor către calea ferată va genera în mod natural creşterea veniturilor companiilor feroviare, cu consecinţe privind reducerea progresivă a ecartului dintre costuri şi venituri. O primă consecinţă a acestei tendinţe previzibile va consta în consolidarea progresivă a situaţiei economico-financiare a acestor companii, cu referire mai ales la CFR Călători. O altă consecinţă va consta în iniţierea unui cerc virtuos de reabilitare a transportului feroviar şi de dezvoltare a sectorului feroviar din România (*creştere venituri - îmbunătăţire servicii - atragere clienţi - creştere venituri*), care va stopa şi va elimina actualul cerc vicios de declin al acestui mod de transport (*scădere venituri - degradare servicii - pierdere clienţi - scădere venituri*).

Din perspectiva intereselor Uniunii Europene, implementarea în România a unor politici şi măsuri care vizează transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport al călătorilor de la alte moduri de transport ar reprezenta creşterea contribuţiei naţionale la eforturile comunitare privind eficientizarea sistemului european de transport, cu consecinţe privind creşterea competitivităţii economiei comunitare pe pieţele internaţionale.

7.4.3 Din perspectiva transportului feroviar de calatori

Din perspectiva transportului feroviar de călători, implementarea acțiunilor și măsurilor strategice prezentate în cadrul prezentului capitol, care au fost asumate de Guvernul României prin HG nr. 1302/2021, ar însemna migrarea de la situația actuală, caracterizată printr-o spirală a declinului, către o evoluție ascendentă, caracterizată printr-o spirală a dezvoltării.

Stoparea declinului transportului feroviar de călători și migrarea către dezvoltarea acestuia implică acțiuni strategice orientate spre eliminarea cauzelor care au determinat declinul actual și adoptarea unei abordări de natură să susțină dezvoltarea acestuia și transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport derulate în prezent prin alte moduri de transport.

Această abordare este prezentată sintetic în figura următoare.

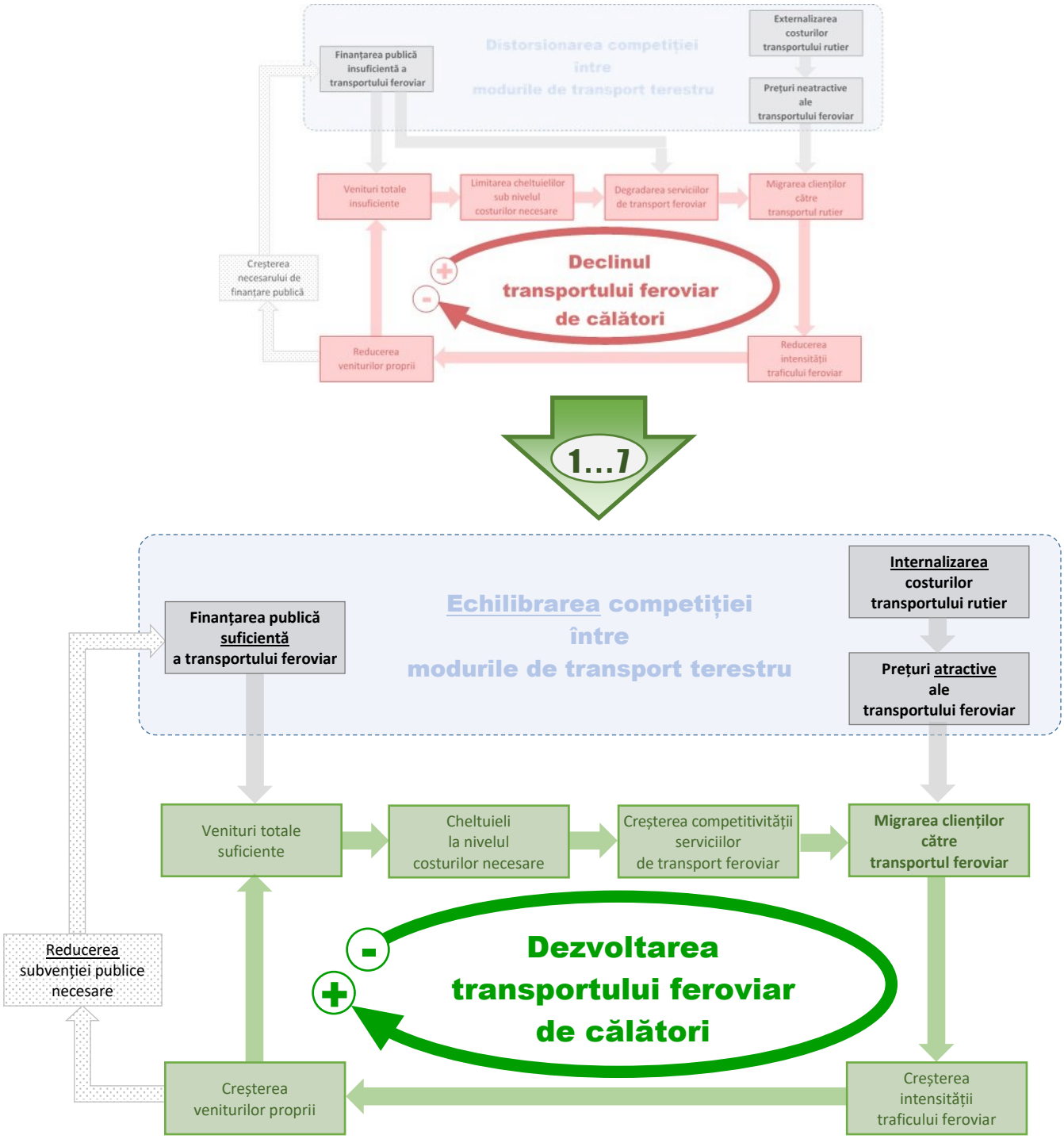


Figura 96 – Migrarea către dezvoltarea transportului feroviar de călători din România

Figura preia reprezentarea sintetică a mecanismului declinului actual al transportului feroviar de călători (Figura 74 de mai sus) și evidențiază efectele intervențiilor necesare pentru a asigura migrarea către dezvoltarea acestuia, intervenții identificate în cadrul subcapitolului 7.3 de mai sus (a se vedea Figura 95). În esență, **figura de mai sus este o reprezentare grafică sintetică a planului strategic de migrare către dezvoltarea transportului feroviar de călători din România și către transferul modal către calea ferată a fluxurilor de călători care se deplasează pe teritoriul național** (a se vedea subcapitolul 7.3 de mai sus).

Cheia acestui plan strategic o reprezintă restabilirea unei competiții echitabile și nediscriminatorii între modurile de transport terestru în ceea ce privește transportul călătorilor. După cum s-a arătat mai sus aceasta se poate realiza prin următoarele intervenții și acțiuni strategice relevante:

i) **Internalizarea costurilor transportului rutier** (intervenția nr. 1) cu referire în principal la transporturile comerciale de călători realizate cu autocare, autobuze și microbuze, care va conduce la stabilirea unor prețuri ale serviciilor de transport călători corelate în mod corect cu costurile reale de operare a acestor servicii. Având în vedere avantajele economice intrinseci ale transportului feroviar, aceasta va asigura în mod natural competitivitatea prețurilor transportului feroviar în raport cu prețurile serviciilor similare de transport rutier. Internalizarea costurilor transportului rutier reprezintă o obligație asumată prin PNRR dar, după cum s-a arătat mai sus, în scopul prevenirii unor dezechilibre macroeconomice aceasta trebuie implementată progresiv într-o perioadă relativ lungă. Până la finalizarea internalizării costurilor transportului rutier, competitivitatea prețurilor transportului feroviar urmează să fie asigurată prin dimensionarea adecvată a obligațiilor de serviciu public privind transportul feroviar de călători.

ii) **Definirea adecvată a obligațiilor de serviciu public privind transportul feroviar de călători** reprezintă o acțiune esențială din perspectiva transferului modal către calea ferată al fluxurilor de transport al călătorilor derulate în prezent pe cale rutieră. Dimensionarea acestor obligații de serviciu public pe baza cerințelor globale de mobilitate a populației pe rute terestre (intervenția nr. 2), cu luarea în considerare a obiectivului propus de transfer modal către calea ferată, fără constrângeri impuse de alocarea fondurilor publice destinate compensării obligației de serviciu public, va permite creșterea semnificativă a ofertei de servicii de transport feroviar, cu prețuri competitive (intervenția nr. 3), și va avea efecte directe privind creșterea volumului de servicii de transport feroviar de călători, cu consecințe privind creșterea veniturilor proprii ale operatorilor de transport feroviar de călători.

iii) **Dimensionarea corectă a compensației de serviciu public** (intervenția nr. 4), luând în considerare volumul necesar de servicii de transport feroviar care fac obiectul obligației de serviciu public, precum și costurile necesare de operare a acestor servicii, va asigura operatorilor de transport feroviar de călători venituri suficiente și, implicit, posibilitatea de a efectua cheltuieli care să acopere costurile necesare pentru operarea serviciilor de transport feroviar care fac obiectul obligației de serviciu public și să asigure dezvoltarea necesară în vederea creșterii potențialului de a transporta călători pe calea ferată.

iv) **Achiziția centralizată de material rulant** (intervenția nr. 5), în principal pe baza fondurilor europene nerambursabile, și punerea acestuia la dispoziția operatorilor de transport feroviar de călători (cu referire în special la CFR Călători, care asigură peste 86% din totalul transporturilor feroviare de călători) în vederea realizării obligațiilor de serviciu public, reprezintă de asemenea o acțiune esențială din perspectiva transferului modal către calea ferată al fluxurilor de transport al călătorilor derulate în prezent pe cale rutieră. Extinderea parcului de material rulant este esențială pentru a permite creșterea semnificativă a ofertei de servicii de transport feroviar de călători și pentru a permite dimensionarea adecvată a obligațiilor de serviciu public. Pe de altă parte, extinderea parcului de material rulant cu echipamente adecvate și eficiente va permite eficientizarea semnificativă a costurilor de operare a serviciilor de transport feroviar de călători.

Trebuie precizat că achiziția centralizată de material rulant reprezintă o măsură cu caracter excepțional menită să asigure, pe baza finanțării nerambursabile asigurate de Uniunea Europeană, depășirea crizei actuale generată de subfinanțarea prelungită a transportului feroviar de călători. În timp, accentul trebuie mutat pe investițiile efectuate de operatorii de transport feroviar. O astfel de evoluția necesită dimensionarea compensației de

serviciu public astfel încât aceasta să asigure inclusiv acoperirea adecvată a investițiilor privind achiziția de material rulant nou.

v) Nu în ultimul rând, **finanțarea publică adecvată a infrastructurii feroviare** (intervenția nr. 7) este de natură să asigure condițiile pentru creșterea progresivă a performanțelor infrastructurii feroviare. Implicit, aceasta va asigura creșterea progresivă a performanțelor și calității serviciilor de transport feroviar de călători, cu consecințe privind comutarea opțiunilor clienților către transportul feroviar. Din perspectiva CFR Călători, aceasta va avea efecte directe privind creșterea veniturilor proprii ale societății.

Efectul cumulat al acestor acțiuni de restabilire a unei competiții echitabile și nediscriminatorii între modurile de transport terestru în ceea ce privește transportul călătorilor va consta în asigurarea unui nivel suficient al veniturilor totale ale operatorilor de transport feroviar de călători, care reprezintă suma dintre veniturile proprii ale acestora și veniturile aferente compensației de serviciu public.

Un nivel suficient al veniturilor operatorilor de transport feroviar de călători va permite, pe de o parte, acoperirea costurilor necesare pentru operarea serviciilor de transport feroviar, iar pe de altă parte va permite efectuarea investițiilor necesare pentru reînnoirea și modernizarea parcului de material rulant, inclusiv prin achiziționarea unor echipamente noi.

Posibilitatea efectuării de cheltuieli la nivelul costurilor necesare va permite operatorilor de transport feroviar de călători dezvoltarea resurselor logistice proprii, cu referire în principal la parcul de material rulant, la infrastructurile de mentenanță și la personalul acestor societăți.

Dezvoltarea resurselor logistice ale societății vor determina, pe de o parte, creșterea progresivă a volumului serviciilor de transport feroviar oferit clienților, iar pe de altă parte va conduce la creșterea progresivă a nivelului de performanță și calitate al serviciilor.

Consecința acestor evoluții o reprezintă migrarea către calea ferată a clienților care utilizează în prezent alte moduri de transport, cu referire în principal la transportul rutier, cu efecte privind creșterea în continuare a veniturilor proprii ale operatorilor de transport feroviar de călători.

Creșterea veniturilor proprii ale operatorilor de transport feroviar de călători va întreține nivelul suficient al veniturilor, iar ciclul descris mai sus se închide. Altfel spus, graficul din figura de mai sus prezintă un cerc virtuos al evoluției transportului feroviar de călători (marcat cu verde pe figura de mai sus) în condițiile implementării integrale a planului strategic aprobat prin HG nr. 1302/2021.

Trebuie subliniat încă o dată că reabilitarea transportului feroviar de călători și înscrierea pe o spirală a dezvoltării nu reprezintă singurul beneficiu al implementării integrale a planului strategic aprobat prin HG nr. 1302/2021, cu referire la componenta privind transferul modal către calea ferată a fluxurilor de transport al călătorilor derulate în prezent pe cale rutieră.

Studiile privind sustenabilitatea economică a transportului feroviar (a se vedea paragraful 3.1.2 de mai sus) demonstrează științific că viitoarea creștere a intensității traficului feroviar, ca efect al creșterii obligațiilor de serviciu public, generează simultan atât creșterea progresivă a veniturilor proprii ale operatorilor de transport feroviar de călători (cu referire inclusiv la CFR Călători), cât și **reducerea progresivă a necesarului de subvenționare din fonduri publice** a acestor

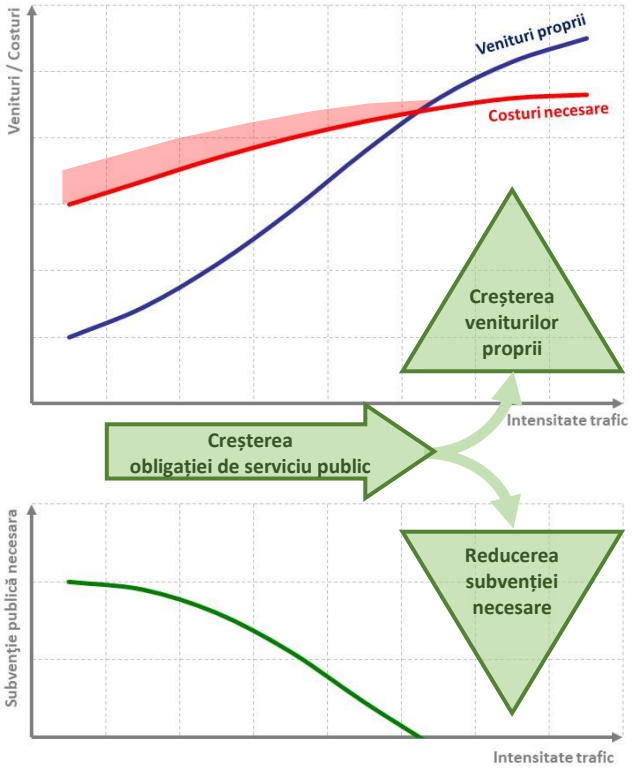


Figura 97 – Beneficiile creșterii transportului feroviar de călători

Sursa: Studiul "Railway Efficiency - An Overview and a Look at Opportunities for Improvment"

operatori în vederea acoperirii integrale a costurilor necesare. Aceste efecte sunt evidențiate în figura alăturată, dar și în Figura 98 de mai jos.

Altfel spus, aplicarea consecventă a planului strategic de susținere a transferului modal către calea ferată a fluxurilor de transport al călătorilor derulate în prezent pe cale rutieră este de natură să conducă în timp la eliminarea completă a subvenționării din fonduri publice a companiilor feroviare, cu referire în primul rând la CFR Călători (dar situația este valabilă pentru toți operatorii de transport feroviar de călători, precum și pentru CFR SA).

Mai mult decât atât, analizele efectuate pe baza rezultatelor unor studii internaționale privind costurile externe ale modurilor de transport demonstrează că transferul modal către calea ferată a fluxurilor de transport al călătorilor derulate în prezent pe cale rutieră generează la nivelul societății și economiei naționale **beneficii care depășesc semnificativ efortul de subvenționare din fonduri publice a companiilor feroviare** în perioada în care nu s-a atins încă pragul de funcționare a acestora în condiții de profit.

Altfel spus,

inconvenientul alocării de la buget a unui cuantum mai mare de fonduri publice pentru compensarea costurilor necesare ale operatorilor de transport feroviar de călători este doar aparent, deoarece reabilitarea și dezvoltarea transportului feroviar în vederea transferului modal către calea ferată a fluxurilor de transport al călătorilor se autofinanțează *de facto* prin beneficiile generate la nivelul societății și al economiei naționale, beneficii care depășesc cuantumul fondurilor publice care trebuie alocate companiilor feroviare implicate în transportul feroviar de călători.

7.4.4 Din perspectiva CFR Calatori

Din perspectiva CFR Călători, migrarea către o politică de dezvoltare a transportului feroviar de călători, prin implementarea planului strategic asumat de Guvernul României prin HG nr. 1302/2021 (prezentat sintetic în paragraful 7.3.3 de mai sus) ar însemna migrarea de la situația actuală, caracterizată printr-o spirală a declinului (a se vedea Figura 73 de mai sus), către o evoluție ascendentă, caracterizată printr-o spirală a dezvoltării societății.

Figura următoare detaliază, din perspectiva CFR Călători, mecanismul de migrare către dezvoltarea transportului feroviar de călători prezentat în Figura 96 de mai sus și evidențiază aspectele cele mai relevante ale înscrierii societății pe o spirală a dezvoltării, pe fondul implementării unei politici de reabilitare și dezvoltare a transportului feroviar de călători din România.

Figura evidențiază două componente majore ale mecanismului de migrare către dezvoltarea CFR Călători și redresarea situației economice a societății.

În primul rînd, este vorba despre *restabilirea unei competiții echilibrate și nediscriminatorii între modurile de transport terestru*, care reprezintă o precondiție pentru dezvoltarea transportului feroviar de călători din România și, implicit, pentru dezvoltarea CFR Călători.

După cum s-a arătat mai sus în cadrul prezentului capitol, aceasta înseamnă în principal internalizarea costurilor transportului rutier, care ar permite valorificarea avantajelor economice intrinseci ale transportului feroviar prin prețuri ale serviciilor de transport feroviar de călători foarte competitive în raport cu prețurile serviciilor similare de transport rutier.

Până la finalizarea internalizării complete a costurilor transportului rutier, competitivitatea prețurilor transportului feroviar de călători poate fi asigurată prin implementarea corectă a mecanismelor reglementate prin Regulamentul (CE) nr. 1370/2007 cu privire la funcționarea transportului feroviar de călători în cadrul obligațiilor de serviciu public și compensarea adecvată din fonduri publice a costurilor necesare pentru realizarea obligațiilor de serviciu public.

Aceasta înseamnă în primul rând *definirea adecvată a obligației de serviciu public*, astfel încât să asigure și să susțină transferul modal către calea ferată al fluxurilor de călători transportați în prezent prin intermediul altor moduri de transport, cu referire în principal la transportul rutier.

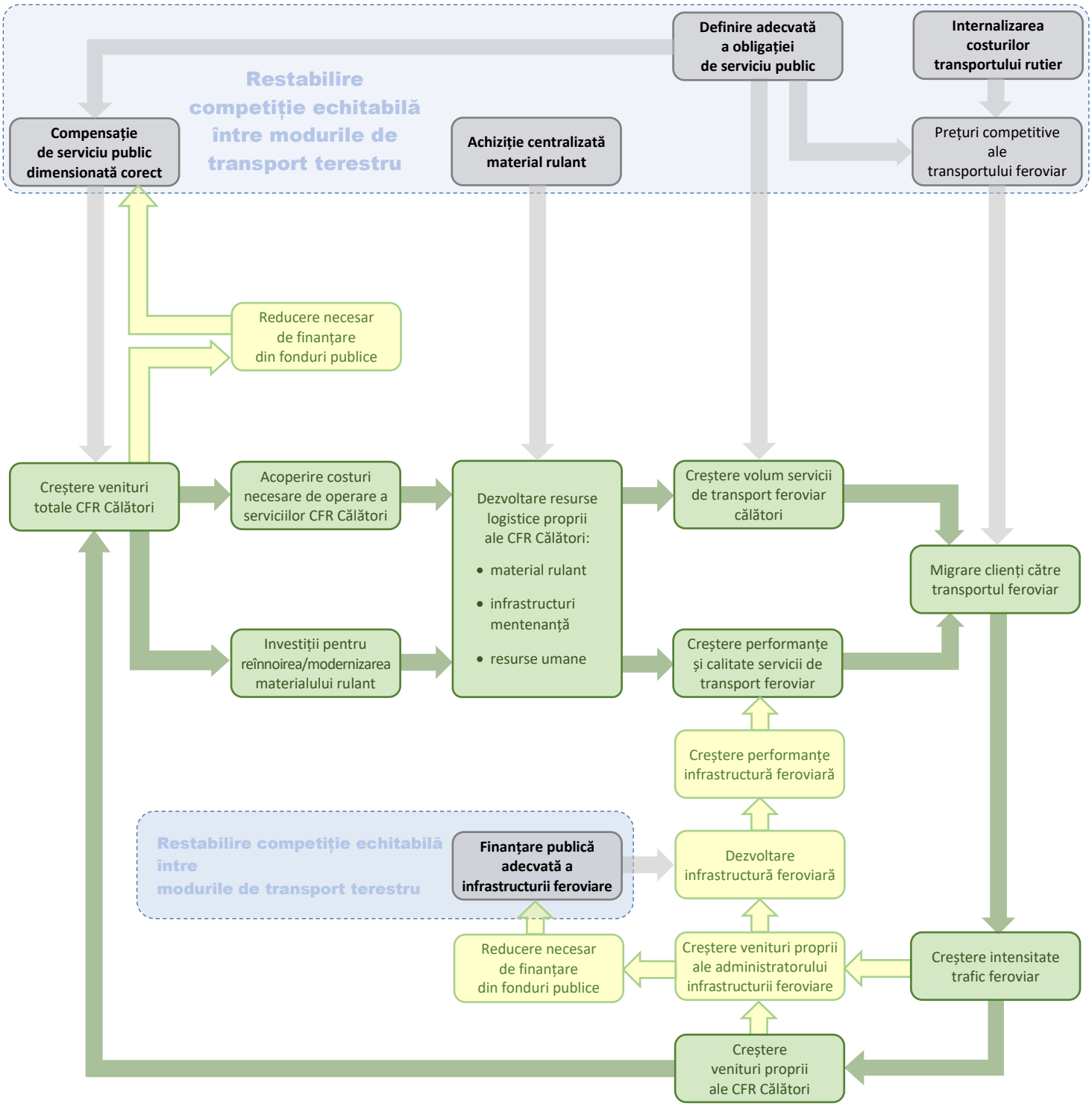


Figura 98 – Redresarea situației economice a CFR Călători

Definirea adecvată a obligației de serviciu public înseamnă în primul rând dimensionarea corespunzătoare a acesteia, de natură să răspundă cerințelor mobiltate a populației pe teritoriul național prin servicii suficiente numeric și atractive prin caracteristicile lor (frecvență, capacitate de transport, performanțe, calitate).

Definirea adecvată a obligației de serviciu public privind transportul feroviar de călători înseamnă, de asemenea, stabilirea unor *prețuri competitive* ale serviciilor de transport feroviar care fac obiectul obligației de serviciu public.

Un element de bază pe linia restabilirii unei competiții echilibrate și nediscriminatorii între modurile de transport terestru vizează *dimensionarea corectă a compensației de serviciu public* public privind transportul feroviar de călători. Compensația trebuie dimensionată astfel încât să acopere integral costurile necesare de realizare a

obligației de serviciu public, definită conform criteriilor menționate, plus profitul necesar pentru susținerea dezvoltării operatorilor de serviciu public. Evident, trebuie alocate integral fondurile publice necesare pentru compensarea obligației de serviciu public.

Practic, se pune problema migrării de la situația actuală, în care se stabilește mai întâi cuantumul fondurilor publice alocate pentru compensarea obligației de serviciu public, după care se stabilește obligația de serviciu public și compensația de serviciu public astfel încât să asigure încadrarea în limita fondurilor publice alocate, către o situație în care obligația de serviciu public și compensația aferentă se stabilesc astfel încât să asigure transferul modal către calea ferată al fluxurilor de călători, iar fondurile publice se alocă conform necesităților astfel determinate.

Un alt element de bază pe linia restabilirii unei competiții echilibrate și nediscriminatorii între modurile de transport terestru vizează *asigurarea materialului rulant necesar* pentru realizarea obligațiilor de serviciu public privind transportul feroviar de călători. În acest sens, figura de mai sus evidențiază faptul că în perioada următoare se va pune accent pe achiziția centralizată a materialului rulant necesar, în principal pe baza fondurilor europene nerambursabile.

După cum s-a arătat anterior, toate acțiunile strategice destinate restabilirii unei competiții echitabile și nediscriminatorii între modurile de transport terestru sunt de competența statului, în principal prin Ministerul Transporturilor și Infrastructurii.

A doua componentă majoră a mecanismului de migrare către dezvoltarea CFR Călători și redresarea situației economice a societății vizează *funcționarea optimizată a societății*.

Această componentă este marcată cu verde pe figura anterioară. Prin comparație cu situația actuală, prezentată sintetic în Figura 73 de mai sus, se poate observa că adoptarea și implementarea unor politici de dezvoltare a transportului feroviar de călători și de susținere a transferului modal către calea ferată al fluxurilor de călători înseamnă inversarea tendinței actuale de funcționare a societății în regim degradat, care conduce la deteriorarea progresivă a situației economice a acesteia, și înlocuirea cu o tendință de funcționare eficientă, care conduce la dezvoltarea societății și la creșterea sustenabilității economice a acesteia.

În condițiile restabilirii unei competiții echitabile și nediscriminatorii între modurile de transport terestru și creării condițiilor pentru dezvoltarea transportului feroviar de călători, prin transferul modal către calea ferată al fluxurilor de călători, elementele principale ale ciclului de funcționare eficientă a CFR Călători sunt, în principal, în responsabilitatea societății.

Modalitățile de migrare către ciclul de funcționare eficientă a CFR Călători, ciclu evidențiat în Figura 98, fac obiectul strategiei de dezvoltare a societății și vor fi prezentate în capitolele următoare.

Cap. 8 Planul strategic privind dezvoltarea CFR Călători

CAPITOLUL 8
PLANUL STRATEGIC PRIVIND DEZVOLTAREA CFR CĂLĂTORI

Prezentul capitol tratează următoarele probleme:

8.1 Considerații de ordin general 167

8.2 Elemente ale analizei SWOT privind dezvoltarea societății 167

8.2.1.1 Puncte tari 168
8.2.1.2 Puncte slabe 168
8.2.1.3 Oportunităţi 169
8.2.1.4 Ameninţări 170
8.2.1.5 Sinteză 171

8.3 Obiective strategice generale 172

8.4 Obiective strategice specifice 172

8.5 Direcții de acțiune strategică privind creșterea veniturilor societății 173

8.5.1 Obiectiv specific A.1: Creșterea nivelului de performanță al serviciilor de transport 173
8.5.2 Obiectiv specific A.2: Creșterea calității serviciilor de transport 175
8.5.3 Obiectiv specific A.3: Creșterea gradului de adecvare al ofertei de servicii în raport cu așteptările clienților 175
8.5.4 Obiectiv specific A.4: Implementarea unor servicii de transport cu grad ridicat de atractivitate 179
8.5.5 Obiectiv specific A.5: Creșterea veniturilor aferente altor activități ale CFR Călători 183

8.6 Direcții de acțiune strategică privind reducerea costurilor societății 184

8.6.1 Obiectiv specific B.1: Creșterea eficienței energetice a operării serviciilor de transport 184
8.6.2 Obiectiv specific B.2: Reducerea costurilor unitare de operare a serviciilor de transport furnizate de societate 185
8.6.3 Obiectiv specific B.3: Creșterea productivității activităților societății 186

8.7 Sinteza planului strategic privind dezvoltarea societății 186

8.1 Considerații de ordin general

În contextul implemetării unor politici de dezvoltare a transportului feroviar de călători din România prin transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport, dezvoltarea CFR Călători și consolidarea situației sale economice reprezintă principala responsabilitate a managementului societății, cu referire în primul rând la Consiliul de Administrație și la directori.

Planul strategic privind dezvoltarea CFR Călători este construit în ipoteza implementării unor politici de dezvoltare a transportului feroviar de călători din România, concretizate prin implementarea planului strategic aprobat prin HG nr. 1302/2021 (a se vedea paragraful 7.3.3 de mai sus).

Logica planului strategic privind dezvoltarea CFR Călători este o logică de tip iterativ, cu dezvoltare arborescentă, care include următoarele etape:

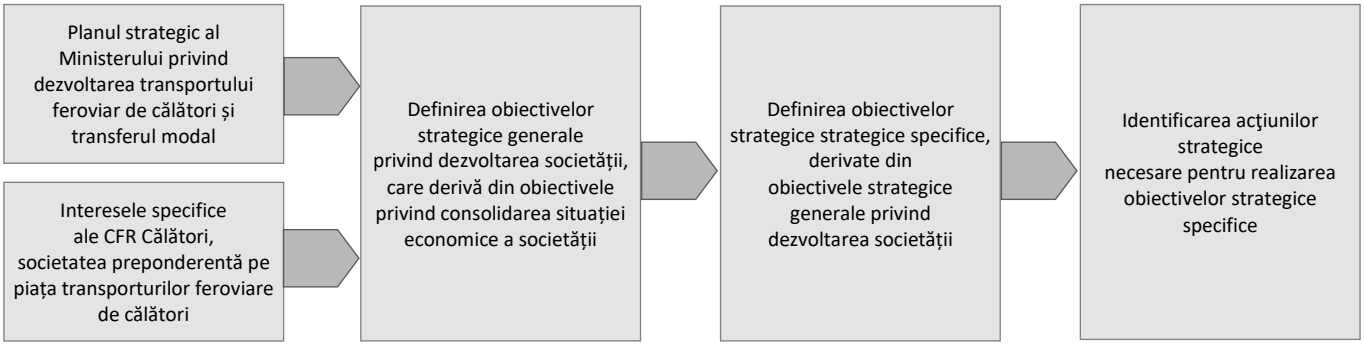


Figura 99 – Logica de dezvoltare a planului strategic de dezvoltare a societății

8.2 Elemente ale analizei SWOT privind dezvoltarea societății

Analiza SWOT este o metodă folosită în mediul de afaceri, pentru a ajuta la proiectarea unei viziuni de ansamblu asupra firmei. Ea funcţionează ca o radiografie a firmei sau a ideii de afaceri şi evaluează în acelaşi timp factorii de influenţă interni şi externi ai unei organizaţii, precum şi poziţia acesteia pe piaţă sau în raport cu ceilalţi competitori cu scopul de a pune în lumină punctele tari şi slabe ale unei companii, în relaţie cu oportunităţile şi ameninţările existente la un moment dat pe piaţă.

În urma analizei SWOT, procesul decizional ar trebui să includă următoarele elemente prioritare:

- construieşte pe punctele Tari,
- elimină punctele Slabe,
- exploatează Oportunităţile,
- îndepărtează Ameninţările.

Elementele conceptuale esenţiale ale analizei SWOT pot fi sintetizate grafic într-o matrice de tipul prezentat în figura următoare.

	Benefice atingerii obiectivelor	**Pun în pericol** atingerea obiectivelor
Sursă internă (organizaţie)	**Puncte tari** (pe care se poate construi)	**Puncte slabe** (care trebuie eliminate)
Sursă externă (mediul extern)	**Oportunităţi** (care trebuie exploatate)	**Ameninţări** (care trebuie eliminate)

Figura 100 - Matricea SWOT

8.2.1.1 Puncte tari

T.1. După cum s-a arătat anterior, CFR Călători este operatorul național de transport feroviar de călători, ale cărui servicii acoperă întreaga rețea feroviară română. CFR Călători deține cel mai extins parc de material rulant, precum și cea mai extinsă rețea de infrastructuri tehnice pentru mentenanța materialului rulant. În principiu, aceste elemente conferă societății un nivel ridicat de adecvare la necesităţile de implementare a unor servicii competitive de transport feroviar al călătorilor. Acesta poate fi considerat una dintre principalele premise care favorizează o abordare orientată spre reabilitarea transportului feroviar de călători şi consolidarea poziţiei acestuia pe piaţa internă a serviciilor de transport al călătorilor.

T.2. Nivelul ridicat de siguranţă a circulaţiei trenurilor, menţionat anterior, reprezintă unul dintre atuurile principale ale transportului feroviar de călători în competiţia cu alte moduri de transport. Nivelul ridicat de siguranţă a circulaţiei trenurilor de călători este bazat pe nivelul ridicat de expertiză al societății în ceea ce priveşte managementul siguranţei circulaţiei trenurilor.

T.3. Experienţa îndelungată a conferit societății un nivel ridicat de expertiză în domeniile principale de activitate specifice transportului feroviar de călători. Acest nivel ridicat de expertiză poate fi identificat atât în ceea ce priveşte managementul activităţilor, cât şi în ceea ce priveşte calificarea personalului propriu

T.4. După cum s-a arătat anterior, CFR Călători are o poziţie dominantă în cadrul sistemului feroviar român în domeniul transportului de călători, care îi conferă un rol semnificativ în cadrul eforturilor de creştere a competitivităţii transportului feroviar pe piaţa internă a transporturilor de călători şi mărfuri. Această poziţie poate fi valorificată, în colaborare cu Ministerul Transporturilor şi Infrastructurii și cu administratorul infrastructurii feroviare, în sensul coordonării eficiente a eforturilor sistemului feroviar de recâştigare a clientelei şi de consolidare a poziţiei pe piaţa internă a transporturilor dă călători.

T.5. După cum s-a arătat anterior (a se vedea secţiunea 4.9), deşi activează într-un mediu de afaceri care prezintă multiple provocări şi ameninţări, CFR Călători are o situaţia economică suficient de echilibrată, care favorizează utilizarea eficientă a resurselor disponibile în scopul susţinerii activităţilor esenţiale.

8.2.1.2 Puncte slabe

S.1. După cum s-a arătat anterior, parcul de material rulant al societății, deși este cel mai extins de pe piața internă de transport feroviar de călători, este de fapt insuficient pentru a permite dimensionarea adecvată a ofertei de servicii de transport feroviar de călători, atât în ceea ce privește numărul și frecvența trenurilor, cât și în ceea ce privește capacitatea de transport a acestora. În plus, subdimensionarea parcului activ de material rulant conduce la necesitatea utilizării unor trenuri structurate ineficient, cu consecințe privind creșterea costurilor unitare de operare. Extinderea flotei de material rulant, inclusiv prin utilizarea materialului rulant închiriat sau preluat în leasing, trebuie să constituie o prioritate de nivel maxim, inclusiv pentru viitorul Consiliu de Administraţie al societății, deoarece reprezintă condiţia sine qua non pentru orice acţiune care vizează reabilitarea transportului feroviar de călători şi transferul modal către calea ferată al fluxurilor de călători.

S.2. Analizele prezentate sintetic în cadrul prezentului document evidenţiază că structura parcului de material rulant este neadecvată atât în raport de cerințele pieței cât și în raport de necesitățile de efcientizare a costurilor de operare a serviciilor de transport feroviar de călători. Principala consecință a acestei situații constă în creșterea costurilor de operare a serviciilor. Ca urmare, trebuie acţionat cu prioritate în sensul dotării societății cu material rulant adecvat.

S.3. Analizele prezentate sintetic în cadrul prezentului document evidenţiază vechimea excesiv de mare a parcului de material rulant, atât în ceea ce privește materialul rulant motor cât și în ceea ce privește parcul de vagoane. Aceasta conduce în primul rând la creșterea excesivă a costurilor de mentenanță a materialului rulant. Coroborat cu finanțarea insuficientă a societății, vechimea mare a parcului de material rulant conduce la creșterea excesivă a probabilității de defectare în parcurs, cu consecințe privind degradarea performanțelor serviciilor de transport feroviar de călători.

S.4. Deși CFR Călători deține o rețea extinsă de infrastructuri de mentenanță a materialului rulant, capacitatea tehnică a societății de a efectua mentenanța cu resurse proprii este limitată din cauza degradării echipamentelor tehnice existente în cadrul acestor infrastructuri și imposibilității de a asigura stocurile necesare de piese de schimb. Ca urmare, deși infrastructurile de mentenanță a materialului rulant ar fi putut constitui un important centru de profit al societății, capacitatea tehnică limitată a acestora a condus la necesitatea achiziționării unor servicii de mentenanță din surse externe, cu consecințe privind creșterea costurilor de mentenanță a materialului rulant.

8.2.1.3 Oportunități

O.1. După cum s-a arătat anterior (a se vedea paragraful 3.1.1), studiile ştiinţifice internaţionale evidenţiază superioritatea transportului feroviar în raport cu alte moduri de transport în ceea ce priveşte eficienţa economică, mai ales în ceea ce priveşte eficienţa energetică şi eficienţa economică a infrastructurii feroviare.

O.2. După cum s-a arătat anterior (a se vedea paragraful 3.1.1), analizele statistice internaţionale evidenţiază superioritatea transportului feroviar în raport cu alte moduri de transport în ceea ce priveşte impactul asupra mediului şi asupra pericolului de schimbări climatice. Această oportunitate este amplificată în contextul programului recent asumat de Uniunea Europeană în ceea ce priveşte prevenirea schimbărilor climatice (Green Deal).

O.3. După cum s-a arătat anterior (a se vedea paragraful 3.1.1), analizele statistice internaţionale şi naţionale evidenţiază superioritatea transportului feroviar în raport cu alte moduri de transport, mai ales în raport cu transportul rutier, în ceea ce priveşte siguranţa călătoriilor.

O.4. Politica Uniunii Europene de promovare prioritară a transportului feroviar, în scopul valorificării avantajelor intrinseci ale acestuia, trebuie considerată o oportunitate semnificativă din perspectiva necesităţii şi oportunităţii eforturilor de reabilitare a transportului feroviar de călători şi, implicit, a CFR Călători.

O.5. Consolidarea legislaţiei naţionale în domeniul transportului feroviar de călători, cu referire în mod special la modificarea recentă a OUG nr. 12/1998, constituie o oportunitate semnificativă în ceea ce priveşte consolidarea sistemului de servicii publice transport feroviar de călători, ca suport logistic al creşterii competitivităţii transportului feroviar pe piaţa internă a transporturilor de călători.

O.6. Master Planul General de Transport și Strategia de dezvoltare a infrastructurii feroviare identifică oportunitatea de a creşte cota modală a transportului feroviar pe piaţa transporturilor publice terestre de călători, prin promovarea unor servicii noi şi/sau îmbunătăţite. Valorificarea acestei oportunităţi necesită inclusiv dezvoltarea unor facilităţi adecvate ale infrastructurii feroviare, de natură să susţină promovarea acestor servicii.

O.7. După cum s-a arătat anterior (a se vedea secţiunea 3.1.3.3), capacitatea de transport a infrastructurii feroviare existente este suficient de mare pentru a putea contribui decisiv la limitarea suprasolicitării reţelei rutiere. Aceasta este o oportunitate importantă atât din perspectiva îmbunătăţirii mobilităţii persoanelor pe teritoriul naţional, cât şi din perspectiva creşterii eficienţei economice a sistemului naţional de transport.

O.8. Orientările strategice ale Ministerului Transporturilor și Infrastructurii în ceea ce priveşte transferul modal către calea ferată a fluxurilor de transport rutier al călătorilor, evidenţiate în Programul Național de Redresare și Reziliență al României (PNRR), trebuie de asemenea considerată o oportunitate semnificativă din perspectiva reabilitării transportului feroviar de călători şi, implicit, a CFR Călători. PNRR conține o serie de reforme majore asumate de România în ceea ce privește transportul feroviar, de natură să asigure sincronizarea cu politicile Uniunii Europene în domeniu. În principal, este vorba despre asumarea obiectivului privind creșterea masivă a transportului feroviar de călători și mărfuri prin transferul modal către calea ferată a fluxurilor de transport derulate în prezent prin alte moduri de transport. De asemenea, PNRR include importante proiecte de investiții privind achiziția de material rulant nou și modernizarea materialului rulant existent. Utilizarea fondurilor europene alocate prin PNRR poate compensa în bună parte subfinanțarea transportului feroviar de călători din fonduri publice naționale, menționată anterior.

8.2.1.4 Ameninţări

A.1. După cum s-a arătat anterior, mediul competiţional între modurile de transport este profund distorsionat, fapt care dezavantajează transportul feroviar de călători în competiţia cu alte moduri de transport. Distorsionarea mediului competiţional între modurile de transport anulează de facto oportunităţile oferite de avantajele intrinseci ale transportului feroviar (identificate mai sus ca O.1, O.2 şi O.3) şi constituie o problemă critică majoră din perspectiva dezvoltării societăţii. Eliminarea acestei ameninţări constituie atributul Ministerului Transporturilor şi Infrastructurii, care trebuie sprijinit în acest sens de companiile feroviare. Ca urmare, cooperarea cu Ministerul pentru eliminarea acestei ameninţări trebuie să constituie o prioritate a viitorului Consiliu de Administraţie al societăţii.

A.2. După cum s-a arătat anterior (a se vedea secţiunea 5.2.2), subfinanţarea din fonduri publice a transportului feroviar de călători a avut un caracter cronic şi a amplificat dezavantajul competitiv al transportului feroviar în raport cu alte moduri de transport. Consolidarea recentă a legislaţiei naţionale în domeniul serviciilor publice de transport feroviar de călători, menţionată mai sus, trebuie privită ca o oportunitate pentru eliminarea acestei ameninţări. Cooperarea cu Ministerul Transporturilor și Infrastructurii pentru eliminarea acestei ameninţări trebuie să constituie o prioritate a viitorului Consiliu de Administraţie al societăţii.

A.3. Analizele prezentate mai sus evidenţiază o eficienţă limitată a sistemului de servicii publice privind transportul feroviar al călătorilor, care se reflectă în diminuarea progresivă a ofertei de servicii (măsurată prin parcursul total al trenurilor de călători). Din perspectiva societăţii aceasta constuie o ameninţare semnificativă, deoarece are consecinţe în ceea ce priveşte limitarea severă a veniturilor proprii ale societăţii. Cooperarea cu Ministerul Transporturilor şi Infrastructurii pentru eliminarea acestei ameninţări trebuie să constituie, de asemenea, o prioritate a viitorului Consiliu de Administraţie al societăţii.

A.4. După cum s-a arătat anterior (a se vedea paragraful 4.9.4), în ultima perioadă poate fi identificată o tendinţă de creştere a arieratelor referitoare la plata taxelor de utilizare a infrastructurii feroviare. Această situaţie se poate repercuta negativ asupra societăţii, deoarece întreţine insuficienţa veniturilor administratorului infrastructurii, cu consecinţe privind continuarea tendinţei de degradare a performanţelor serviciilor de transport de călători. Cooperarea cu Ministerul Transporturilor şi Infrastructurii pentru eliminarea acestei ameninţări trebuie să constituie o prioritate a viitorului Consiliu de Administraţie al societăţii.

A.5. După cum s-a arătat anterior (a se vedea secţiunea 5.3.2), a fost identificată o tendinţă de exod a personalului specializat al societăţii, cu consecinţe privind diminuarea progresivă a nivelului de specializare şi expertiză a personalului societăţii. Această tendinţă ameninţă să transforme unul dintre punctele tari ale societăţii (identificat mai sus ca T.3) într-o vulnerabilitate majoră, cu consecinţe negative majore pentru întreg sistemul feroviar român. Ca urmare, cooperarea cu Ministerul Transporturilor şi Infrastructurii pentru eliminarea acestei ameninţări trebuie să constituie o prioritate a viitorului Consiliu de Administraţie al societăţii.

8.2.1.5 Sinteză

	Benefice atingerii obiectivelor	**Pun în pericol** atingerea obiectivelor
SURSĂ INTERNĂ (organizaţie)	**Puncte tari** (pe care se poate construi) **T.1.** Prevalența pe piață a CFR Călători în ceea ce privește dimensiunea parcului de material rulant și infrastructurile tehnice de mentenanță a materialului rulant **T.2.** Nivelul ridicat de siguranţă a circulaţiei trenurilor, bazat pe nivelul ridicat de expertiză al societății în ceea ce privește managementul siguranţei circulaţiei trenurilor de călători **T.3.** Nivelul ridicat de expertiză al societății în domeniile principale de activitate specifice transportului feroviar de călători **T.4.** Poziţia dominantă a societății pe piața transportului feroviar de călători, care îi conferă un rol semnificativ în cadrul eforturilor de creştere a competitivităţii transportului feroviar pe piaţa internă a transporturilor de călători **T.5.** Situaţia economică echilibrată a societății, care favorizează utilizarea eficientă a resurselor disponibile în scopul susţinerii activităţilor esenţiale	**Puncte slabe** (care trebuie eliminate) **S.1.** Dimensiunea insuficientă a parcului de material rulant, care limitează oferta de servicii de transport feroviar de călători și conduce la creșterea costurilor unitare de operare a serviciilor de transport **S.2.** Structura neadecvată a parcului de material rulant, cu consecințe în principal în ceea ce privește creșterea costurilor de operare a serviciilor de transport feroviar de călători **S.3.** Vechimea mare a parcului de material rulant, cu consecinţe privind creșterea costurilor de mentenanță și limitarea performanţelor serviciilor de transport feroviar de călători **S.4.** Degradarea echipamentelor tehnice din cadrul infrastructurilor de mentenanță a materialului rulant, cu consecințe privind creșterea costurilor de mentenanță.
SURSĂ EXTERNĂ (mediul extern)	**Oportunităţi** (care trebuie exploatate) **O.1.** Superioritatea transportului feroviar în raport cu alte moduri de transport în ceea ce priveşte eficienţa economică intrinsecă **O.2.** Superioritatea transportului feroviar în raport cu alte moduri de transport în ceea ce priveşte impactul asupra mediului şi asupra pericolului de schimbări climatice **O.3.** Superioritatea transportului feroviar în raport cu alte moduri de transport în ceea ce priveşte siguranţa **O.4.** Politica Uniunii Europene de promovare prioritară a transportului feroviar, în scopul valorificării avantajelor intrinseci ale acestuia **O.5.** Consolidarea legislaţiei naţionale în domeniul serviciilor publice de transport al călătorilor **O.6.** Oportunitatea de a creşte cota modală a transportului feroviar pe piaţa transporturilor publice terestre de călători, prin promovarea unor servicii noi şi/sau îmbunătăţite **O.7.** Capacitatea transportului feroviar de călători de a contribui la limitarea suprasolicitării reţelei rutiere **O.8.** Programul Național de Redresare și Reziliență reprezintă o oportunitate atât prin prisma reformelor asumate cât și prin prisma fondurilor europene nerambursabile alocate pentru dezvoltarea parcului de material rulant	**Ameninţări** (care trebuie eliminate) **A.1.** Distorsionarea mediului competiţional între modurile de transport, care dezavantajează transportul feroviar în competiţia cu alte moduri de transport **A.2.** Subfinanţarea cronică din fonduri publice a infrastructurii feroviare, care a amplificat dezavantajul competitiv al transportului feroviar în raport cu alte moduri de transport **A.3.** Eficienţa limitată a sistemului de servicii publice privind transportul feroviar al călătorilor, cu consecinţe privind limitarea severă a veniturilor proprii ale societății în domeniul traficului de călători **A.4.** Tendinţa de creştere a datoriilor restante ale principalilor operatori de transport feroviar privind plata utilizării infrastructurii feroviare, cu consecințe privind deterioarea performanţelor circulaţiei trenurilor. **A.5.** Tendinţa de exod a personalului specializat al societății, cu consecinţe privind diminuarea progresivă a nivelului de specializare şi expertiză a personalului societății

8.3 OBIECTIVE STRATEGICE GENERALE

Pornind de la principiile generale privind sustenabilitatea economică a unei companii feroviare (a se vedea paragraful 3.1.2 de mai sus), precum și luând în considerare principiile privind dezvoltarea planului strategic de dezvoltare a societății (a se vedea paragraful 8.1 de mai sus), au fost definite următoarele obiective strategice generale privind dezvoltarea CFR Călători:

Obiectiv strategic general nr. 1: Creșterea veniturilor proprii ale societății

care vizează creșterea veniturilor proprii (comerciale) ale societății prin creșterea competitivității intrinseci a serviciilor de transport operate de societate, ca efect al îmbunătățirii parametrilor de performanță și calitate ai acestor servicii.

Obiectiv strategic general nr. 2: Reducerea costurilor societății

care vizează optimizarea costurilor unitare necesare pentru operarea serviciilor de transport feroviar de călători prin creșterea productivității activităților specifice.

În esență, în ipoteza implementării politicilor de dezvoltare a transportului feroviar din România, prezentate în capitolul anterior, cele două obiective strategice generale ale societății vizează accelerarea procesului de consolidare a sustenabilității sale economice (a se vedea Figura 1 de mai sus) prin reducerea progresivă a ecartului dintre costurile necesare de operare a serviciilor de transport și veniturile comerciale ale societății.

8.4 OBIECTIVE STRATEGICE SPECIFICE

Obiectivelor strategice generale le sunt asociate obiective strategice specifice, a căror realizare condiţionează atingerea obiectivelor generale asumate. Tabelul de mai jos prezintă sintetic lista obiectivelor strategice generale și specifice aferente planului strategic de dezvoltare a societății.

Tabelul 2 – Obiective strategice generale și specifice ale planului strategic de dezvoltare a societății

Obiective strategice generale		Obiective strategice specifice	
A.	**Creșterea veniturilor proprii ale societății**		
		A.1	Creșterea nivelului de performanță al serviciilor de transport
		A.2	Creșterea calității serviciilor de transport
		A.3	Creșterea gradului de adecvare al ofertei de servicii în raport cu așteptările clienților
		A.4	Implementarea unor servicii de transport cu grad ridicat de atractivitate
		A.5	Creșterea veniturilor aferente altor activități ale CFR Călători
B.	**Reducerea costurilor societății**		
		B.1	Creșterea eficienței energetice a operării serviciilor de transport
		B.2	Reducerea costurilor unitare de operare a serviciilor de transport furnizate de societate
		B.3	Creșterea productivității activităților societății

Urmând logica de dezvoltare menţionată anterior, pentru fiecare obiectiv strategic specific sunt identificate direcțiile de acţiune strategice necesare în vederea realizării obiectivelor asumate. Ca urmare, planul strategic de dezvoltare a societății este structurat în obiective strategice generale, obiective strategice specifice şi direcții de acţiune strategice aferente obiectivelor specifice. Cele mai importante direcții de acțiune strategică sunt prezentate în subcapitolul următor.

8.5 DIRECȚII DE ACȚIUNE STRATEGICĂ PRIVIND CREȘTEREA VENITURILOR SOCIETĂȚII

După cum s-a arătat anterior, acest obiectiv strategic general vizează creșterea veniturilor proprii (comerciale) ale societății prin creșterea competitivității intrinseci a serviciilor de transport operate de societate, ca efect al îmbunătățirii parametrilor de performanță și calitate ai acestor servicii.

Din perspectiva considerentelor prezentate mai sus în paragraful 3.1.2 „*Sustenabilitatea economică a transportului feroviar*", pentru atingerea acestui obiectiv preocupările CFR Călători trebuie focalizate asupra creșterii parametrilor de performanță și calitate ai serviciilor de transport feroviar de călători operate de societate. Aceasta înseamnă creșterea competitivității serviciilor de transport feroviar de călători în raport cu serviciile similare oferite de alte moduri de transport, ceea ce va conduce la comutarea progresivă a opțiunilor clienților pentru transportul pe calea ferată, cu consecințe privind creșterea intensității traficului feroviar și, implicit, cu consecințe privind creșterea veniturilor proprii ale societății. Aceste corelări sunt prezentate sintetic în figura următoare.

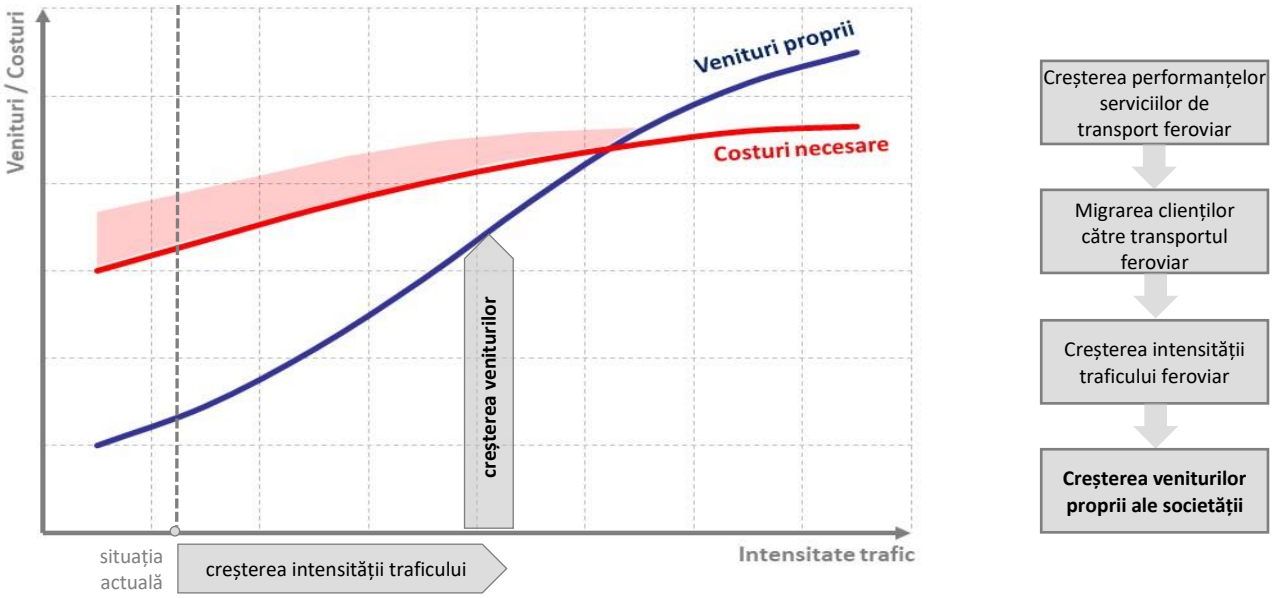


Figura 101 – Semnificația obiectivului strategic general nr. 1 din perspectiva sustenabilității economice a societății

Creșterea creșterea competitivității transportului feroviar în raport cu alte moduri de transport prin îmbunătățirea parametrilor de performanță și calitate ai serviciilor de transport feroviar de călători reprezintă o abordare complementară, specifică domeniului de competență al societății, în raport cu creșterea competitivității prețurilor serviciilor de transport feroviar de călători care reprezintă o prioritate strategică a Ministerului în vederea asigurării transferului modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători.

8.5.1 OBIECTIV SPECIFIC A.1: CREȘTEREA NIVELULUI DE PERFORMANȚA AL SERVICIILOR DE TRANSPORT

Una dintre marile probleme ale transportului feroviar de călători, din perspectiva competiției cu transportul rutier, se referă la nivelul redus de performanță al serviciilor de transport. Vitezele comerciale sunt reduse, ceea ce conduce la durate mari de călătorie, ceea ce afectează dramatic atractivitatea transportului feroviar pentru clienți

În ipoteza implementării de către Ministerul Transporturilor și Infrastructurii a planului strategic privind compensarea handicapului competitiv al transportului feroviar de călători în raport cu alte moduri de transport, prezentat în paragraful 7.3.2.1 de mai sus, creșterea parametrilor de performanță ai serviciilor de transport feroviar de călători reprezintă o abordare prioritară din perspectiva creșterii nivelului intrinsec de competitivitate al transportului feroviar de călători, în principal în raport cu transportul rutier public și individual.

Responsabilitatea privind creșterea parametrilor de performanță ai serviciilor de transport feroviar de călători este partajată între operatorii de transport feroviat de călători și administratorul infrastructurii feroviare.

În ceea ce privește infrastructura feroviară, prioritățile strategice privind creșterea parametrilor de performanță ai infrastructurii sunt definite în Strategia de dezvoltare a infrastructurii feroviare, aprobată prin HG ntr. 985/2020.

În ceea ce privește CFR Călători, prioritățile strategice privind creșterea parametrilor de performanță ai serviciilor de transport vizează creșterea parametrilor de performanță ai parcului de material rulant, cu referire atât la materialul rulant motor cât și la vagoane, precum și reducerea frecvenței de defectare în parcurs a materialului rulant.

Creșterea parametrilor de performanță ai parcului de material rulant motor

În principiu există două modalități de abordare relevante pentru creșterea parametrilor de performanță ai parcului de material rulant motor, respectiv:

- achiziția de echipamente noi (rame electrice/diesel/hibride și locomotive), cu parametri de performanță ridicați;
- modernizarea echipamentelor existente, cu accent pe creșterea parametrilor de performanță.

Achiziția de echipamente noi poate însemna fie cumpărarea, fie închirierea sau preluarea în leasing.

Indiferent de modalitatea de abordare, obiectivul urmărit trebuie să fie asigurarea unor viteze de circulație de cel puțin 160 km/h. Având în vedere considerentele prezentate în Strategia de dezvoltare a infrastructurii feroviare, ar trebui avută în vedere inclusiv posibilitatea de a circula cu viteze superioare, de până la 200 km/h.

Ambele modalități de abordare necesită asigurarea resurselor financiare necesare prin dimensionarea adecvată a compensației de serviciu public.

Creșterea parametrilor de performanță ai parcului de vagoane

Modalitățile de abordare sunt similare celor identificate în ceea ce privește materialul rulant motor.

Și în acest caz este necesară asigurarea resurselor financiare necesare prin dimensionarea adecvată a compensației de serviciu public.

Reducerea frecvenței de defectare în parcurs a materialului rulant

După cum s-a arătat anterior, degradarea materialului rulant al societății din cauza subfinanțării prelungite din fonduri publice se manifestă inclusiv prin creșterea probabilității de defectare în parcurs a materialului rulant, cu consecințe privind limitarea vitezelor comerciale realizate și creșterea întârzierilor în parcurs,

Ca urmare, este necesară realizarea tuturor activităților necesare de reparare și întreținere a materialului rulant activ, cu accent pe activitățile de mentenanță preventivă. O astfel de abordare este condiționată de asigurarea resurselor financiare necesare prin dimensionarea adecvată a compensației de serviciu public.

Sinteza direcțiilor de acțiune strategică necesare pentru atingerea obiectivului strategic specific A.1

Sintetizând consideraţiile prezentate anterior, rezultă că pentru atingerea obiectivului strategic specific A.1 sunt necesare următoarele acţiuni strategice:

A.1	**Creșterea nivelului de performanță al serviciilor de transport**	
	A.1.1	Creșterea parametrilor de performanță ai parcului de material rulant motor
	A.1.2	Creșterea parametrilor de performanță ai parcului de vagoane
	A.1.3	Reducerea frecvenței de defectare în parcurs a materialului rulant

8.5.2 Obiectiv specific A.2: Creșterea calității serviciilor de transport

În ipoteza implementării de către Ministerul Transporturilor și Infrastructurii a planului strategic privind compensarea handicapului competitiv al transportului feroviar de călători în raport cu alte moduri de transport, prezentat în paragraful 7.3.2.1 de mai sus, creșterea calității serviciilor de transport feroviar de călători reprezintă o altă abordare prioritară din perspectiva creșterii nivelului intrinsec de competitivitate al transportului feroviar de călători, în principal în raport cu transportul rutier public și individual.

Responsabilitatea privind creșterea calității serviciilor de transport feroviar de călători revine preponderent operatorilor de transport feroviat de călători.

În ceea ce privește CFR Călători, prioritățile strategice privind creșterea calității serviciilor de transport vizează în principal configurarea adecvată a compunerii trenurilor și îmbunătățirea și diversificarea serviciilor oferite la bordul trenurilor.

Configurarea adecvată a compunerii trenurilor în raport de tipul serviciului

Pe măsură ce se va reuși extinderea parcului de material rulant disponibil, atenția trebuie focalizată asupra utilizării acestuia în scopul de a asigura configurarea adecvată a trenurilor în raport de tipul serviciului. Câteva exemple în acest sens:

- utilizarea vagoanelor compartimentate pe distanțe lungi,
- utilizarea vagoanelor salon pe distanțe scurte și medii,
- utilizarea vagoanelor restaurant pe trenurile intercity,
- utilizarea vagoanelor bar/bistro pe trenurile interregio de lung și mediu parcurs etc.

O astfel de abordare este menită să sporească atractivitatea pentru clienți a serviciilor de transport operate de CFR Călători, cu consecințe privind creșterea progresivă a veniturilor societății.

Îmbunătățirea și diversificarea serviciilor oferite la bordul trenurilor

Simultan cu extinderea parcului de material rulant disponibil, eforturile societății trebuie focalizate inclusiv spre îmbunătățirea și diversificarea serviciilor oferite la bordul trenurilor.

Țintele societății trebuie să vizeze un nivel de calitate superior condițiilor minimale impuse prin reglementările în vigoare.

O astfel de abordare este menită să sporească atractivitatea pentru clienți a serviciilor de transport operate de CFR Călători, cu consecințe privind creșterea progresivă a veniturilor societății.

Sinteza direcțiilor de acțiune strategică necesare pentru atingerea obiectivului strategic specific A.2

Sintetizând consideraţiile prezentate anterior, rezultă că pentru atingerea obiectivului strategic specific A.2 sunt necesare următoarele acţiuni strategice:

A.2	**Creșterea calității serviciilor de transport**	
	A.2.1	Configurarea adecvată a compunerii trenurilor în raport de tipul serviciului
	A.2.2	Îmbunătățirea și diversificarea serviciilor oferite la bordul trenurilor

8.5.3 Obiectiv specific A.3: Creșterea gradului de adecvare al ofertei de servicii in raport cu așteptarile clienților

În ipoteza implementării de către Ministerul Transporturilor și Infrastructurii a planului strategic privind compensarea handicapului competitiv al transportului feroviar de călători în raport cu alte moduri de transport, prezentat în paragraful 7.3.2.1 de mai sus, creșterea gradului de adecvare al ofertei de servicii în raport cu

aşteptările clienţilor reprezintă o altă abordare prioritară din perspectiva creşterii nivelului intrinsec de competitivitate al transportului feroviar de călători, în principal în raport cu transportul rutier public şi individual.

Responsabilitatea privind creşterea gradului de adecvare al ofertei de servicii în raport cu aşteptările clienţilor revine preponderent operatorilor de transport feroviat de călători.

În ceea ce priveşte CFR Călători, priorităţile strategice privind creşterea gradului de adecvare al ofertei de servicii de transport în raport cu aşteptările clienţilor vizează o gamă amplă de acţiuni strategice, precum:

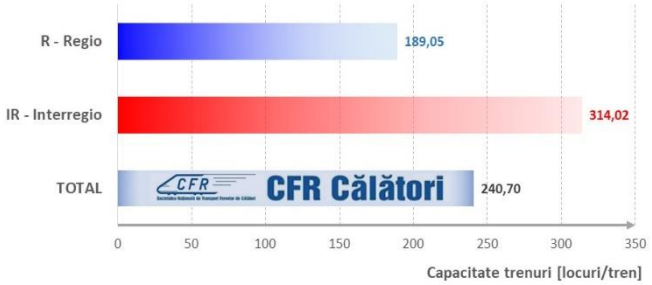
- Creşterea capacităţii de transport
- Creşterea gradului de acoperire geografică a serviciilor de transport
- Adaptarea orarelor în raport de necesităţile de transport
- Eficientizarea sistemului de vânzare al titlurilor de călătorie
- Eficientizarea sistemului de rezervare a locurilor
- Creşterea accesibilităţii serviciilor de transport
- Îmbunătăţirea conexiunilor serviciilor de transport

Creşterea capacităţii de transport

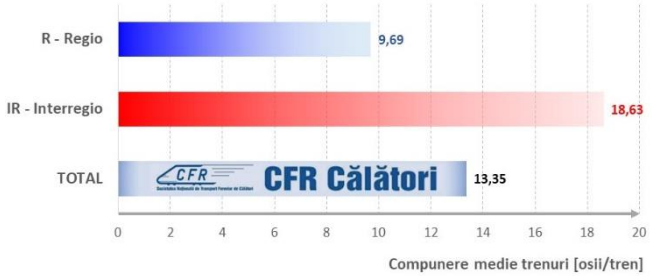
După cum s-a arătat anterior, serviciile de transport operate de CFR Călători sunt în prezent deficitare în ceea ce priveşte capacităţile de transport puse la dispoziţia clienţilor şi adaptarea acestora în raport de tipul serviciului şi de variaţiile sezoniere ale cererilor de transport.

Aceasta este în principal o consecinţă a materialului rulant insuficient care este disponibil pentru operarea serviciilor de transport feroviar.

Valorile capacităţilor de transport asigurate sunt în prezent reduse, ceea ce confirmă faptul că lipsa materialului rulant necesar nu permite o dimensionare adecvată a ofertei de servicii de transport.



Lipsa materialului rulant necesar este mai evidentă în analizele privind compunerea trenurilor. Valorile evidenţiate pe graficul de mai jos (exprimate în osii/tren, inclusiv locomotiva) indică limitarea drastică a compunerii trenurilor operate de CFR Călători.



Ca urmare, aşa cum s-a arătat anterior, se pune problema extinderii parcului activ de material rulant al CFR Călători, prin achiziţie de echipamente noi şi prin modernizarea parcului existent.

În condițiile extinderii viitoare a parcului activ de material rulant al CFR Călători, creșterea capacității de transport oferite clienților se poate realiza atât prin creșterea numărului de trenuri operate, cât și prin creșterea capacității medii a trenurilor operate.

O astfel de abordare este menită să sporească atractivitatea pentru clienți a serviciilor de transport operate de CFR Călători, cu consecințe privind creșterea progresivă a veniturilor societății.

Trebuie însă menționat că abordarea bazată pe creșterea numărului de trenuri operate este condiționată de asigurarea resurselor financiare necesare prin dimensionarea adecvată a compensației de serviciu public.

Creșterea gradului de acoperire geografică a serviciilor de transport

CFR Călători are statut de operator național de transport feroviar de călători. Acest statut implică posibilitatea de a opera servicii de transport feroviar de călători pe întreaga rețea feroviară română. Mai mult decât atât, actele normative în vigoare impun obligația CFR Călători de a asigura operarea serviciilor de transport feroviar de călători pe relațiile deservite în mod normal de alți operatori feroviari, în cazul în care aceștia sunt în imposibilitate de a asigura continuitatea serviciilor.

Problema este însă că societatea se confruntă cu problema unui parc activ insuficient de material rulant, motiv pentru care este în imposibilitate de a asigura operarea serviciilor de transport feroviar de călători pe întreaga rețea feroviară română, cu referire inclusiv la secțiile de circulație care nu mai pot fi deservite de alți operatori feroviari. În aceste condiții, devin din ce în ce mai numeroase cazurile în care există secții de circulație pe care nu se mai operează servicii de transport feroviar de călători. Din perspectiva CFR Călători aceasta înseamnă limitarea fortuită a veniturilor societății, iar din perspectiva economiei naționale aceasta înseamnă limitarea mobilității persoanelor pe rute interurbane terestre.

În condițiile extinderii viitoare a parcului activ de material rulant al CFR Călători, o prioritate strategică a societății trebuie să vizeze multiplicarea serviciilor de transport feroviar de călători operate de societate astfel încât să fie asigurată deservirea adecvată a tuturor localităților care au acces la rețeaua feroviară română.

O astfel de abordare este menită să sporească numărul clienților care pot opta pentru serviciile de transport operate de CFR Călători, cu consecințe privind creșterea progresivă a veniturilor societății.

O astfel de abordare este însă condiționată de dimensionarea adecvată a obligației de serviciu public și, pe cale de consecință, a compensației de serviciu public alocată societății.

Adaptarea orarelor în raport de necesitățile de transport

Atractivitatea serviciilor de transport feroviar de călători este condiționată de disponibilitatea unui astfel de serviciu în momentul convenabil pentru client. În caz contrar, clientul tinde să opteze pentru un serviciu mai apropiat de nevoile sale.

În condițiile unui parc insuficient de material rulant, CFR Călători a optat până în prezent pentru concentrarea ofertei de servicii de transport în perioadele orare identificate drept optime din punct de vedere al numărului de cereri de transport.

În condițiile extinderii viitoare a parcului activ de material rulant al CFR Călători, această abordare trebuie să migreze către distribuirea cât mai uniformă a ofertelor de servicii pe toată durata zilei, astfel încât să fie maximizată probabilitatea de a satisface o gamă cât mai largă de necesități de mobilitate. În acest sens, practica internațională a consacrat abordarea bazată pe servicii de transport feroviar oferite la intervale de timp egale, de preferință cât mai mici. Acestea sunt cunoscute sub denumirea de „servicii cadențate".

O astfel de abordare ar trebui să vizeze atât serviciile de transport de lung și mediu parcurs (a se vedea și acțiunea strategică A.4.1 de mai jos), cât și serviciile de transport de scurt parcurs (a se vedea și acțiunea strategică A.4.2 de mai jos).

O astfel de abordare este menită să sporească numărul clienților care pot opta pentru serviciile de transport operate de CFR Călători, cu consecințe privind creșterea progresivă a veniturilor societății.

O astfel de abordare este însă condiționată de dimensionarea adecvată a obligației de serviciu public și, pe cale de consecință, a compensației de serviciu public alocată societății.

Eficientizarea sistemului de vânzare al titlurilor de călătorie

Un element important care determină atractivitatea serviciilor de transport feroviar de călători este ușurința de a procura un titlu de călătorie. În principiu trebuie eliminat orice posibil inconvenient pentru un potențial client care dorește să achiziționeze un titlu de călătorie pentru a efectua o deplasare pe calea ferată.

Pentru rezolvarea acestei probleme în scopul creșterii competitivității transportului feroviar de călători în raport cu alte moduri de transport, Uniunea Europeană a legiferat obligativitatea implementării unui sistem de emitere integrată a titlurilor de călătorie, pentru toți operatorii serviciilor de transport feroviar de călători, inclusiv a biletelor directe în cazul călătoriilor efectuate cu mai multe trenuri. Această obligație este prevăzută prin art. 13^1 din Legea nr. 202/2016, care transpune în legislația națională prevederile Directivei 2012/34/UE.

În plus, CFR Călători trebuie să aibă în vedere diversificarea canalelor de vânzare al titlurilor de călătorie, cu accent pe vânzările on-line care asigură nivelul maxim de comoditate din perspectiva clientului. De asemenea, trebuie îmbunătățit inclusiv sistemul de vânzare a biletelor în tren, fără a percepe taxe suplimentare.

O astfel de abordare este menită să sporească numărul clienților care pot opta pentru serviciile de transport operate de CFR Călători, cu consecințe privind creșterea progresivă a veniturilor societății.

Eficientizarea sistemului de rezervare a locurilor

Eficientizarea sistemului de rezervare a locurilor este o problemă complementară celei privind eficientizarea sistemului de vânzare al titlurilor de călătorie. Ca urmare, soluțiile care trebuie avute în vedere sunt similare celor prezentate mai sus.

Creșterea accesibilității serviciilor de transport

Un alt element important care determină atractivitatea serviciilor de transport feroviar de călători este ușurința de a ajunge la stația de îmbarcare în tren și ușurința de a parcurge distanța dintre stația de debarcare și punctul final al călătoriei. Altfel spus, creșterea accesibilității serviciilor de transport feroviar de călători este un factor determinant pentru creșterea competitivității transportului feroviar în raport cu alte moduri de transport.

Pentru atingerea acestui deziderat, preocupările CFR Călători trebuie orientate spre integrarea serviciilor sale în cadrul unor fluxuri intermodale de transport al călătorilor care să asigure fluența călătoriilor pe întregul parcurs între punctul inițial și cel final al deplasării dorite. În principal, aceasta înseamnă integrarea intermodală cu sistemele de transport public urban și cu sistemele de transport rutier public pe rutele suburbane prin instrumente precum emiterea unor bilete integrate, corelarea orarelor etc.

O astfel de abordare este menită să sporească numărul clienților care pot opta pentru serviciile de transport operate de CFR Călători, cu consecințe privind creșterea progresivă a veniturilor societății.

Îmbunătățirea conexiunilor serviciilor de transport

Atractivitatea pentru clienți a serviciilor de transport feroviar de călători este condiționată inclusiv de comoditatea realizării deplasării între punctul de plecare și punctul de destinație. Din această perspectivă, clientul preferă de regulă o conexiune directă, care nu presupune schimbarea trenului. În cazurile în care acest deziderat nu poate fi îndeplinit, este important ca numărul de schimbări ale trenului să fie cât mai puține, iar duratele de așteptare a trenurilor de legătură să fie cât mai reduse.

Din această perspectivă, o preocupare prioritară a CFR Călători trebuie să vizeze proiectarea unui sistem de servicii de transport feroviar de călători care să asigure fluența deplasărilor pe orice relație de transport, cu un număr minim de schimbări de trenuri și cu durate de așteptare reduse la schimbarea trenului.

O astfel de abordare va fi facilitată progresiv de extinderea viitoare a parcului activ de material rulant al societății.

O astfel de abordare este menită să sporească numărul clienților care pot opta pentru serviciile de transport operate de CFR Călători, cu consecințe privind creșterea progresvă a veniturilor societății.

Sinteza direcțiilor de acțiune strategică necesare pentru atingerea obiectivului strategic specific A.3

Sintetizând consideraţiile prezentate anterior, rezultă că pentru atingerea obiectivului strategic specific A.3 sunt necesare următoarele acţiuni strategice:

A.3	**Creșterea gradului de adecvare al ofertei de servicii în raport cu așteptările clienților**	
	A.3.1	Creșterea capacității de transport
	A.3.2	Creșterea gradului de acoperire geografică a serviciilor de transport
	A.3.3	Adaptarea orarelor în raport de necesitățile de transport
	A.3.4	Eficientizarea sistemului de vânzare al titlurilor de călătorie
	A.3.5	Eficientizarea sistemului de rezervare a locurilor
	A.3.6	Creșterea accesibilității serviciilor de transport
	A.3.7	Îmbunătățirea conexiunilor serviciilor de transport

8.5.4 Obiectiv specific A.4: Implementarea unor servicii de transport cu grad ridicat de atractivitate

În ipoteza implementării de către Ministerul Transporturilor și Infrastructurii a planului strategic privind compensarea handicapului competitiv al transportului feroviar de călători în raport cu alte moduri de transport, prezentat în paragraful 7.3.2.1 de mai sus, implementarea unor servicii de transport feroviar de călători cu grad ridicat de atractivitate reprezintă o altă abordare prioritară din perspectiva creșterii nivelului intrinsec de competitivitate al transportului feroviar de călători, în principal în raport cu transportul rutier public și individual.

Responsabilitatea privind implementarea unor servicii de transport feroviar de călători cu grad ridicat de atractivitate revine preponderent operatorilor de transport feroviat de călători, în colaborare cu Autoritatea de Reformă Feroviară.

În ceea ce privește CFR Călători, prioritățile strategice privind implementarea unor servicii de transport feroviar de călători cu grad ridicat de atractivitate vizează o gamă diversă de acțiuni strategice, precum:

- implementarea serviciilor interurbane cadențate pe rute interurbane,
- implementarea serviciilor de transport feroviar în zonele metropolitane,
- implementarea unor servicii de transport feroviar pe timp de noapte.

Servicii interurbane cadențate

Creşterea atractivităţii transportului feroviar de pasageri trebuie să se bazeze în mare măsură pe implementarea unor servicii de transport servicii cadenţate, adică servicii caracterizate prin frecvenţă ridicată a trenurilor şi prin intervale egale de succesiune. Experienţa internaţională a demonstrat că acest tip de servicii este foarte apreciat de clienţi deoarece răspunde în mod adecvat necesităţilor de mobilitate a acestora.

Analizele efectuate în vederea elaborării Master Planului General de Transport al României au condus la recomandarea unui model de servicii cadenţate pentru transportul interurban al pasagerilor, prezentat în figura următoare. Acest model ar trebui implementat până în anul 2030. Evaluările efectuate cu ajutorul Modelului Naţional de Transport au demonstrat că implementarea acestui model de servicii poate conduce la o creştere a volumului de servicii de transport feroviar al pasagerilor (măsurat în călători-km) cu 115% la nivelul anului 2030 în raport cu volumul înregistrat în anul 2012.

Principalul obiectiv al modelului propus este de a furniza servicii rapide şi frecvente între principalele staţii de pe fiecare magistrală feroviară, maximizând astfel cota de piaţă a transportului feroviar, cu modificări minime în ceea ce priveşte costurile de operare.

În figura următoare este prezentată structura propusă a graficului de mers al trenurilor pe principalele relaţii de transport interurban, unde fiecare linie reprezintă un tren la 2 ore.

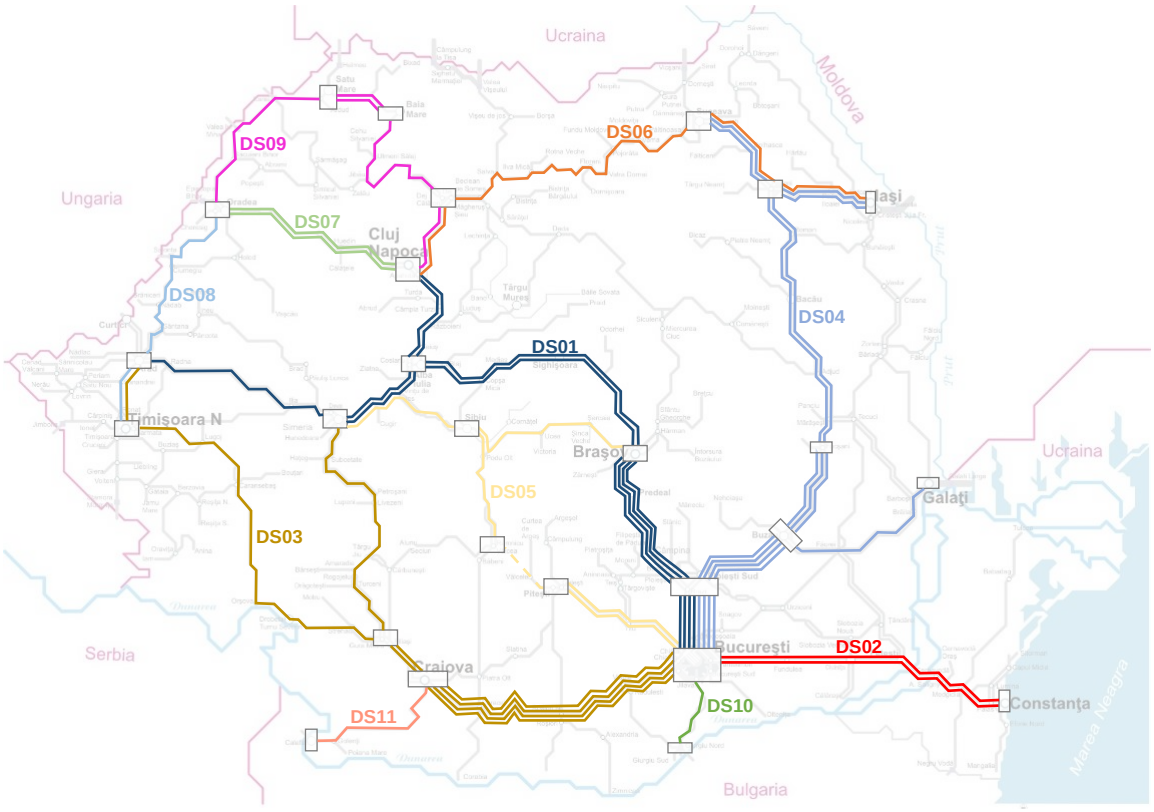


Figura 102 – Propuneri privind implementarea unui model de servicii interurbane cadenţate

Sursa: Master Planul General de Transport al României

Implementarea unui astfel de model de servicii presupune, din perspectiva CFR Călători, în primul rând existenţa şi disponibilitatea materialului rulant necesar. De asemenea, este necesară coordonarea adecvată cu administratorul infrastructurii feroviare, care ar trebui să asigure:

- reabilitarea infrastructurii feroviare aferente relaţiilor respective;
- proiectarea adecvată a graficelor de mers, fără a afecta traficul de marfă, inclusiv existenţa capabilităţilor tehnice de proiectare a mersurilor de tren;
- întărirea capacităţii de reacţie a managementului operativ al traficului feroviar în situaţii perturbate, în scopul de a asigura respectarea orarelor planificate;
- asigurarea continuităţii acestui tipar de servicii, prin eliminarea ostilizărilor generate de închiderile de linii necesare pentru realizarea lucrărilor de mentenanţă a infrastructurii.

Servicii de transport în zonele metropolitane

Dezvoltarea economiei naţionale a condus la conturarea unor poli de dezvoltare economică. Astfel de poli de dezvoltare economică sunt reprezentaţi de oraşele mari ale ţării, care concentrează capacităţi economice importante de producţie şi servicii a căror funcţionare necesită resurse umane importante, de regulă atrase masiv inclusiv din zonele limitrofe ale acestor oraşe. Zonele de influenţă ale acestor oraşe, formate din localităţile care generează fluxuri importante de persoane care se deplasează frecvent (de principiu zilnic) spre/dinspre oraşele respective, se numesc zone metropolitane şi poartă de regulă denumirea oraşului reprezentativ al zonei.

În principiu, nivelul de dezvoltare economică a unei astfel de zone metropolitane este condiţionată de eficienţa serviciilor de transport al forţei de muncă spre/dinspre localităţile limitrofe. Amploarea zonei metropolitane este dată de distanţa pe care poate fi asigurată în mod eficient mobilitatea persoanelor în scopul susţinerii economiei zonei respective.

Practica internaţională a economiilor dezvoltate a consacrat transportul feroviar ca mijloc de transport principal în zonele metropolitane, destinat preluării fluxurilor de navetişti, fiind recomandat în acest sens de capacitatea mare de transport, de nivelul ridicat de siguranţă şi de capacitatea de a sigura servicii de transport fiabile. Ca urmare, în cadrul administraţiilor feroviare din statele dezvoltate s-a conturat un model de business special adaptat cerinţelor specifice ale transportului suburban din zonele metropolitane, caracterizat în principal prin:

- servicii cadenţate de scurt parcurs, cu frecvenţă foarte mare mai ales în perioadele orare de vârf de trafic;
- nivel ridicat de accesibilitate a transportului feroviar, atât la nivelul oraşului de referinţă al zonei metropolitane, cât şi la nivelul localităţilor din zona limitrofă;
- nivel ridicat de integrare cu transportul public urban.

Scopul principal al acestor modele de business pentru transportul feroviar suburban în zonele metropolitane este acela de a asigura o durată cât mai redusă a deplasării între zona de reşedinţă şi locul de muncă, simultan cu facilitatea unei deplasări fluente, care să minimizeze disconfortul generat de schimbarea mijloacelor de transport.

În Europa sunt deja consacrate modele de business de succes pentru transportul feroviar suburban în zonele metropolitane, precum S-Bahn în Germania sau RER în Franţa.

În România nu este încă internalizat conceptul de transport feroviar suburban în zonele metropolitane. Există servicii de tip regio care permit deplasarea în zonele metropolitane, dar acestea nu se încadrează în parametrii unui model de business specific acestui tip de transport. Lipsa unor servicii specializate de transport feroviar suburban în zonele metropolitane poate fi considerată una dintre cauzele importante ale deficitului de competitivitate al transportului feroviar pe piaţa serviciilor publice de transport terestru al călătorilor.

Ca urmare, se pune problema definirii şi implementării unei strategii de promovare a serviciilor de transport feroviar suburban în zonele metropolitane. În figura următoare sunt identificate oportunităţile relevante pentru implementarea serviciilor de acest tip.

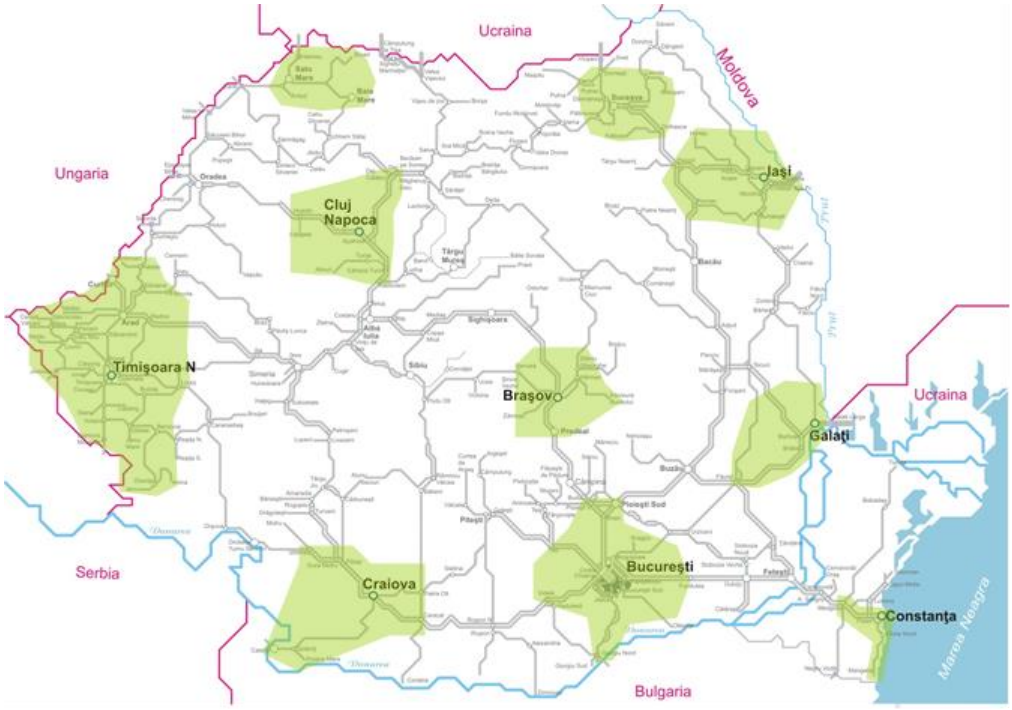


Figura 103 - Oportunităţi privind implementarea serviciilor de transport feroviar în zonele metropolitane

Sursa: Strategia de dezvoltare a infrastructurii feroviare

În principiu, este vorba despre zone de 50-70 km în jurul marilor oraşe, unde ar trebui implementate servicii feroviare cadenţate, cu frecvenţă foarte mare, deservite de trenuri concepute special pentru traficul de scurt parcurs (în princiu rame electrice sau diesel, după caz, destinate traficului de scurt parcurs).

Având în vedere interesul crescând al autorităților publice locale pentru promovarea transportului feroviar în zonele metropolitane, recent a fost demarată o acțiune de îmbunătățire a legislației naționale în scopul asigurării

cadrului legal adecvat. Într-o primă etapă a fost modificată și completată în acest sens OUG nr. 112/1998, prin efectul OUG nr. 107/2022. Noile reglementări permit autorităților publice locale instituirea unor obligații de serviciu public de interes local, care pot fi atribuite fie unor operatori de transport feroviar existenți, fie unor entități proprii constituite în acest scop și licențiate ca operatori de transport feroviar. Autoritatea contractantă respectivă trebuie să asigure compensarea adecvată a obligațiilor de serviciu public atribuite. De asemenea, autoritatea contractantă respectivă poate beneficia de fonduri europene nerambursabile pentru a achiziționa materialul rulant necesar în vederea implementării obligațiilor de serviciu public de interes local.

Din perspectiva CFR Călători, această abordare reprezintă o oportunitate foarte importantă în sensul extinderii semnificative a volumului de servicii de transport feroviar care ar putea fi operate de societate.

Servicii de transport pe timp de noapte

În ultima perioadă se conturează la nivel european o tendință tot mai accentuată de promovare a unor servicii de transport feroviar pe timp de noapte, deservite de trenuri formate preponderent din vagoane de dormit. Sunt vizate relații de transport de până în 1000 km, iar scopul este acela de a recupera o parte importantă a clienților care au preferat să migreze către transportul aerian pentru astfel de deplasări. Succesul unui astfel de demers este condiționat în principal de posibilitatea de a asigura o durată rezonabilă de călătorie, iar de altă parte de posibilitatea de a asigura un nivel atractiv de confort al călătoriei.

CFR Călători ar trebui să se alăture acestei tendințe și să propună clienților servicii de transport feroviar pe timp de noapte pe relațiile de transport a căror infrastructură este reabilitată sau urmează să fie reabilitate în viitorul apropiat. Figura de mai jos prezintă principalele oportunități privind implementarea serviciilor de transport feroviar pe timp de noapte.

Relațiile de transport marcate cu linie albastră continuă sunt relații de lung parcurs, pe linii deja reabilitate sau aflate în curs de reabilitare/modernizare.

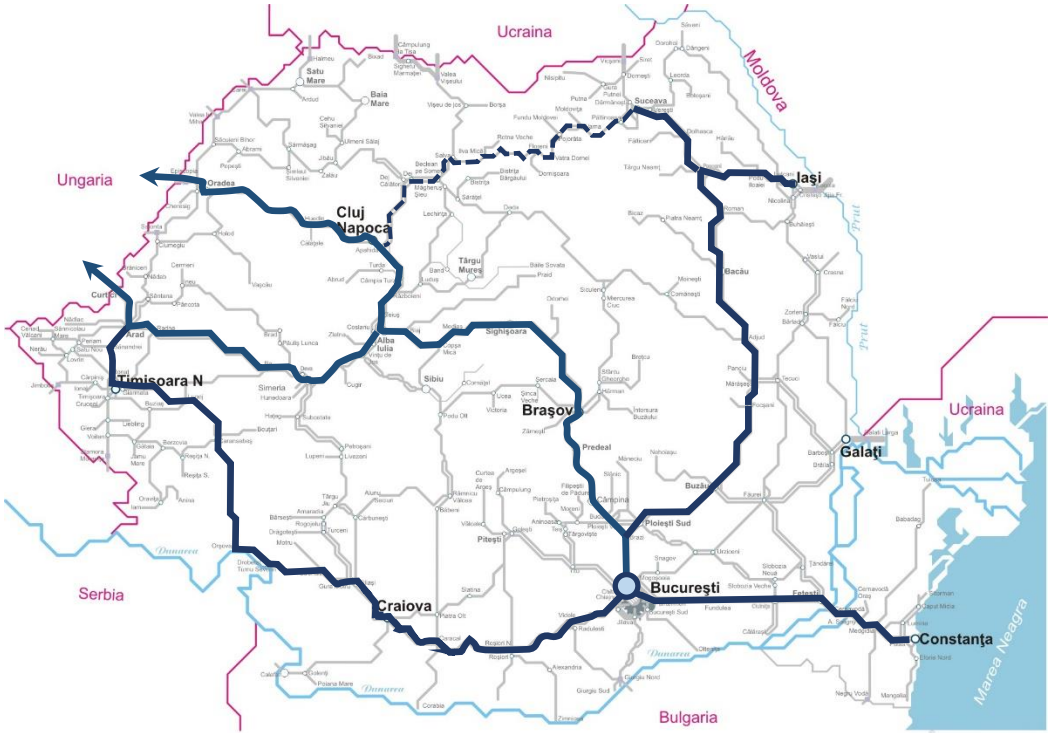


Figura 104 - Oportunităţi privind implementarea serviciilor de transport feroviar pe timp de noapte

A fost evidențiată în figură inclusiv relația Iași-Suceava-Cluj Napoca, via Vatra Dornei, unde lucrările de reabilitare urmează a fi demarate în viitorul apropiat (marcată cu linie întreruptă).

Din perspectiva CFR Călători, implementarea unor servicii de acest tip este condiționată de reabilitarea/modernizarea unui număr suficient de vagoane de dormit și de vagoane cușetă. Un astfel de program este deja prevăzut în contractul de servicii publice pentru perioada 2023-2032.

Sinteza direcţiilor de acţiune strategică necesare pentru atingerea obiectivului strategic specific A.4

Sintetizând consideraţiile prezentate anterior, rezultă că pentru atingerea obiectivului strategic specific A.4 sunt necesare următoarele acţiuni strategice:

A.4	**Implementarea unor servicii de transport cu grad ridicat de atractivitate**	
	A.4.1	Servicii interurbane cadenţate
	A.4.2	Servicii de transport în zonele metropolitane
	A.4.3	Servicii de transport pe timp de noapte
	A.4.4	Servicii de transport autoturisme

8.5.5 Obiectiv specific A.5: Creșterea veniturilor aferente altor activitați ale CFR Calatori

Trebuie avute în vedere acțiuni orientate spre creșterea veniturilor societății inclusiv prin alte venituri decât cele obținute din furnizarea către clienți a serviciilor de transport feroviar de călători.

Acțiunile concrete în acest sens urmează a fi stabilite prin componenta de management a planului de administrare. În acest context este luată în considerare în principal valorificarea unor active auxiliare ale societății, care nu sunt necesare în vederea operării serviciilor de transport feroviar de călători și furnizării acestora către clienți.

8.6 DIRECȚII DE ACȚIUNE STRATEGICĂ PRIVIND REDUCEREA COSTURILOR SOCIETĂȚII

După cum s-a arătat anterior, acest obiectiv strategic general vizează optimizarea costurilor necesare pentru operarea serviciilor de transport feroviar de călători prin creșterea productivității activităților specifice.

Din perspectiva studiilor privind sustenabilitatea economică a transportului feroviar (a se vedea paragraful 3.1.2 de mai sus), reducerea costurilor necesare de operare a serviciilor de transport feroviar de călători are scopul de a permite reducerea prețurilor serviciilor de transport, cu consecințe privind creșterea atractivității transportului feroviar inclusiv prin prisma prețurilor și, implicit, cu consecințe privind atragerea de noi clienți ai serviciilor de transport feroviar. Aceasta înseamnă creșterea intensității traficului pe rețeaua feroviară română, ceea ce va conduce la creșterea veniturilor proprii ale societății. Aceste corelări sunt prezentate sintetic în figura următoare.

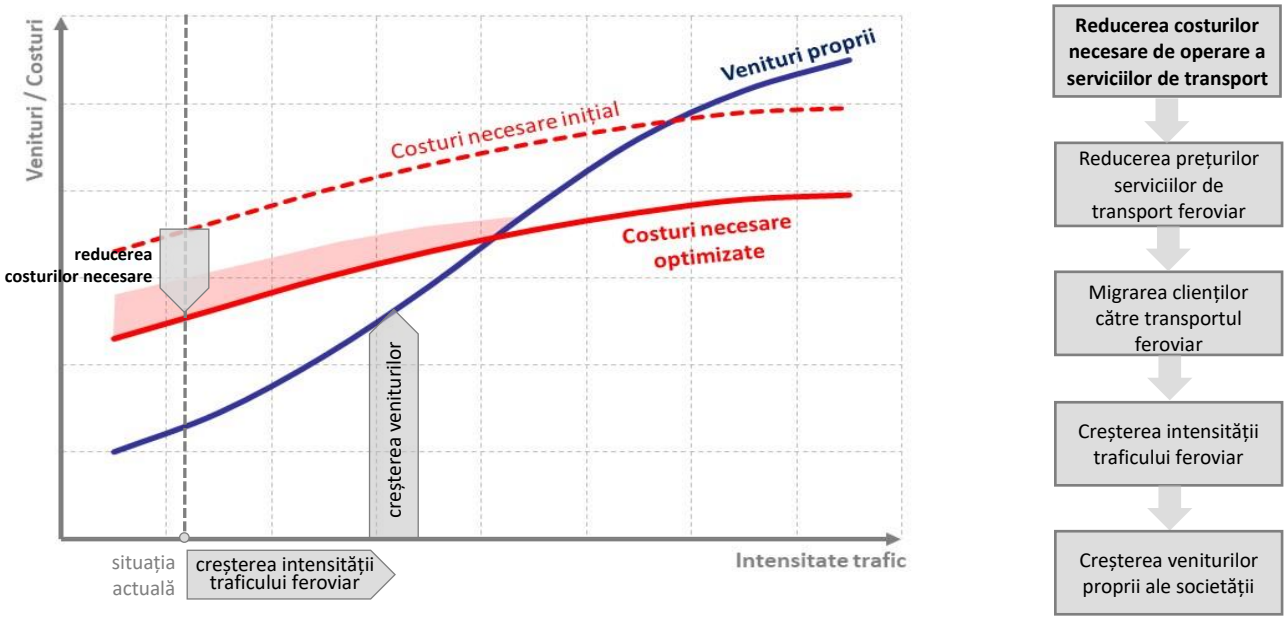
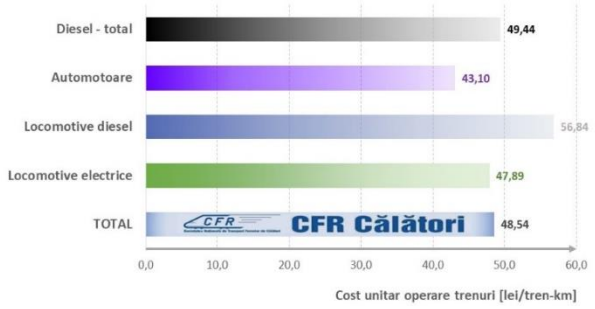


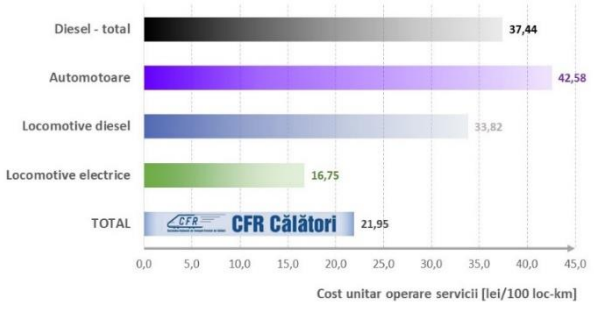
Figura 105 – Semnificația obiectivului strategic general nr. 2 din perspectiva sustenabilității economice a societății

O altă consecință importantă a atingerii acestui obiectiv strategic constă în reducerea necesităților de finanțare din fonduri publice a transportului feroviar de călători. Graficul din figura de mai sus evidențiază faptul că, în condițiile optimizării costurilor necesare, diferența din costuri și venituri scade pentru orice valoare a intensității traficului feroviar.

8.6.1 OBIECTIV SPECIFIC B.1: CREȘTEREA EFICIENȚEI ENERGETICE A OPERARII SERVICIILOR DE TRANSPORT

Analizele prezentate în paragraful 6.2 de mai sus au evidențiat că, din cauza structurii actuale a parcului activ de material rulant și a caracteristicilor tehnice ale echipamentelor existente se înregistrează costuri unitare relativ mari de operare a trenurilor și a serviciilor de transport feroviar de călători.





Aceste costuri unitare pot fi optimizate prin acțiuni strategice orintate spre creșterea eficienței energetice a operării serviciilor de transport. Principalele direcții de acțiune strategică luate în considerare din această perspectivă sunt:

- Extinderea parcului de material rulant cu echipamente eficiente energetic
- Creșterea eficienței energetice a parcului existent de material rulant motor

Extinderea parcului de material rulant cu echipamente eficiente energetic

În perspectiva extinderii parcului de material rulant motor, atât prin achiziții centralizate ale ARF cât și prin achiziții efectuate de CFR Călători în cadrul obligațiilor de serviciu public contractate cu ARF, trebuie avută în vedere cu prioritate eficiența energetică a echipamentelor achiziționate.

Din această perspectivă, o prioritate constă în valorificarea eficienței energetice dovedite a ramelor electrice și diesel, care ar trebui să constituie principala componentă a planurilor de achiziție viitoare.

Creșterea eficienței energetice a parcului existent de material rulant motor

Creșterea eficienței energetice trebuie să reprezinte un obiectiv important inclusiv în cadrul programelor de modernizare a parcului existent de material rulant motor.

Din această perspectivă, trebuie avută în vedere modernizarea locomotivelor electrice și diesel prin înlocuirea motoarelor existente cu motoare noi, optimizate din punct de vedere al eficienței energetice.

De asemenea, trebuie luată în considerare efectuarea lucrărilor de reînnoire pentru întregul parc inventar de automotoare Siemens Desiro, a căror eficacitate energetică este deja dovedită.

Sinteza direcțiilor de acțiune strategică necesare pentru atingerea obiectivului strategic specific B.1

Sintetizând consideraţiile prezentate anterior, rezultă că pentru atingerea obiectivului strategic specific B.1 sunt necesare următoarele acţiuni strategice:

B.1	**Creșterea eficienței energetice a operării serviciilor de transport**	
	B.1.1	Extinderea parcului de material rulant cu echipamente eficiente energetic
	B.1.2	Creșterea eficienței energetice a parcului existent de material rulant motor

8.6.2 Obiectiv specific B.2: Reducerea costurilor unitare de operare a serviciilor de transport furnizate de societate

Acest obiectiv strategic specific vizează reducerea costurilor unitare de operare a serviciilor de transport feroviar de călători operate de CFR Călători prin alte acțiuni decât cele referitoare la creșterea eficienței energetice, care intră sub incidența obiectivului strategic specific B.1.

Principalele direcții de acțiune strategică luate în considerare din această perspectivă sunt:

- Creșterea productivității activităților de operare a trenurilor
- Optimizarea compunerii trenurilor

Sintetizând consideraţiile prezentate anterior, rezultă că pentru atingerea obiectivului strategic specific B.2 sunt necesare următoarele acţiuni strategice:

B.2	**Reducerea costurilor unitare de operare a serviciilor de transport furnizate de societate**	
	B.2.1	Creșterea productivității activităților de operare a trenurilor
	B.2.2	Optimizarea compunerii trenurilor

8.6.3 Obiectiv specific B.3: Creșterea productivității activităților societății

Acest obiectiv strategic specific vizează creșterea productivității activitităților CFR Călători prin acțiuni strategice structurate pe două direcții de acțiune strategică.

B.3	**Creșterea productivității activităților societății**
B.3.1	Optimizarea structurii organizatorice și a lanțurilor de comandă/control
B.3.2	Optimizarea modelului de business privind operarea serviciilor de transport

8.7 Sinteza planului strategic privind dezvoltarea societății

Tabelul următor prezintă într-o manieră sintetică obiectivele strategice generale, obiectivele strategice specifice asociate fiecărui obiectiv general și direcțiile de acțiune strategică necesare pentru realizarea fiecărui obiectiv strategic specific.

Tabelul 3 – Sinteza planului strategic privind dezvoltarea societății

Obiective strategice			Direcții de acțiune strategică
Generale	Specifice		
A	**Creșterea veniturilor societății**		
	A.1	**Creșterea nivelului de performanță al serviciilor de transport**	
		A.1.1	Creșterea parametrilor de performanță ai parcului de material rulant motor
		A.1.2	Creșterea parametrilor de performanță ai parcului de vagoane
		A.1.3	Reducerea frecvenței de defectare în parcurs a materialului rulant
	A.2	**Creșterea calității serviciilor de transport**	
		A.2.1	Configurarea adecvată a compunerii trenurilor în raport de tipul serviciului
		A.2.2	Îmbunătățirea și diversificarea serviciilor oferite la bordul trenurilor
	A.3	**Creșterea gradului de adecvare al ofertei de servicii în raport cu așteptările clienților**	
		A.3.1	Creșterea capacității de transport
		A.3.2	Creșterea gradului de acoperire geografică a serviciilor de transport
		A.3.3	Adaptarea orarelor în raport de necesitățile de transport
		A.3.4	Eficientizarea sistemului de vânzare al titlurilor de călătorie
		A.3.5	Eficientizarea sistemului de rezervare a locurilor
		A.3.6	Creșterea accesibilității serviciilor de transport
		A.3.7	Îmbunătățirea conexiunilor serviciilor de transport
	A.4	**Implementarea unor servicii de transport cu grad ridicat de atractivitate**	
		A.4.1	Servicii interurbane cadențate
		A.4.2	Servicii de transport în zonele metropolitane
		A.4.3	Servicii de transport pe timp de noapte
	A.5	**Creșterea veniturilor aferente altor activități ale** CFR Călători	
		A.5.1	Valorificarea activelor auxiliare
B	**Reducerea costurilor societății**		
	B.1	**Creșterea eficienței energetice a operării serviciilor de transport**	
		B.1.1	Extinderea parcului de material rulant cu echipamente eficiente energetic
		B.1.2	Creșterea eficienței energetice a parcului existent de material rulant motor
	B.2	**Reducerea costurilor unitare de operare a serviciilor de transport** furnizate de societate	
		B.2.1	Creșterea productivității activităților de operare a trenurilor
		B.2.2	Optimizarea compunerii trenurilor
	B.3	**Creșterea productivității activităților societății**	
		B.3.1	Optimizarea structurii organizatorice și a lanțurilor de comandă/control
		B.3.2	Optimizarea modelului de business privind operarea serviciilor de transport

Ulterior selecției directorilor în conformitate cu prevederile OUG nr. 109/2011, acest plan strategic urmează să fie completat de către directorii selectați cu elemente relevante privind implementarea. Totalitatea acestor elemente vor constitui, în înțelesul prevederilor OUG nr. 109/2011, componenta de management a viitorului plan de administrare și management al societății. În principal, componenta de management va completa prezentul plan strategic de dezvoltare a societății cu un plan tactic, care va identifica măsurile prioritare aferente direcțiilor de acțiune strategică identificate și definite în cadrul prezentului document.

Cap. 9 Elemente complementare planului strategic privind dezvoltarea societății

Capitolul 9
Elemente complementare planului strategic privind dezvoltarea societății

Prezentul capitol tratează următoarele probleme:

9.1 Dezvoltarea guvernanței corporative ... 191

9.2 Implementarea politicilor de etică și integritate ... 192

9.3 Resurse necesare ... 192

9.4 Constrângeri, riscuri, limitări ... 193

9.5 Corelarea cu viziunea acționarului privind dezvoltarea societății ... 194

9.5.1 Corelarea cu planul strategic privind dezvoltarea transportului feroviar de călători și transferul modal către calea ferată al fluxurilor de călători ... 194

9.5.2 Corelarea cu strategia de dezvoltare a infrastructurii feroviare ... 196

9.5.3 Corelarea cu cadrul legislativ existent ... 196

9.1 DEZVOLTAREA GUVERNANȚEI CORPORATIVE

Consiliul de Administraţie al societății îşi va desfăşura activitatea pe baza regulilor privind guvernanţa corporativă a întreprinderilor publice. Aceste reguli sunt reglementate prin OUG nr. 109/2011[22], aprobată prin Legea nr. 111/2016[23].

Guvernanţa corporativă a întreprinderilor publice înseamnă ansamblul de reguli care guvernează sistemul de administrare şi control în cadrul unei întreprinderi publice, raporturile dintre autoritatea publică tutelară şi organele întreprinderii publice, dintre consiliul de administraţie sau de supraveghere, directori sau directorat, acţionari şi alte persoane interesate.

Unul dintre principiile de bază ale guvernanţei corporative se referă la independenţa administrării şi conducerii întreprinderii publice, căreia i se asociază şi responsabilitatea aferentă. Astfel, art. 4 al OUG nr. 109/2011 prevede următoarele:

> "Art. 4 - (1) Autoritatea publică tutelară şi Ministerul Finanţelor Publice nu pot interveni în activitatea de administrare şi conducere a întreprinderii publice.
>
> ...
>
> (2) Competenţa luării deciziilor de administrare şi a deciziilor de conducere a întreprinderii publice şi răspunderea, în condiţiile legii, pentru efectele acestora revine consiliului de administraţie şi directorilor, dacă le-au fost delegate atribuţiile de conducere, sau, după caz, consiliului de supraveghere şi directoratului"

Guvernanța corporativă este un instrument care contribuie la maximizarea valorii societății. La baza principiilor de guvernanță corporativă stau trei piloni:

- Integritatea
- Transparența
- Fidelitatea informațiilor (accountability)

Guvernanta corporativă se bazează pe principii etice și pe responsabilitate socială. Entitățile își vor stabili poziția și acțiunile astfel încât interesele comerciale să se completeze cu rolul social.

Testul eficienței modelului de guvernanță corporativă este măsura în care reușește să-si atingă obiectivul principal, și anume, acela de a maximiza valoarea societății. Totul ține de modalitatea în care reușește să organizeze un sistem ideal închis: satisfacerea cerințelor clienților, angajaților, partenerilor, furnizorilor, distribuitorilor, răsplata fiind, în cazul unor rezultate bune, valoare sporită și durabilă.

Beneficiile guvernanței corporative includ diminuarea riscurilor, dezvoltarea performanțelor, deschiderea către alte piețe, creșterea transparentizării și a responsabilității sociale. În plus, adoptarea unui cod de guvernanță corporativă reprezintă un punct în plus pentru dezvoltarea sistemului de transport feroviar

Abordarea *„aplică sau explică*" este un instrument adecvat în guvernanța corporativă, conform căruia companiile pot decide să se abată de la o recomandare a unui cod de guvernanță corporativă motivându-și decizia.

Din perspectiva Consiliului de Administraţie al societății, implementarea principiilor şi regulilor privind guvernanţa corporativă a întreprinderilor publice reprezintă o oportunitate importantă pentru succesul demersurilor orientate spre dezvoltarea societății în contextul dezvoltării de ansamblu a transportului feroviar de călători.

Este important de precizat că, complementar regulilor privind guvernanţa corporativă a întreprinderilor publice, legislaţia naţională include şi un set comprehensiv de reguli privind guvernanţa societăților feroviare, cu referire în mod special la Legea nr. 202/2016 şi OUG nr. 12/1998.

---

[22] Ordonanţa de urgenţă nr. 109 din 30 noiembrie 2011 privind guvernanta corporativa a intreprinderilor publice, cu completările şi modificările ulterioare

[23] Legea nr. 111 din 27 mai 2016 pentru aprobarea Ordonanţei de urgenţă a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanţa corporativă a întreprinderilor publice

9.2 IMPLEMENTAREA POLITICILOR DE ETICĂ ȘI INTEGRITATE

Societatea trebuie sa promoveze o cultură a integrității prin crearea unui exemplu de etică profesională.

Principiile de etică necesare sunt:

- Guvernanță adecvată și eficientă;
- Asigurarea unui echilibru al intereselor;
- Comportament integru;
- Confidențialitatea și protejarea datelor cu caracter personal,
- Respectul față de legislația în vigoare;
- Imparțialitatea și nediscriminarea;
- Reciprocitate, încredere și transparență;
- Competență și profesionalism.

Promovarea unui comportament etic adecvat definește caracterul și calitatea activității societății, cu referire în principal la trei aspecte/componente:

- Responsabilitatea economică și socială a societății
- Încrederea între participanții la activitatea societății
- Comunicarea onestă și tratamentul corect

O concluzie firească este faptul că guvernanța corporativă va rămâne pe lista top managementului companiilor mult timp de acum înainte. Totul se reduce la o realitate simpla: companiile care vor adopta o cultura transparentă și un model eficient de guvernanță corporativă vor avea o performanță mult mai bună.

9.3 RESURSE NECESARE

Succesul implementării viziunii de dezvoltare a societății este condiţionat de existenţa şi disponibilitatea resurselor interne şi externe necesare în acest scop.

În ceea ce priveşte resursele interne ale societății, se poate aprecia în mod rezonabil că resursele existente în ceea ce priveşte expertiza personalului, organizarea activităţii şi a lanţurilor de comandă şi control, organizarea fluxurilor informaţionale etc, deşi perfectibile, sunt adecvate necesităţilor şi constituie o bază solidă pe care se poate construi durabil în sensul dezvoltării societății şi susţinerii logistice a dezvoltării sectorului feroviar în ansamblu, cu referire în special la dezvoltarea transportului feroviar de călători.

După cum s-a arătat anterior, trebuie însă acţionat cu prioritate în sensul consolidării capabilităţilor tehnice ale societății destinate creşterii productivităţii în anumite sectoare de activitate şi creşterii capacităţii de intervenţie în situaţii deosebite.

Consolidarea şi valorificarea resurselor interne ale societății în scopul susţinerii implementării viziunii de dezvoltare a societății va constitui una dintre preocupările importante ale Consiliului de Administraţie

În ceea ce priveşte resursele externe societății, consideraţiile prezentate în cadrul capitolului anterior relevă că accentul trebuie pus pe asigurarea resurselor financiare necesare pentru implementarea acţiunilor şi măsurilor strategice privind asigurarea transferului modal către calea ferată al fluxurilor de transport al călătorilor. Se pune

atât problema asigurării resurselor financiare necesare pentru compensarea adecvată a obligațiilor de serviciu public realizate de CFR Călători, cât și problema asigurării resurselor financiare necesare pentru reînnoirea și modernizarea parcului de material rulant destinat transportului feroviar de călători.

O altă resursă externă importantă, care condiţionează succesul implementării viziunii de dezvoltare a societății, constă în restabilirea unui mediu concurenţial echitabil și nediscriminatoriu pe piaţa internă a transporturilor, care să elimine limitările de competitivitate ale transportului feroviar în raport cu alte moduri de transport create în mod artificial.

Asigurarea resurselor externe necesare în vederea implementării cu succes a viziunii de dezvoltare a societății constituie în principiu un atribut al Ministerului Transporturilor şi Infrastructurii, inclusiv din perspectiva implementării cu succes a viziunii Ministerului cu privire la dezvoltarea sectorului feroviar şi creşterea eficienţei economice a sistemului naţional de transport. După cum s-a arătat anterior, este necesară o colaborare strânsă a Consiliului de Administraţie al societății cu Ministerul Transporturilor şi Infrastructurii în scopul identificării şi implementării celor mai adecvate abordări în sensul susţinerii perspectivelor de implementare cu succes a viziunii comune privind dezvoltarea societății şi a sectorului feroviar în ansamblu.

9.4 CONSTRÂNGERI, RISCURI, LIMITĂRI

După cum s-a arătat anterior, experienţa ultimilor 30 de ani a demonstrat că principalele constrângeri şi limitări din perspectiva dezvoltării societății au constat pe de o parte în distorsionarea mediului competiţional între modurile de transport, iar pe de altă parte în subfinanţarea cronică a sectorului feroviar care a afectat atât transportul feroviar de călători cât şi alte domenii ale sectorului. De altfel, în cadrul paragrafului 8.2.1.4 de mai sus aceste probleme au fost identificate drept principalele ameninţări din perspectiva dezvoltării societății.

Având în vedere:

- studiile internaţionale care au evidenţiat fără echivoc avantajele economice ale transportului feroviar şi sustenabilitatea economică a acestuia;
- politica Uniunii Europene de promovare prioritară a transportului feroviar, fundamentată pe rezultatele studiilor menţionate mai sus;
- modificările recente ale legislaţiei europene şi naţionale în domeniul feroviar, care transpun principiile politicii comunitare în domeniul transporturilor şi, ca urmare, sunt de natură să favorizeze promovarea prioritară a transportului feroviar şi echilibrarea modală a sistemului naţional de transport;
- analizele recente efectuate la nivel naţional care evidenţiază beneficiile promovării transportului feroviar din perspectiva economiei naţionale şi, respectiv, pierderile generate economiei naţionale prin neglijarea transportului feroviar şi debalansarea modală a sistemului naţional de transport;

se poate aprecia în mod rezonabil că sunt întrunite condiţiile care favorizează o schimbare radicală de optică la nivelurile superioare de decizie politică în ceea ce priveşte abordarea sectorului transporturi şi, în particular, abordarea privind transportul feroviar de călători. Vor fi însă necesare eforturi conjugate ale Ministerului Transporturilor şi Infrastructurii şi ale companiilor feroviare majore în scopul de a accelera iniţierea și implementarea unei astfel de schimbări.

Alte constrângeri, riscuri şi limitări din perspectiva implementării viziunii de dezvoltare au fost identificate în cadrul paragrafului 8.2.1.4 de mai sus ("*Ameninţări*").

9.5 Corelarea cu viziunea acționarului privind dezvoltarea societății

9.5.1 Corelarea cu planul strategic privind dezvoltarea transportului feroviar de calatori și transferul modal catre calea ferata al fluxurilor de calatori

După cum s-a arătat anterior, prin Programul Național de Redresare și Reziliență al României (PNRR) au fost asumate angajamente privind implementarea unor reforme importante în domeniul transporturilor din România. În principal, se pune problema dezvoltării transportului feroviar și asigurarea transferului modal către calea ferată al fluxurilor de călători și marfă transportate în prezent prin intermediul altor moduri de transport.

Unul dintre angajamentele asumate în acest scop prin PNRR vizează asigurarea unei competiții echilibrate și nediscriminatorii între modurile de transport terestru, prin internalizarea costurilor externe ale transportului rutier. Se pune problema modificării cadrului legislativ național astfel încât să se asigure taxarea transporturilor rutiere comerciale (autocare, autobuze, microbuze, camioane) în raport de distanţă şi dimensionarea acestor taxe astfel încât să acopere costurile de infrastructură, de mediu, de siguranţă, de accidente etc într-o proporţie comparabilă cu costurile similare suportate de transportul feroviar.

Unul dintre principalele angajamente asumate prin PNRR vizează creșterea transportului feroviar de călători până în anul 2026 cu 25% față de valoarea înregistrată în anul 2021. După cum s-a arătat în paragraful 7.2.3 de mai sus, atingerea acestei ținte echivalează cu transferul modal către calea ferată, până în anul 2026, a următoarelor cote din traficul rutier public de călători realizat în anul 2021:

- **4,98%** în ceea ce priveşte numărul de călători;
- **7,28%** în ceea ce priveşte parcursul total al călătorilor (călători-km).

În scopul realizării integrale a angajamentelor asumate prin PNRR privind dezvoltarea transportului feroviar, prin HG nr. 1302/2021 a fost adoptat *Programul de acţiune pentru dezvoltarea infrastructurii feroviare şi transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători şi marfă*. Acest program pune în aplicare jalonul numărul 69 din Componenta 4: Transport sustenabil, din cadrul Programului naţional de redresare şi reziliență al României.

Viziunea privind dezvoltarea CFR Călători, prezentată în Cap. 8 de mai sus, este bazată în mod esențial pe acest program de acțiune asumat de Guvernul României.

Tabelul următor prezintă un extras al acțiunilor prevăzute în acest program în legătură cu dezvoltarea transportului feroviar de călători și transferul modal către calea ferată al fluxurilor de călători transportate în prezent prin intermediul altor moduri de transport. Unele dintre acțiunile prevăzute în acest program au fost prezentate mai detaliat în capitolele anterioare.

Nr. crt	Acţiuni deestinate transferului modal		Termen
	Cod	Denumire	
		C - Traficul de călători	
		C.1 - Creşterea competitivităţii preţurilor serviciilor de transport	
4	C.1.1	Consolidarea sistemului de servicii publice de transport feroviar al călătorilor, astfel încât acesta să devină o alternativă atractivă în raport cu atât cu transportul rutier public, cât şi cu transportul rutier individual. Include: a) dimensionarea adecvată a obligaţiilor de serviciu public privind transportul feroviar de călători; b) stabilirea adecvată a tarifelor serviciilor de transport feroviar călători care fac obiectul obligaţiei de serviciu public; c) asigurarea materialului rulant necesar realizării obligaţiilor de serviciu public privind transportul feroviar de călători; d) dimensionarea adecvată a compensaţiei de serviciu public privind transportul feroviar de călători; e) asigurarea finanţării necesare din fonduri publice a compensaţiei de serviciu public privind transportul feroviar de călători; f) corelarea obligaţiilor de serviciu public de interes naţional şi a celor de interes local pentru transportul feroviar al călătorilor.	anual, începând din 2022
5	C.1.2	Corelarea cu sistemul de sistemul de servicii publice de transport rutier interurban al călătorilor şi constituirea unui sistem integrat bazat pe transportul feroviar pe distanţe lungi	anual, începând din 2024

Nr. crt	Acţiuni deestinate transferului modal		Termen
	Cod	Denumire	
		C.2 - Creşterea performanţei şi calităţii serviciilor de transport	
6	C.2.1	Creşterea vitezei comerciale a trenurilor de călători şi marfă, prin implementarea măsurilor prevăzute în Strategia de dezvoltare a infrastructurii feroviare 2021-2025, cu referire în principal la: a) creşterea vitezei maxime admise de linie prin reînnoire, reparaţii, modernizare şi întreţinere b) modernizarea conducerii traficului feroviar	Q4 - 2025
7	C.2.2	Creşterea nivelului de calitate a serviciilor de transport feroviar de călători şi de adecvare a acestora la necesităţile de transport şi la cerinţele clienţilor. Include: a) implementarea de servicii adecvate în raport de necesităţile de transport; b) implementarea de noi servicii, adecvate necesităţilor de mobilitate; c) creşterea nivelului de confort şi a calităţii serviciilor la bordul trenurilor; d) creşterea accesibilităţii transportului feroviar de călători.	anual, începând din 2022
8	C.2.3	Eficientizarea relaţiei sistemului feroviar cu călătorii, prin: a) implementarea unui sistem integrat de emitere a titlurilor de călătorie şi a rezervărilor; b) implementarea unui sistem integrat de informare la sol şi la bordul trenurilor	Q4 - 2026
		C.3 - Investiţiile în material rulant feroviar	
9	C.3.1	Investiţiile în material rulant nou. Acţiunea include: a) achiziţia a 20 rame electrice pentru trenuri de lung parcurs (RE-IR-Electric Interregio, cu 6 unităţi); b) achiziţia a 12 rame electrice cu hidrogen pentru trenuri de scurt şi mediu parcurs (H-EMU, cu 3+1 unităţi); c) achiziţia a 16 locomotive electrice noi cu 4 osii, cu sistem ERTMS, capabile de viteză 160 km/oră şi tractare de trenuri de până la 16 vagoane.	Q2 - 2023
10	C.3.2	Investiţiile în modernizarea materialului rulant existent în parcul operatorilor feroviar de călători. Acţiunea include: a) modernizarea a 55 de locomotive electrice existente în parcul operatorilor feroviari, capabile de viteză 160 km/oră şi tractare de trenuri de până la 16 vagoane; b) modernizarea şi conversia a 20 de locomotive de manevră existente în parcul operatorilor feroviari de la diesel la electric şi plug-in; c) modernizarea a 139 de vagoane existente în parcul operatorilor feroviari, dintre care: - 30 de vagoane de dormit, cuşete, vagoane restaurant şi bistro, - 109 vagoane de clasă pentru toate categoriile de tren.	Q2 - 2023
11	C.3.3	Structurarea pe segmente de piaţă relevante a obligaţiilor de serviciu public de interes naţional pentru transportul feroviar al călătorilor şi alocarea adecvată a materialului rulant achiziţionat de Ministerul Transporturilor şi Infrastructurii pentru realizarea acestor obligaţii de serviciu public	anual, începând din 2022
		A - Creşterea capacităţii administrative	
		A.1 - La nivelul Ministerului Transporturilor şi Infrastructurii	
22	A.1.1	Creşterea capacităţii administrative în cadrul Ministerului Transporturilor şi Infrastructurii în vederea implementării eficiente a acţiunilor privind transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport derulate prin intermediul altor moduri de transport. Acţiunea vizează: a) corelarea modurilor de transport în cadrul unui sistem naţional integrat de servicii publice de transport al călătorilor; b) cooperarea cu autorităţile publice locale privind: - corelarea obligaţiilor de serviciu public de interes naţional şi de interes local privind transportul feroviar de călători, în scopul asigurării unui sistem integrat, coerent şi eficient de servicii publice de transport feroviar al călătorilor pe rute interurbane şi internaţionale; - corelarea strategiilor de achiziţie a materialului rulant necesar pentru realizarea obligaţiilor de serviciu public c) stabilirea şi realizarea obligaţiilor de serviciu public privind transportul combinat de marfă pe rute terestre, bazat pe transportul feroviar pe distanţe lungi şi a obligaţiilor de serviciu public privind transportul feroviar de marfă în vagoane izolate.	Q2 - 2023
23	A.1.2	Implementarea unui mecanism de consolidare a eficienţei economice a contractelor de servicii publice privind transportul feroviar de călători	Q4 2022
24	A.1.3	Creşterea capacităţii administrative a companiilor feroviare de stat care funcţionează sub autoritatea Ministerului Transporturilor şi Infrastructurii	
25	A.1.4	Monitorizarea permanentă de către Ministerul Transporturilor şi Infrastructurii a unor indicatori de sinteză privind evoluţia transportului feroviar	anual, începând din 2022
		A.3 - Modificări legislative necesare	
28	A.3.1	Asigurarea cadrului legal adecvat pentru iniţierea şi susţinerea transferului modal către calea ferată a fluxurilor de transport de călători derulate în prezent prin alte moduri de transport. Include: a) modificarea şi completarea OUG nr. 12/1998 în scopul asigurării cadrului legal adecvat pentru consolidarea sistemului de servicii publice de transport feroviar al călătorilor; b) modificarea şi completarea OUG nr. 62/2016 în scopul asigurării cadrului legal adecvat pentru creşterea eficienţei activităţii Autorităţii pentru Reformă Feroviară	Q2 - 2022
29	A.3.2	Modificarea şi completarea legislaţiei primare în scopul asigurării cadrului legal adecvat pentru implicarea autorităţilor publice locale în implementarea unor servicii publice de transport feroviar al călătorilor în zonele metropolitane	Q4 - 2022

9.5.2 Corelarea cu strategia de dezvoltare a infrastructurii feroviare

Strategia de dezvoltare a infrastructurii feroviare pentru perioada 2021-2025 constituie un document de referinţă privind politica Ministerului Transporturilor şi Infrastructurii în domeniul feroviar.

Strategia acoperă toate domeniile relevante ale dezvoltării infrastructurii feroviare, respectiv: mentenanţa (întreţinere şi reparaţii), operarea, reînnoirea şi modernizarea/dezvoltarea.

Tabelul următor prezintă obiectivele strategice generale și specifice ale strategiei de dezvoltare a infrastructurii feroviare.

Tabelul 4 – Obiective strategice generale şi specifice ale strategiei de dezvoltare a infrastructurii feroviare

Obiectiv general		Obiectiv specific	
A	Creşterea competitivităţii transportului feroviar pe piaţa internă		
		A.1	Creşterea vitezei de circulaţie pe infrastructura feroviară
		A.2	Creşterea vitezelor comerciale realizate, prin reducerea ecartului faţă de viteza permisă de infrastructura feroviară. Creşterea punctualităţii trenurilor
		A.3	Creşterea eficienţei economice a activităţilor de administrare a infrastructurii feroviare
		A.4	Menţinerea la nivel ridicat a siguranţei circulaţiei trenurilor
		A.5	Creşterea eficienţei energetice şi reducerea nivelului de poluare
		A.6	Îmbunătăţirea conectivităţii reţelei feroviare
		A.7	Creşterea competitivităţii transportului feroviar de pasageri
		A.8	Creşterea competitivităţii transportului feroviar de marfă
B	Integrarea în spaţiul feroviar unic european		
		B.1	Reabilitarea şi modernizarea infrastructurii coridoarelor feroviare internaţionale
		B.2	Reabilitarea şi modernizarea infrastructurii reţelei TEN-T
		B.3	Integrarea în reţeaua feroviară europeană de mare viteză
		B.4	Susţinerea mobilităţii militare

Sursa: Strategia de dezvoltare a infrastructurii feroviare

Viziunea Consiliului de Administrație privind dezvoltarea societății în contextul dezvoltării transportului feroviar de călători și transferului modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători se bazează în mod esențial pe premisa implementării riguroase a strategiei de dezvoltare a infrastructurii feroviare. O astfel de abordare care, de altfel, reprezintă un angajament asumat de Guvern prin Planul Național de Redresare și Reziliență al României (PNRR), este de natură să asigure un suport logistic eficient pentru creșterea nivelului intrinsec de competitivitate al transportului feroviar de călători în raport cu alte moduri de transport.

9.5.3 Corelarea cu cadrul legislativ existent

Viziunea Consiliului de Administrație privind dezvoltarea societății în contextul dezvoltării transportului feroviar de călători și transferului modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători se bazează în mod esențial pe premisa aplicării riguroase și cu bună credință a prevederilor legislației europene și naționale aplicabile în domeniul guvernanței transportului feroviar de călători, cu referire în principal la următoarele acte normative:

- Regulamentul (CE) nr. 1370/2007 al Parlamentului European şi al Consiliului din 23 octombrie 2007 privind serviciile publice de transport feroviar şi rutier de călători şi de abrogare a Regulamentelor (CEE) nr. 1191/69 şi nr. 1107/70 ale Consiliului. Acest regulament a fost modificat și completat prin Regulamentul (UE) 2016/2338 Parlamentului European şi al Consiliului din 14 decembrie 2016.
- OUG nr. 12/1998 privind transportul pe căile ferate române şi reorganizarea Societăţii Naţionale a Căilor Ferate Române, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 202/2016 privind integrarea sistemului feroviar român în spațiul feroviar unic european, cu modificările și completările ulterioare, care transpune în legislația națională prevederile Directivei 2012/34/UE;

Hotărârea Guvernului nr. 1302/2021 privind aprobarea Programului de acțiune pentru dezvoltarea infrastructurii feroviare și transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători și marfă.

Cap. 10 Condiții necesare pentru asigurarea fezabilității dezvoltării societății

Capitolul 10
Condiții necesare pentru asigurarea fezabilității dezvoltării societății

Prezentul capitol tratează următoarele probleme:

10.1 Reconsiderarea rolului transportului feroviar în cadrul sistemului naţional de transport 199

10.2 Internalizarea costurilor externe ale transportului rutier 200

10.3 Implementarea planului strategic de dezvoltare a transportului feroviar de călători 203

10.4 Implementarea strategiei de dezvoltare a infrastructurii feroviare 204

10.5 Îmbunătățirea cadrului legislativ 204

10.6 Îmbunătățirea contractelor de servicii publice pentru transportul feroviar de călători 206

10.1 RECONSIDERAREA ROLULUI TRANSPORTULUI FEROVIAR ÎN CADRUL SISTEMULUI NAȚIONAL DE TRANSPORT

Notă: Elementele prezentate în acest subcapitol sunt preluate din Strategia de dezvoltare a infrastructurii feroviare 2021-2025, document elaborat de Ministerul Transporturilor și Infrastructurii și aprobat prin HG nr. 985/2020

Analiza situaţiei actuale de pe piaţa transporturilor, prezentată anterior, arată că transportul feroviar are o poziţie minoră pe piaţa internă a transporturilor. Astfel, transportul feroviar de pasageri are o cotă modală globală de sub 5%, luând în consideraţie şi transportul rutier individual, iar raportat doar la transportul public (în comun) interurban, cota modală este inferioară valorii de 17%. În ceea ce priveşte transportul feroviar de marfă, cota modală globală (faţă de toate modurile de transport, mai puţin cel maritim) este de cca 20,5%. O situaţie similară se regăseşte inclusiv în cazul în care analiza se raportează exclusiv la transportul terestru.

Aceleaşi analize indică, pe de altă parte, poziţia dominantă a transportului rutier atât în traficul de pasageri cât şi în cel de marfă, fie că raportarea se face doar la transportul terestru sau la toate modurile de transport.

Cu toate acestea, analizele efectuate la nivel internaţional indică o eficienţă economică superioară a transportului feroviar în raport cu transportul rutier. Altfel spus, orice transport efectuat pe cale terestră costă semnificativ mai puţin dacă se realizează pe calea ferată decât dacă se realizează pe şosea. Mai mult decât atât, analizele realizate la nivelul Uniunii Europene au condus la concluzia că promovarea transportului feroviar reprezintă o abordare care garantează securitatea energetică a economiei comunitare şi a celor naţionale, deoarece reduce dependenţa de petrol. Nu în ultimul rând, promovarea transportului feroviar garantează prezervarea mediului înconjurător şi reducerea riscurilor legate de producerea unor schimbări climatice, datorită nivelului redus de poluare şi al emisiei scăzute de gaze cu efect de seră.

Pe de altă parte, analizele care vizează transportul rutier evidenţiază că reţeaua rutieră din România prezintă un deficit important de capacitate, generat în principal de creşterea gradului de motorizare individuală şi amplificat de migrarea masivă a clienţilor de la transportul feroviar către cel rutier ca urmare a măsurilor de promovare a transportului rutier printr-o politică de finanţare publică masivă a costurilor acestui mod de transport.

Deficitul de capacitate al infrastructurii rutiere se traduce prin limitarea vitezelor de deplasare, prin apariţia frecventă a blocajelor în trafic şi prin creşterea exponenţială a frecvenţei accidentelor de circulaţie cu urmări grave. Toate acestea concurează la generarea unei stări generale de nemulţumire a participanţilor la trafic, mai ales a utilizatorilor transportului individual, ceea ce creează un nivel ridicat de presiune publică asupra decidenţilor politici în ceea ce priveşte creşterea rapidă a capacităţii de transport a infrastructurii rutiere şi sporirea semnificativă a nivelului de siguranţă a acesteia. Problema este însă că atingerea în timp relativ scurt a acestor obiective este practic imposibilă, din cauza volumului foarte mare de investiţii necesare, motiv pentru care este de aşteptat o creştere accelerată a nemulţumirilor şi presiunii publice asupra decidenţilor politici. Pe de altă parte, continuarea promovării prioritare a transportului rutier va conduce la creşterea masivă a cheltuielilor publice pentru acoperirea efectelor colaterale ale acestui mod de transport (ex: cheltuielile din domeniul sănătăţii şi al protecţiei mediului) şi va amplifica dependenţa economiei naţionale de produsele petroliere.

Toate aceste consideraţii conduc spre ideea necesităţii de a se reconsidera rolul transportului feroviar în cadrul sistemului naţional de transport şi a politicilor privind dezvoltarea acestui sistem în scopul de a prelua cote mai importante din traficul de călători şi de mărfuri. O astfel de abordare trebuie să reprezinte o componentă importantă a politicilor privind consolidarea economiei naţionale şi creşterea competitivităţii acesteia.

O nouă abordare politică bazată pe promovarea accelerată a transportului feroviar este susceptibilă de a genera o serie de avantaje semnificative, precum:

- Reducerea globală, la nivelul economiei naţionale, a costurilor generate de transport, indiferent de sursa acoperirii acestor costuri, cu consecinţe privind favorizarea creşterii economice. Implicit, se vor reduce semnificativ cheltuielile bugetare destinate acoperirii efectelor negative ale transporturilor.
- Consolidarea siguranţei energetice la nivel naţional, prin reducerea dependenţei de produsele petroliere.
- Reducerea riscurilor legate de efectele negative ale schimbărilor climatice, ca urmare a limitării semnificative a emisiei gazelor cu efect de seră.
- Descongestionarea reţelei rutiere ca urmare a migrării către calea ferată a unor fluxuri importante de pasageri şi mărfuri, cu consecinţe privind creşterea vitezei medii de deplasare pe actuala reţea rutieră, scăderea frecvenţei accidentelor şi scăderea frecvenţei de apariţie a blocajelor în trafic. În aceste condiţii, este de aşteptat inclusiv o diminuare a presiunii publice asupra decidenţilor politici în legătură cu îmbunătăţirea condiţiilor de transport pe infrastructura rutieră.
- Alinierea la politica europeană privind dezvoltarea transporturilor şi crearea spaţiului european unic de transport, cu consecinţe privind eliminarea unor asperităţi în relaţia cu Comisia Europeană pe problema dezvoltării infrastructurilor de transport.

Suma acestor avantaje este suficient de consistentă pentru a contrabalansa eventuale dezavantaje conjuncturale previzibile, precum nemulţumirile actorilor economici din domeniul transportului rutier în legătură cu moderarea ritmului de dezvoltare a acestui sector economic.

10.2 INTERNALIZAREA COSTURILOR EXTERNE ALE TRANSPORTULUI RUTIER

După cum s-a arătat anterior, internalizarea costurilor externe ale transportului rutier reprezintă principala modalitate de a restabili o competiție echitabilă și nediscriminatorie între modurile de transport terestru, ceea ce ar conferi transportului feroviar o șansă de dezvoltare și de valorificare a avantajelor sale tehnico-economice intrinseci.

România are în prezent cele mai mici taxe de utilizare a infrastructurii rutiere, ceea ce a condus la o rată foarte scăzută a recuperării costurilor externe generate de acest mod de transport. Conform unui studiu recent al Comisiei Europene, România recuperează doar 16% din totalul costurilor externe generate de transportul rutier, față de 55% media la nivel european. Această rată foarte scăzută generează costuri anuale ale economiei naționale legate de susținerea transportului rutier de aproape 6% din PIB, față de numai 1,82% din PIB media la nivel european.

Studiul Comisiei Europene privind costurile externe ale transporturilor, menționat în paragraful 3.2.2 de mai sus, care tratează separat situația fiecărui stat membru precum și situația la nivelul întregii Uniuni Europene, evidențiază diferența între modurile de tratare a transportului feroviar în diferite state din perspectiva costurilor suportate de economiile naționale în legătură cu transporturile.

În figura următoare este prezentată o comparație între România și ansamblul Uniunii Europene din această perspectivă. Sunt analizate date aferente anului 2016, anul de referință al studiului Comisiei Europene.

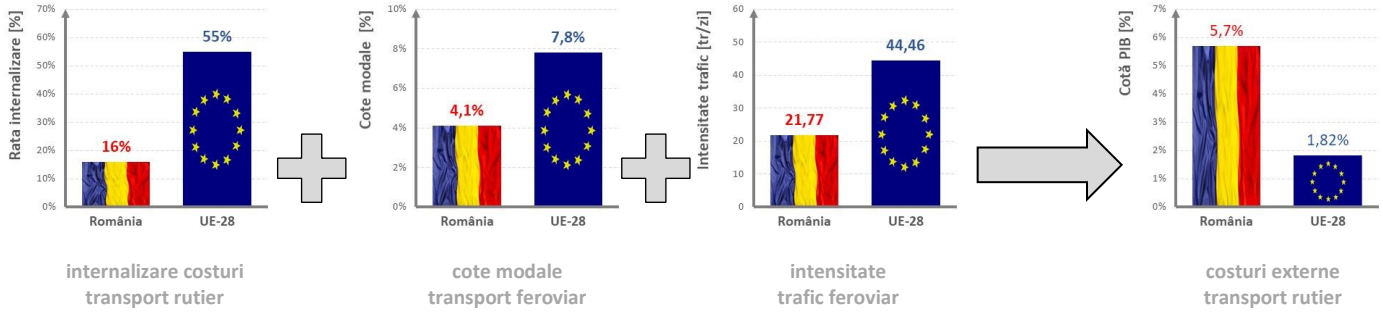


Figura 106 – Consecințele distorsionării competiției intermodale asupra economiei naționale

După cum s-a arătat în paragraful 3.2.2 de mai sus, există o diferență mare între România și ansamblul UE-28 în ceea ce privește rata de internalizare a costurilor externe ale transportului rutier: 55% la nivelul UE-28, față de numai 16% în România.

Datele prezentate anterior au arătat că există o diferență mare între România și ansamblul UE-28 inclusiv în ceea ce privește finanțarea publică a transportului feroviar, în sensul că România alocă transportului feroviar mult mai puține fonduri publice decât ansamblul UE-28. Având în vedere că nu există o cuantificare globală relevantă în acest sens, această comparație nu a fost inclusă în figura de mai sus.

Diferențele de abordare dintre România și ansamblul UE-28 în ceea ce privește internalizarea costurilor externe ale modurilor de transport și finanțarea publică a transportului feroviar se reflectă în principal în diferențele la capitolele privind cota modală a transportului feroviar și intensitatea traficului feroviar. Astfel:

Conform datelor prezentate anterior, cota modală a transportului feroviar de călători înregistrată în anul 2016 a fost de 7,8% la nivelul UE-28, față de numai 4,1% în România. Pe de altă parte, intensitatea traficului feroviar pe rețeaua UE-28 în anul 2016 a fost de 44,46 trenuri/zi, față de numai 21,77 trenuri/zi în România.

Conform studiului Comisiei Europene privind costurile externe ale transporturilor, menționat în paragraful 3.2.2 de mai sus, consecința acestor diferențe între România și ansamblul UE-28 în ceea ce privește transportul feroviar constă în diferența înregistrată în ceea ce privește costurile suportate de economiile naționale pentru acoperirea costurilor externe ale transportului rutier. În cazul României aceste costuri reprezintă 5,7% din PIB, față de numai 1,82% din PIB la nivelul UE-28 în ansamblu. Deci România suportă costuri mult mai mari decât ansamblul UE-28 pentru susținerea transportului. Diferența înseamnă 3,88% din PIB, ceea ce corespunde unui cost suplimentar al României de 12,09 miliarde euro/an la nivelul anului 2016.

Altfel spus,

dacă România ar fi implementat măsuri similare celor adoptate la nivelul UE-28, ar fi obținut rezultate similare în ceea ce privește dezvoltarea transportului feroviar și, ca urmare, ar fi economisit 3,88% din PIB, adică 12,09 miliarde euro/an la capitolul costuri totale ale economiei naționale privind transporturile.

Având în vedere că

- costurile externe ale transportului rutier sunt suportate majoritar de la bugetul de stat,
- economia obținută anual prin internalizarea parțială a costurilor externe ale transportului rutier excede cu mult necesarul anual de finanțare pentru dezvoltarea infrastructurii feroviare,

rezultă că ***fondurile obținute prin efectul măsurilor de internalizare parțială a costurilor externe ale transportului rutier ar fi suficiente pentru a acoperi integral necesitățile de finanțare publică a infrastructurii feroviare***, asigurând astfel degrevarea bugetului de stat de acest efort.

Uniunea Europeană recomandă internalizarea costurilor externe ale transportului rutier prin taxarea transporturilor rutiere comerciale (autocare, autobuze, microbuze, camioane) în raport de distanţă şi dimensionarea acestor taxe astfel încât să acopere costurile de infrastructură, de mediu, de siguranţă, de accidente etc într-o proporţie comparabilă cu costurile similare suportate de transportul feroviar. De altfel, o astfel de obligație a fost impusă României prin Planul Național de Redresare și Reziliență al României (PNRR), care prevede elaborarea și adoptarea până la 30 iunie 2023 a unui pachet legislativ pentru internalizarea costurilor externe ale transportului rutier (jalonul nr. 59 din Componenta 4: Transport sustenabil).

Prin prisma considerentelor prezentate, este esențial ca această oportunitate de reechilibrare a competiției intermodale să nu fie ratată prin escamotarea necesităților de reglementare sub forma unor tarife excesiv de reduse și/sau prin stabilirea unor termene excesiv de îndepărtate pentru aplicarea noilor tarife.

Problema este că în cursul lunii iulie a acestui an a fost adoptată o lege privind tarifarea transporturilor rutiere, respectiv **Legea nr. 226/2023[24], care <u>nu rezolvă</u> problema reechilibrării competiției între modurile de transport terestru**. Din perspectiva obiectivului privind echilibrarea competiției intermodale prin internalizarea costurilor

[24] Legea nr. 226 din 14 iulie 2023 privind aplicarea unor tarife rutiere pe reţeaua de drumuri naţionale din România, publicată în Monitorul Oficial, Partea I nr. 659 din 18 iulie 2023

externe ale transportului rutier Legea nr. 226/2023 prezintă o multitudine de deficiențe, dintre care cele mai semnificative din perspectiva transportului feroviar de călători sunt:

a) Legea vizează taxarea transporturilor rutiere doar pe rețeaua de drumuri naționale, ceea ce înseamnă doar cca 20% din lungimea totală a rețelei rutiere din România. Aceasta înseamnă că utilizarea infrastructurii rutiere române este *gratuită* pentru 80% din lungimea totală a acesteia.

b) **Nu a fost luată în considerare taxarea în raport de distanță a transporturilor rutiere comerciale de călători, adică singura măsură care ar fi permis reechilibrarea competiției dintre transportul feroviar și cel rutier în domeniul transportului public de călători**. Taxarea în raport de distanță este limitată doar la transportul de marfă cu vehicule cu masă totală maximă autorizată mai mare de 3,5 tone, care abia începând din anul 2026.

c) Se menține externalizarea masivă a costurilor transportului rutier public de călători, deoarece acest tip de transport nu numai că nu este supus taxării în raport de distanță dar este exceptat de la orice formă de taxare inclusiv pe rețeaua de drumuri naționale.

> „**Art. 9. - (1)** Sunt exceptate de la plata rovinietei vehiculele:
>
> …
>
> c) folosite în transportul public local de persoane prin servicii regulate;”

Altfel spus, în cazul transportului rutier public de călători statul își asumă integral costurile privind infrastructura, costurile privind acoperirea efectelor poluării, costurile privind acoperirea efectelor accidentelor rutiere, costurile privind siguranța circulației pe drumurile publice etc.

În aceste condiții, este de așteptat că se va menține în continuare ecartul foarte mare între transportul rutier și cel feroviar în ceea ce privește recuperarea costurilor externe ale modurilor de transport, ecart evidențat în paragraful 3.2.2 de mai sus. Implicit, aplicarea Legii nr. 226/2023 nu va conduce la echilibrarea competiției între modurile de transport terestru în domeniul transportului public de călători și va menține nivelul foarte ridicat al costurilor suportate de economia națională în legătură cu transportul rutier.

După cum s-a arătat mai sus, menținerea acestui nivel foarte ridicat de externalizare a costurilor transportului rutier, contrar politicilor Uniunii Europene în domeniu, generează la nivelul economiei naționale pierderi anuale de cca. 4% din PIB. În condițiile în care în prezent se depun eforturi pentru reducerea cu cca 2% a deficitului bugetar, este dificil de înțeles lejeritatea cu care este acceptată menținerea unor pierderi anuale la nivel de 4% din PIB.

Mai mult, menținerea prin decizii administrative a handicapului competitiv al transportului feroviar în raport cu cel rutier este de natură să pericliteze inclusiv angajamentul asumat prin PNRR privind creșterea cu 25% până în anul 2026 a transportului feroviar de călători și de marfă.

Având în vedere considerentele prezentate mai sus, inclusiv efectele negative privind fezabilitatea dezvoltării CFR Călători prin implementarea *Planului de administrare* a societății și a *Programului de acțiune pentru dezvoltarea infrastructurii feroviare și transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători și marfă*, una dintre prioritățile imediate ale Consiliului de Administrație și ale directorilor societății trebuie să fie colaborarea strînsă cu Ministerul Transporturilor și Infrastructurii în vederea reconsiderării conceptuale a Legii nr. 226/2023 și implementării unor măsuri legale de natură să conducă în mod real la internalizarea costurilor externe ale transportului rutier și la echilibrarea competiției între modurile de transport terestru, cu referire mai ales la domeniul transportului public de călători.

10.3 IMPLEMENTAREA PLANULUI STRATEGIC DE DEZVOLTARE A TRANSPORTULUI FEROVIAR DE CĂLĂTORI

Prin Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR) România și-a asumat obligația creșterii transportului feroviar de călători și de marfă cu 25% până în anul 2026. În vederea atingerii acestor ținte, PNRR prevede obligația adoptării până la sfârșitul anului 2021 a următoarelor documente:

- un plan de acțiune pentru dezvoltarea infrastructurii feroviare și transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport, și
- un plan investițional pentru dezvoltarea infrastructurii de transport în perioada 2021-2030

Aceste obligații fac obiectul jalonului nr. 69 din Componenta 4: Transport sustenabil a PNRR.

Pentru îndeplinirea acestor obligații au fost adoptate următoarele acte normative:

a) HG nr. 1302/2021 privind aprobarea Programului de acțiune pentru dezvoltarea infrastructurii feroviare și transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători și marfă;

b) HG nr. 1312/2021 privind modificarea Hotărârii Guvernului nr. 666/2016 pentru aprobarea documentului strategic Master Planul General de Transport al României. Prin această Hotărâre a fost aprobat Programul investițional pentru dezvoltarea infrastructurii de transport pentru perioada 2021—2030

După cum s-a arătat anterior, Programul de acțiune pentru dezvoltarea infrastructurii feroviare și transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători și marfă aprobat prin HG nr. 1302/2021 este un plan strategic cuprinzător de dezvoltare a transportului feroviar din România, care definește priorități strategice esențiale în toate domeniile transportului feroviar:

- dezvoltarea infrastructurii feroviare, prin implementarea riguroasă a Strategiei de dezvoltare a infrastructurii feroviare 2021-2025;
- creșterea competitivității transportului feroviar de călători;
- creșterea competitivității transportului feroviar de marfă, cu focalizare asupra pieței expedițiilor de marfă de dimensiuni mici.

Din perpectiva fezabilității planului strategic de dezvoltare a CFR Călători, prezentat în Cap. 8 de mai sus, este esențială implementarea integrală a acestui Program de acțiune, deoarece ar asigura cadrul favorabil pentru stoparea declinului societății și migrarea către o evoluție ascendentă.

Chiar dacă unele acțiunile strategice aprobate prin HG nr. 1302/2021 au fost demarate, există din nefericire destule cazuri în care termenele de finalizare au expirat iar acțiunile respective sunt încă în stadiu incipient sau nici măcar nu au fost demarate.

Trebuie avut în vedere că Programul de acțiune pentru dezvoltarea infrastructurii feroviare și transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători și marfă aprobat prin HG nr. 1302/2021 reprezintă o obligație asumată de statul român prin PNRR, iar această obligație vizează inclusiv realizarea și finalizarea acțiunilor prevăzute în cadrul acestui program.

Având în vedere importanța implementării acestui Program de acțiune din perspectiva intereselor privind dezvoltarea CFR Călători și a transportului feroviar de călători în ansamblu, una dintre prioritățile Consiliului de Administrație al societății trebuie să fie colaborarea strînsă cu Ministerul Transporturilor și Infrastructurii în vederea implementării riguroase a Programului.

10.4 IMPLEMENTAREA STRATEGIEI DE DEZVOLTARE A INFRASTRUCTURII FEROVIARE

După cum s-a arătat anterior, din punctul de vedere al CFR Călători, infrastructura feroviară reprezintă o resursă externă foarte importantă, care influențează decisiv parametrii de performanță și calitate ai serviciilor de transport feroviar de călători.

Strategia de dezvoltare a infrastructurii feroviare, aprobată prin HG nr. 985/2020, are ca obiectiv principal susținerea logistică a creșterii competitivității intrinseci a transportului feroviar în raport cu alte moduri de transport, în principal prin creșterea parametrilor de performanță ai infrastructurii feroviare.

Ca urmare, implementarea riguroasă a strategiei de dezvoltare a infrastructurii feroviare reprezintă o condiție esențială din perspectiva fezabilității planului strategic de dezvoltare a CFR Călători, pe fondul dezvoltării generale a transportului feroviar de călători din România și transferului modal către calea ferată al fluxurilor de transport al călătorilor.

10.5 ÎMBUNĂTĂȚIREA CADRULUI LEGISLATIV

Consolidarea cadrului legislativ în domeniul feroviar reprezintă o condiţie esenţială din perspectiva implementării cu succes a viziunii guvernamentale privind dezvoltarea transportului feroviar de călători. Această problemă este identificată înclusiv în *Programul de acţiune pentru dezvoltarea infrastructurii feroviare şi transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători şi marfă.*

Acţiunile din această categorie identificate în cadrul *Programului de acțiune* sunt orientate spre asigurarea cadrului legal adecvat pentru iniţierea şi susţinerea transferului modal către calea ferată a fluxurilor de transport călători şi marfă derulate în prezent prin alte moduri de transport. Principalele acţiuni avute în vedere din perspectiva transportului feroviar de călători sunt:

A3.1. Asigurarea cadrului legal adecvat pentru iniţierea şi susţinerea transferului modal către calea ferată a fluxurilor de transport de călători derulate în prezent prin alte moduri de transport. Această acţiune include cel puţin următoarele măsuri:

a) Modificarea şi completarea OUG nr. 12/1998 în scopul asigurării cadrului legal adecvat pentru consolidarea sistemului de servicii publice de transport feroviar al călătorilor, ca instrument destinat susţinerii eficiente a transferului modal către calea ferată al fluxurilor de călători derulate în prezent prin alte moduri de transport.

Măsura vizează inclusiv crearea cadrului legal pentru implicarea autorităţilor publice locale în implementarea unor servicii publice de transport feroviar al călătorilor în zonele metropolitane, prin diferenţierea responsabilităţilor privind managementul obligaţiilor de serviciu de interes naţional de transport feroviar al călătorilor, respectiv managementul obligaţiilor de serviciu de interes local de transport feroviar al călătorilor.

b) Modificarea şi completarea OUG nr. 62/2016[25] în scopul asigurării cadrului legal adecvat pentru creşterea eficienţei activităţii Autorităţii pentru Reformă Feroviară în calitate de entitate responsabilă pentru managementul serviciilor publice de interes naţional pentru transportul feroviar al călătorilor.

Măsurile a) şi b) sunt corelate.

A3.2. Modificarea şi completarea legislaţiei primare în scopul asigurării cadrului legal adecvat pentru implicarea autorităţilor publice locale în implementarea unor servicii publice de transport feroviar al călătorilor în zonele metropolitane.

[25] Ordonanţa de urgenţă a Guvernului nr. 62 din 28 septembrie 2016 privind înfiinţarea Autorităţii pentru Reformă Feroviară, cu modificările şi completările ulterioare

Acţiunea presupune colaborarea Ministerului Transporturilor şi Infrastructurii cu Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice şi Administraţiei (MDLPA) şi cu Ministerul Finanţelor în vederea modificării şi completării adecvate scopului propus a actelor normative care reglementează managementul şi finanţarea serviciilor publice de interes local. Sunt avute în vedere următoarele acte normative aparţinând legislaţiei primare:

- Legea nr. 51/2006 privind serviciile comunitare de utilităţi publice, cu modificările şi completările ulterioare;
- Legea nr. 92/2007 privind serviciile publice de transport persoane în unităţile administrativ-teritoriale, cu modificările şi completările ulterioare;
- Legea nr. 273/2006 privind finanţele publice locale, cu modificările şi completările ulterioare.

Acţiunea este condiţionată de finalizarea acţiunii A.3.1

Până în prezent a fost realizat angajamentul asumat privind „modificarea şi completarea OUG nr. 12/1998 în scopul asigurării cadrului legal adecvat pentru consolidarea sistemului de servicii publice de transport feroviar al călătorilor" (acțiunea A.3.1 lit. a). În acest sens a fost adoptată OUG nr. 107/2022, prin care s-a realizat modificarea și completarea OUG nr. 12/1998.

Trebuie precizat că în scopul asigurării cadrului legal adecvat pentru consolidarea sistemului de servicii publice de transport feroviar al călătorilor, OUG nr. 107/2022 include prevederi privind modificarea și completarea OUG nr. 56/2011 pentru stabilirea principiilor de aplicare a tarifelor de deservire generală în transportul feroviar public de călători.

Până în prezent nu a fost realizat angajamentul asumat privind „modificarea şi completarea OUG nr. 62/2016 în scopul asigurării cadrului legal adecvat pentru creşterea eficienţei activităţii Autorităţii pentru Reformă Feroviară" (acțiunea A.3.1 lit. b), deși termenul asumat a fost trimestrul 2 al anului 2022.

Până la sfârșitului anului 2022 ar trebui realizată „modificarea şi completarea legislaţiei primare în scopul asigurării cadrului legal adecvat pentru implicarea autorităţilor publice locale în implementarea unor servicii publice de transport feroviar al călătorilor în zonele metropolitane" (acțiunea A.3.2). În principiu este vorba despre modificarea și completarea următoarelor acte normative:

- Legea nr. 51/2006 – Legea serviciilor comunitare de utilităţi publice
- Legea nr. 92/2007 – Legea serviciilor publice de transport persoane în unităţile administrativ-teritoriale
- Legea nr. 273/2006 privind finanţele publice locale

Modificarea și completarea acestor legi este importantă pentru a asigura, complementar prevederilor art. 5^2 din OUG nr. 12/1998, cadrul legal necesar pentru implementarea unor servicii publice de transport feroviar al călătorilor în zonele metropolitane. Având în vedere că aceste legi vizează domenii în care Ministerul Transporturilor și Infrastructurii nu are competențe legale de inițiativă legislativă, este necesară colaborarea Ministerului cu Ministerul Finanțelor și cu Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației.

10.6 ÎMBUNĂTĂȚIREA CONTRACTELOR DE SERVICII PUBLICE PENTRU TRANSPORTUL FEROVIAR DE CĂLĂTORI

După cum s-a arătat anterior, externalizarea masivă a costurilor transporturilor rutiere creează transportului rutier un avantaj competitiv decisiv în raport cu transportul feroviar, atât în domeniul transportului de călători cât și în domeniul transportului de persoane.

În aceste condiții, transportul feroviar de călători nu poate concura cu transportul rutier pe baze pur comerciale. Ca urmare, în vederea restabilirii echilibrului competițional pe piața transporturilor de călători și compensării efectelor externalizării masive a costurilor transporturilor rutiere legislația europeană a instituit, prin Regulamentul (CE) nr. 1370/2007, un mecanism de finanțare din fonduri publice a transportului feroviar de călători menit să asigure sustenabilitatea economică a acestui mod de transport în conformitate cu principiile evidențiate în paragraful 3.1.2 de mai sus. Pilonii de bază ai acestui mecanism sunt:

- instituirea unui set de obligații de serviciu public privind transportul feroviar de călători;
- compensarea din fonduri publice a diferenței dintre costurile necesare de operare a serviciilor de transport care fac obiectul obligațiilor de serviciu public și veniturile proprii (comerciale) obținute, plus profitul necesar în vederea dezvoltării.

S-a arătat, de asemenea, că transportul feroviar de călători din România poate funcționa exclusiv în limitele obligațiilor de serviciu public stabilite de stat, prin Ministerul Transporturilor și Infrastructurii. În aceste condiții, modul de dimensionare a obligațiilor de serviciu public și a compensației de serviciu public aferente influențează în mod esențial planul strategic de dezvoltare a societății, prezentat anterior.

Relativ recent au fost încheiate contractele de serviciu public privind transportul feroviar de călători pentru perioada 2023-2032, care a fost aprobat de Guvern prin HG nr. 1453/2022. În cadrul acestor contracte au fost stabilite obligațiile de serviciu public alocate fiecărui operator de transport feroviar de călători și, de asemenea, au fost stabilite compensațiile de serviciu public care vor fi acordate operatorilor pentru îndeplinirea obligațiilor de serviciu public. Contractele de serviciu public pentru perioada 2023-2032 stabilesc inclusiv modul de alocare către operatorii de transport feroviar de călători a materialului rulant nou care urmează să fie achiziționat centralizat, prin Autoritatea pentru Reformă Feroviară, cu finanțare din fonduri europene nerambursabile și fonduri naționale.

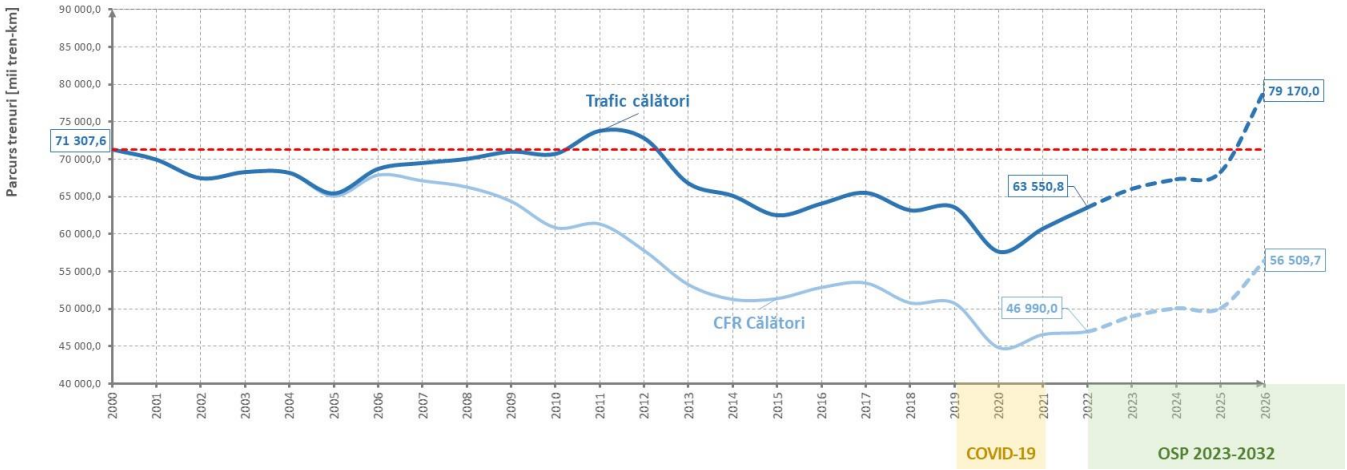
Graficele din figura următoare prezintă câteva elemente relevante privind obligațiile de serviciu public alocate CFR Călători pentru perioada 2023-2026.

Figura 107-a prezintă parcursul total al trenurilor care fac obiectul obligațiilor de serviciu public alocate CFR Călători. Se observă că deși este prevăzută o oarecare creștere, valorile se mențin în continuare scăzute, la niveluri mult inferioare realizărilor CFR Călători din anul 2000. În fapt, obligațiile de serviciu public alocate CFR Călători pentru perioada 2023-2025 nu reușesc să egaleze nici măcar nivelul realizat de societate în anul 2019 (anterior epidemiei COVID-19) în ceea ce privește parcursul total al trenurilor.

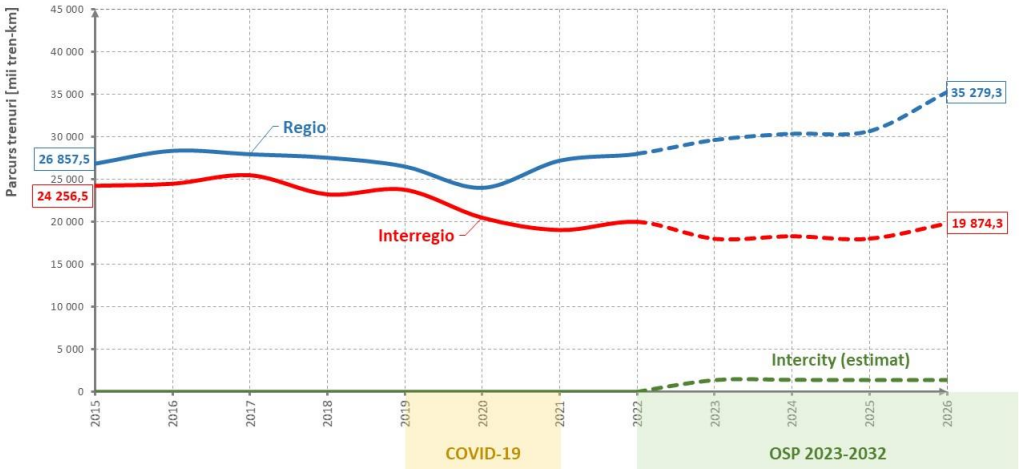
Situația nu este mai bună nici ca sumă a tuturor obligațiile de serviciu public stabilite pentru perioada 2023-2026. Valorile sunt inferioare realizărilor CFR Călători din anul 2000. Acest prag se estimează a fi depășit abia în anul 2026.

Este evident că o astfel de dimensionare a obligațiilor de serviciu public nu este de natură să susțină dezvoltarea transportului feroviar de călători din România și, în particular, dezvoltarea CFR Călători. Având în vedere obligațiile asumate de România privind dezvoltarea transportului feroviar de călători și transferul modal către calea ferată al fluxurilor de călători, ar fi necesară revizuirea cu celeritate a modului de dimensionare aobligațiilor de serviciu public privind transportul feroviar de călători.

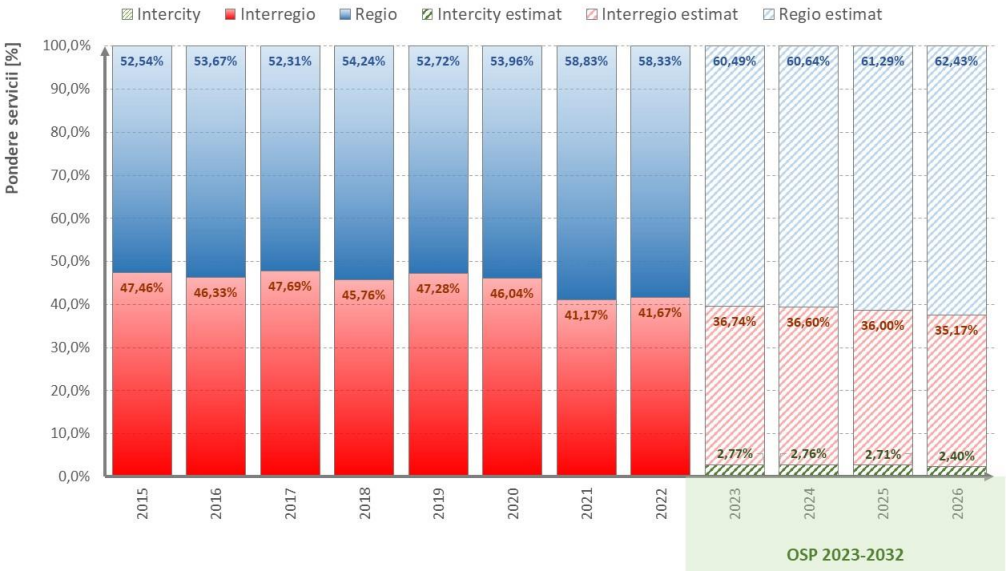
În condițiile în care nu există nici un motiv evident pentru o eventuală diminuare a cererilor de mobilitate a persoanelor pe rute interurbane, datele prezentate relevă o tendință de menținere a subfinanțării transportului feroviar de călători și de dimensionării a obligațiilor de serviciu public privind transportul feroviar de călători în limita fondurilor alocate. Implicit, se menține tendința de favorizare a transportului rutier în dauna celui feroviar.



a) Parcursul total al trenurilor



b) Defalcarea pe categorii de servicii a obligației de serviciu public alocate CFR Călători



c) Structura obligației de serviciu public alocate CFR Călători

Figura 107 – Obligații de serviciu public alocate CFR Călători pentru perioada 2023-2026

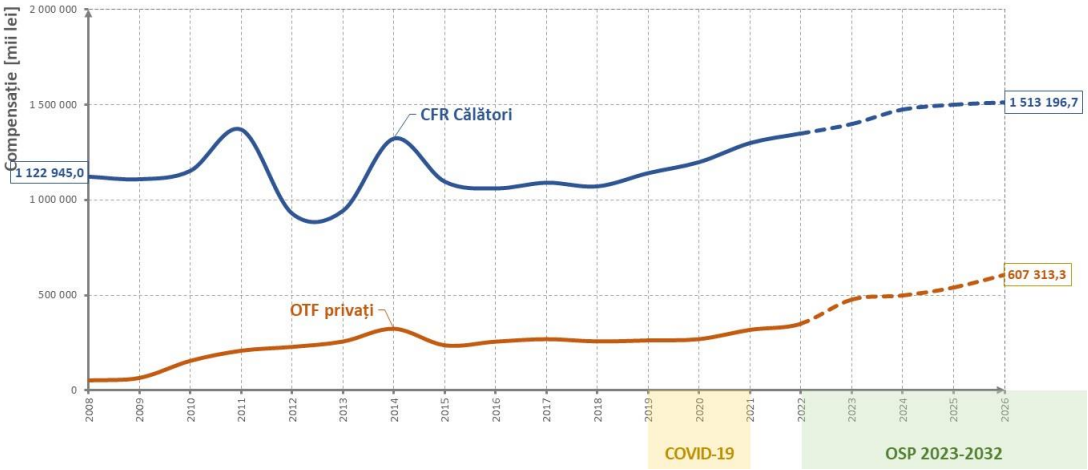
Sursa: HG nr. 1453/2022

Figura 107-b prezintă defalcarea pe categorii de servicii a obligațiilor de serviciu public alocate CFR Călători. Se observă o tendință de creștere a serviciilor de scurt și mediu parcurs (serviciile regio). Prin prisma analizei prezentate în paragraful 6.2.3, aceasta înseamnă creșterea costurilor totale de operare a serviciilor de transport, care ar trebui să se regăsească în modul de dimansionare a compensației de serviciu public.

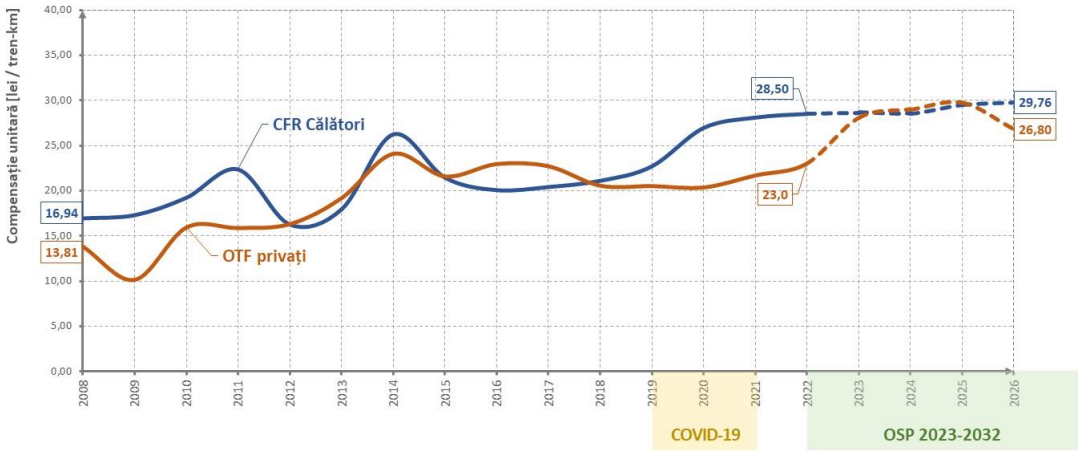
Trebuie menționat că începând din anul 2023 obligațiile de serviciu public privind transportul feroviar de călători includ din nou, la propunerea CFR Călători, serviciile intercity. Nu este însă prevăzută nici un fel de creștere a volumului serviciilor de acest tip până în anul 2026.

Tendința de creștere a ponderii serviciilor de tip regio este confirmată inclusiv prin graficul din Figura 107-c, care prezintă structura obligației de serviciu public alocate CFR Călători în perioada 2023-2026 comparativ cu perioada anterioară.

Graficele din figura următoare prezintă modul de dimensionare a compensației de serviciu public în perioada 2023-2026, prin comparație cu perioada anterioară.



a) Valoarea totală a compensației de serviciu public



b) Valoarea unitară a compensației de serviciu public

Figura 108 – Compensația de serviciu public pentru perioada 2023-2026

Sursa: HG nr. 1453/2022

Figura 108-a vizează valoarea totală a compensației de serviciu public. Deși sunt prevăzute unele creșteri anuale, este evident că aceste creșteri nu sunt dimensionate pentru a acoperi atât creșterile volumelor de transport cât și creșterile previzibile ale costurilor de exploatare din motive precum: creșterea inflației, creșterea progresivă a salariului minim pe economie, creșterea prețurilor pentru combustibil și energie electrică pentru tracțiune, aplicarea începând din anul 2023 a prevederilor Legii nr. 195/2020 privind statutul personalului feroviar.

Mai mult decât atât, compensația de serviciu public pentru perioada 2023-2026 ar fi trebuit redimensionată inclusiv pentru a elimina tendința de subcompensare din perioada anterioară, evidențiată în paragraful 5.2.2 de mai sus.

Figura 108-b vizează valoarea unitară a compensației de serviciu public. După cum s-a arătat în cadrul documentului principal, CFR Călători are obligația legală de a asigura operarea serviciilor de transport feroviar de călători pe toate relațiile de transport ale rețelei feroviare, inclusiv pe cele cu nivel redus de profitabilitate. În condițiile în care operatorii de transport feroviar cu capital privat nu au o obligație similară și, ca urmare, au posibilitatea să opteze pentru relații cu nivel ridicat de profitabilitate, ar fi trebuit ca această diferență să se reflecte într-un nivel mai ridicat al compensației unitare medii acordate CFR Călători. Graficul arată însă că Autoritatea pentru Reformă Feroviară nu ia în considerare o astfel de corecție. Mai mult decât atât, în anumite perioade se are în vedere acordarea către operatorii cu capital privat a unei compensații unitare mai mari decât cea acordată CFR Călători.

În concluzie, compensația de serviciu public pentru perioada 2023-2026 alocată CFR Călători este mult subdimensionată, ceea ce va conduce în continuare la obținerea unor rezultate financiare negative ale societății. De altfel, proiectul de buget de venituri și cheltuieli pentru anul 2023 prevede deja o pierdere de peste 1,4 miliarde de lei, situație care este previzibil că se va agrava în anii următori.

Graficele din figura următoare evidențiază efectele previzibile ale acestui mod de dimensionare a obligațiilor de serviciu public și a compensației de serviciu public.

Graficul din Figura 109-a prezintă evoluția estimată a parcursului total al călătorilor pe calea ferată în perioada 2023-2026, pe baza datelor din HG nr. 1453/2022, prin comparație cu perioada anterioară. Evoluția acestui indicator este analizată prin comparație cu evoluția parcursului total al trenurilor.

Se observă că se estimează o creștere a parcursului total al călătorilor, similară creșterii estimate a parcursului total al trenurilor. Valorile estimate sunt însă foarte modeste, cu mult inferioare valorilor realizate în perioada anterioară anului 2008. O creștere mai substanțială este așteptată în anul 2026, probabil luând în considerare intrarea în exploatare a noilor trenuri care urmează să fie achiziționate de ARF.

Graficul din Figura 109-b prezintă evoluția estimată a celor două moduri de transport public terestru de călători, din perspectiva parcursului total al călătorilor. În condițiile în care:

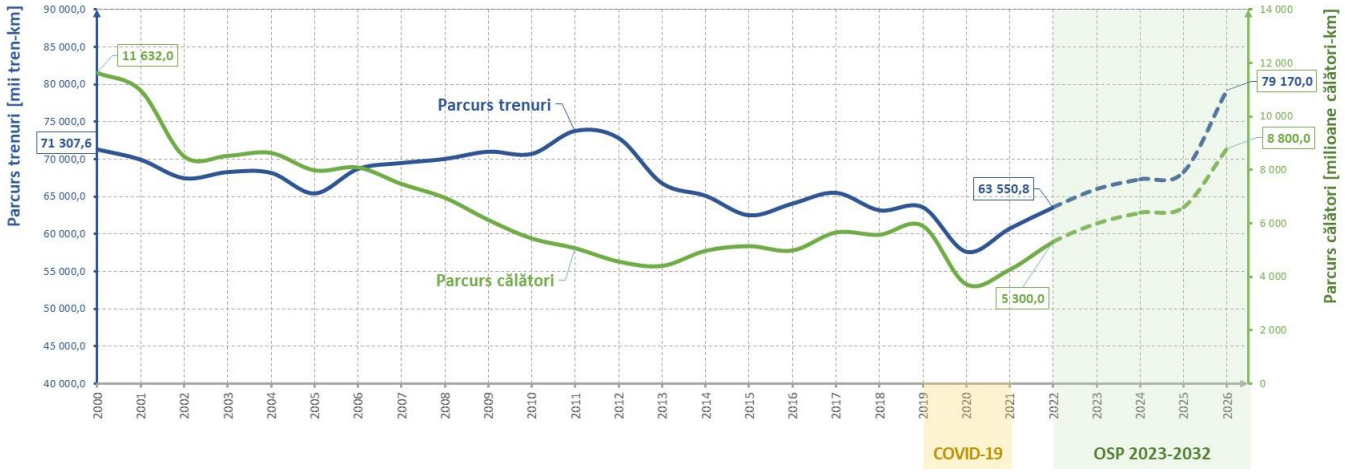
- creșterea transportului feroviar este limitată (împiedicată) din cauza modului de dimensionare a compensației de serviciu public și a obligației de serviciu public;
- este previzibil că va continua tendința de creștere a economiei naționale, cu consecințe privind creșterea cererilor de mobiltate ale populației pe rute interurbane;
- nu este previzibil nici un eveniment de natură să limiteze creșterea transportului rutier public;

este de așteptat să continue creșterea transportului rutier public de călători într-un ritm mult superior transportului feroviar.

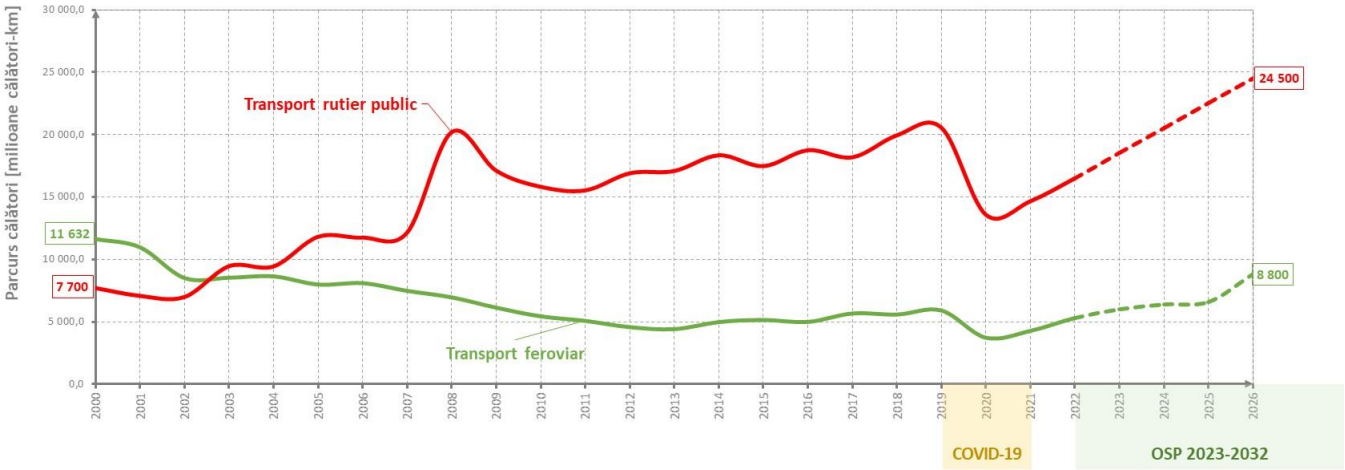
Ca urmare, până în anul 2025 este de așteptat o tendință de deteriorare a cotei modale a transportului feroviar pe piața transporturilor publice de călători pe rute interurbane terestre (Figura 109-c). Abia în anul 2026 se poate spera la o recuperare relativ modestă a acestei cote modale, în ipoteza că se va reuși achiziționarea noilor trenuri și că finanțarea publică acordată cu titlu de compensație de serviciu public va permite valorificarea eficientă a acestor achiziții.

Această estimare, bazată pe datele aprobate prin HG nr. 1453/2022, trebuie să constituie însă un serios semnal de alarmă inclusiv la nivel de decizie politică, deoarece ***există pericolul de a nu fi respectate angajamentele asumate de România prin PNRR și prin HG nr. 1302/2021 în legătură cu creșterea transportului feroviar de călători cu 25% până în anul 2026, prin transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători***.

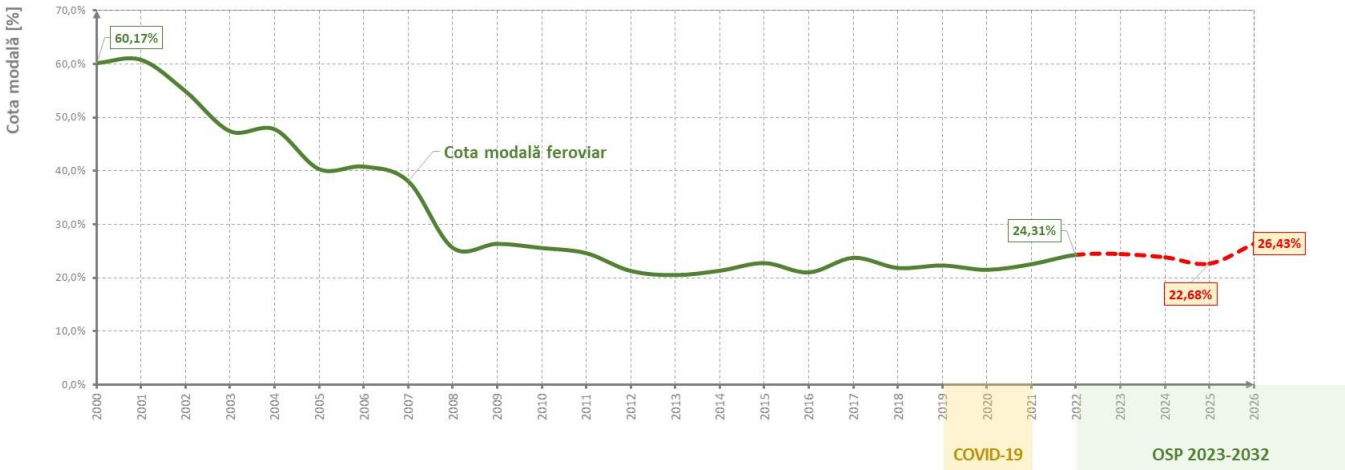
Mai mult decât atât, estimările prezentate în Figura 109-c evidențiază menținerea în perioada 2023-2026 a tendinței de migrare a clienților de la calea ferată către transportul rutier.



a) Evoluția estimată a parcursului total al călătorilor pe calea ferată



b) Evoluția estimată a transportului public de călători



c) Evoluția estimată a cotei modale a transportului feroviar în cadrul transportului public de călători

Figura 109 – Efectele estimate ale obligației de serviciu public pentru perioada 2023-2026

Sursa: HG nr. 1453/2022, Institutul Național de Statistică, calcule CFR Călători

Contractele de serviciu public pentru perioada 2023-2032, aprobate prin HG nr. 1453/2022, stabilesc modul de distribuire către operatorii de transport feroviar de călători a materialului rulant nou care urmează să fie achiziționat centralizat, prin Autoritatea pentru Reformă Feroviară, cu finanțare din fonduri europene nerambursabile și fonduri naționale. Această distribuție este prezentată în tabelul următor.

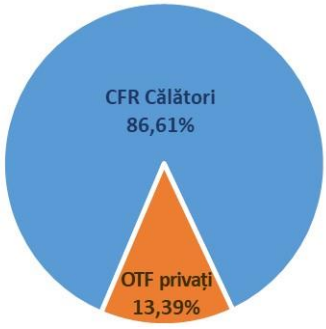
Tabelul 5 – Distribuirea materialului rulant nou achiziționat centralizat

	Rame electrice (RE-R) de scurt/mediu parcurs (POT)	**Rame Hidrogen (H-EMU)** de scurt/mediu parcurs (PNRR)	**Rame electrice (RE-IR)** de lung parcurs (PNRR)	**Locomotive Electrice** (PNRR)
CFR Călători	34	10	12	16
Regio Călători	6		4	
Interregional	8			
TFC	7	2	1	
Astra Trans Carpatic	4		1	
Softrans	3		2	
TOTAL	**62**	**12**	**20**	**16**

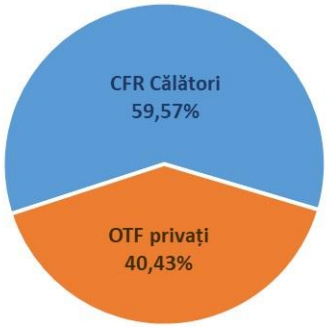
Sursa: HG nr. 1453/2022

În plus, urmează a fi alocate printr-o procedură competitivă un număr de 37 de rame electrice de lung parcurs (RE-IR) achiziționate în anul 2022 pe baza finanțării nerambursabile asigurate de Uniunea Europeană prin POIM 2014-2020. Contractul de furnizare a acestor rame electrice este semnat cu Alstom.

Deși CFR Călători este beneficiarul principal al noilor echipamente care vor fi achiziționate, trebuie remarcat că ponderea echipamentelor alocate este mult inferioară cotei de piață a CFR Călători în domeniul transporturilor feroviare de călători. În condițiile în care CFR Călători deține în prezent o cotă de piață de 86,61% din totalul transporturilor feroviare de călători, doar 59,57% dintre noile rame achiziționate vor fi alocate CFR Călători. Situația este evidențiată pe graficele din figura următoare.



a) Cote de piață 2021



b) Cote alocare rame noi

Figura 110 – Alocarea ramelor noi, raportată la cotele de piață actuale

Sursa: HG nr. 1453/2022

Această distribuție tinde să deterioreze cota de piață a CFR Călători în beneficiul celorlalți operatori de transport feroviar de călători. CFR Călători va trebui să depună eforturi pentru a compensa această tendință prin valorificarea eficientă a programelor de modernizare a unor vagoane și locomotive din parcul propriu, finanțate din fonduri nerambursabile prin PNRR.

Cap. 11 Planul de management al societății pentru perioada 2023-2027

Capitolul 11
Planul de management al societății pentru perioada 2023-2027

Prezentul capitol tratează următoarele probleme:

11.1 Preambul ... 217

11.2 Măsuri pentru implementarea planului strategic de dezvoltare a societății ... 218

11.2.1 Măsuri prioritare pentru atingerea obiectivului specific A.1: Creșterea nivelului de performanță al serviciilor de transport ... 218

11.2.1.1 Măsuri aferente acțiunii A.1.1: Creșterea parametrilor de performanța ai parcului de material rulant motor 218

11.2.1.1.1 Măsura A.1.1.1: Completarea parcului de material rulant motor cu echipamente performante achiziționate centralizat ... 218

11.2.1.1.2 Măsura A.1.1.2: Completarea parcului de material rulant motor cu echipamente performante achiziționate de CFR Călători ... 220

11.2.1.1.3 Măsura A.1.1.3: Creșterea vitezelor de circulație ale parcului actual de material rulant motor ... 221

11.2.1.2 Măsuri aferente acțiunii A.1.2: Creșterea parametrilor de performanța ai parcului de vagoane ... 223

11.2.1.2.1 Măsura A.1.2.1: Completarea parcului de vagoane cu echipamente performante ... 223

11.2.1.2.2 Măsura A.1.2.2: Creșterea vitezelor de circulație ale parcului de vagoane existent ... 224

11.2.1.3 Măsuri aferente acțiunii A.1.3: Reducerea frecvenței de defectare in parcurs a materialului rulant ... 226

11.2.1.3.1 Măsura A.1.3.1: Mentenanța preventivă a parcului activ de material rulant ... 226

11.2.1.3.2 Măsura A.1.3.2: Repararea parcului existent de material rulant ... 228

11.2.2 Măsuri prioritare pentru atingerea obiectivului specific A.2: Creșterea calității serviciilor de transport ... 229

11.2.2.1 Măsuri aferente acțiunii A.2.1: Configurarea adecvata a compunerii trenurilor in raport de tipul serviciului ... 229

11.2.2.1.1 Măsura A.2.1.1: Utilizarea adecvată a ramelor electrice și diesel ... 229

11.2.2.1.2 Măsura A.2.1.2: Utilizarea adecvată a vagoanelor clasă în raport de tipul serviciului ... 230

11.2.2.1.3 Măsura A.2.1.3: Utilizarea adecvată a vagoanelor speciale ... 231

11.2.2.2 Măsuri aferente acțiunii A.2.2: Îmbunatațirea și diversificarea serviciilor oferite la bordul trenurilor ... 232

11.2.2.2.1 Măsura A.2.2.1: Asigurarea integrală a cerințelor minimale impuse prin reglementările în vigoare ... 232

11.2.2.2.2 Măsura A.2.2.2: Implementarea unor servicii suplimentare la bordul trenurilor ... 235

11.2.2.2.3 Măsura A.2.2.3: Implementarea unor servicii de alimentație publică la bordul trenurilor ... 236

11.2.3 Măsuri prioritare pentru atingerea obiectivului specific A.3: Creșterea gradului de adecvare al ofertei de servicii în raport cu așteptările clienților ... 237

11.2.3.1 Măsuri aferente acțiunii A.3.1: Creșterea capacitații de transport ... 237

11.2.3.1.1 Măsura A.3.1.1: Creșterea numărului trenurilor operate de societate ... 237

11.2.3.1.2 Măsura A.3.1.2: Creșterea capacității medii de transport a trenurilor operate de societate ... 238

11.2.3.2 Măsuri aferente acțiunii A.3.2: Creșterea gradului de acoperire geografica a serviciilor de transport ... 239

11.2.3.2.1 Măsura A.3.2.1: Extinderea gamei de relații de transport deservite de CFR Călători ... 239

11.2.3.2.2 Măsura A.3.2.2: Utilizarea autobuzelor de înlocuire ... 240

11.2.3.3 Măsuri aferente acțiunii A.3.3: Adaptarea orarelor in raport de necesitațile de transport ... 241

11.2.3.3.1 Măsura A.3.3.1: Extinderea progresivă a ponderii serviciilor de transport cadențate ... 241

11.2.3.3.2 Măsura A.3.3.2: Creșterea numărului trenurilor operate pe anumite relații de transport ... 242

11.2.3.4 Măsuri aferente acțiunii A.3.4: Eficientizarea sistemului de vanzare al titlurilor de calatorie ... 243

11.2.3.4.1 Măsura A.3.4.1: Consolidarea sistemului de vânzare on-line ... 243

11.2.3.4.2 Măsura A.3.4.2: Vânzarea titlurilor de călătorie la bordul trenurilor ... 244

11.2.3.4.3 Măsura A.3.4.3: Utilizarea automatelor pentru vânzarea titlurilor de călătorie ... 245

11.2.3.4.4 Măsura A.3.4.4: Implementarea unui sistem de tarifare care să încurajeze vânzarea anticipată ... 246

11.2.3.5 Măsuri aferente acțiunii A.3.5: EFICIENTIZAREA SISTEMULUI DE REZERVARE A LOCURILOR 247
11.2.3.5.1 Măsura A.3.5.1: Consolidarea sistemului de rezervare on-line....247
11.2.3.5.2 Măsura A.3.5.2: Implementarea unui sistem de tarifare care să încurajeze vânzarea anticipată 248
11.2.3.6 Măsuri aferente acțiunii A.3.6: CREȘTEREA ACCESIBILITAȚII SERVICIILOR DE TRANSPORT....249
11.2.3.6.1 Măsura A.3.6.1: Sincronizarea cu serviciile de transport public local 249
11.2.3.6.2 Măsura A.3.6.2: Integrarea titlurilor de călătorie 250
11.2.3.6.3 Măsura A.3.6.3: Integrarea intermodală cu transportul individual....251
11.2.3.7 Măsuri aferente acțiunii A.3.7: ÎMBUNATAȚIREA CONEXIUNILOR SERVICIILOR DE TRANSPORT....252
11.2.3.7.1 Măsura A.3.7.1: Migrarea către un sistem de servicii de transport cu fluență îmbunătățită a călătoriilor 252
11.2.3.7.2 Măsura A.3.7.2: Utilizarea autobuzelor de înlocuire pentru a îmbunătăți fluența călătoriilor 253
11.2.4 Măsuri prioritare pentru atingerea obiectivului specific A.4: Implementarea unor servicii de transport cu grad ridicat de atractivitate 254
11.2.4.1 Măsuri aferente acțiunii A.4.1: SERVICII INTERURBANE CADENȚATE 254
11.2.4.1.1 Măsura A.4.1.1: Servicii cadențate de lung parcurs....254
11.2.4.1.2 Măsura A.4.1.2: Servicii cadențate de mediu parcurs....256
11.2.4.2 Măsuri aferente acțiunii A.4.2: SERVICII DE TRANSPORT IN ZONELE METROPOLITANE....258
11.2.4.2.1 Măsura A.4.2.1: Implicarea CFR Călători în realizarea obligațiilor de serviciu public de interes național privind transportul feroviar al călătorilor în zonele metropolitane 258
11.2.4.2.2 Măsura A.4.2.2: Implicarea CFR Călători în realizarea obligațiilor de serviciu public de interes local privind transportul feroviar al călătorilor în zonele metropolitane 259
11.2.4.3 Măsuri aferente acțiunii A.4.3: SERVICII DE TRANSPORT PE TIMP DE NOAPTE....261
11.2.4.3.1 Măsura A.4.3.1: Implementarea progresivă a serviciilor de transport pe timp de noapte....261
11.2.4.3.2 Măsura A.4.3.2: Implementarea serviciilor complementare de catering în vagoanele de dormit 262
11.2.5 Măsuri prioritare pentru atingerea obiectivului specific A.5: Creșterea veniturilor aferente altor activități ale CFR Călători ...263
11.2.5.1.1 Măsura A.5.1.1: Valorificarea activelor auxiliare 263
11.2.5.1.2 Măsura A.5.1.2: Servicii de transport rutier al călătorilor complementare serviciilor de transport feroviar operate de societate 263
11.2.5.1.3 Măsura A.5.1.3: Identificarea și implementarea unor noi linii de business ale societății 265
11.2.6 Măsuri prioritare pentru atingerea obiectivului specific B.1: Creșterea eficienței energetice a operării serviciilor de transport266
11.2.6.1 Măsuri aferente acțiunii B.1.1: EXTINDEREA PARCULUI DE MATERIAL RULANT CU ECHIPAMENTE EFICIENTE ENERGETIC.....266
11.2.6.1.1 Măsura B.1.1.1: Extinderea parcului de material rulant cu echipamente achiziționate centralizat....266
11.2.6.1.2 Măsura B.1.1.2: Achiziționarea în leasing a unor echipamente eficiente energetic....267
11.2.6.2 Măsuri aferente acțiunii B.1.2: CREȘTEREA EFICIENȚEI ENERGETICE A PARCULUI EXISTENT DE MATERIAL RULANT MOTOR 267
11.2.6.2.1 Măsura B.1.2.1: Modernizarea locomotivelor electrice existente....267
11.2.6.2.2 Măsura B.1.2.2: Modernizarea locomotivelor diesel existente....268
11.2.6.2.3 Măsura B.1.2.3: Reînnoirea parcului de automotoare Desiro 269
11.2.6.2.4 Măsura B.1.2.4: Retragerea progresivă din circulație a automotoarelor care nu pot fi modenizate 270
11.2.7 Măsuri prioritare pentru atingerea obiectivului specific B.2: Reducerea costurilor unitare de operare a serviciilor de transport furnizate de societate 271
11.2.7.1 Măsuri aferente acțiunii B.2.1: CREȘTEREA PRODUCTIVITAȚII ACTIVITAȚILOR DE OPERARE A TRENURILOR....271
11.2.7.1.1 Măsura B.2.1.1: Reducerea costurilor unitare de operare a trenurilor cu tracțiune diesel....271
11.2.7.1.2 Măsura B.2.1.2: Reducerea costurilor unitare de operare a trenurilor cu tracțiune electrică....272
11.2.7.1.3 Măsura B.2.1.3: Creșterea gradului de utilizare a capacității de transport a trenurilor 273
11.2.7.2 Măsuri aferente acțiunii B.2.2: OPTIMIZAREA COMPUNERII TRENURILOR 274
11.2.7.2.1 Măsura B.2.2.1: Extinderea utilizării ramelor electrice și diesel....274
11.2.7.2.2 Măsura B.2.2.2: Utilizarea adecvată a trenurilor cu compunere clasică....275
11.2.8 Măsuri prioritare pentru atingerea obiectivului specific B.3: Creșterea productivității activităților societății 276
11.2.8.1 Măsuri aferente acțiunii B.3.1: OPTIMIZAREA STRUCTURII ORGANIZATORICE ȘI A LANȚURILOR DE COMANDA/CONTROL 276
11.2.8.1.1 Măsura B.3.1.1: Crearea unei structuri proprii de reparare a materialului rulant....276
11.2.8.1.2 Măsura B.3.1.2: Optimizarea structurii organizatorice a societății 277
11.2.8.2 Măsuri aferente acțiunii B.3.2: OPTIMIZAREA MODELULUI DE BUSINESS PRIVIND OPERAREA SERVICIILOR DE TRANSPORT ..278
11.2.8.2.1 Măsura B.3.2.1: Utilizarea materialului rulant achiziționat centralizat....278
11.2.8.2.2 Măsura B.3.2.2: Utilizarea materialului rulant achiziționat în leasing 279
11.2.8.2.3 Măsura B.3.2.3: Utilizarea autobuzelor de înlocuire 280
11.2.8.2.4 Măsura B.3.2.4: Implementarea unor servicii comerciale eficiente economic 281

11.3 Măsuri prioritare pentru asigurarea fezabilității planului de administrare al societății ... 283

11.3.1 Reconsiderarea modului de tarifare a transporturilor rutiere comerciale în scopul echilibrării competiției între modurile de transport terestru ... 283

11.3.2 Reconsiderarea modului de dimensionare a obligațiilor de serviciu public de interes național privind transportul călătorilor pe calea ferată ... 285

11.3.3 Reconsiderarea modului de dimensionare a compensației de serviciu public de interes național privind transportul călătorilor pe calea ferată ... 289

11.3.4 Corelarea și integrarea sistemelor de servicii publice privind transportul călătorilor pe rute terestre ... 291

11.3.5 Reevaluarea patrimoniului societății ... 293

11.4 Sinteza planului de management ... 295

11.1 PREAMBUL

În conformitate cu prevederile art. 30 alin. (1) din OUG nr. 109/2011, Consiliul de Administrație al CFR Călători a elaborat componenta de administrare a Planului de administrare al societății pentru perioada 2023-2027, fapt evidențiat prin Decizia CA nr. 13 / 14.03.2023.

Pilonul de bază al componentei de administrare a Planului de administrare al CFR Călători pentru perioada 2023-2027 constă în *planul strategic de dezvoltare a societății*, prezentat în Cap. 8 de mai sus. Planul strategic de dezvoltare a societății a definit obiectivele strategice generale privind dezvoltarea societății, obiectivele strategice specifice, derivate din cele generale, și direcțiile de acțiune strategică necesare pentru realizarea fiecăruia dintre obiectivele strategice specifice. De asemenea, în cadrul componentei de administrare au fost identificate condițiile necesare pentru a asigura fezabilitatea strategiei de dezvoltare a societății în perioada 2023-2027 (a se vedea Cap. 10 de mai sus).

În conformitate cu prevederile OUG nr. 109/2011, Consiliul de Administrație al CFR Călători a selectat directorii societății. Directorii selectați au fost numiți prin Decizia CA nr. 55/23.10.2023, respectiv Decizia CA nr. 56/23.10.2023.

Art. 30 alin. (1) din OUG nr. 109/2011 prevede următoarele:

> „**(2)** Componenta de administrare prevăzută la alin. (1) se completează cu componenta de management elaborată conform prevederilor art. 36 alin. (1) şi aprobată conform art. 36 alin. (3). Planul de administrare se supune analizei şi aprobării consiliului de administraţie sau de supraveghere al societăţii în termenul prevăzut de art. 36 alin. (3)."

De asemenea sunt incidente următoarele prevederi:

> „**Art. 36. - (1)** În termen de 60 de zile de la numire, directorii sau membrii directoratului elaborează şi prezintă consiliului de administraţie sau de supraveghere o propunere pentru componenta de management a planului de administrare pe durata mandatului, în vederea realizării indicatorilor de performanţă financiari şi nefinanciari.
>
> …
>
> **(3)** Aprobarea componentei de management şi a planului de administrare în integralitate de către consiliul de administraţie se realizează în termen de maximum 20 de zile de la data îndeplinirii termenului prevăzut la alin. (1)."

Altfel spus, planul strategic de dezvoltare al societății trebuie completat de către directori cu un plan tactic care definește măsurile prioritare aferente direcțiilor de acțiune strategică, necesare pentru realizarea obiectivelor strategice generale și specifice stabilite de către Consiliul de Administrație. În particular, planul tactic (planul de management) este completat cu măsurile prioritare necesare pentru a asigura fezabilitatea planului strategic de dezvoltare a societății. Logica de dezvoltare a planului de administrare al societății în integralitatea sa este prezentată sintetic în diagrama din figura următoare.

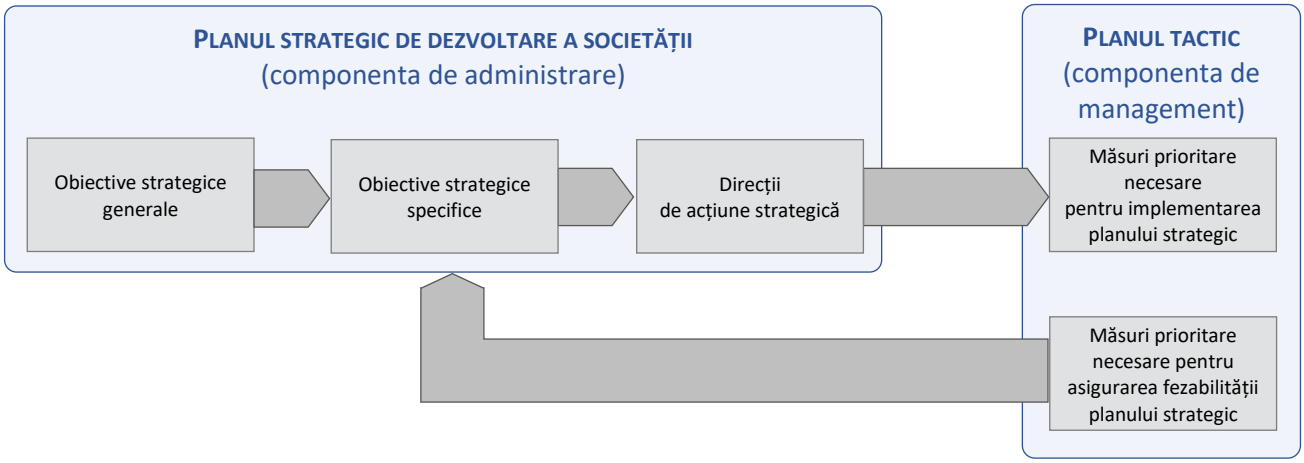


Figura 111 – Logica de dezvoltare a planului de administrare a societății

Seturile de măsuri tactice prioritare care alcătuiesc planul (componenta) de management sunt prezentate în continuare în cadrul acestui capitol.

11.2 MĂSURI PENTRU IMPLEMENTAREA PLANULUI STRATEGIC DE DEZVOLTARE A SOCIETĂȚII

11.2.1 MASURI PRIORITARE PENTRU ATINGEREA OBIECTIVULUI SPECIFIC A.1: CREȘTEREA NIVELULUI DE PERFORMANȚA AL SERVICIILOR DE TRANSPORT

11.2.1.1 Măsuri aferente acțiunii A.1.1: CREȘTEREA PARAMETRILOR DE PERFORMANȚA AI PARCULUI DE MATERIAL RULANT MOTOR

11.2.1.1.1 Măsura A.1.1.1: Completarea parcului de material rulant motor cu echipamente performante achiziționate centralizat

ID măsură	A.1.1.1	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Creșterea veniturilor proprii ale societății
	Obiectiv specific:	Creșterea nivelului de performanță al serviciilor de transport
	Direcție acțiune:	Creșterea parametrilor de performanță ai parcului de material rulant motor

Necesitate și oportunitate

După cum s-a arătat anterior, una dintre principalele deficiențe intrinseci ale transportului feroviar de călători din perspectiva competiției cu transportul rutier constă în nivelul scăzut al performanțelor serviciilor de transport. Din perspectiva CFR Călători, principalul element care limitează performanțele serviciilor de transport este starea tehnică deficitară a parcului de material rulant motor, generată de finanțarea publică insuficientă care a impus limitarea excesivă a cheltuielilor de mentenanță și reînnoire în acest domeniu.

Una dintre măsurile necesare pentru corectarea acestei deficiențe constă în suplimentarea parcului actual de material rulant motor cu echipamente de generație nouă, care să permită performanțe superioare materialului rulant motor existent în parcul actual al societății.

O primă variantă de realizare a acestui deziderat constă în valorificarea fondurilor europene nerambursabile alocate României pentru achiziționarea de material rulant performant destinat transportului feroviar de călători. Conform legislației în vigoare, astfel de achiziții trebuie realizate de către Autoritatea pentru Reformă Feroviară (ARF), iar materialul rulant trebuie alocat operatorilor de transport feroviar de călători pentru realizarea obligațiilor de serviciu public. Având în vedere poziția sa dominantă pe piața transportului feroviar de călători, CFR Călători trebuie să beneficieze de o cotă importantă din materialul rulant motor achiziționat de către ARF.

Prezentare sintetică a măsurii

După cum s-a arătat în paragraful 10.6 de mai sus, Comisia Europeană a alocat deja fonduri europene nerambursabile pentru achiziționarea de către ARF a unor cantități de material rulant motor nou, cu nivel ridicat de performanță. Fondurile sunt destinate achiziționării următoarelor tipuri de echipamente:

- 37 de rame electrice interregionale, cu finanțare prin POIM, pentru trenuri de lung parcurs – RE-IR(1);
- 20 de rame electrice interregionale, cu finanțare prin PNRR (2022-2026), pentru trenuri de lung parcurs – RE-IR(2);
- 62 de rame electrice regionale, cu finanțare prin POT (2021-2027), pentru trenuri de scurt și mediu parcurs – RE-R;
- 20 de rame cu hidrogen, cu finanțare prin PNRR (2022-2026), pentru trenuri de scurt și mediu parcurs – H-EMU;
- 16 locomotive electrice, cu finanțare prin PNRR (2022-2026) – LE.

Cele 37 de rame electrice interregionale RE-IR(1), finanțate prin POIM, vor fi alocate operatorilor de transport feroviar de călători pe baza unor proceduri de atribuire competitivă. CFR Călători a câștigat deja prima procedură competitivă organizată pentru utilizarea unui prim lot de 12 rame electrice în cadrul unor obligații de serviciu public pentru perioada 2023-2028. CFR Călători va participa și la procedurile competitive de atribuire a celorlaltor loturi de rame electrice interregionale achiziționate de ARF.

Celelate echipamente care vor fi achiziționate de ARF au fost deja alocate prin contractul de servicii publice pentru perioada 2023-2032, aprobat prin HG nr. 1453/2022. S-a stabilit alocarea către CFR Călători a următoarelor echipamente:

- 12 rame electrice interregionale – RE-IR(2);
- 34 rame electrice regionale – RE-R;
- 12 rame cu hidrogen – H-EMU;
- 16 locomotive electrice – LE.

Figura 112-a de mai jos prezintă graficul estimat de livrare către CFR Călători a noilor echipamente. Se observă că majoritatea echipamentelor ar urma să fie puse la dispoziția CFR Călători în perioada iulie 2025 – iulie 2026.

a)

b)

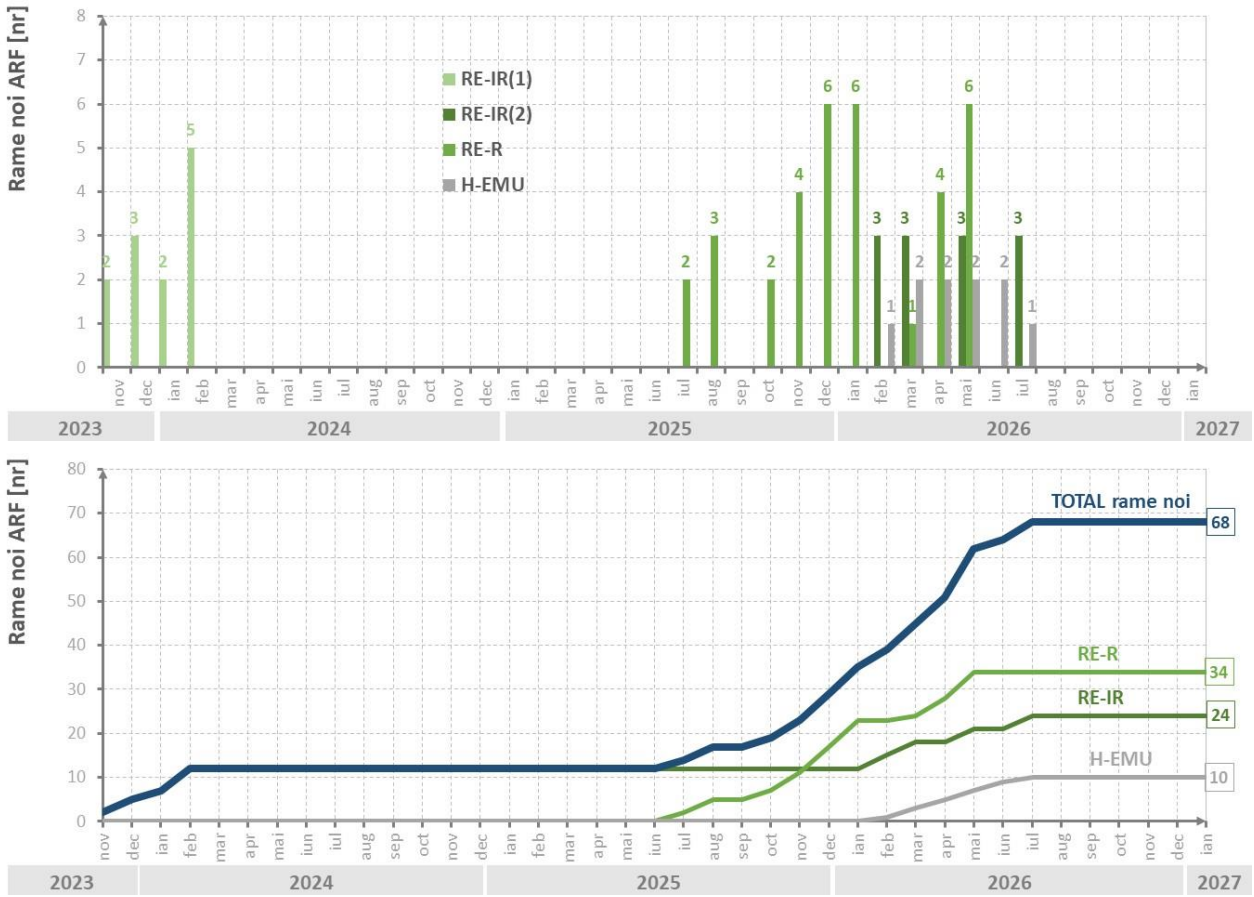


Figura 112 – Suplimentarea parcului de material rulant motor al CFR Călători cu rame achiziționate centralizat
a) Programul estimat de livrare a ramelor noi
b) Creșterea estimată a parcului de material rulant motor al CFR Călători

Sursa: HG nr. 1453/2022, date societate

Graficul din Figura 112-b evidențiază creșterea estimată a parcului de material rulant motor al CFR Călători în perioada de referință a prezentului plan de administrare. Se observă că până la finalul acestei perioade se estimează că CFR Călători va dispune suplimentar de 68 de rame noi achiziționate de ARF, la care se adaugă cele 16 locomotive electrice care nu au fost evidențiate pe acest grafic. De asemenea, CFR Călători ar putea câștiga dreptul de utilizare a altor rame electrice interregionale RE-IR(1) pe baza procedurilor viitoare de atribuire competitivă care vor fi organizate de ARF.

De asemenea, în luna aprilie a anului 2026 se estimează că vor fi livrate către CFR Călători cele 16 locomotive electrice noi care vor fi achiziționate de ARF cu finanțare prin PNRR. se pune problema achiziționării unor locomotive pe patru osii, cu sistem ERTMS, capabile de viteză 160 km/oră şi tractare de trenuri de până la 16 vagoane.

Acest parc suplimentar de material rulant motor va fi constituit exclusiv din echipamente performante, ceea ce va avea consecințe relevante asupra nivelului general de performanță al serviciilor de transport operate de CFR Călători. Se estimează un impact maxim asupra clienților al acestor creşteri de performanță, deoarece noile echipamente vor fi utilizate pe relații de transport caracterizate printr-un nivel ridicat al cererii de mobilitate.

11.2.1.1.2 Măsura A.1.1.2: Completarea parcului de material rulant motor cu echipamente performante achiziționate de CFR Călători

ID măsură	A.1.1.2	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Creșterea veniturilor proprii ale societății
	Obiectiv specific:	Creșterea nivelului de performanță al serviciilor de transport
	Direcție acțiune:	Creșterea parametrilor de performanță ai parcului de material rulant motor

Necesitate și oportunitate

Având în vedere starea avansată de degradare a parcului existent de material rulant al societății și dimensiunea redusă a parcului activ de material rulant, este evident că materialul rulant nou achiziționat de ARF cu fonduri europene nerambursabile nu este suficient pentru a susține transferul modal către calea ferată a fluxurilor de transport al călătorilor.

Ca urmare, este imperios necesară identificarea unor soluții pentru achiziționarea de către societate a materialului rulant necesar. În principiu, recenta încheiere a unui contract de servicii publice cu o durată de 10 ani poate fi considerată o oportunitate pentru angajarea unor credite în vederea finanțării unor astfel de achiziții.

Prezentare sintetică a măsurii

O preocupare prioritară a managementului CFR Călători în perioada următoare va viza achiziționarea în leasing operațional a unor echipamente performante pentru extinderea parcului de material rulant motor. Se are în vedere atât achiziționarea unor rame electrice și diesel, cât și a unor locomotive performante. În acest scop trebuie soluționate următoarele probleme relevante:

- identificarea unor echipamente adecvate disponibile și negocierea unor condiții contractuale favorabile de achiziționare în leasing operațional;
- colaborarea cu ARF în vederea stabilirii obligațiilor de serviciu public care trebuie realizate pe baza echipamentelor achiziționate în leasing operațional;
- colaborarea cu ARF în vederea stabilirii unei componente a compensației de serviciu public destinată acoperirii costurilor de achiziționare în leasing operațional a noilor echipamente;
- identificarea și negocierea unor condiții contractuale favorabile de creditare în vederea finanțării contractelor de achiziționare în leasing operațional a noilor echipamente.

Având în vedere că materialul rulant achiziționat de ARF urmează să fie livrat CFR Călători în cel mai bun caz începând din semestru II al anului 2025 (a se vedea Figura 112-b), este imperios necesară identificarea și operaționalizarea unor soluții de suplimentare rapidă – de preferat chiar din anul 2024 - a parcului de matarial rulant motor prin achiziționarea în leasing operațional a unor noi echipamente (rame și/sau locomotive) cu nivel ridicat de performanță.

11.2.1.1.3 Măsura A.1.1.3: Creșterea vitezelor de circulație ale parcului actual de material rulant motor

ID măsură	A.1.1.3	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Creșterea veniturilor proprii ale societății
	Obiectiv specific:	Creșterea nivelului de performanță al serviciilor de transport
	Direcție acțiune:	Creșterea parametrilor de performanță ai parcului de material rulant motor

Necesitate și oportunitate

După cum s-a arătat anterior, una dintre principalele deficiențe intrinseci ale transportului feroviar de călători din perspectiva competiției cu transportul rutier constă în nivelul scăzut al performanțelor serviciilor de transport. Din perspectiva CFR Călători, principalul element care limitează performanțele serviciilor de transport este starea tehnică deficitară a parcului de material rulant motor, generată de finanțarea publică insuficientă care a impus limitarea excesivă a cheltuielilor de mentenanță și reînnoire în acest domeniu.

În paragrafele anterioare (11.2.1.1.1 și 11.2.1.1.2) au fost prezentate măsuri necesare pentru corectarea acestei deficiențe prin suplimentarea parcului actual de material rulant motor cu echipamente de generație nouă, fie achiziționate centralizat fie achiziționate de CFR Călători) care să permită performanțe superioare materialului rulant motor existent în parcul actual al societății.

O abordare complementară pentru corectarea acestei deficiențe constă în modernizarea parcului actual de material rulant motor al societății, prin investiții care conducă la creșterea semnificativă a performanțelor materialului rulant motor existent.

Prezentare sintetică a măsurii

Sunt luate în considerare două variante complementare de abordare a acestei măsuri:

a) prin investiții finanțate din fonduri europene nerambursabile alocate României în acest scop;

b) prin investiții finanțate din fonduri proprii ale CFR Călători pentru realizarea obligațiilor asumate prin contractele de servicii publice.

a) După cum s-a arătat în paragraful 7.3.2.3 de mai sus, prin PNRR sunt prevăzute următoarele investiții privind modernizarea materialului rulant motor:

- Modernizarea a 55 de locomotive electrice existente în parcul operatorilor feroviari, capabile de viteză 160 km/oră şi tractare de trenuri de până la 16 vagoane;
- Modernizarea şi conversia a 20 de locomotive de manevră existente în parcul operatorilor feroviari de la diesel la electric şi plug-in.

Având în vedere prevalența CFR Călători în ceea ce privește utilizarea parcului de locomotive pentru tractarea trenurilor de călători, întreg portofoliul de investiții prevăzut în PNRR pentru modernizarea locomotivelor existente a fost alocat CFR Călători.

Figura 113-a de mai jos prezintă graficul estimat de livrare către CFR Călători a locomotivelor modernizate cu fonduri nerambursabile alocate prin PNRR. Se observă că majoritatea echipamentelor ar urma să fie puse la dispoziția CFR Călători în perioada 2025 – 2026.

Graficul din Figura 113-b evidențiază evoluția cumulată a livrărilor de locomotive modernizate în perioada de referință a prezentului plan de administrare. Se observă că până la finalul acestei perioade se estimează că CFR Călători va dispune de 75 de locomotive modernizate finanțate prin PNRR.

a)

b)

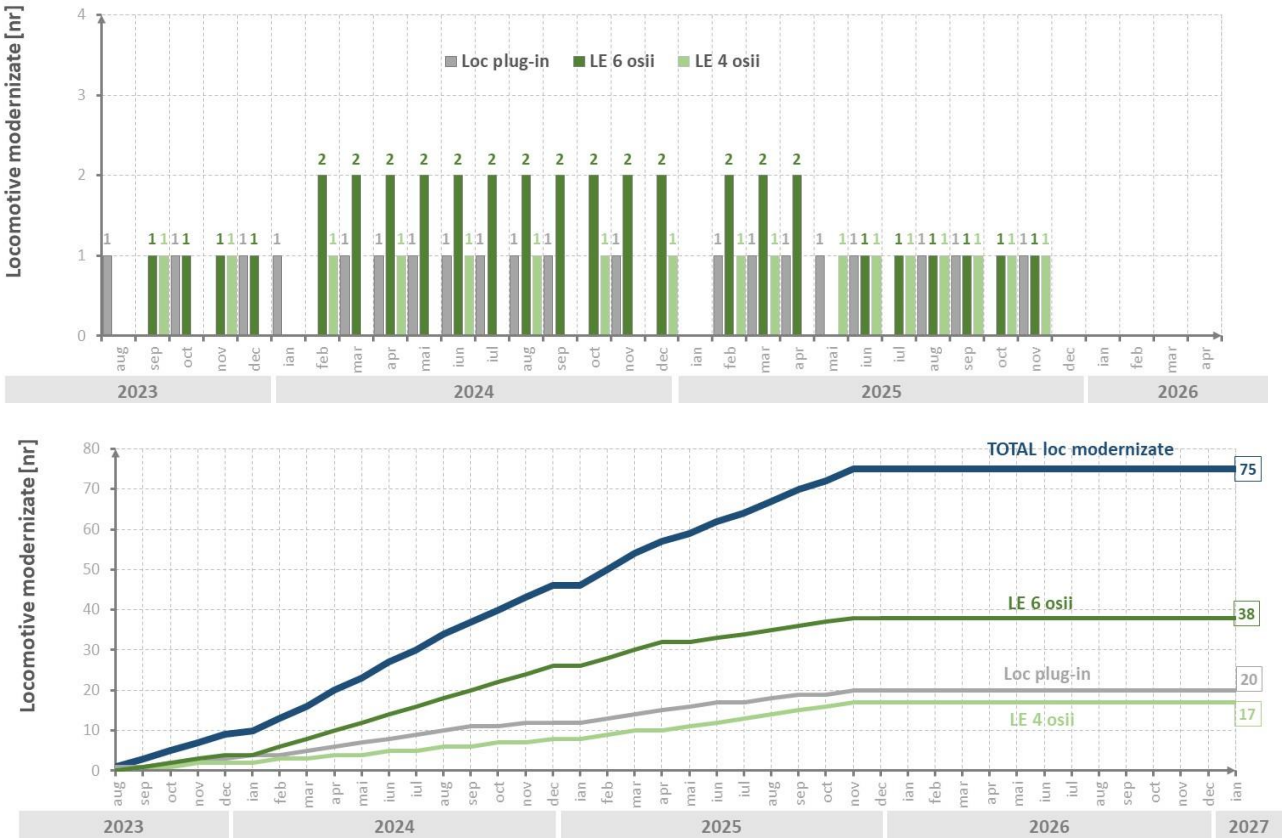


Figura 113 – Modernizarea parcului de material rulant motor al CFR Călători cu finanțare din PNRR
a) Programul estimat de livrare a locomotivelor modernizate
b) Evoluția cumulată a livrărilor de locomotive modernizate

Sursa: HG nr. 1453/2022

Se înregistrează o oarecare întârziere față de graficele estimate prin contractul de servicii publice. CFR Călători a finalizat procedurile competitive de atribuire a contractelor de modernizare a locomotivelor. În cursul lunii decembrie este planificat să fie semnat contractul de finanțare a investițiilor de modernizare a locomotivelor, ulterior urmând să fie semnate toate contractele de execuție a lucrărilor de modernizare. Graficele de livrare vor fi stabilite cu ocazia semnării contractelor, luând în considerare atât termenul limită impus prin PNRR cât și necesitatea livrării cât mai rapidă a echipamentelor modernizate.

b) CFR Călători realizează în mod curent investiții de modernizare a locomotivelor din fonduri proprii. Tabelul următor prezintă proiectul programului de investiții prevăzut pentru anul 2024.

Tabelul 6 – Proiectul planului de investiții pentru anul 2024 privind modernizarea locomotivelor

Nr. crt.	Denumirea obiectivului	Cantitate [buc]	Valoare [mii lei]	Observatii
	TOTAL, din care:		**13 619,46**	
A	**Obiective/proiecte de investitii in continuare**		**9 446,55**	
1	Montare instalații de climatizare la locomotivele electrice care efectueaza RR (la SCRL)	1	24,25	Contract semnat nr.47/09.03.2022, realizat in procent de 50%: 3 locomotive livrate, restul de 1 locomotiva aflata pe flux peste 50% stadiu reparatie
2	Servicii de modernizare cu montare instalatie comanda locomotivei si blocuri redresoare cu reglaj pe joasa tensiune (inclusiv instalatia) cu ocazia reparatiei planificate tip RG la LE 3400 kW	3	9 422,30	Contract semnat nr.267/19.09.2022 cu SCRL, primele doua locomotive aflate pe flux
B	**Obiective/proiecte de investitii noi**		**4 172,91**	
1	Servicii de modernizare cu montare instalatie comanda locomotivei (inclusiv instalatia) cu ocazia reparatiei planificate tip RG la LE 5100 kW	4	4 172,91	

11.2.1.2 Măsuri aferente acțiunii A.1.2: CREȘTEREA PARAMETRILOR DE PERFORMANȚA AI PARCULUI DE VAGOANE

11.2.1.2.1 Măsura A.1.2.1: Completarea parcului de vagoane cu echipamente performante

ID măsură	A.1.2.1	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Creșterea veniturilor proprii ale societății
	Obiectiv specific:	Creșterea nivelului de performanță al serviciilor de transport
	Direcție acțiune:	Creșterea parametrilor de performanță ai parcului de vagoane

Necesitate și oportunitate

După cum s-a arătat anterior, una dintre principalele deficiențe intrinseci ale transportului feroviar de călători din perspectiva competiției cu transportul rutier constă în nivelul scăzut al performanțelor serviciilor de transport. Din perspectiva CFR Călători, un element care limitează semnificativ performanțele serviciilor de transport este starea tehnică deficitară a parcului de vagoane, generată de finanțarea publică insuficientă care a impus limitarea excesivă a cheltuielilor de mentenanță și reînnoire în acest domeniu.

Pe de altă parte, în paragraful 5.3.1 de mai sus s-a arătat că restrângerea excesivă a parcului activ de vagoane limitează drastic nu numai performanțele serviciilor de transport operate de societate, ci și volumul serviciilor de transport care pot fi oferite clienților.

Chiar dacă se pune problema extinderii parcului de material rulant al societății în principal cu rame electrice și diesel, fie achiziționate centralizat fie achiziționate de CFR Călători (a se vedea paragrafele anterioare), trenurile cu compunere clasică (formate din vagoane tractate de locomotivă) vor reprezenta în continuare o componentă importantă a serviciilor de transport operate de societate.

În aceste condiții, una dintre măsurile necesare pentru creșterea parametrilor de performanță ai parcului de vagoane constă în suplimentarea parcului actual de vagoane cu echipamente de generație nouă, care să permită performanțe superioare vagoanelor existente în parcul actual al societății.

Prezentare sintetică a măsurii

O preocupare prioritară a managementului CFR Călători în perioada următoare va viza achiziționarea în leasing operațional a unor vagoane performante. Ar trebui avută în vedere atât achiziționarea unor vagoane clasă, cât și a unor vagoane speciale. În acest scop trebuie soluționate următoarele probleme relevante:

- identificarea unor echipamente adecvate disponibile și negocierea unor condiții contractuale favorabile de achiziționare în leasing operațional;
- colaborarea cu ARF în vederea stabilirii obligațiilor de serviciu public care trebuie realizate pe baza echipamentelor achiziționate în leasing operațional;
- colaborarea cu ARF în vederea stabilirii unei componente a compensației de serviciu public destinată acoperirii costurilor de achiziționare în leasing operațional a noilor echipamente;
- identificarea și negocierea unor condiții contractuale favorabile de creditare în vederea finanțării contractelor de achiziționare în leasing operațional a noilor echipamente.

11.2.1.2.2 Măsura A.1.2.2: Creșterea vitezelor de circulație ale parcului de vagoane existent

ID măsură	A.1.2.2	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Creșterea veniturilor proprii ale societății
	Obiectiv specific:	Creșterea nivelului de performanță al serviciilor de transport
	Direcție acțiune:	Creșterea parametrilor de performanță ai parcului de vagoane

Necesitate și oportunitate

După cum s-a arătat anterior, una dintre principalele deficiențe intrinseci ale transportului feroviar de călători din perspectiva competiției cu transportul rutier constă în nivelul scăzut al performanțelor serviciilor de transport. Din perspectiva CFR Călători, un element semnificativ care limitează performanțele serviciilor de transport este starea tehnică deficitară a parcului de vagoane, generată de finanțarea publică insuficientă care a impus limitarea excesivă a cheltuielilor de mentenanță și reînnoire în acest domeniu.

În paragraful anterior au fost prezentate măsuri necesare pentru corectarea acestei deficiențe prin suplimentarea parcului actual de vagoane cu echipamente de generație nouă, achiziționate de CFR Călători, care să permită performanțe superioare materialului rulant motor existent în parcul actual al societății.

O abordare complementară pentru corectarea acestei deficiențe constă în modernizarea parcului actual de vagoane al societății prin investiții care conducă la creșterea semnificativă a performanțelor materialului rulant motor existent.

Prezentare sintetică a măsurii

Sunt luate în considerare două variante complementare de abordare a acestei măsuri:

a) prin investiții finanțate din fonduri europene nerambursabile alocate României în acest scop;

b) prin investiții finanțate din fonduri proprii ale CFR Călători pentru realizarea obligațiilor asumate prin contractele de servicii publice.

a) După cum s-a arătat în paragraful 7.3.2.3 de mai sus, prin PNRR sunt prevăzute investiții privind modernizarea a 139 de vagoane existente în parcul operatorilor feroviari, dintre care:

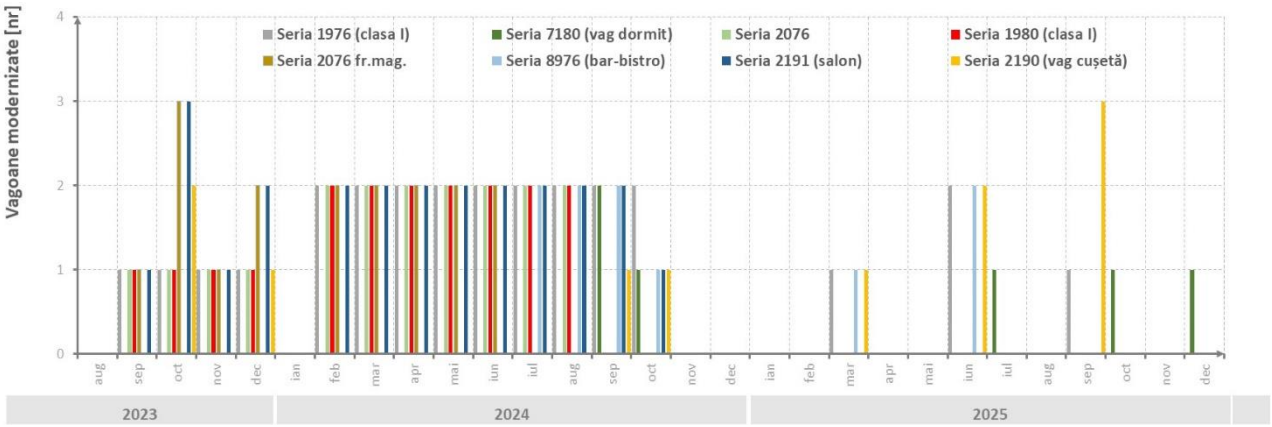
- 30 de vagoane de dormit, cuşete, vagoane restaurant şi bistro,
- 109 vagoane de clasă pentru toate categoriile de tren.

Având în vedere prevalența CFR Călători în ceea ce privește utilizarea trenurilor cu compunere clasică, întreg portofoliul de investiții prevăzut în PNRR pentru modernizarea locomotivelor existente a fost alocat CFR Călători.

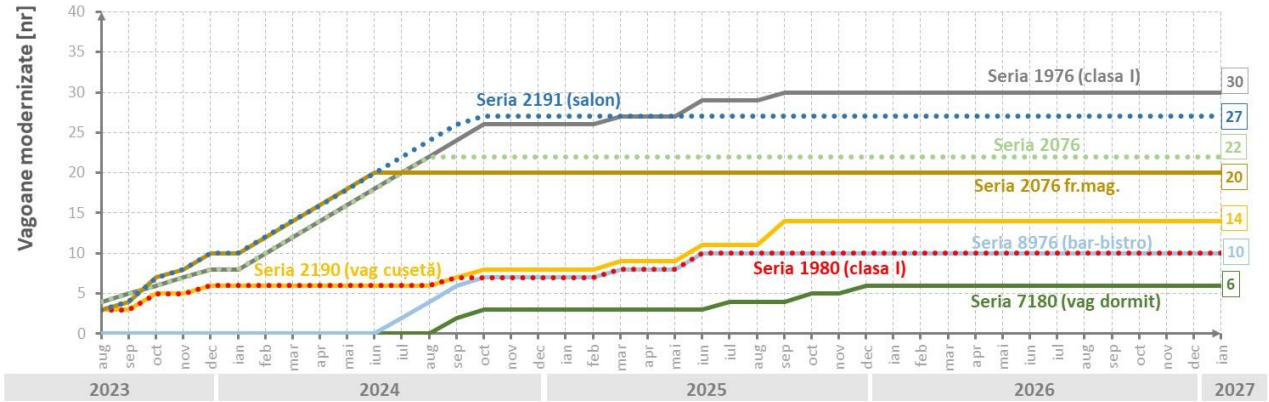
Figura 114-a de mai jos prezintă graficul estimat de livrare către CFR Călători a vagoanelor modernizate cu fonduri nerambursabile alocate prin PNRR. Se observă că majoritatea vagoanelor modernizate ar urma să fie puse la dispoziția CFR Călători până la sfârșitul anului 2024.

Graficul din Figura 114-b evidențiază evoluția detaliată, pe categorii, a livrărilor de vagoane modernizate în perioada de referință a prezentului plan de administrare, iar Figura 114-c evidențiază evoluția cumulată a livrărilor de vagoane modernizate. Se observă că până la finalul acestei perioade se estimează că CFR Călători va dispune de 139 de vagoane modernizate finanțate prin PNRR.

a)



b)



c)

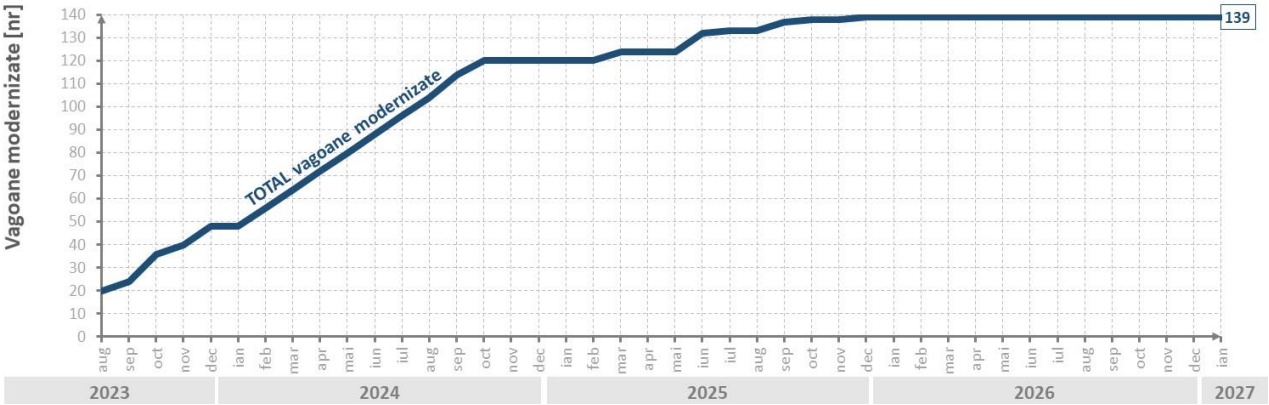


Figura 114 – Modernizarea parcului de vagoane al CFR Călători cu finanțare din PNRR
a) Programul estimat de livrare a vagoanelor modernizate
b) Evoluția detaliată a livrărilor de vagoanelor modernizate
b) Evoluția cumulată a livrărilor de vagoanelor modernizate

Sursa: HG nr. 1453/2022

Se înregistrează o oarecare întârziere față de graficele estimate prin contractul de servicii publice. CFR Călători a finalizat procedurile competitive de atribuire a contractelor de modernizare a vagoanelor. În cursul lunii decembrie este planificat să fie semnat contractul de finanțare a investițiilor de modernizare a vagoanelor, ulterior urmând să fie semnate toate contractele de execuție a lucrărilor de modernizare. Graficele de livrare vor fi stabilite cu ocazia semnării contractelor, luând în considerare atât termenul limită impus prin PNRR cât și necesitatea livrării cât mai rapidă a vagoanelor modernizate.

b) CFR Călători realizează în mod curent investiții de modernizare a vagoanelor din fonduri proprii. Tabelul următor prezintă proiectul programului de investiții prevăzut pentru anul 2024.

Tabelul 7 – Proiectul planului de investiții pentru anul 2024 privind modernizarea vagoanelor

Nr. crt.	Denumirea obiectivului	Cantitate [buc]	Valoare [mii lei]	Observatii
	TOTAL, din care:		**30 580,80**	
A	**Obiective/proiecte de investitii in continuare**		**22 180,80**	
1	Servicii de reparatie tip RG cu modernizare a vagoanelor de calatori "AVA 200 CFR" seria 2190 serie noua 2191 salon	6	22 180,80	Contract semnat, realizat in procent de 90% primul vagon, restul de 5 vagoane sunt in diverse stadii de executie
B	**Obiective/proiecte de investitii noi**		**8 400,00**	
1	Servicii de modernizare vagon clasa a II-a seria 2076	2	8 400,00	

11.2.1.3 Măsuri aferente acțiunii A.1.3: REDUCEREA FRECVENȚEI DE DEFECTARE IN PARCURS A MATERIALULUI RULANT

11.2.1.3.1 Măsura A.1.3.1: Mentenanța preventivă a parcului activ de material rulant

ID măsură	A.1.3.1	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Creșterea veniturilor proprii ale societății
	Obiectiv specific:	Creșterea nivelului de performanță al serviciilor de transport
	Direcție acțiune:	Reducerea frecvenței de defectare în parcurs a materialului rulant

Necesitate și oportunitate

După cum s-a arătat anterior, practicile recurente de subcompensare a obligațiilor de serviciu public realizate de CFR Călători au condus în mod fortuit la limitarea drastică a cheltuielilor societății, cu referire mai ales la cheltuielile privind mentenanța și reînnoirea parcului de material rulant al societății. Limitarea continuă a acestor cheltuieli a condus la degradarea progresivă a parcului de material rulant, cu consecințe privind creșterea exponențială a frecvenței defectărilor în parcurs ale materialului rulant. Creșterea frecvenței defectărilor în parcurs ale materialului rulant are repercusiuni majore atât asupra performanțelor serviciilor de transport (cu referire în principal la viteza comercială și la punctualitate) cât și asupra confortului călătoriilor cu trenurile CFR Călători, cu consecințe privind diminuarea atractivității serviciilor oferite clienților.

Una dintre principalele măsuri necesare pentru corectarea acestei deficiențe constă în consolidarea activităților de mentenanță preventivă a parcului de material rulant utilizat pentru operarea serviciilor de transport feroviar.

În condițiile în care CFR Călători operează servicii de transport feroviar de călători pe întreaga rețea feroviară a României, un element cheie al activității sale este reprezentat de infrastructurile pentru mentenanța materialului rulant.

În Figura 115 este prezentată distribuția în teritoriu a infrastructurilor pentru mentenanța materialului rulant motor: depouri, secții de exploatare locomotive călători (SELC) și puncte de lucru pentru tracțiune (PLT). În Figura 116 este prezentată distribuția în teritoriu a infrastructurilor pentru mentenanța vagoanelor: revizii de vagoane și posturi de revizie. Figurile arată că societatea dispune de un număr adecvat de infrastructuri de mentenanță a materialului rulant, care sunt distribuite judicios în teritoriu.

În principiu, numărul infrastructurilor de mentenanță și distribuirea acestora în teritoriu reprezintă un atu al societății, atât în competiția intramodală cu alți operatori de transport feroviar de călători cât și în competiția intermodală cu transportul rutier.

Problema este însă că finanțarea insuficientă, care a fost o constantă pe toată durata de funcționare a societății, a condus la degradarea echipamentelor tehnice existente în cadrul acestor infrastructuri și la incapacitatea de a asigura piesele de schimb necesare, ceea ce a anulat de facto avantajul oferit de dimensionarea și distribuirea geografică adecvată a infrastructurilor pentru mentenanța materialului rulant.

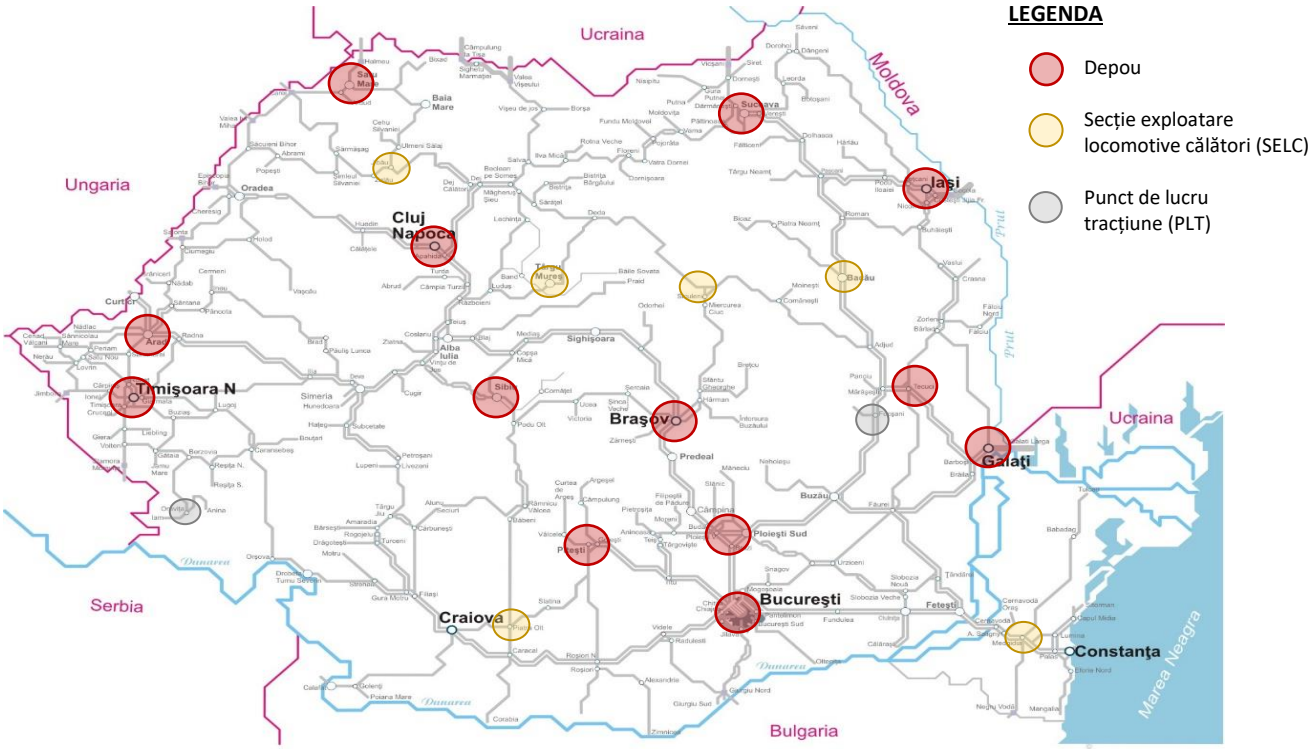


Figura 115 – Infrastructuri pentru mentenanța materialului rulant motor

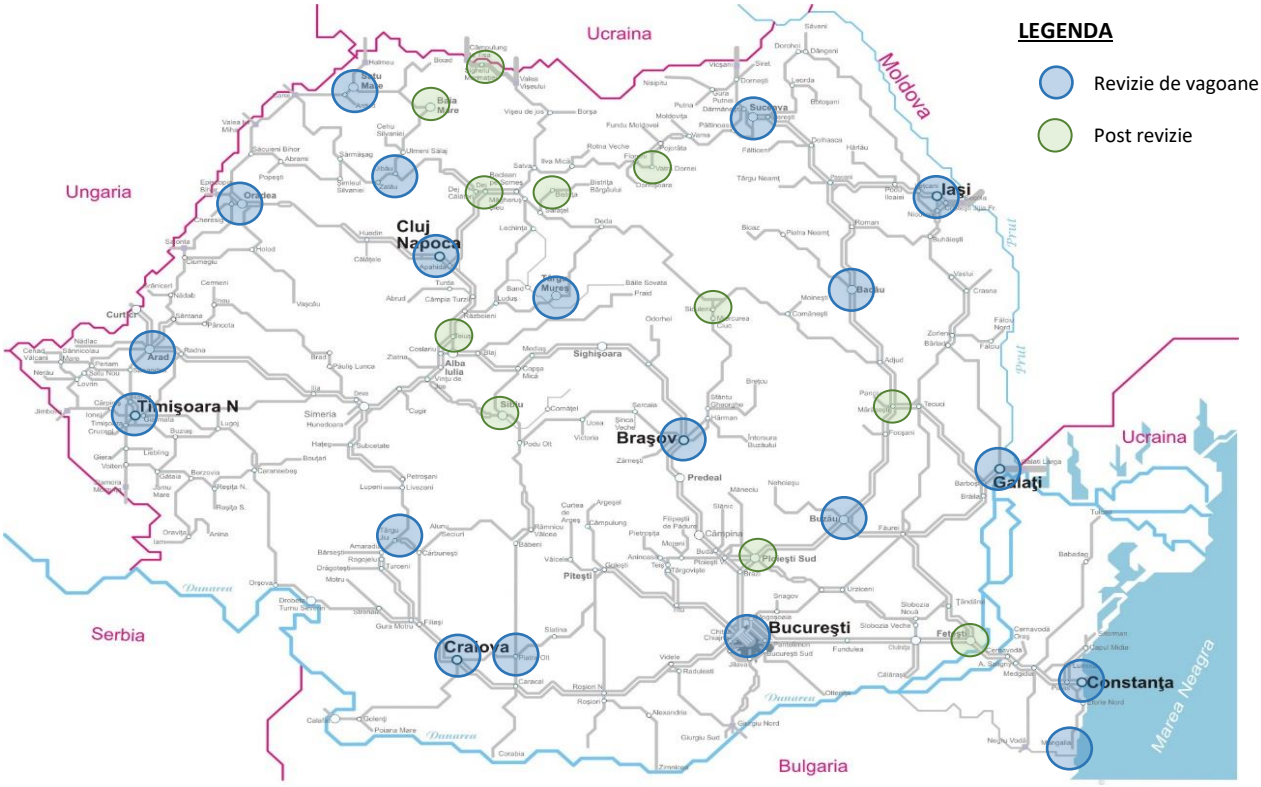


Figura 116 – Infrastructuri pentru mentenanța vagoanelor

Prezentare sintetică a măsurii

Măsura privind consolidarea și eficientizarea mentenanței preventive a parcului activ de material rulant al societății este diferențiată în raport de tipul materialului rulant vizat, respectiv material rulant motor și vagoane.

a) În ceea ce privește materialul rulant motor, experiența dobândită la nivel internațional a demonstrat că soluția recomandabilă constă în externalizarea acestor activități către societăți specializate. Un prim pas pe linia migrării către o astfel de abordare a fost deja făcut prin contractele de achiziție a trenurilor noi (a se vedea paragraful 11.2.1.1.1 de mai sus) și prin contractele de modernizare a locomotivelor (a se vedea paragraful 11.2.1.1.3 de mai sus) cu finanțare din fonduri europene nerambursabile. În ambele cazuri, contractele prevăd asigurarea mentenanței de către producători pe toată durata de utilizare a echipamentelor care fac obiectul contractelor respective. O abordare similară este avută în vedere inclusiv în cazul materialului rulant motor care va fi achiziționat de CFR Călători în leasing operațional (a se vedea paragraful 11.2.1.1.2 de mai sus).

În ceea ce privește parcul activ actual al societății, cu referire la echipamentele care nu fac obiectul contractelor menționate mai sus, se pune problema migrării către o abordare externalizată a activităților de întreținere. Aceste activități vor fi efectuate de CFR SCRL Brașov, filiala CFR Călători, utilizând în acest scop infrastructura tehnică pusă la dispoziție de CFR Călători (a se vedea Figura 115 de mai sus).

b) În ceea ce privește vagoanele, activitățile de întreținere au un grad de complexitate mai redus, ceea ce permite continuarea abordării actuale, bazată pe resursele proprii ale societății, utilizând infrastructurile tehnice evidențiate în Figura 116 de mai sus.

Cu toate acestea, se va analiza necesitatea și oportunitatea migrării către o abordare externalizată a întreținerii vagoanelor. În acest sens trebuie menționat că mentenanța celor 139 de vagoane care vor fi modernizate cu fonduri europene alocate prin PNRR va fi asigurată de furnizorii echipamentelor modernizate (a se vedea paragraful 11.2.1.2.2 de mai sus). În raport de finanțarea disponibilă, această practică ar putea fi continuată prin contractele viitoare de modernizare a unor vagoane din parcul existent al CFR Călători.

Altfel spus, în perioada următoare va exista o abordare mixtă a mentenanței parcului de vagoane, în sensul că se va menține realizarea activităților de mentenanță a vagoanelor cu resurse proprii, în paralel cu activități externalizate cel puțin în cazul vagoanelor care urmează a fi modernizate.

11.2.1.3.2 Măsura A.1.3.2: Repararea parcului existent de material rulant

ID măsură	A.1.3.2	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Creșterea veniturilor proprii ale societății
	Obiectiv specific:	Creșterea nivelului de performanță al serviciilor de transport
	Direcție acțiune:	Reducerea frecvenței de defectare în parcurs a materialului rulant

Necesitate și oportunitate

După cum s-a arătat anterior, practicile recurente de subcompensare a obligațiilor de serviciu public realizate de CFR Călători au condus în mod fortuit la limitarea drastică a cheltuielilor societății, cu referire mai ales la cheltuielile privind mentenanța și reînnoirea parcului de material rulant al societății. Limitarea continuă a acestor cheltuieli a condus la degradarea progresivă a parcului de material rulant, cu consecințe privind creșterea exponențială a frecvenței defectărilor în parcurs ale materialului rulant. Creșterea frecvenței defectărilor în parcurs ale materialului rulant are repercusiuni majore atât asupra performanțelor serviciilor de transport (cu referire în principal la viteza comercială și la punctualitate) cât și asupra confortului călătoriilor cu trenurile CFR Călători, cu consecințe privind diminuarea atractivității serviciilor oferite clienților.

O altă măsură necesară pentru corectarea acestei deficiențe, complementară celei prezentate în paragraful anterior, constă în consolidarea activităților de reparare a parcului de material rulant utilizat pentru operarea serviciilor de transport feroviar.

Prezentare sintetică a măsurii

CFR Călători nu dispune de resursele tehnice și umane necesare pentru repararea materialului rulant, motiv pentru care această activitate este complet externalizată. Marea problemă constă în faptul că unitățile reparatoare existente în România aparțin în majoritate unor grupuri economice private care concurează sau intenționează să concureze cu CFR Călători pe piața transporturilor feroviare de călători.

Măsura privind consolidarea și eficientizarea reparării parcului activ de material rulant al societății este diferențiată în raport de tipul materialului rulant vizat, respectiv material rulant motor și vagoane. În ambele cazuri se pune însă problema consolidării unor capacități de reparare a materialului rulant care să aparțină CFR Călători sau să fie sub controlul acesteia.

a) În ceea ce privește materialul rulant motor, preocuparea prioritară trebuie să vizeze consolidarea capabilităților tehnice ale SCRL Brașov, filiala CFR Călători, de a efectua o cotă cât mai ridicată din reparațiile necesare de material rulant motor al CFR Călători. Succesul acestui demers este condiționat de succesul demersului privind reconsiderarea modului de dimensionare a compensației de serviciu public de interes național privind transportul călătorilor pe calea ferată (a se vedea paragraful 11.3.3 de mai jos), cu referire în principal la compensarea adecvată a costurilor privind repararea materialului rulant propriu al societății.

b) În ceea ce privește repararea parcului de vagoane, având în vedere că CFR Călători nu deține nici o unitate specializată în acest sens, o preocupare prioritară pentru perioada viitoare ar trebui să vizeze achizionarea unui atelier specializat în reparații de vagoane. Succesul unui astfel de demers ar permite CFR Călători să dețină capacității proprii complete pentru repararea parcului propriu de material rulant și să reducă dependența de entități care aparțin unor grupuri concurente. Deocamdată o primă tentativă de achiziționare a unui atelier de reparat vagoane a eșuat, dar trebuie urmărite în continuare posibile oportunități.

11.2.2 Masuri prioritare pentru atingerea obiectivului specific A.2: Creșterea calitații serviciilor de transport

11.2.2.1 Măsuri aferente acțiunii A.2.1: Configurarea adecvata a compunerii trenurilor in raport de tipul serviciului

11.2.2.1.1 Măsura A.2.1.1: Utilizarea adecvată a ramelor electrice și diesel

ID măsură	A.2.1.1	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Creșterea veniturilor proprii ale societății
	Obiectiv specific:	Creșterea calității serviciilor de transport
	Direcție acțiune:	Configurarea adecvată a compunerii trenurilor în raport de tipul serviciului

Necesitate și oportunitate

După cum s-a arătat anterior, creșterea calității serviciilor de transport feroviar de călători reprezintă un obiectiv prioritar din perspectiva creșterii nivelului intrinsec de competitivitate al transportului feroviar de călători în principal în raport cu transportul rutier public și individual. Responsabilitatea privind creșterea calității serviciilor de transport feroviar de călători revine preponderent operatorilor de transport feroviar de călători.

O direcție de acțiune esențială din perspectiva creșterii calității serviciilor de transport feroviar operate de CFR Călători este reprezentată de configurarea adecvată a compunerii trenurilor în raport de tipul serviciului. După cum s-a arătat anterior, starea actuală de degradare a parcului de material rulant din cauza subcompensării consecvente a costurilor necesare pentru operarea obligațiilor de serviciu public nu permite o configurare

adecvată a compunerii trenurilor, cu consecințe pe de o parte privind limitarea calității serviciilor oferite clientelei, iar pe de altă parte cu consecințe privind creșterea costurilor unitare de operare a trenurilor.

Analizele prezentate anterior (a se vedea paragraful 6.2.3 de mai sus) au evidențiat superioritatea trenurilor automotoare în ceea ce privește costurile unitare pentru tracțiune. Analiza se referă exclusiv la automotoarele (ramele) diesel din parcul actual al CFR Călători, în condițiile în care societatea nu dispune în prezent de nici o ramă electrică. Având însă în vedere superioritatea demonstrată a tracțiunii electrice în raport cu cea diesel, este evident că superioritatea trenurilor automotoare electrice (ramelor electrice) din punct de vedere al eficienței economice nu poate fi pusă în discuție. Acesta este de fapt principalul motiv pentru care programele de investiții privind achiziția de material rulant nou sunt focalizate pe achiziționarea unor rame electrice configurate diferențiat pentru servicii de lung și mediu parcurs, respectiv pentru servicii de scurt parcurs (a se vedea paragraful 11.2.1.1.1 de mai sus).

În aceste condiții, o măsură prioritară necesară și oportună în contextul configurării adecvate a compunerii trenurilor în raport de tipul serviciului constă în utilizarea adecvată a ramelor electrice și diesel.

Prezentare sintetică a măsurii

În condițiile în care contractul de servicii publice impune rutele pe care vor fi utilizate ramele electrice noi achiziționate de ARF și nu lasă CFR Călători grade de libertate în acest sens, măsura vizează utilizarea adecvată a ramelor electrice și diesel care vor fi achiziționate de CFR Călători în leasing operațional (a se vedea paragraful 11.2.1.1.2 de mai sus).

Este important ca aceste rame să fie utilizate în cadrul serviciilor de transport pentru care au fost configurate de producători, astfel încât să fie valorificat la maxim potențialul acestor echipamente pe linia creșterii calității serviciilor de transport feroviar operate de CFR Călători. Din perspectiva confortului călătoriei, trebuie acordată o atenție deosebită gradului de adecvare la tipul serviciului (lung, mediu sau scurt parcurs) mai ales în ceea ce privește ergonomia scaunelor și dimensionarea toaletelor.

Acest avantaj este complementar altor avantaje ale utilizării ramelor electrice și diesel, respectiv creșterea performanțelor serviciilor de transport și reducerea costurilor unitare de operare. Implicit, această măsură este complementară măsurilor A.1.1.2 (a se vedea paragraful 11.2.1.1.2 de mai sus) și B.2.2.1 (a se vedea paragraful 11.2.7.2.1 de mai jos).

11.2.2.1.2 Măsura A.2.1.2: Utilizarea adecvată a vagoanelor clasă în raport de tipul serviciului

ID măsură	A.2.1.2	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Creșterea veniturilor proprii ale societății
	Obiectiv specific:	Creșterea calității serviciilor de transport
	Direcție acțiune:	Configurarea adecvată a compunerii trenurilor în raport de tipul serviciului

Necesitate și oportunitate

O direcție de acțiune esențială din perspectiva creșterii calității serviciilor de transport feroviar operate de CFR Călători este reprezentată de configurarea adecvată a compunerii trenurilor în raport de tipul serviciului. După cum s-a arătat anterior, starea actuală de degradare a parcului de material rulant din cauza subcompensării consecvente a costurilor necesare pentru operarea obligațiilor de serviciu public nu permite o configurare adecvată a compunerii trenurilor, cu consecințe pe de o parte privind limitarea calității serviciilor oferite

Chiar dacă programul de achiziție centralizată a materialului rulant nou este focalizat pe migrarea către utilizarea extensivă a ramelor electrice (a se vedea paragraful 11.2.1.1.1 de mai sus), chiar dacă inclusiv intențiile CFR Călători privind achiziționarea de material rulant în leasing este de asemenea focalizat asupra ramelor electrice și diesel (a se vedea paragraful 11.2.1.1.2 de mai sus), utilizarea trenurilor cu compunere clasică rămâne în continuare o abordare necesară.

Prezentare sintetică a măsurii

Migrarea în viitorul relativ apropiat către utilizarea pe scară largă a ramelor electrice și diesel va permite CFR Călători o flexibilitate mai mare în ceea ce privește utilizarea vagoanelor clasă disponibile.

Având în vedere că programele actuale de investiții pentru achiziționarea de trenuri noi vizează rame de capacitate medie pentru serviciile interregio și de capacitate mică pentru trenurile regio, trebuie avută în vedere utilizarea trenurilor cu vagoane clasă cu prioritate pe relațiile de transport caracterizate prin valori ridicate ale cererilor de transport. Pe astfel de relații ar putea fi contraproductivă utilizarea ramelor, deoarece capacitatea de transport limitată ar afecta negativ calitatea serviciilor de transport oferite clienților prin supraaglomerarea trenurilor.

Altfel spus, din perspectiva asigurării unui nivel ridicat de calitate a serviciilor de transport, pe relațiile de transport caracterizate prin valori ridicate ale cererilor de transport ar trebui luată în considerare utilizarea unor trenuri cu compunere clasică care să includă un număr mare de vagoane clasă, astfel încât capacitatea de transport să fie sincronizată cu magnitudinea cererilor de transport. Experiența anterioară a societății evidențiază câteva exemple privind oportunitatea utilizării unor trenuri în compunere clasică cu capacitate mare de transport:

- serviciile intercity;
- unele servicii interregio de mediu și lung parcurs;
- serviciile de transport către/dinspre litoral în sezonul estival;
- serviciile de transport către/dinspre stațiunile de munte în sezonul de iarnă etc.

Analizele prezentate în paragraful 6.2.3 de mai sus arată că în astfel de cazuri, deși costurile unitare de tracțiune per tren-km ar fi mai mari decât în cazul utilizării ramelor, eficiența economică a operării serviciilor ar fi asigurată deoarece s-ar diminua costurile unitare per loc-km. Implicit, această măsură este complementară măsurii B.2.2.2 (a se vedea paragraful 11.2.7.2.2 de mai jos).

Atenția ar trebui focalizată asupra utilizării vagoanelor în scopul de a asigura configurarea adecvată a trenurilor în raport de tipul serviciului. Câteva exemple în acest sens:

- utilizarea pe distanțe lungi a vagoanelor compartimentate sau a vagoanelor salon special configurate pentru servicii de transport de acest tip (cu referire în special la ergonomia scaunelor și la toalete);
- utilizarea vagoanelor salon pe distanțe scurte și medii etc.

O astfel de abordare este menită să sporească atractivitatea pentru clienți a serviciilor de transport operate de CFR Călători, cu consecințe privind creșterea progresivă a veniturilor societății.

11.2.2.1.3 Măsura A.2.1.3: Utilizarea adecvată a vagoanelor speciale

ID măsură	A.2.1.3	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Creșterea veniturilor proprii ale societății
	Obiectiv specific:	Creșterea calității serviciilor de transport
	Direcție acțiune:	Configurarea adecvată a compunerii trenurilor în raport de tipul serviciului

Necesitate și oportunitate

O direcție de acțiune esențială din perspectiva creșterii calității serviciilor de transport feroviar operate de CFR Călători este reprezentată de configurarea adecvată a compunerii trenurilor în raport de tipul serviciului. După cum s-a arătat anterior, starea actuală de degradare a parcului de material rulant din cauza subcompensării consecvente a costurilor necesare pentru operarea obligațiilor de serviciu public nu permite o configurare adecvată a compunerii trenurilor, cu consecințe pe de o parte privind limitarea calității serviciilor oferite

Chiar dacă programul de achiziție centralizată a materialului rulant nou este focalizat pe migrarea către utilizarea extensivă a ramelor electrice (a se vedea paragraful 11.2.1.1.1 de mai sus), chiar dacă inclusiv intențiile CFR Călători privind achiziționarea de material rulant în leasing este de asemenea focalizat asupra ramelor electrice și diesel (a

se vedea paragraful 11.2.1.1.2 de mai sus), utilizarea trenurilor cu compunere clasică rămâne în continuare o abordare necesară.

În acest context, utilizarea adecvată a vagoanelor speciale în compunerea trenurilor cu compunere clasică reprezintă o necesitate evidentă din perspectiva creșterii calității serviciilor de transport feroviar operate de CFR Călători. O astfel de măsură este oportună în contextul preocupărilor privind reabilitarea și modernizarea vagoanelor speciale din parcul existent al CFR Călători (a se vedea paragraful 11.2.1.2.2 de mai sus).

Prezentare sintetică a măsurii

În principiu această măsură vizează două aspecte:

a) Utilizarea adecvată a vagoanelor de dormit și vagoanelor cușetă. În raport de cererile de transport se pot lua în considerare următoarele opțiuni:

   a.1) Includerea unor astfel de vagoane în compunerea unor trenuri de lung parcurs care circulă pe timp de noapte. Din această perspectivă, această măsură este complementară măsurii A.2.2.2 (a se vedea paragraful 11.2.2.2.2 de mai jos).

   a.2) Formarea și punerea în circulație a unor trenuri dedicate pentru transportul pe timp de noapte. Din această perspectivă, această măsură este complementară măsurii A.4.3.1 (a se vedea paragraful 11.2.4.3.1 de mai jos).

b) Utilizarea adecvată a vagoanelor restaurant și a vagoanelor bistro. În principiu, ar trebui luată în considerare utilizarea vagoanelor restaurant pe trenurile intercity iar a vagoanelor bar/bistro pe trenurile interregio de lung și, în limita disponibilităților, chiar pe unele trenuri interregio de mediu parcurs.

   Din această perspectivă, această măsură este complementară măsurii A.2.2.3 (a se vedea paragraful 11.2.2.2.3 de mai jos).

11.2.2.2 Măsuri aferente acțiunii A.2.2: ÎMBUNATAȚIREA ȘI DIVERSIFICAREA SERVICIILOR OFERITE LA BORDUL TRENURILOR

11.2.2.2.1 Măsura A.2.2.1: Asigurarea integrală a cerințelor minimale impuse prin reglementările în vigoare

ID măsură	A.2.2.1	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Creșterea veniturilor proprii ale societății
	Obiectiv specific:	Creșterea calității serviciilor de transport
	Direcție acțiune:	Îmbunătățirea și diversificarea serviciilor oferite la bordul trenurilor

Necesitate și oportunitate

Creșterea calității serviciilor de transport feroviar de călători reprezintă un obiectiv prioritar din perspectiva creșterii nivelului intrinsec de competitivitate al transportului feroviar de călători în principal în raport cu transportul rutier public și individual. Responsabilitatea privind creșterea calității serviciilor de transport feroviar de călători revine preponderent operatorilor de transport feroviar de călători.

O direcție de acțiune esențială din perspectiva creșterii calității serviciilor de transport feroviar operate de CFR Călători este reprezentată de îmbunătățirea și diversificarea serviciilor oferite la bordul trenurilor.

Având în vedere că toate serviciile de transport feroviar de călători operate de CFR Călători sunt sub incidența obligației de serviciu public de interes național, o primă măsură necesară constă în asigurarea integrală a cerințelor minimale impuse prin reglementările în vigoare.

Prezentare sintetică a măsurii

Cerințele minimale privind serviciile care trebuie asigurate la bordul trenurilor care fac obiectul obligației de serviciu public de interes național sunt stabilite prin OMTI nr. 153/2011 privind modificarea şi completarea Regulamentului pentru circulaţia trenurilor şi manevra vehiculelor feroviare - nr. 005, aprobat prin Ordinul ministrului transporturilor, construcţiilor şi turismului nr. 1.816/2005, şi pentru definirea trenurilor de călători în funcţie de serviciile oferite de operatorii de transport feroviar de călători, cu modificările și completările ulterioare. Aceste cerințe sunt prezentate sintetic în tabelul de mai jos.

Tabelul 8 – Cerințe minimale privind serviciile la bordul trenurilor

Serviciu de transport	Servicii la bordul trenului	cls. I	cls.II	VD	Bc
Intercity (IC)					
	Spaţii speciale pentru bagaj voluminos	X	X		
	Climatizare	X	X		
	Prize 230 V/50 Hz	X	X		
	Conexiune internet	X	X		
	Toalete ecologice	X	X		
	Servicii de alimentaţie publică	X	X		
	Supraveghere video	X	X		
	Sistem de blocare automată a uşilor de acces în timpul mersului, precum şi de către personalul de tren pe durata staţionării	X	X		
	Asistenţă şi informare din partea personalului de tren	X	X		
	Transportul bicicletelor		X**		
Intercity night (IC-N)					
	Spaţii speciale pentru bagaj voluminos	X	X	X	X
	Climatizare	X	X	X	X
	Prize 230 V/50 Hz	X	X	X	X
	Conexiune internet	X	X	X	X
	Toalete ecologice	X	X	X	X
	Servicii de alimentaţie publică	X	X	X	X
	Supraveghere video	X	X	X	X
	Sistem de blocare automată a uşilor de acces în timpul mersului, precum şi de către personalul de tren pe durata staţionării	X	X	X	X
	Asistenţă şi informare din partea personalului de tren	X	X	X	X
	Transportul bicicletelor		X**		
Interregio (IR)					
	Climatizare	X	X		
	Sonorizare	X	X		
	Prize 230 V/50 Hz	X	X		
	Toalete ecologice	X*	X*		
	Supraveghere video	X*	X*		
	Sistem de blocare automată a uşilor de acces în timpul mersului, precum şi de către personalul de tren pe durata staţionării	X	X		
	Asistenţă şi informare din partea personalului de tren	X	X		
	Transportul bicicletelor		X**		
Interregio night (IR-N)					
	Climatizare	X	X*	X*	X*
	Sonorizare	X	X*	X*	X*
	Prize 230 V/50 Hz	X	X*	X*	X*
	Toalete ecologice	X	X*	X*	X*

Serviciu de transport	Servicii la bordul trenului	cls. I	cls.II	VD	Bc
	Servicii de alimentaţie publică	X	X	X	X
	Supraveghere video	X*	X*	X*	X*
	Sistem de blocare automată a uşilor de acces în timpul mersului, precum şi de către personalul de tren pe durata staţionării	X	X	X	X
	Asistenţă şi informare din partea personalului de tren	X	X	X	X
	Transportul bicicletelor		X**		
Regio Expres (R-E)					
	Climatizare	X	X*		
	Sonorizare	X	X		
	Prize 230 V/50 Hz	X	X		
	Toalete ecologice	X*	X*		
	Supraveghere video	X*	X*		
	Sistem de blocare automată a uşilor de acces în timpul mersului, precum şi de către personalul de tren pe durata staţionării	X	X		
	Asistenţă şi informare din partea personalului de tren	X	X		
	Transportul bicicletelor		X**		
Regio (R)					
	Climatizare	X*	X*		
	Sonorizare	X*	X*		
	Prize 230 V/50 Hz	X*	X*		
	Toalete ecologice	X*	X*		
	Supraveghere video	X*	X*		
	Sistem de blocare automată a uşilor de acces în timpul mersului, precum şi de către personalul de tren pe durata staţionării	X*	X*		
	Asistenţă şi informare din partea personalului de tren	X	X		
	Transportul bicicletelor		X**		
Regio metropolitan (R-M)					
	Climatizare	X*	X*		
	Sonorizare	X*	X*		
	Prize 230 V/50 Hz	X*	X*		
	Toalete ecologice	X*	X*		
	Supraveghere video	X*	X*		
	Sistem de blocare automată a uşilor de acces în timpul mersului, precum şi de către personalul de tren pe durata staţionării	X*	X*		
	Asistenţă şi informare din partea personalului de tren	X	X		
	Transportul bicicletelor		X**		

** Caracter obligatoriu pentru orice vehicul feroviar pentru transport călători fabricat sau reînnoit după data de 1.01.2022*

*** Caracter opțional pentru clasa a II-a pentru toate categoriile de servicii de transport feroviar până la data de 6.06.2025 și caracter obligatoriu pentru clasa a II-a pentru toate categoriile de servicii de transport feroviar după data de 7.06.2025*

Respectarea acestor cerințe minimale este obligatorie, iar eventualele abateri atrag penalizări stabilite prin contractul de servicii publice.

Prezenta măsură vizează valorificarea maximală a potențialului oferit de materialul rulant nou și modernizat, în sensul implementării unui nivel de servicii superior cerințelor minimale prezentate în tabelul de mai sus. De exemplu, una dintre preocupările prioritare pe linia de îmbunătățirii serviciilor oferite la bordul trenurilor ar trebui să vizeze asigurarea climatizării inclusiv în situațiile în care această cerință nu are caracter obligatoriu.

11.2.2.2.2 Măsura A.2.2.2: Implementarea unor servicii suplimentare la bordul trenurilor

ID măsură	A.2.2.2	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Creșterea veniturilor proprii ale societății
	Obiectiv specific:	Creșterea calității serviciilor de transport
	Direcție acțiune:	Îmbunătățirea și diversificarea serviciilor oferite la bordul trenurilor

Necesitate și oportunitate

Creșterea calității serviciilor de transport feroviar de călători reprezintă un obiectiv prioritar din perspectiva creșterii nivelului intrinsec de competitivitate al transportului feroviar de călători în principal în raport cu transportul rutier public și individual. Responsabilitatea privind creșterea calității serviciilor de transport feroviar de călători revine preponderent operatorilor de transport feroviar de călători.

Simultan cu extinderea parcului de material rulant disponibil, eforturile societății trebuie focalizate inclusiv spre îmbunătățirea și diversificarea serviciilor oferite la bordul trenurilor.

Țintele societății trebuie să vizeze un nivel de calitate superior condițiilor minimale impuse prin reglementările în vigoare, menționate în paragraful anterior.

O astfel de abordare este menită să sporească atractivitatea pentru clienți a serviciilor de transport operate de CFR Călători, cu consecințe privind creșterea progresivă a veniturilor societății

Prezentare sintetică a măsurii

În scopul creșterii atractivității pentru clienți a serviciilor de transport operate de CFR Călători, măsura ar trebui să vizeze cu prioritate extinderea dincolo de cerințele minimale obligatorii a unor servicii la bord care se dovedesc esențiale pentru confortul călătoriei cu trenul, precum:

- climatizarea, cu referire atât la încălzirea în sezoanele reci dar mai ales la răcirea aerului în sezoanele calde, care ar trebui să devină un standard pentru toate trenurile operate de societate;
- sonorizarea trenurilor, atât în scopul difuzării de informații utile privind călătoria, cât și în scopul difuzării de muzică ambientală, care ar trebui de asemenea să devină un standard pentru toate trenurile operate de societate;
- conexiunea la internet, care ar trebui să devină un standard inclusiv pentru trenurile interregio operate de societate etc.

De asemenea, pentru trenurile de lung parcurs ar trebui luată în considerare, cel puțin pentru clasa I, implementarea unor servicii video personalizate și/sau personalizabile, similare celor implementate de companiile aeriene.

Implementarea unor astfel de servicii necesită stabilirea unor cerințe adecvate pentru modernizarea vagoanelor existente, precum și stabilirea unor cerințe adecvate pentru materialul rulant care urmează a fi achiziționat de societate în leasing operațional.

De asemenea, această măsură ar trebui să vizeze și includerea unor vagoane de dormit și sau cușetă în compunerea unor trenuri de lung parcurs care circulă pe timp de noapte. Din această perspectivă, această măsură este complementară măsurii A.2.1.3 (a se vedea paragraful 11.2.2.1.3 de mai sus).

11.2.2.2.3 Măsura A.2.2.3: Implementarea unor servicii de alimentație publică la bordul trenurilor

ID măsură	A.2.2.3	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Creșterea veniturilor proprii ale societății
	Obiectiv specific:	Creșterea calității serviciilor de transport
	Direcție acțiune:	Îmbunătățirea și diversificarea serviciilor oferite la bordul trenurilor

Necesitate și oportunitate

Creșterea calității serviciilor de transport feroviar de călători reprezintă un obiectiv prioritar din perspectiva creșterii nivelului intrinsec de competitivitate al transportului feroviar de călători în principal în raport cu transportul rutier public și individual. Responsabilitatea privind creșterea calității serviciilor de transport feroviar de călători revine preponderent operatorilor de transport feroviar de călători.

Simultan cu extinderea parcului de material rulant disponibil, eforturile societății trebuie focalizate inclusiv spre îmbunătățirea și diversificarea serviciilor oferite la bordul trenurilor.

Țintele societății trebuie să vizeze un nivel de calitate superior condițiilor minimale impuse prin reglementările în vigoare, menționate în paragraful anterior.

Din această perspectivă, asigurarea unor servicii adecvate de alimentație publică la bordul trenurilor de lung și mediu parcurs poate avea un impact decisiv pe linia sporirii atractivității pentru clienți a serviciilor de transport operate de CFR Călători, cu consecințe privind creșterea progresivă a veniturilor societății

Prezentare sintetică a măsurii

O primă componentă a acestei măsuri vizează valorificarea eficientă a potențialului oferit de vagoanele restaurant și de vagoanele bar/bistro care ar trebui incluse în compunerea trenurilor de lung și mediu parcurs (măsura A.2.1.3, prezentată în paragraful 11.2.2.1.3 de mai sus).

Aceste vagoane ar trebui organizate astfel încât să poată oferi meniuri atractive și diversificate, la prețuri accesibile. Este foarte important să fie asigurate condițiile pentru a permite plata cu cardul bancar al consumației.

În plus, serviciile oferite de aceste vagoane ar trebui să includă și distribuirea în tren de gustări și băuturi, contra cost, de o manieră similară serviciilor oferite de companiile aeriene. Se poate lua în considerare inclusiv oferirea gratuită (inclusă în costul biletului) pentru toți pasagerii trenurilor respective a unor produse de bază precum apă, ceai sau cafea.

De o manieră similară ar trebui tratată valorificarea potențialului oferit de zonele bar/bistro din configurarea trenurilor noi de lung parcurs achiziționate de ARF (ramele RE-IR – a se vedea paragraful 11.2.1.1.1 de mai sus).

În cazul trenurilor de lung și mediu parcurs care nu au în compunere vagoane restaurant sau bar/bistro, ar trebui luată în considerație contractarea unor servicii de catering care să permită distribuirea în tren de gustări și băuturi, contra cost, de o manieră similară serviciilor oferite de companiile aeriene, utilizând în acest scop personalul de la bordul trenului.

Nu în ultimul rând, trebuie acordată o atenție deosebită serviciilor de alimentație publică oferite la bordul vagoanelor de dormit și cușetă. Având în vedere bunele practici în acest domeniu ale altor companii europene, ar trebui luată în considerație contractarea unor servicii de catering interactiv, care să permită de exemplu servirea micului dejun pe baza opțiunilor exprimate de client în seara anterioară.

11.2.3 MASURI PRIORITARE PENTRU ATINGEREA OBIECTIVULUI SPECIFIC A.3: CREȘTEREA GRADULUI DE ADECVARE AL OFERTEI DE SERVICII IN RAPORT CU AȘTEPTARILE CLIENȚILOR

11.2.3.1 Măsuri aferente acțiunii A.3.1: CREȘTEREA CAPACITAȚII DE TRANSPORT

11.2.3.1.1 Măsura A.3.1.1: Creșterea numărului trenurilor operate de societate

ID măsură	A.3.1.1	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Creșterea veniturilor proprii ale societății
	Obiectiv specific:	Creșterea gradului de adecvare al ofertei de servicii în raport cu așteptările clienților
	Direcție acțiune:	Creșterea capacității de transport

Necesitate și oportunitate

În ipoteza implementării de către Ministerul Transporturilor și Infrastructurii a planului strategic privind compensarea handicapului competitiv al transportului feroviar de călători în raport cu alte moduri de transport, prezentat în paragraful 7.3.2.1 de mai sus, creșterea gradului de adecvare al ofertei de servicii în raport cu așteptările clienților reprezintă o altă abordare prioritară din perspectiva creșterii nivelului intrinsec de competitivitate al transportului feroviar de călători, în principal în raport cu transportul rutier public și individual.

Responsabilitatea privind creșterea gradului de adecvare al ofertei de servicii în raport cu așteptările clienților revine preponderent operatorilor de transport feroviat de călători.

În condițiile extinderii viitoare a parcului activ de material rulant al CFR Călători, una dintre principalele modalități de creștere a capacității de transport oferite clienților constă în creșterea numărului de trenuri operate.

O astfel de abordare este menită să sporească atractivitatea pentru clienți a serviciilor de transport operate de CFR Călători, cu consecințe privind creșterea progresivă a veniturilor societății.

Trebuie însă menționat că abordarea bazată pe creșterea numărului de trenuri operate este condiționată de asigurarea resurselor financiare necesare prin dimensionarea adecvată a compensației de serviciu public (a se vedea măsurile G.2 și G.3 prezentate în paragrafele 11.3.2 și 11.3.3 de mai jos).

Prezentare sintetică a măsurii

Creșterea numărului de trenuri operate de CFR Călători poate fi realizată în mai multe moduri, care nu se exclud reciproc:

a) Prin implementarea serviciilor cadențate de lung și mediu parcurs pe relațiile de transport cu cereri mari de transport. Din această perspectivă, această măsură este complementară măsurilor A.4.1.1 (a se vedea paragraful 11.2.4.1.1 de mai jos) și A.4.1.2 (a se vedea paragraful 11.2.4.1.2 de mai jos).

b) Prin implementarea serviciilor de transport al călătorilor în zonele metropolitane. Din această perspectivă, această măsură este complementară măsurilor A.4.2.1 (a se vedea paragraful 11.2.4.2.1 de mai jos) și A.4.2.2 (a se vedea paragraful 11.2.4.2.2 de mai jos).

c) Prin extinderea gamei de relații de transport deservite de CFR Călători. Din această perspectivă, această măsură este complementară măsurii A.3.2.1 (a se vedea paragraful 11.2.3.2.1 de mai jos).

d) Prin creșterea numărului trenurilor operate pe anumite relații de transport. Din această perspectivă, această măsură este complementară măsurii A.3.3.2 (a se vedea paragraful 11.2.3.3.2 de mai jos).

11.2.3.1.2 Măsura A.3.1.2: Creșterea capacității medii de transport a trenurilor operate de societate

ID măsură	A.3.1.2	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Creșterea veniturilor proprii ale societății
	Obiectiv specific:	Creșterea gradului de adecvare al ofertei de servicii în raport cu așteptările clienților
	Direcție acțiune:	Creșterea capacității de transport

Necesitate și oportunitate

În ipoteza implementării de către Ministerul Transporturilor și Infrastructurii a planului strategic privind compensarea handicapului competitiv al transportului feroviar de călători în raport cu alte moduri de transport, prezentat în paragraful 7.3.2.1 de mai sus, creșterea gradului de adecvare al ofertei de servicii în raport cu așteptările clienților reprezintă o altă abordare prioritară din perspectiva creșterii nivelului intrinsec de competitivitate al transportului feroviar de călători, în principal în raport cu transportul rutier public și individual.

Responsabilitatea privind creșterea gradului de adecvare al ofertei de servicii în raport cu așteptările clienților revine preponderent operatorilor de transport feroviat de călători.

În condițiile extinderii viitoare a parcului activ de material rulant al CFR Călători, o modalitate de creștere a capacității de transport oferite clienților constă în creșterea capacității medii de transport a trenurilor operate de societate.

O astfel de abordare este menită să sporească atractivitatea pentru clienți a serviciilor de transport operate de CFR Călători, cu consecințe privind creșterea progresivă a veniturilor societății, în paralel cu reducerea costurilor unitare de operare per loc-km.

Prezentare sintetică a măsurii

Pe măsura extinderii parcului de material rulant disponibil, prin utilizarea trenurilor noi achiziționate de ARF (măsura A.1.1.1 prezentată în paragraful 11.2.1.1.1 de mai sus), prin utilizarea materialului rulant achiziționat de CFR Călători în leasing operațional (măsura A.1.1.2 prezentată în paragraful 11.2.1.1.2 de mai sus) și/sau prin utilizarea materialului rulant modernizat (măsura A.1.1.3 prezentată în paragraful 11.2.1.1.3 de mai sus), măsura vizează optimizarea compunerii trenurilor operate de societate prin creșterea capacității medii de transport.

Măsura vizează atingerea simultană a două obiective importante:

a) Pe de o parte, vizează creșterea capacității de transport pusă la dispoziția clienților, cu consecințe privind creșterea veniturilor proprii ale societății (obiectivul strategic general A).

b) Pe de altă parte, reducerea costurilor unitare de operare per loc-km, cu consecințe privind reducerea costurilor societății (obiectivul strategic general B). Din această perspectivă, această măsură este complementară măsurilor B.2.1.1 (a se vedea paragraful 11.2.7.1.1 de mai jos) și B.2.1.2 (a se vedea paragraful 11.2.7.1.2 de mai jos).

11.2.3.2 Măsuri aferente acțiunii A.3.2: CREȘTEREA GRADULUI DE ACOPERIRE GEOGRAFICA A SERVICIILOR DE TRANSPORT

11.2.3.2.1 Măsura A.3.2.1: Extinderea gamei de relații de transport deservite de CFR Călători

ID măsură	A.3.2.1	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Creșterea veniturilor proprii ale societății
	Obiectiv specific:	Creșterea gradului de adecvare al ofertei de servicii în raport cu așteptările clienților
	Direcție acțiune:	Creșterea gradului de acoperire geografică a serviciilor de transport

Necesitate și oportunitate

CFR Călători are statut de operator național de transport feroviar de călători. Acest statut implică posibilitatea de a opera servicii de transport feroviar de călători pe întreaga rețea feroviară română. Mai mult decât atât, actele normative în vigoare impun obligația CFR Călători de a asigura operarea serviciilor de transport feroviar de călători pe relațiile deservite în mod normal de alți operatori feroviari, în cazul în care aceștia sunt în imposibilitate de a asigura continuitatea serviciilor.

Problema este însă că societatea se confruntă cu problema unui parc activ insuficient de material rulant, motiv pentru care este în imposibilitate de a asigura operarea serviciilor de transport feroviar de călători pe întreaga rețea feroviară română, cu referire inclusiv la secțiile de circulație care nu mai pot fi deservite de alți operatori feroviari. În aceste condiții, devin din ce în ce mai numeroase cazurile în care există secții de circulație pe care nu se mai operează servicii de transport feroviar de călători. Din perspectiva CFR Călători aceasta înseamnă limitarea fortuită a veniturilor societății, iar din perspectiva economiei naționale aceasta înseamnă limitarea mobilității persoanelor pe rute interurbane terestre.

În condițiile extinderii viitoare a parcului activ de material rulant al CFR Călători, o prioritate strategică a societății trebuie să vizeze multiplicarea serviciilor de transport feroviar de călători operate de societate astfel încât să fie asigurată deservirea adecvată a tuturor localităților care au acces la rețeaua feroviară română.

O astfel de abordare este menită să sporească numărul clienților care pot opta pentru serviciile de transport operate de CFR Călători, cu consecințe privind creșterea progresivă a veniturilor societății.

Prezentare sintetică a măsurii

Pe măsura extinderii parcului de material rulant disponibil, prin utilizarea trenurilor noi achiziționate de ARF (măsura A.1.1.1 prezentată în paragraful 11.2.1.1.1 de mai sus), prin utilizarea materialului rulant achiziționat de CFR Călători în leasing operațional (măsura A.1.1.2 prezentată în paragraful 11.2.1.1.2 de mai sus) și/sau prin utilizarea materialului rulant modernizat (măsura A.1.1.3 prezentată în paragraful 11.2.1.1.3 de mai sus), măsura vizează reluarea progresivă a operării serviciilor de transport pe relații de transport care în prezent nu mai sunt deservite de nici un operator feroviar de călători.

O astfel de abordare este însă condiționată de dimensionarea adecvată a obligației de serviciu public (a se vedea măsura G.2 prezentată în paragraful 11.3.2 de mai jos) și, pe cale de consecință, a compensației de serviciu public alocată societății (a se vedea măsura G.3 prezentată în paragraful 11.3.3 de mai jos).

11.2.3.2.2 Măsura A.3.2.2: Utilizarea autobuzelor de înlocuire

ID măsură	A.3.2.1	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Creșterea veniturilor proprii ale societății
	Obiectiv specific:	Creșterea gradului de adecvare al ofertei de servicii în raport cu așteptările clienților
	Direcție acțiune:	Creșterea gradului de acoperire geografică a serviciilor de transport

Necesitate și oportunitate

CFR Călători are statut de operator național de transport feroviar de călători. Acest statut implică posibilitatea de a opera servicii de transport feroviar de călători pe întreaga rețea feroviară română. Mai mult decât atât, actele normative în vigoare impun obligația CFR Călători de a asigura operarea serviciilor de transport feroviar de călători pe relațiile deservite în mod normal de alți operatori feroviari, în cazul în care aceștia sunt în imposibilitate de a asigura continuitatea serviciilor.

Problema este însă că societatea se confruntă cu problema unui parc activ insuficient de material rulant, motiv pentru care este în imposibilitate de a asigura operarea serviciilor de transport feroviar de călători pe întreaga rețea feroviară română, cu referire inclusiv la secțiile de circulație care nu mai pot fi deservite de alți operatori feroviari. În aceste condiții, devin din ce în ce mai numeroase cazurile în care există secții de circulație pe care nu se mai operează servicii de transport feroviar de călători. Din perspectiva CFR Călători aceasta înseamnă limitarea fortuită a veniturilor societății, iar din perspectiva economiei naționale aceasta înseamnă limitarea mobilității persoanelor pe rute interurbane terestre.

Din perspectiva necesității creșterii veniturilor proprii ale societății (obiectivul strategic general A), o prioritate strategică a societății trebuie să vizeze multiplicarea serviciilor de transport de călători operate de societate astfel încât să fie asigurată deservirea adecvată a tuturor localităților care au acces la rețeaua feroviară română. Având în vedere că readucerea parcului de material rulant disponibil la o dimensiune adecvată nu poate fi realizată într-un termen suficient de scurt, o soluție tranzitorie poate consta în utilizarea unor autobuze sau autocare pentru a permite CFR Călători operarea unor servicii de transport de călători pe anumite relații de transport unde nu se pot implementa servicii de transport feroviar din cauza materialului rulant feroviar insuficient (autobuze de înlocuire).

O astfel de abordare este menită să sporească numărul clienților care pot opta pentru serviciile de transport operate de CFR Călători, cu consecințe privind creșterea progresivă a veniturilor societății.

Prezentare sintetică a măsurii

Conceptul *„autobuz de înlocuire”* a apărut în contextul existenței unor situații excepționale care afectează continuitatea serviciilor de transport feroviar de călători, precum închideri neprevăzute ale unor tronsoane de linie de cale ferată sau defectări în parcurs ale materialului rulant. În astfel de cazuri operatorul de transport feroviar utilizează autobuze care să asigure continuitatea călătoriei prin deplasarea călătorilor pe distanța afectată de închiderea liniei sau, după caz, până la destinația finală. O astfel de abordare face deja parte din bunele practici recunoscute internațional pentru a asigura continuitatea serviciilor de transport feroviar de călători.

CFR Călători utilizează deja autobuze de înlocuire în situații de genul celor descrise mai sus. În viitorul apropiat, în contextul în care sunt planificate mari șantiere de modernizare a infrastructurii feroviare care vor necesitatea închiderea liniilor pe durata lucrărilor, se pune inclusiv problema utilizării pe durate mai lungi a autobuzelor de înlocuire pe relațiile de transport afectate de lucrările de modernizare pentru care nu există rute alternative adecvate (ex: proiectul de electrificare și modernizare a liniei pe relația Cluj Napoca – Oradea).

Prezenta măsură vizează extinderea acestui concept în sensul utilizării autobuzelor de înlocuire pentru relații de transport, în principiu de scurt parcurs, care nu pot fi deservite cu materialul rulant existent. În principiu există două modalități de abordare. O primă variantă, deja aplicată în prezent, constă în achiziționarea unor servicii de transport rutier al călătorilor de la societăți specializate. Alternativ, se poate pune problema constituirii unei flote

de autobuze a CFR Călători prin achiziționare în leasing operațional, care să fie utilizată inclusiv pentru deservirea unor astfel de rute.

Implementarea acestei măsuri este condiționată de acceptul Autorității pentru Reformă Feroviară de a permite utilizarea autobuzelor de înlocuire pentru realizarea pe anumite rute a obligațiilor de serviciu public privind transportul feroviar de călători.

11.2.3.3 Măsuri aferente acțiunii A.3.3: ADAPTAREA ORARELOR IN RAPORT DE NECESITAȚILE DE TRANSPORT

11.2.3.3.1 Măsura A.3.3.1: Extinderea progresivă a ponderii serviciilor de transport cadențate

ID măsură	A.3.3.1	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Creșterea veniturilor proprii ale societății
	Obiectiv specific:	Creșterea gradului de adecvare al ofertei de servicii în raport cu așteptările clienților
	Direcție acțiune:	Adaptarea orarelor în raport de necesitățile de transport

Necesitate și oportunitate

Atractivitatea serviciilor de transport feroviar de călători este condiționată de disponibilitatea unui astfel de serviciu în momentul convenabil pentru client. În caz contrar, clientul tinde să opteze pentru un serviciu mai apropiat de nevoile sale.

În condițiile unui parc insuficient de material rulant, CFR Călători a optat până în prezent pentru concentrarea ofertei de servicii de transport în perioadele orare identificate drept optime din punct de vedere al numărului de cereri de transport.

Una dintre modalitățile consacrate deja la nivel internațional de adaptare a orarelor la necesitățile de transport ale clienților constă în extinderea progresivă a ponderii serviciilor de transport cadențate.

Prezentare sintetică a măsurii

În condițiile extinderii viitoare a parcului activ de material rulant al CFR Călători, societatea trebuie să migreze de la abordarea actuală a proiectării orarelor către o abordare bazată pe distribuirea cât mai uniformă a ofertelor de servicii pe toată durata zilei, astfel încât să fie maximizată probabilitatea de a satisface o gamă cât mai largă de necesități de mobilitate. În acest sens, practica internațională a consacrat abordarea bazată pe servicii de transport feroviar oferite la intervale de timp egale, de preferință cât mai mici. Acestea sunt cunoscute sub denumirea de „servicii cadențate".

Această măsură ar trebui să vizeze atât serviciile de transport de lung și mediu parcurs, fiind astfel complementară cu măsura A.4.1.1 (prezentată în paragraful 11.2.4.1.1 de mai jos) și cu măsura A.4.1.2 (prezentată în paragraful 11.2.4.1.2 de mai jos).

De asemenea, măsura ar trebui să vizeze și serviciile de transport de scurt parcurs în zonele metropolitane, fiind astfel complementară cu măsura A.4.2.1 (prezentată în paragraful 11.2.4.2.1 de mai jos) și cu măsura A.4.2.2 (prezentată în paragraful 11.2.4.2.2 de mai jos).

O astfel de abordare este menită să sporească numărul clienților care pot opta pentru serviciile de transport operate de CFR Călători, cu consecințe privind creșterea progresivă a veniturilor societății.

Implementarea acestei măsuri este însă condiționată de dimensionarea adecvată a obligației de serviciu public (a se vedea măsura G.2 prezentată în paragraful 11.3.2 de mai jos) și, pe cale de consecință, a compensației de serviciu public alocată societății (a se vedea măsura G.3 prezentată în paragraful 11.3.3 de mai jos).

11.2.3.3.2 Măsura A.3.3.2: Creșterea numărului trenurilor operate pe anumite relații de transport

ID măsură	A.3.3.2	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Creșterea veniturilor proprii ale societății
	Obiectiv specific:	Creșterea gradului de adecvare al ofertei de servicii în raport cu așteptările clienților
	Direcție acțiune:	Adaptarea orarelor în raport de necesitățile de transport

Necesitate și oportunitate

Atractivitatea serviciilor de transport feroviar de călători este condiționată de disponibilitatea unui astfel de serviciu în momentul convenabil pentru client. În caz contrar, clientul tinde să opteze pentru un serviciu mai apropiat de nevoile sale.

În condițiile unui parc insuficient de material rulant, CFR Călători a optat până în prezent pentru concentrarea ofertei de servicii de transport în perioadele orare identificate drept optime din punct de vedere al numărului de cereri de transport.

În condițiile extinderii viitoare a parcului de material rulant utilizat de CFR Călători, una dintre principalele modalități de adaptare a orarelor în raport de necesitățile de transport constă în creșterea numărului de trenuri operate pe anumite relații de transport.

O astfel de abordare este menită să sporească atractivitatea pentru clienți a serviciilor de transport operate de CFR Călători, cu consecințe privind creșterea progresivă a veniturilor societății.

Prezentare sintetică a măsurii

Măsura vizează relații de transport caracterizate printr-un nivel suficient de ridicat al cererilor de transport, dar pentru care matarialul rulant disponibil nu permite implementarea unor servicii de transport cadențate.

Pentru astfel de relații de transport se pune problema creșterii numărului de trenuri operate. Orarele acestor servicii vor fi proiectate astfel încât să fie cât mai bine adaptate distribuției în timp a cererilor de transport.

Din această perspectivă, această măsură este complementară măsurii A.3.1.1 (a se vedea paragraful 11.2.3.1.1 de mai sus).

Trebuie însă menționat că abordarea bazată pe creșterea numărului de trenuri operate este condiționată de asigurarea resurselor financiare necesare prin dimensionarea adecvată a compensației de serviciu public (a se vedea măsurile G.2 și G.3 prezentate în paragrafele 11.3.2 respectiv 11.3.3 de mai jos).

11.2.3.4 Măsuri aferente acțiunii A.3.4: EFICIENTIZAREA SISTEMULUI DE VANZARE AL TITLURILOR DE CALATORIE

11.2.3.4.1 Măsura A.3.4.1: Consolidarea sistemului de vânzare on-line

ID măsură	A.3.4.1	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Creșterea veniturilor proprii ale societății
	Obiectiv specific:	Creșterea gradului de adecvare al ofertei de servicii în raport cu așteptările clienților
	Direcție acțiune:	Eficientizarea sistemului de vânzare al titlurilor de călătorie

Necesitate și oportunitate

Un element important care determină atractivitatea serviciilor de transport feroviar de călători este ușurința de a procura un titlu de călătorie. În principiu trebuie eliminat orice posibil inconvenient pentru un potențial client care dorește să achiziționeze un titlu de călătorie pentru a efectua o deplasare pe calea ferată.

Pentru rezolvarea acestei probleme în scopul creșterii competitivității transportului feroviar de călători în raport cu alte moduri de transport, Uniunea Europeană a legiferat obligativitatea implementării unui sistem de emitere integrată a titlurilor de călătorie, pentru toți operatorii serviciilor de transport feroviar de călători, inclusiv a biletelor directe în cazul călătoriilor efectuate cu mai multe trenuri. Această obligație este prevăzută prin art. 13[1] din Legea nr. 202/2016, care transpune în legislația națională prevederile Directivei 2012/34/UE. Responsabilitatea realizării unui astfel de sistem integrat de emitere a titlurilor de călătorie revine Autorității pentru Reformă Feroviară (ARF).

În plus, CFR Călători trebuie să aibă în vedere diversificarea canalelor de vânzare al titlurilor de călătorie, cu accent pe vânzările on-line care asigură nivelul maxim de comoditate din perspectiva clientului.

O astfel de abordare este menită să sporească numărul clienților care pot opta pentru serviciile de transport operate de CFR Călători, cu consecințe privind creșterea progresivă a veniturilor societății.

Prezentare sintetică a măsurii

În condițiile în care CFR Călători a optat deja pentru includerea societății în sistemul integrat de emitere a titlurilor de călătorie, această măsură vizează îmbunătățirea continuă a sistemului propriu de vânzare on-line a titlurilor de călătorie.

Trebuie avută în vedere îmbunătățirea continuă a facilităților de planificare a călătoriei, simultan cu simplificarea procedurilor de navigare în site în vederea achiziționării titlurilor de călătorie dorite. De exemplu, ar fi utilă adăugarea unei facilități privind informarea cât mai detaliată în legătură cu posibilitățile de deplasare din stația de destinație către destinația finală a călătoriei: mijloace de transport în comun disponibile în stația de destinație, taxiuri, ride sharing etc.

Din perspectiva îmbunătățirii facilităților de planificare a călătoriei, pentru trenurile de lung și mediu parcurs care oferă la bord servicii de alimentație publică ar fi util să fie oferite clienților informații relevante privind tipurile de produse și meniuri oferite.

Achiziționarea titlurilor de călătorie la trenurile prevăzute cu regim de rezervare a locurilor trebuie integrată cu facilități de rezervare a locurilor. Din această perspectivă, această măsură este complementară măsurii A.3.5.1 (a se vedea paragraful 11.2.3.5.1 de mai jos).

Consolidarea sistemului de vânzare on-line a titlurilor de călătorie generează beneficii în ceea ce privește reducerea costurilor privind resursele umane și facilităților logistice utilizate în acest scop. Din această perspectivă, această măsură este complementară măsurii B.3.2.4 (a se vedea paragraful 11.2.8.2.4 de mai jos).

11.2.3.4.2 Măsura A.3.4.2: Vânzarea titlurilor de călătorie la bordul trenurilor

ID măsură	A.3.4.2	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Creșterea veniturilor proprii ale societății
	Obiectiv specific:	Creșterea gradului de adecvare al ofertei de servicii în raport cu așteptările clienților
	Direcție acțiune:	Eficientizarea sistemului de vânzare al titlurilor de călătorie

Necesitate și oportunitate

Un element important care determină atractivitatea serviciilor de transport feroviar de călători este ușurința de a procura un titlu de călătorie. În principiu trebuie eliminat orice posibil inconvenient pentru un potențial client care dorește să achiziționeze un titlu de călătorie pentru a efectua o deplasare pe calea ferată. În particular, punerea la dispoziția clienților a unor facilități suplimentare pentru achiziționarea titlurilor de călătorie poate contribui semnificativ la comutarea opțiunilor clienților către serviciile de transport operate de CFR Călători.

Din perspectiva preocupărilor privind diversificarea canalelor de vânzare al titlurilor de călătorie, cu accent pe asigurarea nivelului maxim de comoditate din perspectiva clientului, una dintre priorități trebuie să vizeze implementarea unui sistem eficient de vânzare a titlurilor de călătorie la bordul trenurilor.

O astfel de abordare este menită să sporească numărul clienților care pot opta pentru serviciile de transport operate de CFR Călători, cu consecințe privind creșterea progresivă a veniturilor societății.

Prezentare sintetică a măsurii

Măsura vizează în principal compensarea dificultăților de procurare de către clienți a titlurilor de călătorie în stații mici sau puncte de oprire, care nu sunt prevăzute cu facilități de vânzare a acestor titluri.

Cel puțin pentru astfel de cazuri este necesară implementarea unui sistem fiabil și atractiv pentru clienți de vânzare a titlurilor de călătorie la bordul trenurilor. Atractivitatea pentru clienți a unui astfel de sistem este condiționată de eliminarea oricărei forme de suprataxare.

Din punctul de vedere al societății, eficiența unui astfel de sistem presupune integrarea sa cu sistemul informatic al societății destinat vânzării titlurilor de călătorie și rezervării locurilor, astfel încât vânzarea la bordul trenurilor a titlurilor de călătorie să nu perturbe procesul de gestionare a biletelor vândute on-line și a locurilor rezervate în acest mod. Din această perspectivă, această măsură este complementară măsurii A.3.4.1 (a se vedea paragraful anterior).

Consolidarea sistemului de vânzare la bordul trenurilor a titlurilor de călătorie generează beneficii în ceea ce privește reducerea costurilor privind resursele umane și facilităților logistice utilizate în acest scop în stații, cu referire mai ales la stațiile mici și la punctele de oprire. Din această perspectivă, această măsură este complementară măsurii B.3.2.4 (a se vedea paragraful 11.2.8.2.4 de mai jos).

11.2.3.4.3 Măsura A.3.4.3: Utilizarea automatelor pentru vânzarea titlurilor de călătorie

ID măsură	A.3.4.3	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Creșterea veniturilor proprii ale societății
	Obiectiv specific:	Creșterea gradului de adecvare al ofertei de servicii în raport cu așteptările clienților
	Direcție acțiune:	Eficientizarea sistemului de vânzare al titlurilor de călătorie

Necesitate și oportunitate

Un element important care determină atractivitatea serviciilor de transport feroviar de călători este ușurința de a procura un titlu de călătorie. În principiu trebuie eliminat orice posibil inconvenient pentru un potențial client care dorește să achiziționeze un titlu de călătorie pentru a efectua o deplasare pe calea ferată. În particular, punerea la dispoziția clienților a unor facilități suplimentare pentru achiziționarea titlurilor de călătorie poate contribui semnificativ la comutarea opțiunilor clienților către serviciile de transport operate de CFR Călători.

Din perspectiva preocupărilor privind diversificarea canalelor de vânzare al titlurilor de călătorie, cu accent pe asigurarea nivelului maxim de comoditate din perspectiva clientului, una dintre priorități trebuie să vizeze implementarea unui sistem eficient de vânzare a titlurilor de călătorie prin intermediul automatelor dedicate montate în stații.

O astfel de abordare este menită să sporească numărul clienților care pot opta pentru serviciile de transport operate de CFR Călători, cu consecințe privind creșterea progresivă a veniturilor societății.

Prezentare sintetică a măsurii

În prezent CFR Călători utilizează deja automate pentru vânzarea titlurilor de călătorie în stațiile Bucureşti Nord, București Basarab, Ploieşti Sud, Sinaia, Busteni, Craiova, Timişoara, Arad, Cluj, Braşov, Predeal, Miercurea-Ciuc, Sibiu, Iaşi, Constanța, Aeroport Henri Coandă.

Măsura vizează extinderea utilizării automatelor pentru vânzarea titlurilor de călătorie, cu accent prioritar pe stațiile cu trafic semnificativ unde există limitări în ceea ce privește organizarea caselor de bilete.

O astfel de abordare poate fi foarte eficientă în contextul implementării în viitor a unor servicii cadențate de scurt parcurs în zonele metropolitane. Din această perspectivă, prezenta măsură este complementară cu măsura A.4.2.1 (prezentată în paragraful 11.2.4.2.1 de mai jos) și cu măsura A.4.2.2 (prezentată în paragraful 11.2.4.2.2 de mai jos).

Consolidarea sistemului de vânzare a titlurilor de călătorie prin automate dedicate generează beneficii în ceea ce privește reducerea costurilor privind resursele umane și facilităților logistice utilizate în acest scop în stații, cu referire mai ales la stațiile mici și la punctele de oprire. Din această perspectivă, această măsură este complementară măsurii B.3.2.4 (a se vedea paragraful 11.2.8.2.4 de mai jos).

11.2.3.4.4 Măsura A.3.4.4: Implementarea unui sistem de tarifare care să încurajeze vânzarea anticipată

ID măsură	A.3.4.4	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Creșterea veniturilor proprii ale societății
	Obiectiv specific:	Creșterea gradului de adecvare al ofertei de servicii în raport cu așteptările clienților
	Direcție acțiune:	Eficientizarea sistemului de vânzare al titlurilor de călătorie

Necesitate și oportunitate

Din perspectiva CFR Călători, vânzarea anticipată a titlurilor de călătorie este importantă prin prisma beneficiilor pe care le poate genera pentru societate.

În primul rând este un instrument care poate permite identificarea serviciilor cu cereri de transport mai mari decât cele estimate și, implicit, un instrument care creează posibilitatea inițierii unor măsuri corective în ceea ce privește adecvarea capacității de transport oferite în raport de cerere, în limita materialului rulant disponibil.

În al doilea rând, vânzarea anticipată a titlurilor de călătorie, asociată cu un sistem de adaptare dinamică a prețurilor în raport de nivelul cererilor de transport pentru serviciul respectiv, reprezintă un instrument care poate contribui semnificativ la creșterea veniturilor proprii ale societății.

Nu în ultimul rând, vânzarea anticipată a titlurilor de călătorie generează fluxuri de numerar certe care pot permite creșterea eficienței procesului de planificare a cheltuielilor societății.

Prezentare sintetică a măsurii

CFR Călători practică deja un sistem de reduceri ale tarifelor pentru vânzarea anticipată a titlurilor de călătorie. Având în vedere reglementările în vigoare, destul de rigide, sistemul existent oferă însă puține grade de libertate pentru valorificarea eficientă a serviciilor care beneficiază de un nivel ridicat al cererilor de transport.

Măsura vizează în principal colaborarea cu ARF în vederea inițierii unor modificări legislative care să permită o abordare mai flexibilă în ceea ce privește adaptarea dinamică a prețurilor în raport de nivelul cererilor de transport, de natură să asigure condițiile pentru valorificarea mai eficientă a vânzării anticipate a titlurilor de călătorie.

În principiu, ar trebui luat în considerare ca referință sistemul actual de adaptare dinamică a prețurilor practicat de companiile aeriene. O eventuală creștere a veniturilor proprii ale societății ca urmare a implementării unui astfel de sistem nu ar trebui să genereze probleme din perspectiva regulilor de compensare a obligațiilor de serviciu public deoarece o eventuală supracompensare s-ar putea regla cu ușurință în cazul depășirii cotei maxime de profit stabilite prin contractul de servicii publice. Cel mai probabil nu se va ajunge însă decât accidental la astfel de situații; în majoritatea cazurilor veniturile proprii suplimentare obținute prin adaptarea dinamică a prețurilor ar permite doar diminuarea gradului de subcompensare a costurilor generate de realizarea obligațiilor de serviciu public contractate.

De asemenea, această măsură ar trebui să includă completarea sistemului informatic de vânzare a titlurilor de călătorie cu funcții de avertizare a sectorului de exploatare în legătură cu serviciile la care ar fi oportună suplimentarea capacității de transport a trenurilor respective. Astfel de funcții ar trebui asociate unor funcții interactive suplimentare destinate clienților, care să le permită acestora să exprime opțiuni de achiziționare a titlurilor de călătorie pentru trenurile la care nu mai există locuri disponibile.

11.2.3.5 Măsuri aferente acțiunii A.3.5: EFICIENTIZAREA SISTEMULUI DE REZERVARE A LOCURILOR

11.2.3.5.1 Măsura A.3.5.1: Consolidarea sistemului de rezervare on-line

ID măsură	A.3.5.1	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Creșterea veniturilor proprii ale societății
	Obiectiv specific:	Creșterea gradului de adecvare al ofertei de servicii în raport cu așteptările clienților
	Direcție acțiune:	Eficientizarea sistemului de rezervare a locurilor

Necesitate și oportunitate

Un element important care determină atractivitatea serviciilor de transport feroviar de călători este ușurința de a rezerva locul în trenurile care circulă în regim de rezervare a locurilor, simultan cu procurarea unui titlu de călătorie. În principiu trebuie eliminat orice posibil inconvenient pentru un potențial client care dorește să achiziționeze un titlu de călătorie pentru a efectua o deplasare pe calea ferată. În particular, punerea la dispoziția clienților a unor facilități suplimentare pentru rezervarea locurilor poate contribui semnificativ la comutarea opțiunilor clienților către serviciile de transport operate de CFR Călători.

Eficientizarea sistemului de rezervare a locurilor este o problemă complementară celei privind eficientizarea sistemului de vânzare al titlurilor de călătorie.

Din perspectiva preocupărilor privind eficientizarea sistemului de rezervare a locurilor, una dintre priorități trebuie să vizeze consolidarea sistemului de rezervare on-line.

O astfel de abordare este menită să sporească numărul clienților care pot opta pentru serviciile de transport operate de CFR Călători, cu consecințe privind creșterea progresivă a veniturilor societății.

Prezentare sintetică a măsurii

CFR Călători deține deja un sistem funcțional de rezervare on-line a locurilor în trenurile care circulă în regim de rezervare a locurilor.

Măsura vizează îmbunătățirea continuă a facilităților de rezervare a locurilor, simultan cu simplificarea procedurilor de navigare în site în vederea achiziționării titlurilor de călătorie dorite. Din această perspectivă, această măsură este complementară măsurii A.3.4.1 (a se vedea paragraful 11.2.3.4.1 de mai sus).

O problemă esențială pentru câștigarea încrederii clienților în serviciile oferite de CFR Călători constă în asigurarea fiabilității sistemului, în scopul de a evita orice disfuncție indiferent de procedeul ales de client pentru achiziționarea unui titlu de călătorie și rezervarea locului. Din această perspectivă, prezenta măsură este complementară inclusiv cu măsura A.3.4.2 (prezentată în paragraful 11.2.3.4.2 de mai sus) și cu măsura A.3.4.3 (prezentată în paragraful 11.2.3.4.3 de mai sus).

Consolidarea sistemului de rezervare on-line a locurilor, simultan cu achiziția titlurilor de călătorie, generează beneficii în ceea ce privește reducerea costurilor privind resursele umane și facilităților logistice utilizate în acest scop. Din această perspectivă, această măsură este complementară măsurii B.3.2.4 (a se vedea paragraful 11.2.8.2.4 de mai jos).

11.2.3.5.2 Măsura A.3.5.2: Implementarea unui sistem de tarifare care să încurajeze vânzarea anticipată

ID măsură	A.3.5.2	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Creșterea veniturilor proprii ale societății
	Obiectiv specific:	Creșterea gradului de adecvare al ofertei de servicii în raport cu așteptările clienților
	Direcție acțiune:	Eficientizarea sistemului de rezervare a locurilor

Necesitate și oportunitate

Din perspectiva CFR Călători, rezervarea anticipată a locurilor simultan cu vânzarea anticipată a titlurilor de călătorie este importantă prin prisma beneficiilor pe care le poate genera pentru societate.

În primul rând este un instrument care poate permite identificarea serviciilor cu cereri de transport mai mari decât cele estimate și, implicit, un instrument care creează posibilitatea inițierii unor măsuri corective în ceea ce privește adecvarea capacității de transport oferite în raport de cerere, în limita materialului rulant disponibil.

În al doilea rând, rezervarea anticipată a locurilor simultan cu vânzarea anticipată a titlurilor de călătorie, asociată cu un sistem de adaptare dinamică a prețurilor în raport de nivelul cererilor de transport pentru serviciul respectiv, reprezintă un instrument care poate contribui semnificativ la creșterea veniturilor proprii ale societății.

Nu în ultimul rând, rezervarea anticipată a locurilor simultan cu vânzarea anticipată a titlurilor de călătorie generează fluxuri de numerar certe care pot permite creșterea eficienței procesului de planificare a cheltuielilor societății.

Prezentare sintetică a măsurii

CFR Călători practică deja un sistem de reduceri ale tarifelor pentru rezervarea anticipată a locurilor simultan cu vânzarea anticipată a titlurilor de călătorie. Având în vedere reglementările în vigoare, destul de rigide, sistemul existent oferă însă puține grade de libertate pentru valorificarea eficientă a serviciilor care beneficiază de un nivel ridicat al cererilor de transport.

Măsura vizează în principal colaborarea cu ARF în vederea inițierii unor modificări legislative care să permită o abordare mai flexibilă în ceea ce privește adaptarea dinamică a prețurilor în raport de nivelul cererilor de transport, de natură să asigure condițiile pentru valorificarea mai eficientă a vânzării anticipate a titlurilor de călătorie simultan cu rezervarea locurilor în tren.

În principiu, ar trebui luat în considerare ca referință sistemul actual de adaptare dinamică a prețurilor practicat de companiile aeriene. O eventuală creștere a veniturilor proprii ale societății ca urmare a implementării unui astfel de sistem nu ar trebui să genereze probleme din perspectiva regulilor de compensare a obligațiilor de serviciu public deoarece o eventuală supracompensare s-ar putea regla cu ușurință în cazul depășirii cotei maxime de profit stabilite prin contractul de servicii publice. Cel mai probabil nu se va ajunge însă decât accidental la astfel de situații; în majoritatea cazurilor veniturile proprii suplimentare obținute prin adaptarea dinamică a prețurilor ar permite doar diminuarea gradului de subcompensare a costurilor generate de realizarea obligațiilor de serviciu public contractate.

De asemenea, această măsură ar trebui să includă completarea sistemului informatic de rezervare a locurilor și de vânzare a titlurilor de călătorie cu funcții de avertizare a sectorului de exploatare în legătură cu serviciile la care ar fi oportună suplimentarea capacității de transport a trenurilor respective. Astfel de funcții ar trebui asociate unor funcții interactive suplimentare destinate clienților, care să le permită acestora să exprime opțiuni de achiziționare a titlurilor de călătorie și de rezervare a locurilor pentru trenurile la care nu mai există locuri disponibile.

Această măsură este complementară măsurii A.3.4.4, prezentată în paragraful 11.2.3.4.4de mai sus.

11.2.3.6 Măsuri aferente acțiunii A.3.6: CREȘTEREA ACCESIBILITAȚII SERVICIILOR DE TRANSPORT

11.2.3.6.1 Măsura A.3.6.1: Sincronizarea cu serviciile de transport public local

ID măsură	A.3.6.1	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Creșterea veniturilor proprii ale societății
	Obiectiv specific:	Creșterea gradului de adecvare al ofertei de servicii în raport cu așteptările clienților
	Direcție acțiune:	Creșterea accesibilității serviciilor de transport

Necesitate și oportunitate

Un element important care determină atractivitatea serviciilor de transport feroviar de călători este ușurința de a ajunge la stația de îmbarcare în tren și ușurința de a parcurge distanța dintre stația de debarcare și punctul final al călătoriei. Altfel spus, creșterea accesibilității serviciilor de transport feroviar de călători este un factor determinant pentru creșterea competitivității transportului feroviar în raport cu alte moduri de transport.

Pentru atingerea acestui deziderat, preocupările CFR Călători trebuie orientate spre integrarea serviciilor sale în cadrul unor fluxuri intermodale de transport al călătorilor care să asigure fluența călătoriilor pe întregul parcurs între punctul inițial și cel final al deplasării dorite. În principal, aceasta înseamnă integrarea intermodală cu sistemele de transport public urban și cu sistemele de transport rutier public pe rutele suburbane.

Un instrument relevant pentru realizarea unei astfel de integrări intermodale constă în sincronizarea orarelor serviciilor de transport feroviar cu orarele serviciilor de transport rutier public care deservesc gările de călători.

O astfel de abordare este menită să sporească numărul clienților care pot opta pentru serviciile de transport operate de CFR Călători, cu consecințe privind creșterea progresivă a veniturilor societății.

Prezentare sintetică a măsurii

În principiu măsura este complementară măsurii privitoare la corelarea și integrarea sistemelor de servicii publice privind transportul călătorilor pe rute terestre (măsura G.4 prezentată în paragraful 11.3.4 de mai jos).

Măsura presupune inițierea unei colaborări a Ministerului Transporturilor și Infrastructurii, în principal prin Autoritatea pentru Reformă Feroviară, care coordonează transportul public de călători pe calea ferată, cu autoritățile publice locale și cu Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației, care coordonează transportul rutier public de călători. Obiectivul vizat este reconsiderarea serviciilor publice de transport rutier de scurt parcurs astfel încât să asigure cu prioritate transportul călătorilor la/de la cea mai apropiată stație de cale ferată. Se pune în principal problema sincronizării orarelor serviciilor publice de transport rutier de scurt parcurs cu orarele trenurilor din gările deservite, cu referire în special la orarele trenurilor regionale.

Alternativ, pe anumite relații de transport s-ar putea pune problema utilizării unor autobuze de înlocuire operate de CFR Călători pentru a facilita deplasarea clienților către stația de îmbarcare în tren și/sau de la stația de debarcare către punctul final al călătoriei. Din această perspectivă, prezenta măsură este complementară inclusiv cu măsura A.3.7.2, prezentată în paragraful 11.2.3.7.2 de mai jos.

Reușita unei astfel de abordări ar conduce la scurtarea duratelor de deplasare a călătorilor până la stația de îmbarcare în tren, respectiv de la stația de debarcare până în punctul de destinație al călătoriei, cu consecințe privind multiplicarea opțiunilor clienților pentru serviciile de transport feroviar operate de CFR Călători.

11.2.3.6.2 Măsura A.3.6.2: Integrarea titlurilor de călătorie

ID măsură	A.3.6.2	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Creșterea veniturilor proprii ale societății
	Obiectiv specific:	Creșterea gradului de adecvare al ofertei de servicii în raport cu așteptările clienților
	Direcție acțiune:	Creșterea accesibilității serviciilor de transport

Necesitate și oportunitate

Un element important care determină atractivitatea serviciilor de transport feroviar de călători este ușurința de a ajunge la stația de îmbarcare în tren și ușurința de a parcurge distanța dintre stația de debarcare și punctul final al călătoriei. Altfel spus, creșterea accesibilității serviciilor de transport feroviar de călători este un factor determinant pentru creșterea competitivității transportului feroviar în raport cu alte moduri de transport.

Pentru atingerea acestui deziderat, preocupările CFR Călători trebuie orientate spre integrarea serviciilor sale în cadrul unor fluxuri intermodale de transport al călătorilor care să asigure fluența călătoriilor pe întregul parcurs între punctul inițial și cel final al deplasării dorite. În principal, aceasta înseamnă integrarea intermodală cu sistemele de transport public urban și cu sistemele de transport rutier public pe rutele suburbane.

Un instrument relevant pentru realizarea unei astfel de integrări intermodale constă în integrarea serviciilor de transport feroviar cu serviciile de transport rutier public care deservesc gările de călători în ceea ce privește titlurile de călătorie.

Un alt aspect relevant pentru îmbunătățirea accesibilității serviciilor de transport furnizate de CFR Călători constă în integrarea titlurilor de călătorie cu alți operatori de transport feroviar de călători, astfel încât o călătorie care necesită utilizarea mai multor trenuri ale unor operatori diferiți să se poată efectua cu un titlu de călătorie unic.

O astfel de abordare este menită să sporească numărul clienților care pot opta pentru serviciile de transport operate de CFR Călători, cu consecințe privind creșterea progresivă a veniturilor societății.

Prezentare sintetică a măsurii

Obiectivul maximal al acestei măsuri vizează crearea posibilității de a efectua o călătorie cu trenul utilizând un singur titlu de călătorie valabil pentru toate mijloacele de transport public care trebuie utilizate în acest scop pentru deplasarea între punctul inițial și cel final al călătoriei. O astfel de abordare este deosebit de utilă mai ales în cazul clienților care efectuează în mod frecvent călătorii pe distanțe scurte care necesită inclusiv deplasarea cu trenul (ex: naveta la locul de muncă).

În principiu, integrarea titlurilor de călătorie vizează colaborarea cu două categorii de operatori de transport public, respectiv:

- cu operatorii de servicii publice de transport rutier de călători care deservesc gările feroviare;
- cu operatorii de transport feroviar de călători, pentru facilitarea călătoriilor care impun utilizarea mai multor trenuri.

Integrarea titlurilor de călătorie cu operatorii de servicii publice de transport rutier de călători reprezintă componenta cea mai dificil de realizat, având în vedere diversitatea sistemelor de tarifare utilizate în transportul rutier public. Soluționarea acestei probleme este totuși posibilă în condițiile unei colaborări eficiente a Ministerului Transporturilor și Infrastructurii, în principal prin Autoritatea pentru Reformă Feroviară, care coordonează transportul public de călători pe calea ferată, cu autoritățile publice locale și cu Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației, care coordonează transportul rutier public de călători.

Integrarea titlurilor de călătorie cu operatorii de transport feroviar de călători este deja demarată și este în curs de generalizare.

11.2.3.6.3 Măsura A.3.6.3: Integrarea intermodală cu transportul individual

ID măsură	A.3.6.2	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Creșterea veniturilor proprii ale societății
	Obiectiv specific:	Creșterea gradului de adecvare al ofertei de servicii în raport cu așteptările clienților
	Direcție acțiune:	Creșterea accesibilității serviciilor de transport

Necesitate și oportunitate

Un element important care determină atractivitatea serviciilor de transport feroviar de călători este ușurința de a ajunge la stația de îmbarcare în tren și ușurința de a parcurge distanța dintre stația de debarcare și punctul final al călătoriei. Altfel spus, creșterea accesibilității serviciilor de transport feroviar de călători este un factor determinant pentru creșterea competitivității transportului feroviar în raport cu alte moduri de transport.

Pentru atingerea acestui deziderat, preocupările CFR Călători trebuie orientate spre integrarea serviciilor sale în cadrul unor fluxuri intermodale de transport al călătorilor care să asigure fluența călătoriilor pe întregul parcurs între punctul inițial și cel final al deplasării dorite.

Un instrument relevant pentru realizarea unei astfel de integrări intermodale constă în integrarea intermodală cu transportul individual efectuat cu mijloace motorizate sau nemotorizate.

O astfel de abordare este menită să sporească numărul clienților care pot opta pentru serviciile de transport operate de CFR Călători, cu consecințe privind creșterea progresivă a veniturilor societății.

Prezentare sintetică a măsurii

Măsura vizează în principal două aspecte relevante:

a) Creşterea nivelului de integrare intermodală cu transportul rutier individual cu autoturisme. Practica internaţională a demonstrat că asigurarea în staţiile de cale ferată a unor facilităţi de parcare a autoturismelor pentru clienţii căii ferate constituie un suport semnificativ pentru creşterea fluxurilor de pasageri care optează pentru utilizarea transportului feroviar (cu referire mai ales la transportul suburban. Măsura este valabilă atât pentru staţii de cale ferată din mediul urban, cât şi pentru cele din mediul rural (în mod special pentru localităţi din marile zone metropolitane).

b) Creşterea nivelului de integrare intermodală cu transportul individual nemotorizat (biciclete). În acest caz se pune atât problema asigurării unor facilităţi de parcare a bicicletelor în staţii pentru clienţii căii ferate (conceptul *park and ride* pentru biciclete), cât şi problema facilităţilor de transport a bicicletelor în trenurile de pasageri. Dincolo de faptul că există obligativitatea implementării unor măsuri de acest fel, specificată în Regulamentul (CE) nr 1371/2007, este evident că o astfel de abordare are potenţial real de a spori atractivitatea şi accesibilitatea serviciilor de transport feroviar al pasagerilor.

Această măsură este prevăzută inclusiv în *Strategia de dezvoltare a infrastructurii feroviare* (a se vedea acţiunea strategică A.7.1 şi anexa 17 la strategie), aprobată prin HG nr. 985/2020. Implementarea acestei măsuri necesită o colaborare eficientă cu administratorul infrastructurii feroviare și identificarea unei soluții de achitare către acesta a contravalorii serviciilor furnizate la nivel de stații, simultan cu dimensionarea compensației de serviciu public astfel încât să includă și acest tip de costuri (a se vedea măsura G.3 prezentată în paragraful 11.3.3 de mai jos).

11.2.3.7 Măsuri aferente acțiunii A.3.7: ÎMBUNATAȚIREA CONEXIUNILOR SERVICIILOR DE TRANSPORT

11.2.3.7.1 Măsura A.3.7.1: Migrarea către un sistem de servicii de transport cu fluență îmbunătățită a călătoriilor

ID măsură	A.3.7.1	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Creșterea veniturilor proprii ale societății
	Obiectiv specific:	Creșterea gradului de adecvare al ofertei de servicii în raport cu așteptările clienților
	Direcție acțiune:	Îmbunătățirea conexiunilor serviciilor de transport

Necesitate și oportunitate

Atractivitatea pentru clienți a serviciilor de transport feroviar de călători este condiționată inclusiv de comoditatea realizării deplasării între punctul de plecare și punctul de destinație al călătoriei. Din această perspectivă, clientul preferă de regulă o conexiune directă, care nu presupune schimbarea trenului. În cazurile în care acest deziderat nu poate fi îndeplinit, este important ca numărul de schimbări ale trenului să fie cât mai puține, iar duratele de așteptare a trenurilor de legătură să fie cât mai reduse.

Din această perspectivă, o preocupare prioritară a CFR Călători trebuie să vizeze proiectarea unui sistem de servicii de transport feroviar de călători care să asigure fluența deplasărilor pe orice relație de transport, cu un număr minim de schimbări de trenuri și cu durate de așteptare reduse la schimbarea trenului.

O astfel de abordare va fi facilitată progresiv de extinderea viitoare a parcului activ de material rulant al societății și este menită să sporească numărul clienților care pot opta pentru serviciile de transport operate de CFR Călători, cu consecințe privind creșterea progresvă a veniturilor societății.

Prezentare sintetică a măsurii

Măsura vizează proiectarea adecvată a orarelor serviciilor de transport operate de CFR Călători inclusiv din perspectiva reducerii duratelor de așteptare ale clienților la schimbarea trenului.

Măsura vizează în principal conexiunile trenurilor de lung și mediu parcurs cu cele de scurt parcurs, astfel încât să încurajeze opțiunile clienților pentru serviciile operate de CFR Călători.

Trebuie însă avute în vedere și conexiunile trenurilor de lung și mediu parcurs operate de CFR Călători cu trenurile de scurt parcurs operate de alți operatori de transport feroviar concurenți. Optimizarea acestor conexiuni pot face diferența, din perspectiva clientului, între opțiunea pentru pentru deplasarea cu trenul și opțiunea pentru deplasarea cu mijloace rutiere în cazul în care oferta sistemului feroviar nu este suficient de comodă.

11.2.3.7.2 Măsura A.3.7.2: Utilizarea autobuzelor de înlocuire pentru a îmbunătăți fluența călătoriilor

ID măsură	A.3.7.2	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Creșterea veniturilor proprii ale societății
	Obiectiv specific:	Creșterea gradului de adecvare al ofertei de servicii în raport cu așteptările clienților
	Direcție acțiune:	Îmbunătățirea conexiunilor serviciilor de transport

Necesitate și oportunitate

Atractivitatea pentru clienți a serviciilor de transport feroviar de călători este condiționată inclusiv de comoditatea realizării deplasării între punctul de plecare și punctul de destinație al călătoriei. Din această perspectivă, clientul preferă de regulă o conexiune directă, care nu presupune schimbarea trenului. În cazurile în care acest deziderat nu poate fi îndeplinit, este important ca numărul de schimbări ale trenului să fie cât mai puține, iar duratele de așteptare a trenurilor de legătură să fie cât mai reduse.

Din perspectiva preocupărilor privind proiectarea unui sistem de servicii de transport feroviar de călători care să asigure fluența deplasărilor pe orice relație de transport, trebuie luată în considerare inclusiv posibilitatea utilizării autobuzelor de înlocuire pentru a compensa numărul insuficient de trenuri de scurt parcurs pe anumite relații din cauza parcului insuficient de material rulant.

O astfel de abordare este menită să sporească numărul clienților care pot opta pentru serviciile de transport operate de CFR Călători, cu consecințe privind creșterea progresvă a veniturilor societății.

Prezentare sintetică a măsurii

În condițiile utilizării unui parc insuficient de material rulant din motivele evidențiate anterior, există un număr destul de mare de relații de transport pe care nu poate fi asigurat un număr suficient de trenuri pentru a satisface integral cererile de mobilitate a populației.

Din perspectiva fluenței călătoriilor, această situație este limitativă mai ales pe anumite relații de scurt parcurs unde numărul insuficient de trenuri nu permite nici susținerea unor fluxuri de călători care să alimenteze în mod adecvat trenurile de lung și mediu parcurs, nici asigurarea unor servicii de scurt parcurs care să permită completarea călătoriilor către destinația finală a clienților care utilizează serviciile de lung și mediu parcurs.

Pentru compensarea acestor deficiențe, măsura vizează utilizarea autobuzelor de înlocuire pe relațiile de scurt parcurs pentru a înlocui trenurile care ar trebui să alimenteze trenurile de lung și mediu parcurs și/sau pentru a permite completarea călătoriilor către destinația finală a clienților care utilizează serviciile de lung și mediu parcurs.

Practic, se pune problema implementării pe anumite relații a unor servicii de scurt parcurs cu frecvență suficient de ridicată pentru a acoperi integral cererile de transport, utilizând în acest scop atât trenuri (în limita parcului disponibil) cât și autobuze de înlocuire pentru operarea diferenței de servicii de transport necesare.

La limită, pe unele relații de transport unde analizele evidențiază costuri de operare mai reduse în cazul utilizării autobuzelor de înlocuire (de exemplu în cazul unor relații de transport neelectrificate unde nu sunt disponibile automotoare adecvate), ar trebui optat pentru uitilizarea exclusivă a autobuzelor de înlocuire. În acest caz, măsura ar permite atât îmbunătățirea fluenței călătoriilor cât și reducerea costurilor de operare. Din această ultimă perspectivă, măsura este complementară cu măsura B.3.2.3, prezentată în paragraful 11.2.8.2.3 de mai jos.

11.2.4 MASURI PRIORITARE PENTRU ATINGEREA OBIECTIVULUI SPECIFIC A.4: IMPLEMENTAREA UNOR SERVICII DE TRANSPORT CU GRAD RIDICAT DE ATRACTIVITATE

11.2.4.1 Măsuri aferente acțiunii A.4.1: SERVICII INTERURBANE CADENȚATE

11.2.4.1.1 Măsura A.4.1.1: Servicii cadențate de lung parcurs

ID măsură	A.4.1.1	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Creșterea veniturilor proprii ale societății
	Obiectiv specific:	Implementarea unor servicii de transport cu grad ridicat de atractivitate
	Direcție acțiune:	Servicii interurbane cadențate

Necesitate și oportunitate

Creşterea atractivităţii transportului feroviar de pasageri trebuie să se bazeze în mare măsură pe implementarea unor servicii de transport servicii cadenţate, adică servicii caracterizate prin frecvenţă ridicată a trenurilor şi prin intervale egale de succesiune. Experienţa internaţională a demonstrat că acest tip de servicii este foarte apreciat de clienţi deoarece răspunde în mod adecvat necesităţilor de mobilitate a acestora.

Analizele efectuate în vederea elaborării Master Planului General de Transport al României au condus la recomandarea unui model de servicii cadenţate pentru transportul interurban al pasagerilor, prezentat în Figura 102 de mai sus. Principalul obiectiv al modelului propus este de a furniza servicii rapide şi frecvente între principalele staţii de pe fiecare magistrală feroviară, maximizând astfel cota de piaţă a transportului feroviar, cu modificări minime în ceea ce priveşte costurile de operare.

Implementarea unui astfel de model de servicii necesită coordonarea adecvată cu administratorul infrastructurii feroviare, care ar trebui să asigure:

- reabilitarea infrastructurii feroviare aferente relaţiilor respective;
- proiectarea adecvată a graficelor de mers, fără a afecta traficul de marfă, inclusiv existenţa capabilităţilor tehnice de proiectare a mersurilor de tren;
- întărirea capacităţii de reacţie a managementului operativ al traficului feroviar în situaţii perturbate, în scopul de a asigura respectarea orarelor planificate;
- asigurarea continuităţii acestui tipar de servicii, prin eliminarea ostilizărilor generate de închiderile de linii necesare pentru realizarea lucrărilor de mentenanţă a infrastructurii.

Din perspectiva CFR Călători, implementarea unui astfel de model de servicii va deveni fezabilă pe măsură pe măsură ce se va realiza extinderea parcului de material rulant disponibil, prin achiziționarea centralizată de către ARF (a se vedea măsura A.1.1.1 prezentată în paragraful 11.2.1.1.1 de mai sus), prin achiziționarea în leasing operațional de către CFR Călători (a se vedea măsura A.1.1.2 prezentată în paragraful 11.2.1.1.2 de mai sus și măsura A.1.2.1 prezentată în paragraful 11.2.1.2.1 de mai sus) și/sau prin modernizarea parcului existent de material rulant al societății (a se vedea măsura A.1.1.3 prezentată în paragraful 11.2.1.1.3 de mai sus și măsura A.1.2.2 prezentată în paragraful 11.2.1.2.2 de mai sus).

Având în vedere necesitatea alocării de material rulant adecvat pentru operarea serviciilor interurbane cadențate, implementarea unui astfel de model de servicii trebuie tratată diferențiat în raport de tipul serviciului, respectiv:

- servicii cadențate de lung parcurs și
- servicii cadențate de mediu parcurs

deoarece fiecare tip de serviciu necesită configurații diferite ale materialului rulant utilizat.

Prezentare sintetică a măsurii

Având în vedere:

- graficele estimate de livrare a ramelor electrice interregionale (RE-IR) achiziționate de către ARF (a se vedea paragraful 11.2.1.1.1 de mai sus);
- rutele stabilite de ARF pentru a fi deservite de ramele electrice interregionale achiziționate centralizat;
- graficele estimate de livrare a materialului rulant modernizat (a se vedea paragraful paragraful 11.2.1.1.3 și paragraful 11.2.1.2.2 de mai sus);
- tronsoanele de infrastructură modernizate și estimările privind finalizarea lucrărilor de modernizare în curs de execuție;

graficul din figura următoare prezintă obiectivele maximale privind implementarea unor servicii cadenţate de lung parcurs până în anul 2026.

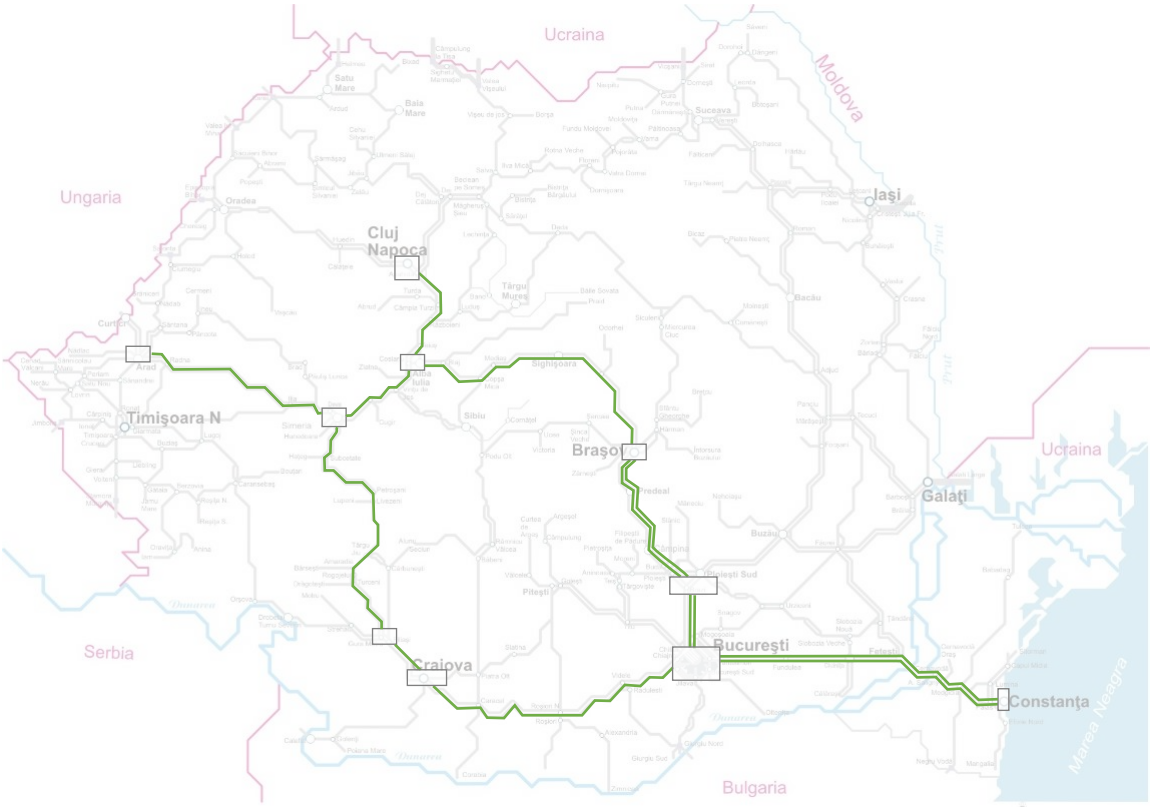


Figura 117 – Obiective 2026 privind implementarea unor servicii cadenţate de lung parcurs

Sursa: Master Planul General de Transport al României

Fiecare linie figurată pe grafic semnifică o frecvență de un tren la două ore.

Se observă că schema de servicii cadenţate de lung parcurs prezentată în figura anterioară reprezintă un subset al modelului de servicii cadențate stabilit în Master Planul General de Transport al României, prezentat în Figura 102 de mai sus.

Toate serviciile cadențate propuse mai sus vizează sectoare de infrastructură electrificate și, ca urmare, vor fi deservite de rame electrice interregionale (RE-IR) și/sau de trenuri tractate cu locomotive electrice.

11.2.4.1.2 Măsura A.4.1.2: Servicii cadențate de mediu parcurs

ID măsură	A.4.1.2	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Creșterea veniturilor proprii ale societății
	Obiectiv specific:	Implementarea unor servicii de transport cu grad ridicat de atractivitate
	Direcție acțiune:	Servicii interurbane cadențate

Necesitate și oportunitate

Creşterea atractivităţii transportului feroviar de pasageri trebuie să se bazeze în mare măsură pe implementarea unor servicii de transport servicii cadenţate, adică servicii caracterizate prin frecvenţă ridicată a trenurilor şi prin intervale egale de succesiune. Experienţa internaţională a demonstrat că acest tip de servicii este foarte apreciat de clienţi deoarece răspunde în mod adecvat necesităţilor de mobilitate a acestora.

Analizele efectuate în vederea elaborării Master Planului General de Transport al României au condus la recomandarea unui model de servicii cadenţate pentru transportul interurban al pasagerilor, prezentat în Figura 102 de mai sus. Principalul obiectiv al modelului propus este de a furniza servicii rapide şi frecvente între principalele staţii de pe fiecare magistrală feroviară, maximizând astfel cota de piaţă a transportului feroviar, cu modificări minime în ceea ce priveşte costurile de operare.

Implementarea unui astfel de model de servicii necesită coordonarea adecvată cu administratorul infrastructurii feroviare, care ar trebui să asigure:

- reabilitarea infrastructurii feroviare aferente relaţiilor respective;
- proiectarea adecvată a graficelor de mers, fără a afecta traficul de marfă, inclusiv existenţa capabilităţilor tehnice de proiectare a mersurilor de tren;
- întărirea capacităţii de reacţie a managementului operativ al traficului feroviar în situaţii perturbate, în scopul de a asigura respectarea orarelor planificate;
- asigurarea continuităţii acestui tipar de servicii, prin eliminarea ostilizărilor generate de închiderile de linii necesare pentru realizarea lucrărilor de mentenanţă a infrastructurii.

Din perspectiva CFR Călători, implementarea unui astfel de model de servicii va deveni fezabilă pe măsură pe măsură ce se va realiza extinderea parcului de material rulant disponibil, prin achiziționarea centralizată de către ARF (a se vedea măsura A.1.1.1 prezentată în paragraful 11.2.1.1.1 de mai sus), prin achiziționarea în leasing operațional de către CFR Călători (a se vedea măsura A.1.1.2 prezentată în paragraful 11.2.1.1.2 de mai sus și măsura A.1.2.1 prezentată în paragraful 11.2.1.2.1 de mai sus) și/sau prin modernizarea parcului existent de material rulant al societății (a se vedea măsura A.1.1.3 prezentată în paragraful 11.2.1.1.3 de mai sus și măsura A.1.2.2 prezentată în paragraful 11.2.1.2.2 de mai sus).

Având în vedere necesitatea alocării de material rulant adecvat pentru operarea serviciilor interurbane cadențate, implementarea unui astfel de model de servicii trebuie tratată diferențiat în raport de tipul serviciului, respectiv:

- servicii cadențate de lung parcurs și
- servicii cadențate de mediu parcurs

deoarece fiecare tip de serviciu necesită configurații diferite ale materialului rulant utilizat.

Prezentare sintetică a măsurii

Având în vedere:

- graficele estimate de livrare a trenurilor (RE-IR, RE-R și H-EMU) achiziționate de către ARF (a se vedea paragraful 11.2.1.1.1 de mai sus);
- rutele stabilite de ARF pentru a fi deservite de trenurile noi achiziționate centralizat;
- graficele estimate de livrare a materialului rulant modernizat (a se vedea paragraful paragraful 11.2.1.1.3 și paragraful 11.2.1.2.2 de mai sus);
- tronsoanele de infrastructură modernizate și estimările privind finalizarea lucrărilor de modernizare în curs de execuție;

graficul din figura următoare prezintă obiectivele maximale privind implementarea unor servicii cadenţate de lung parcurs până în anul 2026.

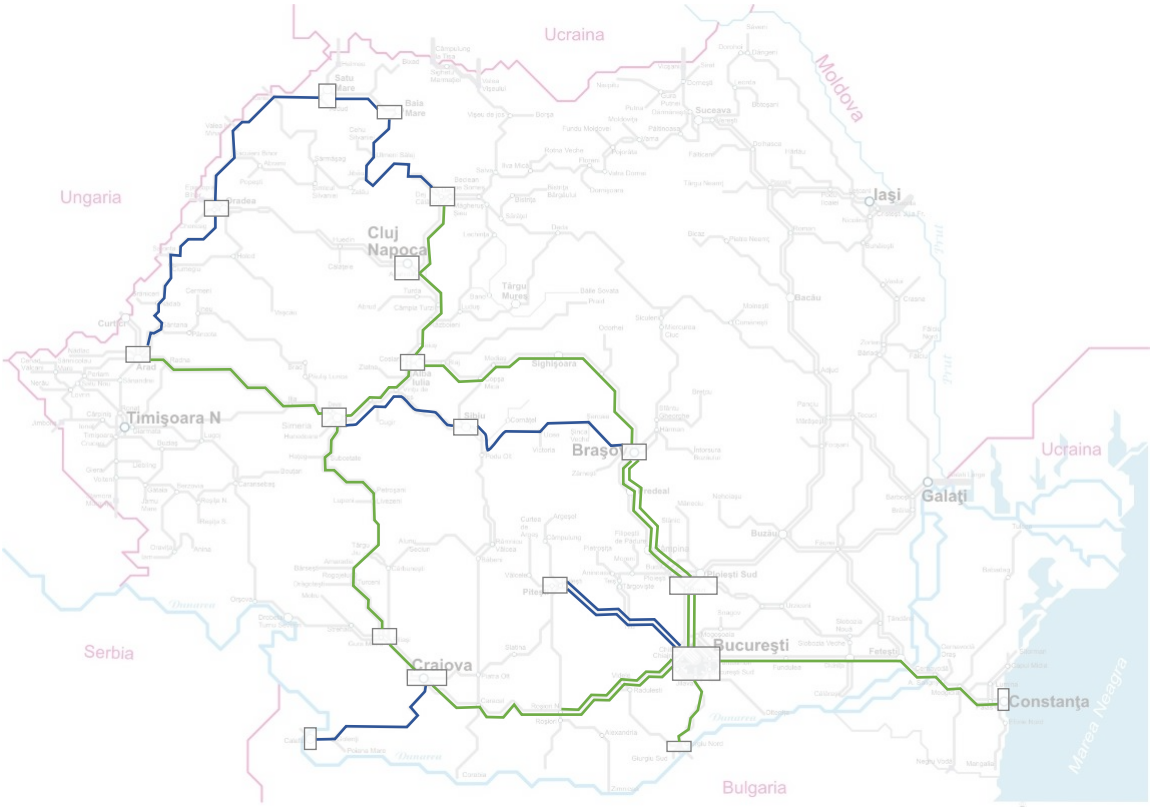


Figura 118 – Obiective 2026 privind implementarea unor servicii cadenţate de mediu parcurs

Sursa: Master Planul General de Transport al României

Fiecare linie figurată pe grafic semnifică o frecvență de un tren la două ore. Culoarea verde semnifică tracțiune electrică, iar culoarea albastră semnifică tracțiune diesel sau cu hidrogen.

Se observă că schema de servicii cadenţate de lung parcurs prezentată în figura anterioară reprezintă un subset al modelului de servicii cadențate stabilit în Master Planul General de Transport al României, prezentat în Figura 102 de mai sus.

11.2.4.2 Măsuri aferente acțiunii A.4.2: SERVICII DE TRANSPORT IN ZONELE METROPOLITANE

11.2.4.2.1 Măsura A.4.2.1: Implicarea CFR Călători în realizarea obligațiilor de serviciu public de interes național privind transportul feroviar al călătorilor în zonele metropolitane

ID măsură	A.4.2.1	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Creșterea veniturilor proprii ale societății
	Obiectiv specific:	Implementarea unor servicii de transport cu grad ridicat de atractivitate
	Direcție acțiune:	Servicii de transport în zonele metropolitane

Necesitate și oportunitate

Practica internaţională a economiilor dezvoltate a consacrat transportul feroviar ca mijloc de transport principal în zonele metropolitane, destinat preluării fluxurilor de navetişti, fiind recomandat în acest sens de capacitatea mare de transport, de nivelul ridicat de siguranţă şi de capacitatea de a asigura servicii de transport fiabile. Ca urmare, în cadrul administraţiilor feroviare din statele dezvoltate s-a conturat un model de business special adaptat cerinţelor specifice ale transportului suburban din zonele metropolitane, caracterizat în principal prin:

- servicii cadenţate de scurt parcurs, cu frecvenţă foarte mare mai ales în perioadele orare de vârf de trafic;
- nivel ridicat de accesibilitate a transportului feroviar, atât la nivelul oraşului de referinţă al zonei metropolitane, cât şi la nivelul localităţilor din zona limitrofă;
- nivel ridicat de integrare cu transportul public urban.

Scopul principal al acestor modele de business pentru transportul feroviar suburban în zonele metropolitane este acela de a asigura o durată cât mai redusă a deplasării între zona de reşedinţă şi locul de muncă, simultan cu facilitatea unei deplasări fluente, care să minimizeze disconfortul generat de schimbarea mijloacelor de transport.

În România, conceptul de transport feroviar suburban în zonele metropolitane este abia în curs de internalizare. Există servicii de tip regio care permit deplasarea în zonele metropolitane dar, cu excepția relației București Nord – Aeroport Henri Coandă, acestea nu se încadrează în parametrii unui model de business specific acestui tip de transport. Lipsa unor servicii specializate de transport feroviar suburban în zonele metropolitane poate fi considerată una dintre cauzele importante ale deficitului de competitivitate al transportului feroviar pe piaţa serviciilor publice de transport terestru al călătorilor.

Deocamdată, acțiunile autorităților publice par să indice orientarea spre includerea serviciilor de transport suburban în zonele metropolitane în cadrul obligațiilor de serviciu public de interes național privind transportul feroviar al călătorilor. Astfel:

a) Serviciile de transport feroviar pe relația București Nord – Aeroport Henri Coandă, care au caracter de serviciu de transport feroviar metropolitan, sunt incluse în cadrul obligațiilor de serviciu public de interes național privind transportul feroviar al călătorilor.

b) Două dintre ramele electrice cu hidrogen care urmează să fie achiziționate de Autoritatea pentru Reformă Feroviară (ARF) au fost deja alocate pentru deservirea viitoare a relației București Nord – Aeroport Henri Coandă.

c) Cea mai recentă modificare a OMTI nr. 153/2011 a introdus în Anexa nr. 2 – *„Definirea categoriilor de trenuri de călători în funcţie de serviciile oferite de operatorii de transport feroviar de călători care vor face obiectul contractelor de obligaţie de serviciu public (OSP)”* și definirea serviciului (trenului) *regio metropolitan (R-M)*.

În aceste condiții, este necesară și oportună implicarea CFR Călători în realizarea obligațiilor de serviciu public de interes național privind transportul feroviar al călătorilor în zonele metropolitane.

Din perspectiva CFR Călători, această abordare reprezintă o oportunitate importantă în sensul extinderii semnificative a volumului de servicii de transport feroviar care ar putea fi operate de societate.

Prezentare sintetică a măsurii

CFR Călători este deja implicată în operarea serviciilor de de transport feroviar pe relația București Nord – Aeroport Henri Coandă, care au caracter de serviciu de transport feroviar metropolitan.

Această măsură are în vedere monitorizarea intențiilor ARF de implementare a altor servicii de transport feroviar metropolitan și implicarea activă în operarea unor astfel de servicii, inclusiv, dacă va fi cazul, prin participarea la procedurile competitive care ar putea fi organizate pentru atribuirea dreptului de operare pe relațiile respective.

În condițiile în care se va reuși extinderea parcului de material rulant disponibil al societății prin achiziționarea în leasing de noi echipamente (a se vedea măsura A.1.1.2 prezentată în paragraful 11.2.1.1.2 de mai sus și măsura A.1.2.1 prezentată în paragraful 11.2.1.2.1 de mai sus), CFR Călători trebuie să se implice inclusiv în identificarea oportunității de a implementa noi servicii de transport feroviar metropolitan pe care să le propună ARF în vederea includerii în cadrul obligațiilor de serviciu public de interes național privind transportul feroviar al călătorilor.

11.2.4.2.2 Măsura A.4.2.2: Implicarea CFR Călători în realizarea obligațiilor de serviciu public de interes local privind transportul feroviar al călătorilor în zonele metropolitane

ID măsură	A.4.2.2	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Creșterea veniturilor proprii ale societății
	Obiectiv specific:	Implementarea unor servicii de transport cu grad ridicat de atractivitate
	Direcție acțiune:	Servicii de transport în zonele metropolitane

Necesitate și oportunitate

Având în vedere interesul crescând al autorităților publice locale pentru promovarea transportului feroviar în zonele metropolitane, recent a fost demarată o acțiune de îmbunătățire a legislației naționale în scopul asigurării cadrului legal adecvat. Într-o primă etapă a fost modificată și completată în acest sens OUG nr. 112/1998, prin efectul OUG nr. 107/2022. Noile reglementări permit autorităților publice locale instituirea unor obligații de serviciu public de interes local, care pot fi atribuite fie unor operatori de transport feroviar existenți, fie unor entități proprii constituite în acest scop și licențiate ca operatori de transport feroviar. Autoritatea contractantă respectivă trebuie să asigure compensarea adecvată a obligațiilor de serviciu public atribuite. De asemenea, autoritatea contractantă respectivă poate beneficia de fonduri europene nerambursabile pentru a achiziționa materialul rulant necesar în vederea implementării obligațiilor de serviciu public de interes local.

Din perspectiva CFR Călători, această abordare reprezintă o oportunitate foarte importantă în sensul extinderii semnificative a volumului de servicii de transport feroviar care ar putea fi operate de societate.

Prezentare sintetică a măsurii

În prezent, o serie de autorități publice locale și-au declarat public interesul pentru implementarea unor servicii de transport feroviar în zonele metropolitane prin utilizarea fondurilor europene nerambursabile alocate în acest scop. Cele mai relevante exemple în acest sens sunt autoritățile publice locale din București, Brașov, Cluj Napoca, Iași și Oradea.

Având în vedere experiența deja dobândită privind realizarea serviciilor publice de transport rutier cu operatori care aparțin de autoritatea publică locală respectivă, există în mod natural tentația de a considera că prima opțiune pentru implementarea unor servicii de transport feroviar în zona metropolitană respectivă ar trebui să fie constituirea unei structuri proprii care să dobândească calitatea de operator de transport feroviar și să utilizeze materialul rulant achiziționat de autoritatea publică locală cu finanțare din fonduri europene nerambursabile. Problema este însă că operarea unor servicii de transport feroviar necesită o serie de categorii de competențe profesionale complet diferite de cele pentru operarea transportului rutier public. Este de așteptat că în scurt timp aceste autorități publice locale interesate vor începe să conștientizeze dificultățile de a constitui o structură

proprie care să opereze servicii de transport feroviar în zona metropolitană respectivă. Ca urmare, este de așteptat că opțiunile vor migra către soluția implicării unui operator existent de transport feroviar de călători pentru realizarea obligațiilor de serviciu public de interes local privind transportul feroviar de călători în zona metropolitană respectivă. În aceste condiții, CFR Călători ar trebui să constituie principala opțiune a autorității contractante respective având în vedere experiența vastă a societății noastre în domeniu și autorizarea de a opera pe întreaga rețea feroviară română.

Ca urmare, această măsură implică o serie de acțiuni precum:

a) Colaborarea cu ARF în vederea modificării și completării cadrului legislativ existent în sensul asigurării cadrului legal pentru implementarea obligațiilor de serviciu public de interes local privind transportul feroviar de călători. Este vorba în principal de modificarea și completarea următoarelor acte normative aparţinând legislaţiei primare:
   - Legea nr. 51/2006 privind serviciile comunitare de utilităţi publice, cu modificările şi completările ulterioare;
   - Legea nr. 92/2007 privind serviciile publice de transport persoane în unităţile administrativ-teritoriale, cu modificările şi completările ulterioare;
   - Legea nr. 273/2006 privind finanţele publice locale, cu modificările şi completările ulterioare.

   Trebuie menționat că această acțiune este inclusă în *Programul de acţiune pentru dezvoltarea infrastructurii feroviare şi transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători şi marfă*, aprobat prin HG nr. 1302/2021, și ar fi trebuit să fie finalizată încă din anul 2022 (a se vedea paragraful 9.5.1 de mai sus).

b) Inițierea unor consultări iterative cu autoritățile publice locale interesate pentru implementarea unor servicii de transport feroviar în zonele metropolitane, în scopul prezentării competențelor CFR Călători și evidențierii avantajelor unei colaborări cu societatea noastră.

c) Participarea la procedurile competitive care ar urma să fie organizate de autoritățile publice locale interesate pentru atribuirea dreptului de operare a serviciilor respective.

Ar trebui luată în considerare inclusiv posibilitatea de a oferi autorităților publice locale interesate varianta operării serviciilor de transport feroviar în zonele metropolitane respective cu material rulant adecvat achiziționat de CFR Călători în leasing. Din această perspectivă, această măsură este complementară cu măsura A.1.1.2, prezentată în paragraful 11.2.1.1.2 de mai sus, și cu măsura A.1.2.1, prezentată în paragraful 11.2.1.2.1 de mai sus.

11.2.4.3 Măsuri aferente acțiunii A.4.3: SERVICII DE TRANSPORT PE TIMP DE NOAPTE

11.2.4.3.1 Măsura A.4.3.1: Implementarea progresivă a serviciilor de transport pe timp de noapte

ID măsură	A.4.3.1	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Creșterea veniturilor proprii ale societății
	Obiectiv specific:	Implementarea unor servicii de transport cu grad ridicat de atractivitate
	Direcție acțiune:	Servicii de transport pe timp de noapte

Necesitate și oportunitate

În ultima perioadă se conturează la nivel european o tendință tot mai accentuată de promovare a unor servicii de transport feroviar pe timp de noapte, deservite de trenuri formate preponderent din vagoane de dormit. Sunt vizate relații de transport de până în 1000 km, iar scopul este acela de a recupera o parte importantă a clienților care au preferat să migreze către transportul aerian pentru astfel de deplasări. Succesul unui astfel de demers este condiționat în principal de posibilitatea de a asigura o durată rezonabilă de călătorie, iar de altă parte de posibilitatea de a asigura un nivel atractiv de confort al călătoriei.

CFR Călători ar trebui să se alăture acestei tendințe și să propună clienților servicii de transport feroviar pe timp de noapte pe relațiile de transport a căror infrastructură este reabilitată sau urmează să fie reabilitate în viitorul apropiat. Principalele oportunități privind implementarea serviciilor de transport feroviar pe timp de noapte în perioada următoare sunt prezentate în Figura 104 de mai sus.

Implementarea progresivă a serviciilor de transport pe timp de noapte este fezabilă în contextul în care este planificată modernizarea a 20 de vagoane de dormit și cușetă cu finanțare din fonduri europene nerambursabile prin PNRR (a se vedea paragraful 11.2.1.2.2 de mai sus).

Prezentare sintetică a măsurii

Pe măsură ce vor fi livrate vagoanele de dormit și cușetă modernizate, măsura vizează implementarea progresivă a unor servicii de transport pe timp de noapte, ca alternativă viabilă la zborurile matinale către/dinspre orașele mari. Pe orizontul 2026, principalele relații vizate sunt evidențiate în figura următoare.

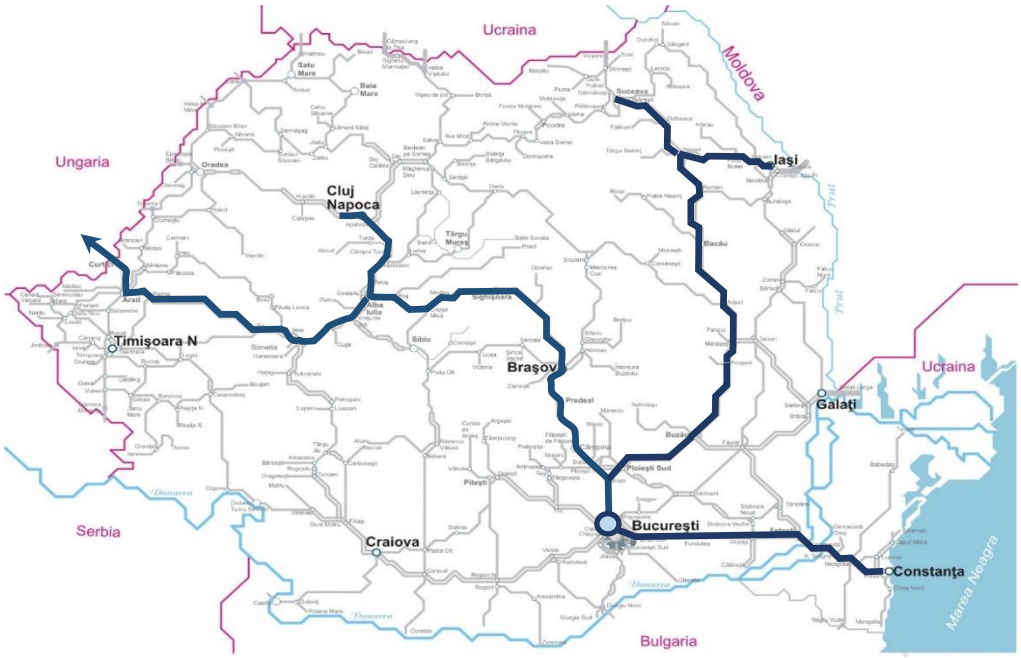


Figura 119 – Obiective 2026 privind implementarea serviciilor de transport feroviar pe timp de noapte

În primă fază, va predomina soluția atașării unor vagoane de dormit și cușetă la trenuri de lung parcurs care circulă pe timp de noapte pe relațiile respective. În raport de evoluția cererilor pentru astfel de servicii se va migra către soluția unor trenuri de noapte formate exclusiv din vagoane de dormit și cușetă.

Acest tip de servicii trebuie proiectat cu atenție, având în vedere că există deja pe piață o ofertă concurentă semnificativă din partea unui operator privat.

11.2.4.3.2 Măsura A.4.3.2: Implementarea serviciilor complementare de catering în vagoanele de dormit

ID măsură	A.4.3.2	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Creșterea veniturilor proprii ale societății
	Obiectiv specific:	Implementarea unor servicii de transport cu grad ridicat de atractivitate
	Direcție acțiune:	Servicii de transport pe timp de noapte

Necesitate și oportunitate

Una dintre condițiile care determină succesul demersului de promovare a unor servicii de transport feroviar pe timp de noapte, ca alternativă la transportul aerian pe rutele respective, constă în asigurarea unui nivel atractiv de confort al călătoriei.

Din această perspectivă, trebuie acordată o atenție deosebită serviciilor de alimentație publică oferite la bordul vagoanelor de dormit și cușetă.

Prezentare sintetică a măsurii

Măsura vizează implementarea unor servicii complementare de catering în vagoanele de dormit și cușetă, proiectate astfel încât să contribuie semnificativ la asigurarea unui nivel atractiv de confort al călătoriei.

Având în vedere bunele practici în acest domeniu ale altor companii europene de transport feroviar de călători, ar trebui luată în considerație contractarea unor servicii de catering interactiv, care să permită de exemplu servirea micului dejun pe baza opțiunilor exprimate de client în seara anterioară. Din această perspectivă, această măsură este complementară măsurii A.2.2.3, prezentată în paragraful 11.2.2.2.3 de mai sus.

Pentru o mai bună planificare a aprovizionării, se poate lua în considerație inclusiv implementarea unui mecanism de consultare on-line, anterior plecării trenului din stația de îndrumare, a clienților care au rezervat locuri la vagoanele de dormit și la vagoanele cușetă. Din această perspectivă, această măsură este complementară inclusiv măsurii A.3.5.1, prezentată în paragraful 11.2.3.5.1 de mai sus.

11.2.5 MASURI PRIORITARE PENTRU ATINGEREA OBIECTIVULUI SPECIFIC A.5: CREȘTEREA VENITURILOR AFERENTE ALTOR ACTIVITAȚI ALE CFR CALATORI

11.2.5.1.1 Măsura A.5.1.1: Valorificarea activelor auxiliare

ID măsură	A.5.1.1	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Creșterea veniturilor proprii ale societății
	Obiectiv specific:	Creșterea veniturilor aferente altor activități ale CFR Călători
	Direcție acțiune:	Creșterea veniturilor aferente altor activități ale CFR Călători

Necesitate și oportunitate

Creșterea veniturilor proprii ale societății trebuie să reprezinte o preocupare constantă a managementului societății. Una dintre modalitățile de realizare a acestui obiectiv constă în valorificarea cât mai eficientă a unor active auxiliare (neesențiale), care nu sunt utilizate pentru operarea serviciilor de transport feroviar de călători.

Prezentare sintetică a măsurii

Măsura are în vedere mai multe modalități de valorificare a unor active auxiliare (neesențiale), care nu sunt utilizate pentru operarea serviciilor de transport feroviar de călători.

Cea mai importantă și valoroasă categorie de active ale societății este reprezentată de materialul rulant. În acest domeniu trebuie luată în considerare atât închirierea unor echipamente funcționale excedentare (de exemplu locomotive), dacă este cazul, cât și vânzarea unor echipamente defecte care nu mai pot fi reparate (locomotive, automotoare, vagoane).

De asemenea, această măsură include și identificarea și implementarea unor soluții de valorificare a altor active care nu sunt utilizate pentru operarea serviciilor de transport feroviar de călători.

11.2.5.1.2 Măsura A.5.1.2: Servicii de transport rutier al călătorilor complementare serviciilor de transport feroviar operate de societate

ID măsură	A.5.1.2	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Creșterea veniturilor proprii ale societății
	Obiectiv specific:	Creșterea veniturilor aferente altor activități ale CFR Călători
	Direcție acțiune:	Creșterea veniturilor aferente altor activități ale CFR Călători

Necesitate și oportunitate

O altă modalitate de a asigura creșterea veniturilor proprii ale societății constă în implementarea unor servicii noi, atractive pentru clienți, cu referire inclusiv la servicii care în mod tradițional nu fac obiectul de activitate al societății.

O posibilă abordare în acest sens poate consta în implementarea unor servicii de transport rutier al călătorilor complementare serviciilor de transport feroviar operate de societate.

O astfel de abordare ar putea fi benefică pentru CFR Călători, deoarece ar cumula valorificarea în beneficiul societății a facilităților acordate în prezent transportului rutier, concomitent cu consolidarea competitivității

serviciilor de transport feroviar operate de societate prin creșterea accesibilității acestora și prin îmbunătățirea fluenței călătoriilor pentru clienții CFR Călători.

Prezentare sintetică a măsurii

După cum s-a arătat anterior, în condițiile în care disponibilitatea infrastructurii feroviare este fluctuantă și imprevizibilă din cauza nivelului avansat de degradare al acesteia, apar destul de frecvent închideri de linie care afectează circulația trenurilor de călători. În astfel de situații, pentru a asigura continuitatea călătoriilor pentru clienții societății se impune utilizarea autobuzelor de înlocuire pentru deplasarea călătorilor pe zonele afectate de închiderea liniilor sau, după caz, până la destinație. O astfel de abordare reprezintă o obligație a societății pentru a asigura continuitatea călătoriilor care fac obiectul obligațiilor de serviciu alocate CFR Călători.

În cadrul paragrafului 11.2.3.2.2 de mai sus s-a arătat că în viitorul apropiat, în contextul în care sunt planificate mari șantiere de modernizare a infrastructurii feroviare care vor necesitatea închiderea liniilor pe durata lucrărilor, se pune inclusiv problema utilizării pe durate mai lungi a autobuzelor de înlocuire pe relațiile de transport afectate de lucrările de modernizare pentru care nu există rute alternative adecvate (ex: proiectul de electrificare și modernizare a liniei pe relația Cluj Napoca – Oradea).

De asemenea, în condițiile în care parcul activ actual de material rulant al societății este insuficient, se pune problema extinderii acestui concept în sensul utilizării autobuzelor de înlocuire pentru relații de transport, în principiu de scurt parcurs, neelectrificate, care nu pot fi deservite cu materialul rulant existent (măsura A.3.2.2 prezentată mai sus).

În cadrul acestei măsuri ar trebui vizate în primul rând servicii de deservire a unor gări cu trafic relevant, care sunt situate în afara localităților și care nu sunt deservite în mod adecvat de transportul public local. Astfel de servicii de transport rutier ar reprezenta o sursă suplimentară de venit a societății, dar o astfel de abordare vizează în principal creșterea accesibilității serviciilor de transport feroviar operate de CFR Călători, cu consecințe privind creșterea atractivității acestora pentru clienți.

În cazul unor zone cu densitate mare a localităților, se poate lua în considerare inclusiv proiectarea unor servicii de transport rutier care să permită extinderea portofoliului de clienți potențiali ai CFR Călători, în sensul deservirii unor localități relativ apropiate de gară și care nu beneficiază de o gară feroviară proprie.

Din această perspectivă, această măsură este complementară măsurii A.3.6.1, prezentată în paragraful 11.2.3.2.2 de mai sus.

În condițiile în care practica va dovedi aportul relevant al unor astfel de servicii de transport rutier în sensul creșterii numărului de clienți ai serviciilor de transport feroviar care fac obiectul obligațiilor de serviciu public, se poate pune inclusiv problema includerii acestora în cadrul obligațiilor de serviciu public de interes național privind transportul feroviar de călători. Implicit aceasta ar însemna stabilirea unor tarife atractive și compensarea costurilor de operare a acestor servicii, fie prin acordarea unor compensații financiare fie prin acordarea unor drepturi exclusive.

Maniera de implementare a acestei măsuri va trebui stabilită pe baza unei analize cost/beneficiu în cadrul căreia ar trebui analizate două scenarii posibile. Pe de o parte, trebuie analizată varianta utilizării unor servicii de transport rutier de călători achiziționate de CFR Călători de la operatori de transport rutier specializați. Pe de altă parte, trebuie analizată varianta constituirii unei flote de autobuze și/sau autocare a CFR Călători, prin achiziționare în leasing operațional. În acest caz, trebuie analizate posibilitățile de valorificare a potențialului unei viitoare flote de autobuze și/sau autocare a CFR Călători prin implementarea unor servicii de transport rutier al călătorilor, operate de societate, complementare serviciilor de transport feroviar operate de societate.

11.2.5.1.3 Măsura A.5.1.3: Identificarea și implementarea unor noi linii de business ale societății

ID măsură	A.5.1.3	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Creșterea veniturilor proprii ale societății
	Obiectiv specific:	Creșterea veniturilor aferente altor activități ale CFR Călători
	Direcție acțiune:	Creșterea veniturilor aferente altor activități ale CFR Călători

Necesitate și oportunitate

În condițiile în care principala problemă a societății o reprezintă nivelul insuficient al veniturilor, fapt evidențiat în cadrul Cap. 5 de mai sus, o preocupare prioritară a managementului societății trebuie să o reprezinte identificarea și implementarea unor noi linii de business care să genereze surse de creștere a veniturilor proprii ale societății.

În paragraful 3.2.2 de mai sus s-a arătat că politicile de externalizare masivă a costurilor transportului rutier au distorsionat piața transporturilor terestre de călători în asemenea măsură încât nici un serviciu de transport feroviar de călători nu poate fi viabil din punct de vedere comercial. Din acest motiv, legislația europeană și cea națională au implementat conceptul de obligație de serviciu public privind transportul feroviar de călători și conceptul de compensare din fonduri publice a costurilor necesare pentru realizarea obligațiilor de serviciu public. În mod normal, implementarea acestor concepte ar fi trebuit să asigure compensarea deficitului de competitivitate al transportului feroviar în raport cu cel rutier și să permită valorificarea în beneficiul societății și a economiei naționale a avantajelor economice intrinseci ale transportului feroviar de călători.

După cum s-a arătat în paragraful 5.2.2 de mai sus, problema este însă că fondurile publice alocate pentru compensarea obligației de serviciu public au fost în mod constant insuficiente, ceea ce a menținut veniturile CFR Călători la un nivel insuficient, cu consecințele negative evidențiate în cadrul prezentului document.

În aceste condiții, provocarea managementului societății constă în identificarea unor noi linii de business bazate în principal pe servicii de transport feroviar de călători care se pot dovedi viabile în regim pur comercial.

Prezentare sintetică a măsurii

Realizarea unor servicii de transport de transport în regim comercial, adică servicii care nu fac obiectul obligației de serviciu public, presupune suportarea integrală de către societate a costurilor de operare a serviciului respectiv. Consecința este că prețurile unor astfel de servicii vor fi mult mai mari decât prețurile serviciilor care fac obiectul obligației de serviciu public, deoarece trebuie să acopere integral costurile suportate de societate plus un o cotă de profit care să justifice efortul de realizare a serviciilor respective.

Ca urmare, serviciile care nu fac obiectul obligației de serviciu public trebuie concepute astfel încât să se adreseze unor clienți care caută un nivel ridicat de confort și care au capacitatea și disponibilitatea de a plăti contravaloarea unor astfel de servicii. Mai mult decât atât, aceste servicii ar trebui concepute astfel încât să fie net diferențiate în raport de orice posibilă ofertă a modurilor de transport concurente.

Din această perspectivă, o abordare care ar putea avea succes vizează organizarea unor croaziere de lux cu trenul.

O primă variantă ar putea consta în croaziere de lung parcurs care să propună un tur al marilor orașe din România, precum București, Craiova, Timișoara, Oradea, Cluj Napoca, Sibiu, Brașov, Suceava, Iași, Galați, Constanța. CFR Călători ar putea organiza astfel de croaziere în parteneriat cu una sau mai multe firme de turism. Principiul de bază ar fi acela al deplasării cu trenul pe timp de noapte, în vagoane de dormit moderne care să ofere la bord servicii de înaltă calitate, alternativ cu city break-uri de 1-2 zile organizate în orașele mari în care sunt programate escale. Practica internațională evidențiază că astfel de croaziere constituie reale succese comerciale (ex: ternul Orient Expres).

O altă variantă ar putea consta în croaziere de scurt sau mediu parcurs, organizate ca mese festive sau petreceri la bordul trenului. Și în acest caz există exemple de bună practică care ar putea constitui modele de referință. CFR Călători ar putea organiza astfel de croaziere în parteneriat cu una sau mai multe firme specializate în organizarea de evenimente. Alternativ, implicarea CFR Călători s-ar putea limita doar la închirierea trenurilor pentru firme interesate de organizarea unor astfel de croaziere. O astfel de abordare este mai comodă, dar opțiunea pentru comoditate ar implica asumarea limitării destul de severe a câștigurilor generate de acest tip de servicii.

11.2.6 Masuri prioritare pentru atingerea obiectivului specific B.1: Creșterea eficienței energetice a operarii serviciilor de transport

11.2.6.1 Măsuri aferente acțiunii B.1.1: Extinderea parcului de material rulant cu echipamente eficiente energetic

11.2.6.1.1 Măsura B.1.1.1: Extinderea parcului de material rulant cu echipamente achiziționate centralizat

ID măsură	B.1.1.1	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Reducerea costurilor societății
	Obiectiv specific:	Creșterea eficienței energetice a operării serviciilor de transport
	Direcție acțiune:	Extinderea parcului de material rulant cu echipamente eficiente energetic

Necesitate și oportunitate

În perspectiva extinderii parcului de material rulant motor prin achiziții centralizate ale Autorității pentru Reformă Feroviară (ARF) trebuie avută în vedere cu prioritate eficiența energetică a echipamentelor achiziționate.

Din această perspectivă, o prioritate a CFR Călători constă în valorificarea eficienței energetice dovedite a ramelor electrice și a locomotivelor electrice achiziționate de ARF care vor fi alocate societății prin contractul de servicii publice pentru perioada 2023-2032.

Prezentare sintetică a măsurii

Măsura vizează utilizarea intensivă a ramelor electrice și a locomotivelor electrice achiziționate de ARF care vor fi puse la dispoziția CFR Călători în vederea realizării obligațiilor de serviciu public alocate societății. Scopul acestei măsuri constă în valorificarea eficienței energetice superioare a acestor echipamente în vederea reducerii costurilor unitare de exploatare pentru trenurile care fac obiectul obligației de serviciu public.

Sub incidența acestei măsuri intră și valorificarea eficienței energetice a ramelor electrice achiziționate de ARF și atribuite prin proceduri competitive, ceea ce presupune mobilizarea eforturilor necesare în vederea adjudecării unei cote cât mai mari din lotul de rame atribuit în acest mod.

Această măsură este complementară cu măsura A.1.1.1, prezentată în paragraful 11.2.1.1.1 de mai sus.

11.2.6.1.2 Măsura B.1.1.2: Achiziționarea în leasing a unor echipamente eficiente energetic

ID măsură	B.1.1.2	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Reducerea costurilor societății
	Obiectiv specific:	Creșterea eficienței energetice a operării serviciilor de transport
	Direcție acțiune:	Extinderea parcului de material rulant cu echipamente eficiente energetic

Necesitate și oportunitate

În perspectiva extinderii parcului de material rulant motor prin achiziții efectuate de CFR Călători în cadrul obligațiilor de serviciu public contractate cu ARF, trebuie avută în vedere cu prioritate eficiența energetică a echipamentelor achiziționate.

Din această perspectivă, o prioritate constă în valorificarea eficienței energetice dovedite a ramelor electrice și diesel, care ar trebui să constituie principala componentă a planurilor de achiziție viitoare.

Prezentare sintetică a măsurii

Măsura vizează utilizarea intensivă a echipamentelor motoare (rame și locomotive) care vor fi achiziționate de CFR Călători în leasing operațional în vederea realizării obligațiilor de serviciu public alocate societății. Scopul acestei măsuri constă în valorificarea eficienței energetice superioare a acestor echipamente în vederea reducerii costurilor unitare de exploatare pentru trenurile care fac obiectul obligației de serviciu public.

Această măsură este complementară cu măsura A.1.1.2, prezentată în paragraful 11.2.1.1.2 de mai sus.

11.2.6.2 Măsuri aferente acțiunii B.1.2: CREȘTEREA EFICIENȚEI ENERGETICE A PARCULUI EXISTENT DE MATERIAL RULANT MOTOR

11.2.6.2.1 Măsura B.1.2.1: Modernizarea locomotivelor electrice existente

ID măsură	B.1.1.1	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Reducerea costurilor societății
	Obiectiv specific:	Creșterea eficienței energetice a operării serviciilor de transport
	Direcție acțiune:	Creșterea eficienței energetice a parcului existent de material rulant motor

Necesitate și oportunitate

Creșterea eficienței energetice a parcului de material rulant trebuie să reprezinte un obiectiv important inclusiv în cadrul programelor de modernizare a parcului existent de material rulant motor.

În paragraful 4.8.4 de mai sus s-a arătat că, în pofida gradului redus de electrificare al rețelei feroviare române, aproape 60% din parcursul total al trenurilor operate de CFR Călători este realizat în tracțiune electrică.

În aceste condiții, este foarte importantă creșterea eficienței energetice a locomotivelor electrice existente cu ocazia realizării investițiilor privind modernizarea acestora, în scopul reducerii costurilor unitare de exploatare pentru trenurile care fac obiectul obligației de serviciu public.

Prezentare sintetică a măsurii

Măsura vizează două aspecte complementare.

Pe de o parte este vorba despre modul de abordare a investițiilor privind modernizarea locomotivelor electrice existente. Creșterea eficienței energetice a locomotivelor prin montarea unor motoare noi, cu randament energetic îmbunătățit, trebuie să constituie un obiectiv prioritar, complementar celui privind îmbunătățirea performanțelor dinamice și fiabilității locomotivelor electrice modernizate.

Pe de altă parte, este necesară utilizarea intensivă și adecvată a locomotivelor electrice modernizate pentru tractarea trenurilor care fac obiectul obligațiilor de serviciu public alocate societății. Se pune problema utilizării acestor locomotive exclusiv pentru tractarea trenurilor cu capacitate mare de transport.

Scopul acestei măsuri constă în valorificarea eficienței energetice superioare a acestor echipamente în vederea reducerii costurilor unitare de exploatare pentru trenurile care fac obiectul obligației de serviciu public. Din această perspectivă, această măsură este complementară cu măsura B.2.1.2, prezentată în paragraful 11.2.7.1.2 de mai jos.

Din perspectiva creșterii eficienței energetice concomitent cu creșterea performanțelor dinamice și a fiabilității, această măsură este complementară cu măsura A.1.1.3, prezentată în paragraful 11.2.1.1.3 de mai sus.

11.2.6.2.2 Măsura B.1.2.2: Modernizarea locomotivelor diesel existente

ID măsură	B.1.1.2	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Reducerea costurilor societății
	Obiectiv specific:	Creșterea eficienței energetice a operării serviciilor de transport
	Direcție acțiune:	Creșterea eficienței energetice a parcului existent de material rulant motor

Necesitate și oportunitate

Creșterea eficienței energetice a parcului de material rulant trebuie să reprezinte un obiectiv important inclusiv în cadrul programelor de modernizare a parcului existent de material rulant motor.

În paragraful 4.8.4 de mai sus s-a arătat că locomotivele diesel necesită cele mai mari costuri unitare (per tren/km) în ceea ce privește energia pentru tracțiune. În condițiile în care societatea a dispus de un număr insuficient de automotoare și a fost obligată în aceste condiții să utilizeze extensiv locomotivele diesel, costurile pentru tracțiunea diesel reprezintă aproape 60% din costurile totale ale societății privind energia pentru tracțiune, deși a asigurat doar cca 40% din parcursul total al trenurilor operate de CFR Călători.

În aceste condiții, este foarte importantă creșterea eficienței energetice a locomotivelor diesel existente cu ocazia realizării investițiilor privind modernizarea acestora, în scopul reducerii costurilor unitare de exploatare pentru trenurile care fac obiectul obligației de serviciu public.

Prezentare sintetică a măsurii

Măsura vizează două aspecte complementare.

Pe de o parte este vorba despre modul de abordare a investițiilor privind modernizarea locomotivelor diesel existente. Creșterea eficienței energetice a locomotivelor prin montarea unor motoare noi, cu randament energetic îmbunătățit, trebuie să constituie un obiectiv prioritar, complementar celui privind îmbunătățirea performanțelor dinamice și fiabilității locomotivelor diesel modernizate.

Pe de altă parte, este necesară utilizarea adecvată a locomotivelor diesel modernizate pentru tractarea trenurilor care fac obiectul obligațiilor de serviciu public alocate societății. Se pune problema utilizării acestor locomotive exclusiv pentru tractarea trenurilor cu capacitate mare de transport.

Scopul acestei măsuri constă în valorificarea eficienței energetice îmbunătățite a acestor echipamente în vederea reducerii costurilor unitare de exploatare pentru trenurile care fac obiectul obligației de serviciu public. Din această perspectivă, această măsură este complementară cu măsura B.2.1.1, prezentată în paragraful 11.2.7.1.1 de mai jos.

Din perspectiva creșterii eficienței energetice concomitent cu creșterea performanțelor dinamice și a fiabilității, această măsură este complementară cu măsura A.1.1.3, prezentată în paragraful 11.2.1.1.3 de mai sus.

11.2.6.2.3 Măsura B.1.2.3: Reînnoirea parcului de automotoare Desiro

ID măsură	B.1.1.3	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Reducerea costurilor societății
	Obiectiv specific:	Creșterea eficienței energetice a operării serviciilor de transport
	Direcție acțiune:	Creșterea eficienței energetice a parcului existent de material rulant motor

Necesitate și oportunitate

Creșterea eficienței energetice a parcului de material rulant trebuie să reprezinte un obiectiv important inclusiv în cadrul programelor de modernizare a parcului existent de material rulant motor.

În paragraful 4.8.4 de mai sus s-a arătat că, deși tracțiunea diesel a asigurat doar cca 40% din parcursul total al trenurilor operate de CFR Călători, costurile pentru tracțiunea diesel reprezintă aproape 60% din costurile totale ale societății privind energia pentru tracțiune. Cele mai mici costuri unitare privind energia pentru tracțiune diesel au fost înregistrate de automotoare, cu referire în special la automotoarele Desiro care sunt de generație mai recentă și dispun de motoare eficiente energetic.

În aceste condiții, este foarte importantă creșterea eficienței energetice globale a parcului propriu de material rulant motor diesel prin reînnoirea parcului de automotoare Desiro, în scopul reducerii costurilor unitare de exploatare pentru trenurile care fac obiectul obligației de serviciu public.

Prezentare sintetică a măsurii

Măsura vizează două aspecte complementare.

Pe de o parte este vorba despre identificarea soluțiilor pentru reînnoirea integrală a parcului de automotoare Desiro, în scopul creșterii eficienței energetice globale a parcului propriu de material rulant motor diesel.

Pe de altă parte, este necesară utilizarea intensivă și adecvată a automotoarelor Desiro pentru realizarea obligațiilor de serviciu public alocate societății. Se pune problema utilizării acestor automotoare exclusiv pentru scurt și mediu parcurs pe relații de transport neelectrificate.

Scopul acestei măsuri constă în valorificarea eficienței energetice superioare a acestor echipamente în vederea reducerii costurilor unitare de exploatare pentru trenurile care fac obiectul obligației de serviciu public. Din această perspectivă, această măsură este complementară cu măsura B.2.1.1, prezentată în paragraful 11.2.7.1.1 de mai jos.

Din perspectiva creșterii eficienței energetice globale a parcului propriu de material rulant motor diesel concomitent cu creșterea performanțelor dinamice și a fiabilității, această măsură este complementară cu măsura A.1.1.3, prezentată în paragraful 11.2.1.1.3 de mai sus.

11.2.6.2.4 Măsura B.1.2.4: Retragerea progresivă din circulație a automotoarelor care nu pot fi modenizate

ID măsură	B.1.1.4	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Reducerea costurilor societății
	Obiectiv specific:	Creșterea eficienței energetice a operării serviciilor de transport
	Direcție acțiune:	Creșterea eficienței energetice a parcului existent de material rulant motor

Necesitate și oportunitate

Creșterea eficienței energetice globale a parcului de material rulant al societății trebuie să reprezinte un obiectiv important din perspectiva reducerii costurilor societății.

În paragraful 4.8.4 de mai sus s-a arătat că, deși tracțiunea diesel a asigurat doar cca 40% din parcursul total al trenurilor operate de CFR Călători, costurile pentru tracțiunea diesel reprezintă aproape 60% din costurile totale ale societății privind energia pentru tracțiune. Cele mai mici costuri unitare privind energia pentru tracțiune diesel au fost înregistrate de automotoare, cu referire în special la automotoarele Desiro care sunt de generație mai recentă și dispun de motoare eficiente energetic.

Cu toate acestea, trebuie avut în vedere că utilizarea fortuită a unor automotoare foarte vechi, cu eficiență energetică scăzută, este de natură să afecteze eficiența energetică globală a parcului propriu de material rulant motor diesel și să limiteze posibilitatea reducerii costurilor unitare de exploatare pentru trenurile care fac obiectul obligației de serviciu public.

Prezentare sintetică a măsurii

Măsura vizează retragerea progresivă din circulație a automotoarelor foarte vechi, cu eficiență energetică scăzută, care nu pot fi modenizate.

Scopul acestei măsuri constă în creșterea eficienței energetice globale a parcului propriu de material rulant motor diesel, cu consecințe privind reducerea costurilor unitare de exploatare pentru trenurile care fac obiectul obligației de serviciu public. Din această perspectivă, această măsură este complementară cu măsura B.2.1.1, prezentată în paragraful 11.2.7.1.1 de mai jos.

11.2.7 MASURI PRIORITARE PENTRU ATINGEREA OBIECTIVULUI SPECIFIC B.2: REDUCEREA COSTURILOR UNITARE DE OPERARE A SERVICIILOR DE TRANSPORT FURNIZATE DE SOCIETATE

11.2.7.1 Măsuri aferente acțiunii B.2.1: CREȘTEREA PRODUCTIVITAȚII ACTIVITAȚILOR DE OPERARE A TRENURILOR

11.2.7.1.1 Măsura B.2.1.1: Reducerea costurilor unitare de operare a trenurilor cu tracțiune diesel

ID măsură	B.2.1.1	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Reducerea costurilor societății
	Obiectiv specific:	Reducerea costurilor unitare de operare a serviciilor de transport furnizate de societate
	Direcție acțiune:	Creșterea productivității activităților de operare a trenurilor

Necesitate și oportunitate

În paragraful 4.8.4 de mai sus s-a arătat că, deși tracțiunea diesel a asigurat doar cca 40% din parcursul total al trenurilor operate de CFR Călători, costurile pentru tracțiunea diesel reprezintă aproape 60% din costurile totale ale societății privind energia pentru tracțiune.

În aceste condiții, din perspectiva reducerii costurilor unitare de operare a serviciilor de transport furnizate de societate este necesară focalizarea cu prioritate asupra reducerii costurilor unitare de operare a trenurilor cu tracțiune diesel.

Prezentare sintetică a măsurii

În perspectiva extinderii viitoare a parcului de material rulant disponibil pentru circulație al CFR Călători prin:

- achiziționarea de către CFR Călători în leasing operațional a unor rame diesel,
- reînnoirea parcului existent de automotoare Desiro din fonduri proprii ale CFR Călători,
- modernizarea unor locomotive diesel din fonduri proprii ale CFR Călători,
- modernizarea unor vagoane clasă din fonduri europene nerambursabile și din fonduri proprii ale CFR Călători,

măsura vizează reducerea progresivă a costurilor unitare de operare a trenurilor cu tracțiune diesel în principal prin:

- utilizarea extensivă a ramelor diesel nou achiziționate și a automotoarelor Desiro, în scopul valorificării eficienței energetice superioare în raport cu tracțiunea cu locomotive diesel;
- utilizarea eficientă a locomotivelor diesel prin folosirea acestora doar pentru tractarea trenurilor cu capacitate mare de transport.

Această măsură este complementară cu următoarele măsuri:

- măsura A.1.1.2, prezentată în paragraful 11.2.1.1.2 de mai sus,
- măsura B.1.2.2, prezentată în paragraful 11.2.6.2.2 de mai sus,
- măsura B.1.2.3, prezentată în paragraful 11.2.6.2.3 de mai sus,
- măsura B.2.2.2, prezentată în paragraful 11.2.7.2.2 de mai jos și
- măsura B.3.2.2, prezentată în paragraful 11.2.8.2.2 de mai jos.

11.2.7.1.2 Măsura B.2.1.2: Reducerea costurilor unitare de operare a trenurilor cu tracțiune electrică

ID măsură	B.2.1.2	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Reducerea costurilor societății
	Obiectiv specific:	Reducerea costurilor unitare de operare a serviciilor de transport furnizate de societate
	Direcție acțiune:	Creșterea productivității activităților de operare a trenurilor

Necesitate și oportunitate

În paragraful 4.8.4 de mai sus s-a arătat că, în pofida gradului redus de electrificare al rețelei feroviare române, aproape 60% din parcursul total al trenurilor operate de CFR Călători este realizat în tracțiune electrică.

În aceste condiții, din perspectiva reducerii costurilor unitare de operare a serviciilor de transport furnizate de societate este necesară reducerea costurilor unitare de operare a trenurilor cu tracțiune diesel.

Prezentare sintetică a măsurii

În perspectiva extinderii viitoare a parcului de material rulant disponibil pentru circulație al CFR Călători prin:

- achiziționarea de către Autoritatea pentru Reformă Feroviară a unor rame electrice și a unor locomotive electrice noi care vor fi puse la dispoziția CFR Călători,
- achiziționarea de către CFR Călători în leasing operațional a unor rame electrice și a unor locomotive electrice,
- modernizarea unor locomotive electrice din parcul existent din fonduri europene nerambursabile și din fonduri proprii ale CFR Călători,
- modernizarea unor vagoane clasă din fonduri europene nerambursabile și din fonduri proprii ale CFR Călători,

măsura vizează reducerea progresivă a costurilor unitare de operare a trenurilor cu tracțiune electrică în principal prin:

- utilizarea extensivă a ramelor electrice nou achiziționate de către ARF și de către CFR Călători, în scopul valorificării eficienței energetice superioare în raport cu tracțiunea cu locomotive electrice;
- utilizarea eficientă a locomotivelor electrice nou achiziționate și a celor modernizate prin folosirea acestora doar pentru tractarea trenurilor cu capacitate mare de transport.

Această măsură este complementară cu următoarele măsuri:

- măsura A.1.1.1, prezentată în paragraful 11.2.1.1.1 de mai sus,
- măsura A.1.1.2, prezentată în paragraful 11.2.1.1.2 de mai sus,
- măsura A.1.1.3, prezentată în paragraful 11.2.1.1.3 de mai sus,
- măsura B.1.2.1, prezentată în paragraful 11.2.6.2.1 de mai sus,
- măsura B.2.2.1, prezentată în paragraful 11.2.7.2.1 de mai jos,
- măsura B.3.2.1, prezentată în paragraful 11.2.8.2.1 de mai jos și
- măsura B.3.2.2, prezentată în paragraful 11.2.8.2.2 de mai jos.

11.2.7.1.3 Măsura B.2.1.3: Creșterea gradului de utilizare a capacității de transport a trenurilor

ID măsură	B.2.1.3	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Reducerea costurilor societății
	Obiectiv specific:	Reducerea costurilor unitare de operare a serviciilor de transport furnizate de societate
	Direcție acțiune:	Creșterea productivității activităților de operare a trenurilor

Necesitate și oportunitate

Pe linia preocupărilor pentru atingerea obiectivului strategic specific privind reducerea costurilor unitare de operare a serviciilor de transport furnizate de societate prin creșterea productivității activităților de operare a trenurilor, o preocupare prioritară trebuie să vizeze optimizarea costurilor de operare per loc-km.

Una dintre modalitățile de optimizare a acestui indicator constă în creșterea gradului de utilizare a capacității de transport a trenurilor operate de CFR Călători.

Prezentare sintetică a măsurii

În condițiile creșterii capacității de transport puse la dispoziția clienților ca urmare a suplimentării așteptate a parcului de material rulant disponibil pentru circulație al CFR Călători prin:

- achiziționarea de către Autoritatea pentru Reformă Feroviară a unor rame electrice și a unor locomotive electrice noi care vor fi puse la dispoziția CFR Călători,
- achiziționarea de către CFR Călători în leasing operațional de rame (electrice și diesel), de locomotive și vagoane necesare realizării obligațiilor de serviciu public,
- modernizarea unor locomotive din parcul existent din fonduri europene nerambursabile și din fonduri proprii ale CFR Călători,
- modernizarea unor vagoane clasă și speciale din fonduri europene nerambursabile și din fonduri proprii ale CFR Călători,

măsura vizează reducerea costurilor de operare per loc-km prin:

- utilizarea adecvată a ramelor electrice și diesel în raport de tipul serviciului,
- utilizarea adecvată a vagoanelor clasă în raport de tipul serviciului,
- îmbunătățirea și diversificarea serviciilor oferite la bordul trenurilor,
- eficientizarea sistemului de vânzare al titlurilor de călătorie,
- implementarea unor servicii de transport cu grad ridicat de atractivitate,
- optimizarea compunerii trenurilor,
- utilizarea optimă a materialului rulant achiziționat centralizat și
- utilizarea optimă a materialului rulant achiziționat de CFR Călători în leasing operațional.

Prin prisma acestor considerente, această măsură este complementară cu următoarele măsuri:

- măsura A.2.1.1, prezentată în paragraful 11.2.2.1.1 de mai sus,
- măsura A.2.1.2, prezentată în paragraful 11.2.2.1.2 de mai sus,
- măsurile aferente direcției de acțiune strategică A.2.2, prezentate în paragraful 11.2.2.2 de mai sus,
- măsurile aferente direcției de acțiune strategică A.3.4, prezentate în paragraful 11.2.3.4 de mai sus,
- măsurile aferente obiectivului specific A.4, prezentate în paragraful 11.2.4 de mai sus,
- măsurile aferente direcției de acțiune strategică B.2.2, prezentate în paragraful 11.2.7.2 de mai jos,
- măsura B.3.2.1, prezentată în paragraful 11.2.8.2.1 de mai jos și
- măsura B.3.2.2, prezentată în paragraful 11.2.8.2.2 de mai jos.

În nici un caz nu se pune problema creșterii gradului de utilizare a capacității de transport a trenurilor operate de CFR Călători prin limitarea capacității de transport a trenurilor sub nivelul cererilor de transport. Dimpotrivă, este esențială evitarea supraaglomerării trenurilor pentru a menține un nivel de confort adecvat al călătoriilor, care este un factor determinant din perspectiva atractivității pentru clienți a serviciilor de transport oferite de CFR Călători.

11.2.7.2 Măsuri aferente acțiunii B.2.2: OPTIMIZAREA COMPUNERII TRENURILOR

11.2.7.2.1 Măsura B.2.2.1: Extinderea utilizării ramelor electrice și diesel

ID măsură	B.2.2.1	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Reducerea costurilor societății
	Obiectiv specific:	Reducerea costurilor unitare de operare a serviciilor de transport furnizate de societate
	Direcție acțiune:	Optimizarea compunerii trenurilor

Necesitate și oportunitate

Pe linia preocupărilor pentru atingerea obiectivului strategic specific privind reducerea costurilor unitare de operare a serviciilor de transport furnizate de societate prin creșterea productivității activităților de operare a trenurilor, o preocupare prioritară trebuie să vizeze optimizarea compunerii trenurilor din perspectiva optimizării costurilor de operare per loc-km.

Una dintre modalitățile de optimizare a acestui indicator prin optimizarea compunerii trenurilor constă în extinderea utilizării ramelor electrice și diesel.

Prezentare sintetică a măsurii

Măsura vizează valorificarea optimă, din perspectiva reducerii costurilor de operare per loc-km a serviciilor de transport furnizate de societate, a avantajelor deja demonstrate ale ramelor electrice și diesel, cu referire mai ales la:

- reducerea costurilor unitare privind energia pentru tracțiune;
- reducerea sau eliminarea, după caz, a costurilor privind manevrele de formare și descompunere a trenurilor.

Aceste avantaje, coroborate cu avantajul privind performanțele dinamice superioare ale ramelor electrice și diesel care sunt de natură să permită creșterea atractivității pentru clienți a serviciilor operate de CFR Călători cu acest tip de echipamente, conduc la creșterea substanțială a eficienței economice a serviciilor de transport operate cu rame electrice și diesel.

Prin prisma acestor considerente, această măsură este complementară cu următoarele măsuri:

- măsura A.1.1.1, prezentată în paragraful 11.2.1.1.1 de mai sus,
- măsura A.1.1.2, prezentată în paragraful 11.2.1.1.2 de mai sus,
- măsura A.2.1.2, prezentată în paragraful 11.2.2.1.2 de mai sus,
- măsura B.1.2.3, prezentată în paragraful 11.2.6.2.3 de mai sus,
- măsura B.2.1.3, prezentată în paragraful 11.2.7.1.3 de mai sus,
- măsura B.3.2.1, prezentată în paragraful 11.2.8.2.1 de mai jos și
- măsura B.3.2.2, prezentată în paragraful 11.2.8.2.2 de mai jos.

11.2.7.2.2 Măsura B.2.2.2: Utilizarea adecvată a trenurilor cu compunere clasică

ID măsură	B.2.2.2	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Reducerea costurilor societății
	Obiectiv specific:	Reducerea costurilor unitare de operare a serviciilor de transport furnizate de societate
	Direcție acțiune:	Optimizarea compunerii trenurilor

Necesitate și oportunitate

Pe linia preocupărilor pentru atingerea obiectivului strategic specific privind reducerea costurilor unitare de operare a serviciilor de transport furnizate de societate prin creșterea productivității activităților de operare a trenurilor, o preocupare prioritară trebuie să vizeze optimizarea compunerii trenurilor din perspectiva optimizării costurilor de operare per loc-km.

Una dintre modalitățile de optimizare a acestui indicator prin optimizarea compunerii trenurilor constă în utilizarea adecvată a trenurilor cu compunere clasică.

Prezentare sintetică a măsurii

Măsura vizează valorificarea optimă, din perspectiva reducerii costurilor de operare per loc-km a serviciilor de transport furnizate de societate, a avantajelor deja demonstrate ale utilizării adecvate a trenurilor cu compunere clasică, cu referire mai ales la capacitatea mare de transport, adecvată pentru serviciile de mediu și lung parcurs, care permite obținerea unor valori reduse ale costurilor de operare per loc-km.

Aceste avantaje, coroborate cu avantajele privind posibilitatea implementării unor servicii la bord cu grad ridicat de atractivitate pentru clienți, pot conduce la creșterea substanțială a eficienței economice a serviciilor de transport operate cu trenuri cu compunere clasică.

Prin prisma acestor considerente, această măsură este complementară cu următoarele măsuri:

- măsura A.1.1.2, prezentată în paragraful 11.2.1.1.2 de mai sus,
- măsura A.1.1.3, prezentată în paragraful 11.2.1.1.3 de mai sus,
- măsurile aferente direcției de acțiune strategică A.1.2, prezentate în paragraful 11.2.1.2 de mai sus,
- măsura A.2.1.2, prezentată în paragraful 11.2.2.1.2 de mai sus,
- măsura A.2.1.3, prezentată în paragraful 11.2.2.1.3 de mai sus,
- măsura A.3.1.2, prezentată în paragraful 11.2.3.1.2 de mai sus,
- măsura B.2.1.3, prezentată în paragraful 11.2.7.1.3 de mai sus și
- măsura B.3.2.2, prezentată în paragraful 11.2.8.2.2 de mai jos.

11.2.8 MASURI PRIORITARE PENTRU ATINGEREA OBIECTIVULUI SPECIFIC B.3: CREȘTEREA PRODUCTIVITĂȚII ACTIVITĂȚILOR SOCIETĂȚII

11.2.8.1 Măsuri aferente acțiunii B.3.1: OPTIMIZAREA STRUCTURII ORGANIZATORICE ȘI A LANȚURILOR DE COMANDA/CONTROL

11.2.8.1.1 Măsura B.3.1.1: Crearea unei structuri proprii de reparare a materialului rulant

ID măsură	B.3.1.1	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Reducerea costurilor societății
	Obiectiv specific:	Creșterea productivității activităților societății
	Direcție acțiune:	Optimizarea structurii organizatorice și a lanțurilor de comandă/control

Necesitate și oportunitate

CFR Călători nu dispune în prezent de resursele tehnice și umane necesare pentru repararea materialului rulant, motiv pentru care această activitate este complet externalizată.

Marea problemă constă în faptul că unitățile reparatoare existente în România aparțin în majoritate unor grupuri economice private care concurează sau intenționează să concureze cu CFR Călători pe piața transporturilor feroviare de călători. Din perspectiva CFR Călători, această situație se repercutează negativ asupra situației economice a societății, în principal deoarece:

- Aceste unități reparatoare au disponibilitate relativ scăzută pentru repararea materialului rulant al CFR Călători, fapt care contribuie la accentuarea fenomenului de degradare al parcului de material rulant al societății, cu consecințe privind limitarea veniturilor proprii.
- Aceste unități reparatoare practică prețuri ridicate, care afectează în mod negativ costurile de exploatare ale CFR Călători și conduc la creșterea costurilor unitare de operare a serviciilor de transport furnizate de societate.

Crearea unei structuri proprii de reparare a materialului rulant reprezintă o măsură necesară pentru compensarea acestei deficiențe, care poate avea o contribuție semnificativă la creșterea productivității activităților societății.

Prezentare sintetică a măsurii

Măsura privind consolidarea și eficientizarea reparării parcului activ de material rulant al societății este diferențiată în raport de tipul materialului rulant vizat, respectiv material rulant motor și vagoane. În ambele cazuri se pune însă problema consolidării unor capacități de reparare a materialului rulant care să aparțină CFR Călători sau să fie sub controlul acesteia.

a) În ceea ce privește materialul rulant motor, preocuparea prioritară trebuie să vizeze consolidarea capabilităților tehnice ale SCRL Brașov, filiala CFR Călători, de a efectua o cotă cât mai ridicată din reparațiile necesare de material rulant motor al CFR Călători. Succesul acestui demers este condiționat de succesul demersului privind reconsiderarea modului de dimensionare a compensației de serviciu public de interes național privind transportul călătorilor pe calea ferată (a se vedea paragraful 11.3.3 de mai jos), cu referire în principal la compensarea adecvată a costurilor privind repararea materialului rulant propriu al societății.

b) În ceea ce privește repararea parcului de vagoane, având în vedere că CFR Călători nu deține nici o unitate specializată în acest sens, o preocupare prioritară pentru perioada viitoare ar trebui să vizeze achiziționarea unui atelier specializat în reparații de vagoane. Succesul unui astfel de demers ar permite CFR Călători să dețină capacității proprii complete pentru repararea parcului propriu de material rulant și să reducă dependența de

entități care aparțin unor grupuri concurente. Deocamdată o primă tentativă de achiziționare a unui atelier de reparat vagoane a eșuat, dar trebuie urmărite în continuare posibile oportunități.

Prin prisma acestor considerente, măsura este complementară cu măsurile aferente direcției de acțiune strategică A.1.3, prezentate în paragraful 11.2.1.3 de mai sus.

11.2.8.1.2 Măsura B.3.1.2: Optimizarea structurii organizatorice a societății

ID măsură	B.3.1.2	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Reducerea costurilor societății
	Obiectiv specific:	Creșterea productivității activităților societății
	Direcție acțiune:	Optimizarea structurii organizatorice și a lanțurilor de comandă/control

Necesitate și oportunitate

După cum s-a arătat anterior, CFR Călători este o societate mare, care operează pe întreg teritoriul României și care utilizează în acest scop un număr mare de personal, de peste 11 000.

În aceste condiții, organizarea societății reprezintă o permanentă provocare pentru managementul societății, care trebuie să identifice și să (re)calibreze soluții adecvate care să răspundă simultan unui set extins de cerințe, adeseori contradictorii, precum:

- necesitatea realizării integrale a tuturor proceselor tehnologice necesare în vederea operării serviciilor de transport feroviar al călătorilor, concomitent cu reducerea duratei acestora inclusiv, în condițiile unei dotări tehnice insuficiente;
- necesitatea asigurării unui lanț de comandă eficient, care să permită adoptarea în mod eficient a deciziilor adecvate de natură tactică și operativă și, de asemenea, să permită aplicarea cu maximă operativitate a acestor decizii;
- necesitatea monitorizării permanente a activităților desfășurate, ceea ce implică culegerea, prelucrarea și comunicarea ierarhică a unui volum mare de informații în vederea asigurării suportului informațional adecvat pentru fundamentarea unor decizii eficiente de conducere, cu referire la toate tipurile de decizie: pe orizont de timp strategic, pe orizont de timp tactic și deciziile operative.

Recent, la acest set extins de cerințe s-au adăugat o serie de cerințe care vizează reducerea costurilor societății, cerințe impuse prin Legea nr. 296/2023 privind unele măsuri fiscal bugetare pentru asigurarea sustenabilității financiare a României pe termen lung.

Prezentare sintetică a măsurii

Această măsură trebuie să aibă caracter permanent pe toată durata mandatului Consiliului de Administrație și directorilor.

În primă instanță, este necesară identificarea și implementarea unei soluții de modificare a structurii organizatorice a societății care să identifice o soluție de compromis între cerințele impuse prin Legea nr. 296/2023 și cerințele privind asigurarea continuității serviciilor publice de transport feroviar de călători alocate societății prin contractele de servicii publice.

Ulterior, se pune problema reluării iterative a analizelor privind eficiența structurii organizatorice a societății în vederea calibrării optime a soluțiilor organizatorice adoptate.

11.2.8.2 Măsuri aferente acțiunii B.3.2: OPTIMIZAREA MODELULUI DE BUSINESS PRIVIND OPERAREA SERVICIILOR DE TRANSPORT

11.2.8.2.1 Măsura B.3.2.1: Utilizarea materialului rulant achiziționat centralizat

ID măsură	B.3.2.1	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Reducerea costurilor societății
	Obiectiv specific:	Creșterea productivității activităților societății
	Direcție acțiune:	Optimizarea modelului de business privind operarea serviciilor de transport

Necesitate și oportunitate

După cum s-a arătat anterior, una dintre direcțiile de acțiune strategică necesare în vederea realizării obiectivului strategic specific privind creșterea productivității activităților societății constă în optimizarea globală a modelului de business privind operarea serviciilor de transport al călătorilor. Aceasta înseamnă inclusiv implementarea unor noi modele de business, cu parametri îmbunătățiți în ceea ce privește eficiența economică.

O astfel de oportunitate este oferită de perspectiva utilizării, începând din anul 2024, de material rulant nou achiziționat de Autoritatea pentru Reformă Feroviară (ARF) și pus la dispoziția CFR Călători în conformitate cu prevederile contractului de servicii publice pentru perioada 2023-2032 și ale contractelor de servicii publice încheiate în urma procedurilor competitive organizate de ARF pentru utilizarea lotului RE-IR(1) de 37 de rame electrice de lung parcurs produse de Alstom.

Prezentare sintetică a măsurii

Măsura vizează implementarea unor noi modele de business pentru operarea unor servicii de transport bazate pe utilizarea ramelor electrice care vor fi puse la dispoziția CFR Călători conform programului evidențiat în paragraful 11.2.1.1.1 de mai sus.

Noile modele de business trebuie să vizeze atingerea cumulativă a următoarelor obiective:

a) Creșterea veniturilor societății, prin implementarea unor servicii cu grad ridicat de atractivitate care să pună în valoare caracteristicile tehnice superioare ale noilor rame electrice. După cum s-a arătat anterior, în acest scop trebuie avute în vedere abordări precum: implementarea unor servicii cadențate, implementarea unor servicii suplimentare la bordul trenurilor, implementarea complementară a unor servicii atractive de alimentație publică la bordul trenurilor etc.

b) Reducerea costurilor de exploatare, în principal prin valorificarea avantajelor oferite de mentenanța asigurată de producătorii echipamentelor respective și prin valorificarea avantajelor oferite de caracteristicile ramelor automotoare, precum eficiența energetică superioară, reducerea volumului necesar de manevre pentru formarea/descompunerea trenurilor etc.

O abordare similară trebuie avută în vedere inclusiv pentru exploatarea locomotivelor electrice noi achiziționate de ARF și puse la dispoziția CFR Călători.

Prin prisma acestor considerente, această măsură este complementară cu următoarele măsuri:

- măsura A.1.1.1, prezentată în paragraful 11.2.1.1.1 de mai sus,
- măsura A.2.1.1 prezentată în paragraful 11.2.2.1.1 de mai sus,
- măsura A.2.2.2, prezentată în paragraful 11.2.2.2.2 de mai sus,
- măsura A.2.2.3, prezentată în paragraful 11.2.2.2.3 de mai sus,
- măsurile aferente direcției de acțiune strategică A.4.1, prezentate în paragraful 11.2.4.1 de mai sus și
- măsura B.1.1.1, prezentată în paragraful 11.2.6.1.1 de mai sus.

11.2.8.2.2 Măsura B.3.2.2: Utilizarea materialului rulant achiziționat în leasing

ID măsură	B.3.2.2	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Reducerea costurilor societății
	Obiectiv specific:	Creșterea productivității activităților societății
	Direcție acțiune:	Optimizarea modelului de business privind operarea serviciilor de transport

Necesitate și oportunitate

După cum s-a arătat anterior, una dintre direcțiile de acțiune strategică necesare în vederea realizării obiectivului strategic specific privind creșterea productivității activităților societății constă în optimizarea globală a modelului de business privind operarea serviciilor de transport al călătorilor. Aceasta înseamnă inclusiv implementarea unor noi modele de business, cu parametri îmbunătățiți în ceea ce privește eficiența economică.

În paragrafele 11.2.1.1.2 și 11.2.1.2.1 de mai sus s-a arătat că o preocupare prioritară a managementului CFR Călători în perioada următoare va viza achiziționarea în leasing operațional a unor echipamente performante pentru extinderea parcului de material rulant al societății, cu referire atât la echipamente motoare (rame și locomotive) cât și la vagoane. O astfel de abordare va creea oportunitatea implementării unor noi modele de business care să valorifice atât caracteristicile tehnice superioare ale noilor echipamente cât și avantajele oferite de mentenanța asigurată de furnizorii echipamentelor respective.

Prezentare sintetică a măsurii

Măsura vizează implementarea unor noi modele de business pentru operarea unor servicii de transport bazate pe utilizarea ramelor electrice și diesel care vor fi achiziționate de CFR Călători în leasing operațional (a se vedea paragraful 11.2.1.1.2 de mai sus). Sunt avute în vedere modele de business similare celor prezentate în paragraful anterior.

De asemenea, măsura vizează implementarea unor modele de business noi su optimizate pentru operarea unor servicii de transport bazate pe trenuri cu compunere clasică care vor utiliza locomotivele și vagoanele achiziționate de CFR Călători în leasing operațional (a se vedea paragrafele 11.2.1.1.2 și 11.2.1.2.1 de mai sus). Aceste modele de business trebuie să vizeze atingerea cumulativă a următoarelor obiective:

a) Creșterea veniturilor societății, prin implementarea unor servicii cu grad ridicat de atractivitate care să pună în valoare caracteristicile tehnice superioare ale noilor rame electrice. După cum s-a arătat anterior, în acest scop trebuie avute în vedere abordări precum: implementarea unor servicii de lung parcurs deservite de trenuri cu capacitate mare de transport, implementarea unor servicii atractive de transport pe timp de noapte, implementarea unor servicii suplimentare la bordul trenurilor, implementarea complementară a unor servicii atractive de alimentație publică la bordul trenurilor etc.

b) Reducerea costurilor de exploatare, în principal prin valorificarea avantajelor oferite de mentenanța asigurată de furnizorii echipamentelor respective și prin valorificarea avantajelor oferite de caracteristicile noilor echipamente, precum eficiența energetică superioară, performanțele dinamice superioare etc.

Prin prisma acestor considerente, această măsură este complementară cu următoarele măsuri:

- măsura A.1.1.2, prezentată în paragraful 11.2.1.1.2 de mai sus,
- măsura A.1.2.1, prezentată în paragraful 11.2.1.2.1 de mai sus,
- măsurile aferente direcției de acțiune strategică A.2.1, prezentate în paragraful 11.2.2.1 de mai sus,
- măsura A.2.2.2, prezentată în paragraful 11.2.2.2.2 de mai sus,
- măsura A.2.2.3, prezentată în paragraful 11.2.2.2.3 de mai sus,
- măsurile aferente direcției de acțiune strategică A.4.1, prezentate în paragraful 11.2.4.1 de mai sus,

- măsurile aferente direcției de acțiune strategică A.4.3, prezentate în paragraful 11.2.4.3 de mai sus,
- măsura B.1.1.2, prezentată în paragraful 11.2.6.1.2 de mai sus și
- măsura B.3.2.2, prezentată în paragraful 11.2.8.2.1 de mai sus.

11.2.8.2.3 Măsura B.3.2.3: Utilizarea autobuzelor de înlocuire

ID măsură	B.3.2.3	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Reducerea costurilor societății
	Obiectiv specific:	Creșterea productivității activităților societății
	Direcție acțiune:	Optimizarea modelului de business privind operarea serviciilor de transport

Necesitate și oportunitate

După cum s-a arătat anterior, una dintre direcțiile de acțiune strategică necesare în vederea realizării obiectivului strategic specific privind creșterea productivității activităților societății constă în optimizarea globală a modelului de business privind operarea serviciilor de transport al călătorilor. Aceasta înseamnă inclusiv implementarea unor noi modele de business, cu parametri îmbunătățiți în ceea ce privește eficiența economică.

O astfel de oportunitate poate fi oferită de utilizarea autobuzelor de înlocuire de o manieră mai complexă, care excede simpla utilizare doar pentru a asigura continuitatea serviciilor de transport operate de CFR Călători în situațiile de închidere temporară a unor tronsoane de linie.

Prezentare sintetică a măsurii

Măsura vizează implementarea unor noi modele de business bazate pe utilizarea extinsă a autobuzelor de înlocuire. Noile modele de business trebuie să vizeze atingerea cumulativă a următoarelor obiective:

a) Creșterea veniturilor societății, prin implementarea unor servicii alternative și a unor servicii complementare serviciilor operate în mod tradițional de CFR Călători. După cum s-a arătat anterior, trebuie avute în vedere în acest scop servicii alternative care presupun utilizarea autobuzelor de înlocuire pentru relații de transport, în principiu de scurt parcurs, care nu pot fi deservite cu materialul rulant existent. Astfel:

În contextul derulării unor proiecte ample de modernizare a infrastructurii, care vor conduce la închiderea unor linii pe durata efectuării lucrărilor de modernizare, se pune problema deservirii integrale a relațiilor de transport respective prin servicii alternative bazate pe autobuze de înlocuire.

În condițiile utilizării unui parc insuficient de material rulant, există un număr destul de mare de relații de transport pe care nu poate fi asigurat un număr suficient de trenuri pentru a satisface integral cererile de mobilitate a populației. În astfel de situații, se pune problema implementării pe anumite relații a unor servicii de scurt parcurs cu frecvență suficient de ridicată pentru a acoperi integral cererile de transport, utilizând în acest scop atât trenuri (în limita parcului disponibil) cât și autobuze de înlocuire pentru operarea diferenței de servicii de transport necesare.

De asemenea, se pune problema implementării unor servicii complementare de deservire cu autobuze operate de CFR Călători a unor gări cu trafic relevant, care sunt situate în afara localităților și care nu sunt deservite în mod adecvat de transportul public local. Astfel de servicii de transport rutier ar reprezenta o sursă suplimentară de venit a societății, dar o astfel de abordare vizează în principal creșterea accesibilității serviciilor de transport feroviar operate de CFR Călători, cu consecințe privind creșterea atractivității acestora pentru clienți.

În cazul unor zone cu densitate mare a localităților, se poate lua în considerare inclusiv proiectarea unor servicii de transport rutier care să permită extinderea portofoliului de clienți potențiali ai CFR Călători, în sensul deservirii unor localități relativ apropiate de gară și care nu beneficiază de o gară feroviară proprie.

b) Reducerea costurilor de exploatare, în principal prin valorificarea în beneficiul CFR Călători a avantajelor oferite în prezent transportului rutier public de călători. Din această perspectivă, ar trebui luată în considerare utilizarea autobuzelor de înlocuire pentru implementarea unor servicii alternative pe relații de transport, în principiu de scurt parcurs, neelectrificate, care nu pot fi deservite eficient cu materialul rulant existent. Altfel spus, în situațiile în care lipsa materialului rulant adecvat impune în prezent deservirea cu trenuri formate din locomotivă și 1-2 vagoane ar trebui luată în considerare utilizarea autobuzelor de înlocuire care - în condițiile legislației actuale - ar trebui să genereze costuri de exploatare mult mai reduse decât în prezent.

Prin prisma acestor considerente, această măsură este complementară cu următoarele măsuri:

- măsura A.3.2.2, prezentată în paragraful 11.2.3.2.2 de mai sus,
- măsura A.3.7.2, prezentată în paragraful 11.2.3.7.2 de mai sus,
- măsura A.5.1.2, prezentată în paragraful 11.2.5.1.2 de mai sus și
- măsura B.3.2.4, prezentată în paragraful 11.2.8.2.4 de mai jos.

În principiu, toate serviciile alternative bazate pe utilizarea autobuzelor de înlocuire sunt incluse prin definiție în cadrul obligației de serviciu public privind transportul feroviar de călători și, implicit, ar trebui să facă obiectul compensației de serviciu public. Un tratament similar ar trebui aplicat și serviciilor complementare bazate pe utilizarea autobuzelor de înlocuire, în măsura în care se poate demonstra că aceste servicii contribuie la consolidarea atractivității serviciilor de transport feroviar care fac obiectul obligației de serviciu public. Trebuie însă luată în considerare inclusiv varianta implementării unor astfel de servicii în regim pur comercial, în cazul în care analizele evidențiază sustenabilitatea lor din punct de vedere economic.

11.2.8.2.4 Măsura B.3.2.4: Implementarea unor servicii comerciale eficiente economic

ID măsură	B.3.2.4	
Scopul măsurii	**Obiectiv general:**	Reducerea costurilor societății
	Obiectiv specific:	Creșterea productivității activităților societății
	Direcție acțiune:	Optimizarea modelului de business privind operarea serviciilor de transport

Necesitate și oportunitate

După cum s-a arătat anterior, una dintre direcțiile de acțiune strategică necesare în vederea realizării obiectivului strategic specific privind creșterea productivității activităților societății constă în optimizarea globală a modelului de business privind operarea serviciilor de transport al călătorilor. Aceasta înseamnă inclusiv implementarea unor noi modele de business, cu parametri îmbunătățiți în ceea ce privește eficiența economică.

Din această perspectivă trebuie analizată inclusiv oportunitatea extinderii gamei de servicii furnizate de CFR Călători cu servicii caracterizate printr-un nivel ridicat de atractivitate pentru clienți, care ar putea funcționa în regim pur comercial, fără nici un fel de compensare a costurilor din fonduri publice.

Prezentare sintetică a măsurii

Măsura vizează implementarea unor servicii noi, cu mare potențial de atractivitate pentru clienți, care s-ar putea dovedi profitabile în regim pur comercial, fără nici un fel de compensare din fonduri publice a costurilor necesare pentru operarea lor.

În paragraful 11.2.5.1.3 de mai sus s-a evidențiat oportunitatea implementării unor servicii de realizare a unor croaziere cu grad ridicat de atractivitate pentru clienți. Se pune pe de o parte problema unor croaziere de lung parcurs pentru a realiza un tur al marilor orașe din România, care combină transportul feroviar pe timp de noapte

în condiții ridicate de confort cu city break-uri atractive în orașele stabilite ca escale ale croazierei respective. Pe de altă parte, se pune problema organizării unor croaziere de scurt/mediu parcurs, concepute ca petreceri sau mese festive la bordul trenului.

În paragraful 11.2.5.1.2 de mai sus s-a evidențiat oportunitatea implementării unor servicii complementare serviciilor de transport feroviar operate în mod tradițional de CFR Călători. Aceste servicii ar urma să fie operate cu autobuze/autocare închiriate sau achiziționate de CFR Călători în leasing operațional. În principiu, aceaste servicii ar viza extinderea clientelei CFR Călători prin servicii de transport public rutier care ar extinde aria de acoperire geografică a serviciilor actuale de transport pe calea ferată.

Prin prisma acestor considerente, această măsură este complementară cu următoarele măsuri:

- măsura A.5.1.2, prezentată în paragraful 11.2.5.1.2 de mai sus,
- măsura A.5.1.3, prezentată în paragraful 11.2.5.1.3 de mai sus și
- măsura B.3.2.3, prezentată în paragraful 11.2.8.2.3 de mai sus.

11.3 MĂSURI PRIORITARE PENTRU ASIGURAREA FEZABILITĂȚII PLANULUI DE ADMINISTRARE AL SOCIETĂȚII

11.3.1 RECONSIDERAREA MODULUI DE TARIFARE A TRANSPORTURILOR RUTIERE COMERCIALE IN SCOPUL ECHILIBRARII COMPETIȚIEI INTRE MODURILE DE TRANSPORT TERESTRU

ID măsură	G.1
Scopul măsurii	Creșterea veniturilor proprii ale societății

Necesitate și oportunitate

După cum s-a arătat în paragraful 10.2 de mai sus, internalizarea într-o proporție cât mai mare a costurilor generate de transportul rutier reprezintă o măsură cheie pentru restabilirea unei competiții echitabile și nediscriminatorii între modurile de transport terestru. În caz contrar, statul român va continua să suporte anual pierderi pe care Comisia Europeană le estimează la cel puțin 4% din PIB, iar declinul transportului feroviar va continua cu consecințe privind amplificarea progresivă a pierderilor suferite de economia națională prin promovarea în continuare a transportului rutier.

Din acest motiv, prin PNRR – *Componenta C4. Transport sustenabil* s-a stabilit angajamentul statului român privind reconsiderarea modului de tarifare a transporturilor rutiere comerciale în scopul echilibrării competiției între modurile de transport terestru (jalonul nr. 59).

Pentru respectarea acestui angajament a fost adoptată Legea nr. 226/2023 privind aplicarea unor tarife rutiere pe reţeaua de drumuri naţionale din România. Această lege a fost însă concepută astfel încât să mențină avantajele actuale conferite transportului rutier (a se vedea paragraful 10.2 de mai sus), ceea ce echivalează cu **nerespectarea de facto a angajamentului asumat față de Uniunea Europeană și – implicit – ratarea oportunității de a demara procesul de restabilire a unei competiții echitabile și nediscriminatorii între modurile de transport terestru**. Modul de abordare ales are consecințe privind menținerea sau chiar amplificarea costurilor suportate de economia națională pentru susținerea artificială a transportului rutier.

Având în vedere efectele profund negative asupra transportului feroviar și, în particular, asupra CFR Călători ale actualei abordări a tarifării transporturilor rutiere, este absolut legitimă implicarea societății în demararea unui proces de modificare și completare a Legii nr. 226/2023, proces care ar trebui să fie bazat pe reconsiderarea principiilor de tarifare a transporturilor rutiere comerciale.

Ca urmare **este necesar să fie inițiate demersuri ferme către Ministerul Transporturilor și Infrastructurii pentru demararea unui proces de corectare a Legii nr. 226/2023**. Inițierea acestor demersuri ar trebui să fie coordonate cu administratorul infrastructurii și cu alți opertori de transport feroviar.

Prezentare sintetică a măsurii

Modificarea și completarea Legii nr. 226/2023 ar trebui să vizeze implementarea următoarelor principii:

a) Scopul principal al acestei legi constă în asigurarea unei competiții echitabile și nediscriminatorii între modurile de transport terestru, prin internalizarea unei cote cât mai substanțiale din costurile externe generate de transportul rutier.

b) Efectul aplicării acestei legi trebuie să fie transferul modal către calea ferată a unei cote din ce în ce mai mari din fluxurile de transport de călători și marfă derulate în prezent pe cale rutieră.

c) Modificarea tarifelor rutiere trebuie să vizeze tarifarea în raport de distanță (aplicarea TollRo) pentru toate transporturile rutiere comerciale de călători[26] și marfă[27].

d) Tarifarea în raport de distanță a transporturilor rutiere comerciale de călători și marfă trebuie aplicată pe întreaga rețea rutieră a României, deoarece internalizarea costurilor transportului rutier ar fi nesemnificativă în cazul aplicării doar pe rețeaua de drumuri naționale, care reprezintă doar 20% din rețeaua rutieră.

e) Trebuie stabilit un calendar de creștere progresivă a tarifelor unitare (tarifele per km) astfel încât:
   - să fie evitate eventuale dezechilibre economice generate de creșterea brutală a prețurilor serviciilor de transport rutier;
   - obiectivul privind internalizarea completă a costurilor transporturilor rutiere comerciale să poată fi atins în maxim 15-20 de ani;
   - legea să producă efecte încă din primul an de aplicare în sensul susținerii transferului modal către calea ferată a fluxurilor de călători și marfă transportate în prezent pe cale rutieră.

f) În cazul în care este necesară o perioadă de tranziție pentru implementarea sistemului de tarifare în raport de distanță (TollRo), în această perioadă trebuie avută în vedere creșterea substanțială a tarifelor privind rovinieta pentru toate transporturile rutiere comerciale de călători și marfă, astfel încât inclusiv în această perioadă să fie încurajat transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători și marfă derulate în prezent pe cale rutieră.

g) Nu este admisibilă utilizarea gratuită a infrastructurii rutiere pentru nici o categorie de servicii de transport (cu referire inclusiv la serviciile publice de transport rutier de călători), deoarece o astfel de abordare este contrară scopului enunțat la pct. a).

h) Cea mai mare parte a fondurilor suplimentare obținute prin aplicarea noului sistem de tarifare a transporturilor rutiere comerciale trebuie utilizat pentru finanțarea modurilor de transport nepoluante, cu referire în principal la transportul feroviar.

Aplicarea acestei legi, revizuită în baza principiilor enunțate mai sus, ar trebui să conducă la reducerea progresivă a presiunii asupra bugetului de stat cu privire la finanțarea din fonduri publice a transportului feroviar, în principal din următoarele motive:

i) transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători și marfă derulate în prezent pe cale rutieră va conduce la creșterea progresivă a veniturilor proprii (comerciale) ale companiilor feroviare, cu consecințe privind reducerea necesităților de finanțare din fonduri publice;

ii) fondurile suplimentare obținute prin aplicarea noului sistem de tarifare a transporturilor rutiere comerciale vor constitui o sursă complementară de finanțare a companiilor feroviare în vederea acoperirii costurilor necesare de funcționare a acestora, cu consecințe privind reducerea necesarului de fonduri care trebuie alocate de la bugetul de stat.

CFR Călători trebuie să insiste pentru participarea activă, prin specialiștii proprii, la procesul de corectare a Legii nr. 226/2023. O astfel de solicitare este legitimă având în vedere că scopul principal al acestei legi constă în asigurarea unei competiții echitabile și nediscriminatorii între modurile de transport terestru: feroviar și rutier.

Măsura trebuie inițiată în cel mult 3 luni de la aprobarea de către Consiliul de Administrație a prezentului document. Termenul de finalizare, constând în inițierea de către Ministerul Transporturilor și Infrastructurii a unui proiect de act normativ pentru modificarea și completarea Legii nr. 226/2023, nu poate fi controlat de societate dar ar fi de dorit să nu depășească finalul anului 2024.

Implementarea acestei măsuri nu necesită resurse financiare dedicate.

---

[26] Cu referire la transporturi efectuate cu autocare, autobuze și microbuze

[27] Cu referire la transporturi de marfă efectuate cu vehicule cu masa totală maximă autorizată mai mare de 3,5 tone

11.3.2 RECONSIDERAREA MODULUI DE DIMENSIONARE A OBLIGAȚIILOR DE SERVICIU PUBLIC DE INTERES NAȚIONAL PRIVIND TRANSPORTUL CALATORILOR PE CALEA FERATĂ

ID măsură	G.2
Scopul măsurii	Creșterea veniturilor societății

Necesitate și oportunitate

După cum s-a arătat anterior, externalizarea excesivă a costurilor transportului rutier a compromis grav competitivitatea prețurilor serviciilor de transport feroviar de călători și a provocat migrarea masivă a clienților tradiționali ai căii ferate către transportul rutier public interurban, efectuat cu autocare, autobuze și microbuze, precum și către transportul rutier individual, efectuat în principal cu autoturisme.

Pentru a compensa efectele negative ale acestei situații asupra economiilor naționale europene și pentru a preveni eliminarea transportului feroviar de pe piața transporturilor publice de călători, Uniunea Europeană a emis Regulamentul (CE) nr. 1370/2007 care conferă statelor membre posibilitatea instituirii unor obligații de serviciu public privind transportul feroviar de călători și stabilește obligația statului de a aloca fonduri publice pentru a acoperi costurile necesare de operare a serviciilor publice de transport feroviar de călători. Practic, pornind de la concluziile studiilor științifice privind sustenabilitatea economică a transportului feroviar (a se vedea paragraful 3.1.2), acest regulament european pune la dispoziția statelor membre instrumente legale care le permit să valorifice, în beneficiul economiei naționale și a societății, avantajele economice intrinseci ale transportului feroviar (a se vedea paragraful 3.1.1), cu referire în speță la transportul feroviar de călători.

După cum s-a arătat mai sus, distorsionarea masivă a competiției intermodale provocată de externalizarea excesivă a costurilor transportului rutier nu permite funcționarea transportului feroviar de călători în regim comercial. Toate serviciile de transport feroviar de călători se efectuează în baza obligațiilor de serviciu public și beneficiază de compensația de serviciu public acordată în baza contractelor de servicii publice.

Analizele prezentate anterior au evidențiat că aplicarea prevederilor Regulamentului (CE) nr. 1370/2007 a fost deficitară. Compensația de serviciu public a fost subdimensionată în mod constant, ceea ce a condus pe de o parte la reducerea progresivă a ofertei de servicii publice, iar pe de altă parte la degradarea progresivă a parcului de material rulant, deoarece compensația de serviciu public insuficientă nu a permis efectuarea cheltuielilor necesare pentru întreținerea, repararea, reînnoirea, modernizarea și extinderea parcului de material rulant.

În vederea asigurării cadrului legal pentru aplicarea conformă a Regulamentului (CE) nr. 1370/2007, în anul 2022 a fost adoptată OUG nr. 107/2022 prin care s-au efectuat completări și modificări ale OUG nr. 12/1998. Printre modificările și completările stabilite prin OUG nr. 107/2022 se numără și cele referitoare la modul de dimensionare a obligațiilor de serviciu public de interes național privind transportul feroviar de călători. Astfel, art. 5 din OUG nr. 12/1998 conține următoarele prevederi:

„(2) Obligaţiile de serviciu public de interes naţional privind transportul feroviar al călătorilor sunt diferenţiate în raport cu segmentele de piaţă relevante, respectiv, dar fără a se limita la piaţa internă de transport al pasagerilor, piaţa internaţională de transport al pasagerilor, piaţa de transport suburban al pasagerilor, piaţa de transport regional al pasagerilor, piaţa de transport de lung parcurs al pasagerilor, piaţa de transport de mare viteză al pasagerilor şi sunt stabilite astfel încât să asigure realizarea transferului modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători.

(3) Ministerul Transporturilor şi Infrastructurii, prin autoritatea competentă din subordine, stabileşte obligaţiile de serviciu public prevăzute la alin. (2) în conformitate cu prevederile Regulamentului (CE) nr. 1.370/2007, ce conţin obligatoriu, pentru fiecare segment de piaţă relevant, următoarele elemente:

a) principalele caracteristici ale categoriilor de servicii de transport feroviar de călători care fac obiectul obligaţiei de serviciu public;

b) cerinţe minimale privind serviciile conexe şi dotările care trebuie asigurate pentru fiecare dintre categoriile de servicii de transport feroviar prevăzute la lit. a);

c) rutele care fac obiectul obligaţiei de serviciu public şi categoriile de servicii de transport feroviar de călători necesare pe fiecare rută;

d) numărul zilnic de trenuri pentru fiecare rută şi categorie de servicii de transport feroviar, precum şi principalele repere orare recomandabile în vederea asigurării unor servicii publice adecvate de transport feroviar al călătorilor;

e) materialul rulant pus la dispoziţie de Ministerul Transporturilor şi Infrastructurii în vederea realizării obligaţiei de serviciu public, dacă este cazul;

f) cerinţele de performanţă măsurabile, transparente şi verificabile ale serviciilor prevăzute la lit. a), cel puţin în ceea ce priveşte viteza comercială, punctualitatea serviciilor, capacitatea de transport şi calitatea materialului rulant, precum şi sistemul de stimulente care trebuie aplicat operatorilor de servicii publice pentru îndeplinirea acestor cerinţe;

g) tarifele care pot fi percepute de operatorii de servicii publice pentru serviciile de transport furnizate în cadrul obligaţiei de serviciu public, inclusiv regulile privind reducerile care pot fi acordate pentru fidelizarea clienţilor;

h) obiective privind costurile de realizare a obligaţiei de serviciu public;

i) condiţiile în care Ministerul Transporturilor şi Infrastructurii compensează operatorii de servicii publice pentru costurile suportate şi, după caz, acordă drepturi exclusive în schimbul îndeplinirii obligaţiei de serviciu public.

(4) Obligaţiile de serviciu public prevăzute la alin. (2) sunt stabilite pe baza unor studii de specialitate în cadrul cărora se realizează analize multicriteriale cuprinzătoare, pe o perioadă de referinţă cel puţin egală cu durata contractelor prevăzute la alin. (1), care iau în considerare cel puţin următoarele elemente şi criterii:

a) necesităţile de mobilitate a persoanelor pe rute interurbane şi internaţionale şi evoluţia prognozată a acestora în perioada de referinţă;

b) politicile şi strategiile la nivel european, naţional şi sectorial în domeniul transportului de călători;

c) cele mai bune practici ale statelor membre în domeniul serviciilor publice de transport feroviar al călătorilor;

d) obiectivele stabilite privind creşterea cotei modale a transportului feroviar pe piaţa serviciilor publice de transport de călători;

e) evoluţia prognozată a parametrilor de performanţă şi disponibilitate ai infrastructurii feroviare;

f) concurenţa între modurile de transport şi distribuţia modală a cererilor de transport;

g) disponibilitatea capacităţilor necesare de infrastructură, confirmată de administratorul/gestionarii infrastructurii feroviare publice;

h) caracteristicile segmentelor de piaţă care diferenţiază obligaţiile de serviciu public;

i) materialul rulant necesar pentru realizarea obligaţiilor de serviciu public, precum şi infrastructurile de servicii necesare pentru mentenanţa şi exploatarea acestui material rulant;

j) costurile de realizare a obligaţiilor de serviciu public şi măsurile necesare pentru eficientizarea acestor costuri;

k) costurile şi beneficiile la nivelul societăţii şi al economiei naţionale, luând în considerare inclusiv costurile externe ale diferitelor moduri de transport.

(5) Studiile prevăzute la alin. (4) sunt elaborate de către operatori economici în baza unor contracte de achiziţii publice de servicii, prevăzute la art. 3 alin. (1) lit. o) din Legea nr. 98/2016 privind achiziţiile publice, cu modificările şi completările ulterioare, şi sunt supuse dezbaterii publice anterior adoptării oricărei decizii, prin afişarea pe pagina de internet a autorităţii competente din subordinea Ministerului Transporturilor şi Infrastructurii, dar fără a se limita la aceasta.

(6) Principalii indicatori privind investiţiile, parametrii de exploatare şi de compensare ai obligaţiilor de serviciu public prevăzute la alin. (2), stabiliţi pe baza studiilor de specialitate prevăzute la alin. (4), se adoptă prin hotărâre a Guvernului.”

Altfel spus, obligațiile de serviciu public de interes național privind transportul feroviar de călători trebuie dimensionate astfel încât să asigure concomitent satisfacerea nevoilor de mobilitate a populației și creșterea cotei modale a transportului feroviar pe piaţa serviciilor publice de transport de călători.

Conform legii, dimensionarea obligațiilor de serviciu public de interes național privind transportul feroviar de călători nu ar trebui să fie limitată de fondurile publice alocate pentru compensarea obligației de serviciu public. Dimpotrivă, compensația de serviciu public care trebuie operatorilor de transport feroviar de călători trebuie

determinată pe baza parametrilor obligațiilor de serviciu public de interes național privind transportul feroviar de călători.

În anul 2022 au fost încheiate contractele de servicii publice privind transportul feroviar de călători în perioada 2023-2032, care au fost aprobate prin HG nr. 1453/2022.

Graficul din figura următoare prezintă evoluția proiectată a parcursului total al trenurilor de călători până în anul 2026 (porțiunea marcată cu linie întreruptă).

Se observă că până în anul 2025 sunt prevăzute creșteri puțin semnificative ale parcursului total al trenurilor de călători. Valorile se mențin în continuare scăzute, la niveluri mult inferioare realizărilor CFR Călători din anul 2000. Implicit, **CFR SA nu poate conta pe o creștere semnificativă a veniturilor proprii aferente traficului feroviar de călători în perioada 2023-2026**.

Abia în anul 2026 este prevăzută o creștere mai semnificativă a parcursului total al trenurilor de călători, care ar trebui să depășească valoarea maximă înregistrată în perioada de funcționare a societății. Trebuie însă menționat că această prognoză este deosebit de optimistă, deoarece se bazează pe livrarea unor trenuri noi care ar trebui achiziționate de Autoritatea Feroviară Română pe baza a diverse surse de finanțare din fonduri europene nerambursabile: POIM 2014-2020, POT 2021-2027 și PNRR.

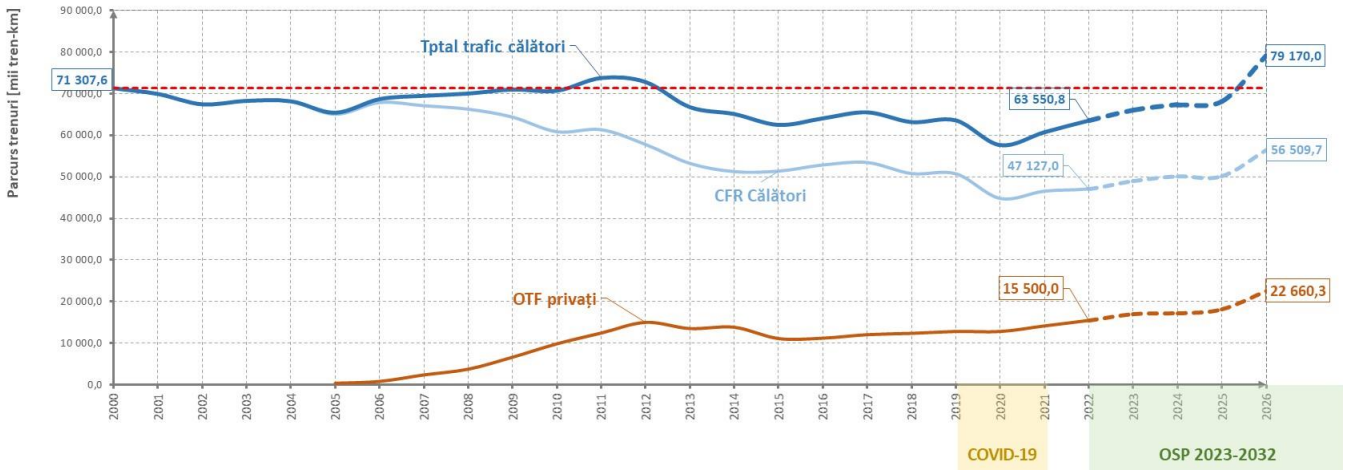


Figura 120 – Evoluția estimată a parcursului total al trenurilor de călători în perioada 2023-2026

Sursa: HG nr. 1453/2022, contracte de servicii publice anterioare

Problema este însă că majoritatea procedurilor de achiziție centralizată a materialului rulant sunt întârziate, motiv pentru care nu este clar dacă noile echipamente vor putea fi livrate la timp. Deocamdată singurul contract de achiziție perfectat este cel pentru 37 de rame electrice de lung parcurs (RE-IR), finanțat din POIM 2014-2020, dar aceste echipamente sunt insuficiente pentru a susține creșterea sperată în anul 2026 a parcursului total al trenurilor de călători.

De fapt, dacă se analizează graficul anterior în corelare cu graficul din Figura 121 de mai jos, se conturează în mod rezonabil concluzia că obligațiile de serviciu public nu au fost dimensionate în conformitate cu prevederile legale menționate anterior, ci au fost stabilite pornind de la proiecțiile Ministerului Finanțelor privind fondurile publice care urmează să fie alocate pentru compensarea obligației de serviciu public privind transportul feroviar de călători. La data adoptării HG nr. 1453/2022 erau disponibile estimări ale Ministerului Finanțelor privind fondurile alocate până în anul 2025 inclusiv. Aceasta este probabil explicația pentru estimarea optimistă privind anul 2026.

Ca urmare, **este absolut necesară și legitimă inițierea de către CFR Călători a unui demers către Ministerul Transporturilor și Infrastructurii și către Autoritatea pentru Reformă Feroviară în vederea reconsiderării cu celeritate a modului de dimensionare a obligațiilor de serviciu public de interes național privind transportul feroviar de călători**.

Prezentare sintetică a măsurii

Reconsiderarea modului de dimensionare a obligației de serviciu public de interes național privind transportul feroviar de călători reprezintă o obligație asumată de statul român către Uniunea Europeană prin *PNRR – Componenta C4: Transport sustenabil – jalonul nr. 69*. Această obligație este prevăzută în HG nr. 1302/2021 privind aprobarea Programului de acțiune pentru dezvoltarea infrastructurii feroviare și transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători și marfă, modificată și completată prin HG nr. 652/2022.

Nr. crt	Acţiuni destinate transferului modal		Termen	Entitate responsabilă
	Cod	Denumire		
		C – Traficul de călători		
3	C.1.1	Consolidarea sistemului de servicii publice de transport feroviar al călătorilor, astfel încât acesta să devină o alternativă atractivă în raport cu atât cu transportul rutier public, cât şi cu transportul rutier individual. Include: a) dimensionarea adecvată a obligaţiilor de serviciu public privind transportul feroviar de călători; ...	anual, începând din 2022	ARF MTI-DTF MTI-DE

Sursa: HG nr. 1302/2021

Mențiune: Acțiunea se realizează cu colaborarea CFR SA

Măsura este permanentă, iar modul de implementare ar trebui îmbunătățit anual începând din anul 2022.

În anul 2022 au fost încheiate contractele de servicii publice privind transportul feroviar de călători în perioada 2023-2032, acțiune care ar fi trebuit să contribuie de o manieră determinantă la consolidarea sistemului de servicii publice de transport feroviar al călătorilor, astfel încât acesta să devină o alternativă atractivă în raport cu atât cu transportul rutier public, cât şi cu transportul rutier individual. Problema este că aceste contracte nu au fost concepute astfel încât să conducă la atingerea obiectivelor stabilite prin *Programul de acțiune pentru dezvoltarea infrastructurii feroviare și transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători și marfă*. Astfel, în ceea ce privește *pct. a) dimensionarea adecvată a obligaţiilor de serviciu public privind transportul feroviar de călători*, analiza prezentată sintetic mai sus arată că, cel puțin pentru perioada 2023-2026, acest obiectiv nu a fost atins.

Este esențial pentru dezvoltarea transportului feroviar de călători ca obligațiile de serviciu public să fie dimensionate conform prevederilor legale în vigoare, adică astfel încât să asigure concomitent satisfacerea nevoilor de mobilitate a populației și creșterea cotei modale a transportului feroviar pe piaţa serviciilor publice de transport de călători.

În colaborare cu operatorii de transport feroviar de călători trebuie valorificat la maxim potențialul real al parcului activ existent de material rulant, precum și al trenurilor noi care vor fi livrate începând cu luna decembrie a acestui an. De asemenea, trebuie identificate posibilitățile de suplimentare a parcului activ existent de material rulant cu echipamente achiziționate în leasing operațional, astfel încât să poată fi maximizată oferta de servicii publice de transport feroviar de călători.

Această măsură este complementară cu cea prezentată în continuare, referitoare la reconsiderarea modului de dimensionare a compensației de serviciu public de interes național privind transportul feroviar de călători.

Implementarea acestei măsuri nu necesită resurse financiare dedicate.

11.3.3 Reconsiderarea modului de dimensionare a compensației de serviciu public de interes național privind transportul calatorilor pe calea ferată

ID măsură	G.3
Scopul măsurii	Creșterea veniturilor societății

Necesitate și oportunitate

Dimensionarea obligației de serviciu public de interes național privind transportul feroviar de călători trebuie să ia în considerare inclusiv limitările impuse de materialul rulant disponibil. Pentru a elimina aceste limitări, art. 5 alin. (4) lit. i) din OUG nr. 12/1998 prevede obligativitatea determinării materialului rulant necesar pentru realizarea obligației de serviciu public care să asigure concomitent satisfacerea nevoilor de mobilitate a populației și creșterea cotei modale a transportului feroviar pe piaţa serviciilor publice de transport de călători. În condițiile în care în perioada următoare nu poate fi așteptată o influență semnificativă a trenurilor noi care urmează a fi achiziționate de ARF, dimensionarea corespunzătoare a obligației de serviciu public de interes național privind transportul feroviar de călători este condiționată de suplimentarea parcului existent de material rulant cu echipamente achiziționate în leasing operațional: rame electrice/diesel/hibride, locomotive, vagoane. Achiziționarea de material rulant în leasing de către CFR Călători este însă condiționată de dimensionarea adecvată a compensației de serviciu public, astfel încât aceasta să asigure inclusiv acoperirea costurilor aferente contractelor de leasing operațional pentru materialul rulant necesar.

Graficele din figura următoare prezintă evoluția proiectată a compensației de serviciu public până în anul 2026 (porțiunile marcate cu linie întreruptă).

a)

b)

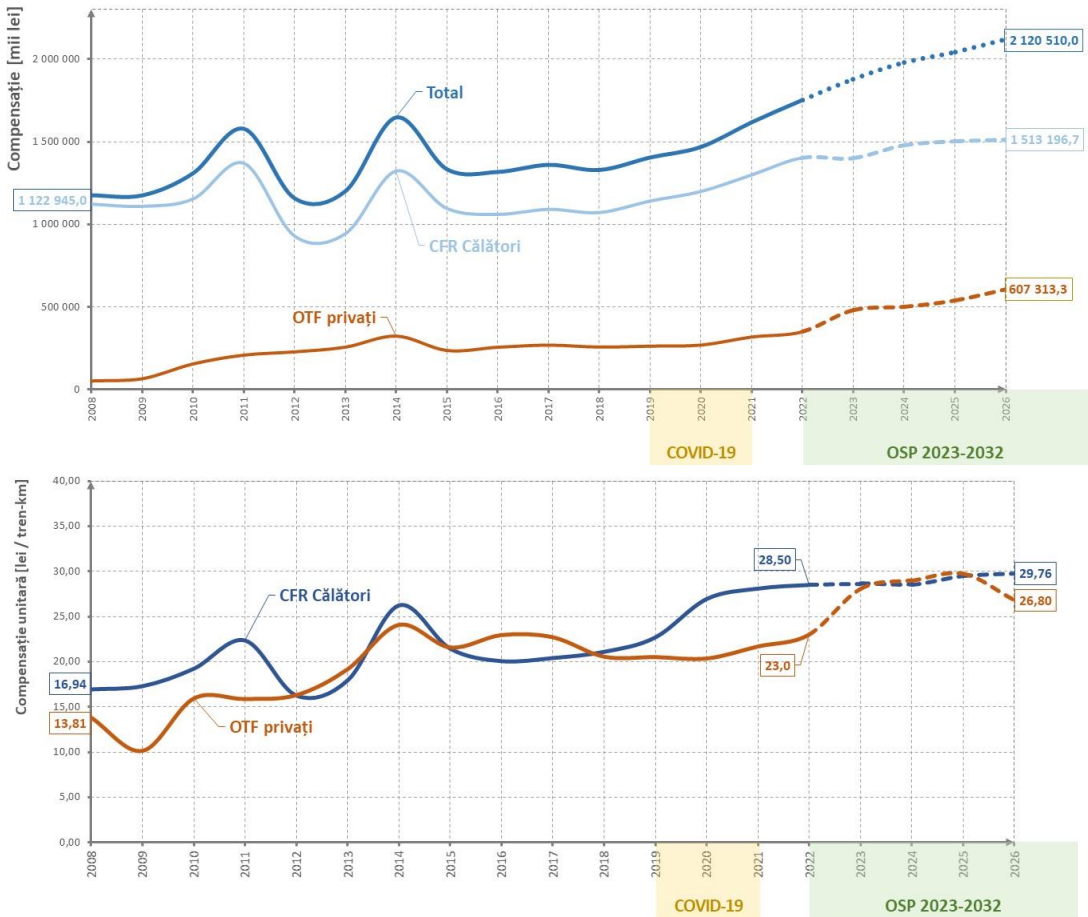


Figura 121 – Evoluția estimată a compensației de serviciu public în perioada 2023-2026
a) Valoarea compensației [mii lei]
b) Compensația unitară [lei/tren-km]

Sursa: HG nr. 1453/2022, contracte de servicii publice anterioare

Graficul din Figura 121-a evidențiază evoluția proiectată a valorilor totale ale compensației de serviciu public. Este estimată o ușoară creștere progresivă în raport cu anul 2022, dar este evident că această creștere nu acoperă nici măcar creșterile de costuri generate de creșterea prețurilor și de aplicarea prevederilor Legii nr. 195/2020 privind statutul personalului feroviar.

Mult mai relevantă din această perspectivă este evoluția valorilor compensației unitare per tren-km, evidențiată în Figura 121-b. Se observă că, în cazul CFR Călători, aceste valori se vor menține practic la nivelul anului 2022. Aceasta înseamnă că, cel puțin până în anul 2026, proiecțiile ARF nu iau în considerare acoperirea unor costuri pentru achiziționarea în leasing operațional a materialului rulant necesar pentru creșterea ofertei de servicii publice privind transportul feroviar de călători. Implicit, **CFR Călători nu poate conta pe o creștere semnificativă a veniturilor în perioada 2023-2026**.

Prezentare sintetică a măsurii

Ca urmare, **este absolut necesară și legitimă inițierea de către CFR Călători a unui demers către Ministerul Transporturilor și Infrastructurii și către Autoritatea pentru Reformă Feroviară în vederea reconsiderării cu celeritate a modului de dimensionare a compensației de serviciu public de interes național privind transportul feroviar de călători**.

Reconsiderarea modului de dimensionare a obligației de serviciu public de interes național privind transportul feroviar de călători reprezintă o obligație asumată de statul român către Uniunea Europeană prin *PNRR – Componenta C4: Transport sustenabil – jalonul nr. 69*. Această obligație este prevăzută în HG nr. 1302/2021 privind aprobarea Programului de acțiune pentru dezvoltarea infrastructurii feroviare și transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători și marfă, modificată și completată prin HG nr. 652/2022.

Nr. crt	Acţiuni destinate transferului modal		Termen	Entitate responsabilă
	Cod	Denumire		
		C – Traficul de călători		
3	C.1.1	Consolidarea sistemului de servicii publice de transport feroviar al călătorilor, astfel încât acesta să devină o alternativă atractivă în raport cu atât cu transportul rutier public, cât şi cu transportul rutier individual. Include: ... d) dimensionarea adecvată a compensaţiei de serviciu public privind transportul feroviar de călători; ...	anual, începând din 2022	ARF MTI-DTF MTI-DE

Sursa: HG nr. 1302/2021

Mențiune: Acțiunea se realizează cu colaborarea CFR SA

Măsura este permanentă, iar modul de implementare ar trebui îmbunătățit anual începând din anul 2022.

În anul 2022 au fost încheiate contractele de servicii publice privind transportul feroviar de călători în perioada 2023-2032, acțiune care ar fi trebuit să contribuie de o manieră determinantă la consolidarea sistemului de servicii publice de transport feroviar al călătorilor, astfel încât acesta să devină o alternativă atractivă în raport cu atât cu transportul rutier public, cât şi cu transportul rutier individual. Problema este că aceste contracte nu au fost concepute astfel încât să conducă la atingerea obiectivelor stabilite prin *Programul de acțiune pentru dezvoltarea infrastructurii feroviare și transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători și marfă*. Astfel, în ceea ce privește *pct. d) dimensionarea adecvată a compensației de serviciu public privind transportul feroviar de călători*, analiza prezentată sintetic mai sus arată că acest obiectiv nu a fost atins prin forma actuală a contractului de servicii publice.

11.3.4 CORELAREA ȘI INTEGRAREA SISTEMELOR DE SERVICII PUBLICE PRIVIND TRANSPORTUL CALATORILOR PE RUTE TERESTRE

ID măsură	G.4
Scopul măsurii	Creșterea veniturilor proprii ale societății

Necesitate și oportunitate

O altă acțiune importantă prevăzută în *Programul de acțiune pentru dezvoltarea infrastructurii feroviare și transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători și marfă* aprobat prin HG nr. 1302/2021 pe linia creșterii competitivității prețurilor serviciilor de transport feroviar de călători se referă la *Corelarea cu sistemul de sistemul de servicii publice de transport rutier interurban al călătorilor şi constituirea unui sistem integrat bazat pe transportul feroviar pe distanţe lungi*.

Nr. crt	Acţiuni destinate transferului modal		Termen	Entitate responsabilă
	Cod	Denumire		
		C - Traficul de călători		
		C.1 - Creşterea competitivităţii preţurilor serviciilor de transport		
5	C.1.2	Corelarea cu sistemul de sistemul de servicii publice de transport rutier interurban al călătorilor şi constituirea unui sistem integrat bazat pe transportul feroviar pe distanţe lungi	anual, începând din 2024	ARF MTI-DTF

Sursa: HG nr. 1302/2021

Mențiune: Acțiunea se realizează cu colaborarea CFR SA

În condițiile în care transportul public de călători pe rute interurbane terestre, atât rutier cât și feroviar, se realizează exclusiv pe baza unor contracte de servicii publice, distorsionarea competiției dintre modurile de transport poate fi corectată în mare măsură prin corelarea celor două sisteme de transport public și integrarea lor într-un sistem integrat la nivel național. Având în vedere:

- superioritatea economică intrinsecă a transportului feroviar, demonstrată la nivel internațional (a se vedea paragraful 3.1.1 de mai sus) și
- superioritatea infrastructurii rutiere în ceea ce privește lungimea, gradul de acoperire geografică și accesibilitatea,

se pune problema eliminării progresive a competiției între transportul feroviar și transportul rutier public pe rutele interurbane care sunt deservite de transportul feroviar. De asemenea se pune problema constituirii unui sistem național integrat de transport public al călătorilor pe rute interurbane terestre.

Prezentare sintetică a măsurii

Conceptul general al sistemului național integrat de transport public al călătorilor pe rute terestre (a se vedea figura alăturată) vizează crearea unui sistem ierarhizat de servicii publice, orientat spre valorificarea avantajelor tehnice și economice ale transportului feroviar. Structura centrală a acestui sistem integrat ar trebui să fie constituită de serviciile de transport feroviar de lung parcurs și de scurt parcurs (inclusiv serviciile de transport feroviar pe rute suburbane). Transportul feroviar ar trebui să asigure astfel de servicii pe relațiile de transport unde există conexiuni feroviare, în regim de exclusivitate.

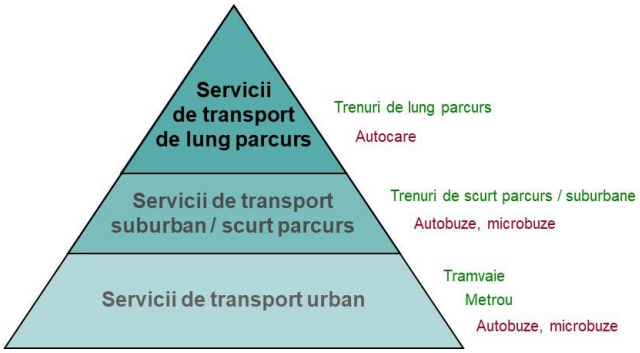


Figura 122 – Conceptul general al sistemului național integrat de transport public al călătorilor

Complementar, transportul rutier ar urma să asigure servicii de transport de călători pe relațiile unde nu există conexiuni feroviare. În acest sens sunt vizate inclusiv servicii de transport rutier de lung parcurs pe relațiile

unde nu există conexiuni feroviare. Preponderente ar trebui să fie serviciile de transport rutier de scurt parcurs, proiectate astfel încât să asigure transportul călătorilor la/de la cea mai apropiată stație de cale ferată. În orice caz, ar trebui evitată existența unor servicii de transport rutier al călătorilor pe relații unde există conexiuni feroviare.

La nivelul aglomerărilor urbane, serviciile de transport interurban feroviare și/sau rutiere ar trebui integrate intermodal cu serviciile de transport urban, astfel încât să permită realizarea unor călătorii fluente, cu minime inconveniente pentru clienți în ceea ce privește transferul între mijloacele de transport.

Pentru a spori atractivitatea transportului public al călătorilor pe rute interurbane terestre ar trebui de asemenea implementate măsuri de integrare a sistemelor de emitere a titlurilor de călătorie astfel încât fiecare călătorie interurbană să poată fi efectuată cu un titlu de călătorie (bilet) unic.

Experiența statelor europene avansate demonstrează că o astfel de abordare generează multiple beneficii, precum:

- creșterea mobilității persoanelor pe teritoriul național;
- migrarea progresivă a opțiunilor de călătorie de la transportul individual către transportul public;
- creșterea cotei modale a transportului feroviar în cadrul transportui public de călători pe rute interurbane terestre;
- reducerea masivă a costurilor economiei naționale generate de externalizarea costurilor transportului rutier (a se vedea paragraful 3.2.4.2 de mai sus).

Această acțiune nu necesită nici un fel de costuri, ci doar o colaborare eficientă între Ministerul Transporturilor și Infrastructurii, care coordonează transportul public de călători pe calea ferată, și Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației, care coordonează transportul rutier public de călători.

Conform prevederilor anexei la HG nr. 1302/2021 această acțiune ar trebui să genereze rezultate începând din anul 2024. Problema este însă că până în prezent acțiunea nu a fost nici măcar demarată, ceea ce înseamnă ratarea oportunității de a asigura creșterea eficienței economice și atractivității sistemului de transport public al călătorilor pe rute interurbane terestre. În plus, este pusă în pericol realizarea angajamentului asumat de România prin PNRR cu privire la creșterea cu 25% până în 2026 a transportului feroviar de călători.

Din perspectiva CFR Călători, **eliminarea progresivă a competiției între transportul feroviar și transportul rutier public** în domeniul transportului de călători pe rutele interurbane care sunt deservite de transportul feroviar **are potențialul de a genera efecte semnificative în ceea ce privește migrarea clienților către transportul feroviar, cu consecințe privind creșterea veniturilor proprii ale societății**. Aceste efecte ar putea fi amplificate prin reconsiderarea serviciilor de transport rutier de scurt parcurs astfel încât să asigure cu prioritate transportul călătorilor la/de la cea mai apropiată stație de cale ferată.

Ca urmare, **este absolut necesară și legitimă inițierea de către CFR Călători a unui demers către Ministerul Transporturilor și Infrastructurii și către Autoritatea pentru Reformă Feroviară în vederea demarării cu celeritate a procesului de corelare și integrare a sistemelor de servicii publice privind transportul călătorilor pe rute terestre**.

11.3.5 REEVALUAREA PATRIMONIULUI SOCIETAȚII

ID măsură	G.5
Scopul măsurii	Creșterea capitalurilor proprii ale societății

Necesitate și oportunitate

Avand in vedere faptul ca la inchiderea anului financiar 2022 activul net al societatii, determinat ca diferenta intre totalul activelor si totalul datoriilor acesteia, s-a diminuat la mai putin de jumatate din valoarea capitalului social, Consiliul de Administratie a convocat de urgenta AGA in baza legii 31/1990 in baza art. 153[24] din Legea societăților nr.3 1/1990, republicata, cu modificarile si completarile ulterioare, care prevede:

"(1) Dacă consiliul de administrație, respectiv directoratul, constată că, în urma unor pierderi, stabilite prin situațiile financiare anuale aprobate conform legii, activul net al societății, determinat ca diferență între totalul activelor şi totalul datoriilor acesteia, s-a diminuat la mai puțin de jumătate din valoarea capitalului social subscris, va convoca de îndată adunarea generală extraordinară pentru a decide dacă societatea trebuie să fie dizolvată.

(2) Prin actul constitutiv se poate stabili ca adunarea generală extraordinară să fie convocată chiar şi în cazul unei diminuări a activului net mai puțin semnificativă decât cea prevăzută la alin. (1), stabilindu-se acest nivel minim al activului net prin raportare la capitalul social subscris.

(3) Consiliul de administrație, respectiv directoratul, va prezenta adunării generale extraordinare întrunite potrivit alin. (1) un raport cu privire la situația patrimonială a societății, însoțit de observații ale cenzorilor sau, după caz, ale auditorilor interni. Acest raport trebuie depus la sediul societății cu cel puțin o săptămână înainte de data adunării generale, pentru a putea fi consultat de orice acționar interesat. În cadrul adunării generale extraordinare, consiliul de administrație, respectiv directoratul, îi va informa pe acționari cu privire la orice fapte relevante survenite după redactarea raportului scris.

(4) Dacă adunarea generală extraordinară nu hotărăște dizolvarea societății, atunci societatea este obligată ca, cel târziu până la încheierea exercițiului financiar ulterior celui în care au fost constatate pierderile şi sub rezerva dispozițiilor art. 10, să procedeze la reducerea capitalului social cu un cuantum cel puțin egal cu cel al pierderilor care nu au putut fi acoperite din rezerve, dacă în acest interval activul net al societății nu a fost reconstituit până la nivelul unei valori cel puțin egale cu jumătate din capitalul social.

(5) În cazul neîntrunirii adunării generale extraordinare în conformitate cu alin. (1) sau dacă adunarea generală extraordinară nu a putut delibera valabil nici în a doua convocare, orice persoană interesată se poate adresa instanței pentru a cere dizolvarea societății. Dizolvarea poate fi cerută şi în cazul în care obligația impusă societății potrivit alin. (4) nu este respectată. În oricare dintre aceste cazuri instanța poate acorda societății un termen ce nu poate depăși 6 luni pentru regularizarea situației. Societatea nu va fi dizolvată dacă reconstituirea activului net până la nivelul unei valori cel puțin egale cu jumătate din capitalul social are loc până în momentul rămânerii definitive a hotărârii judecătorești de dizolvare."

In urma Adunarii Generale conform H nr 16/10.07.2023 s-a stabilit, in vederea evitarii dizolvarii societatii, prezentarea de catre Consiliul de Administratie a masurilor de redresare astfel incat pana la inchiderea exerictiului financiar 2023, respectiv luna mai 2024, activul net sa fie reintregit.

Prezentare sintetică a măsurii

Una dintre masurile care ar putea duce la cresterea capitalurilor proprii si implicit a activului net o reprezinta reevaluarea patrimoniului societatii si odata cu aceasta modificarea politicii contabile a societații.

Reevaluarea patrimoniului societatii si modificarea politicii contabile ar duce la obținerea de informații mai credibile și relevante în legătură cu operațiunile societății. O astfel de abodare prezintă o serie de avantaje precum:

- Trecerea de la cost la reevaluare va oferi o imagine mai transparentă și actualizată a valorii activelor societății. În acest context trebuie însă menționat că există și posibilitatea de diminuare a activului net.

- Modelul reevaluarii ofera utilizatorilor informatii despre valoarea reala a activelor societatii, intrucat valoarea justa reflecta o valoare de piata.
- Avand in vedere ca materialul rulant reprezinta o componenta semnificativa din activele totale ale societatii, reevaluarea acestei categorii ar avea o relevanță mai mare in determinarea valorii reale (de piata) a societatii.
- Spre deosebire de modelul costului, modelul reevaluarii permite inregistrarea atat a castigurilor cat si a pierderilor de valoare. Câștigurile sau pierderile din modificarea prețurilor pietei cu privire la mijloace fixe sunt raportate în perioada în care apar, capitalurile proprii ale societatii fiind afectate in acelasi sens.
- Avand in vedere ca societatea inregistreaza pierderi, si luand in considerare faptul ca incepand cu anul 2012 societatea nu a mai beneficiat de subventii de la bugetul de stat pentru investiții, singura sursa de finanțare a investițiilor pentru societate o reprezinta sursele proprii din valoarea amortismentului care este reinvestit an de an. Avand in vedere ca in ultimii ani s-au efectuat modernizari la materialul rulant exista posibilitatea ca activul net al societatii sa creasca.
- In cazul in care activul net va creste, implicit indicatorii financiari vor creste, ceea ce va influenta in mod pozitiv posibilitatea de finantare a societatii, valoarea societății va creste. În acest context trebuie însă menționat că, din punct de vedere contabil, in momentul inregistrarii in contabilitate pierderea pentru exercitiul financiar al anului respectiv va fi mai mare ca in anul precedent.

Având în vedere că acumularea datoriilor a fost cauzată de subcompensarea realizării obligațiilor de serviciu public alocate societății (a se vedea paragraful 5.2.2 de mai sus), o altă masura de redresare care va creste capitalul social ar fi capitalizarea de catre actionar, după ce au fost îndeplinite toate etapele in vederea eliminarii riscului ca aceasta capitalizare sa fie considerate ajutor de stat si aici amintim achizitionarea unui audit extern care sa aiba ca obiect subcompensarea si, ulterior, notificarea Comisiei Europene.

11.4 SINTEZA PLANULUI DE MANAGEMENT

Tabelul următor prezintă sinteza setului de măsuri tactice prioritare luat în considerare de directorii societății în scopul realizării obiectivelor strategice generale și specifice stabilite de Consiliul de Administrație.

Tabelul 9 – Sinteza planului de management al societății pentru perioada 2023-2027

Obiective strategice		Acțiuni strategice		Măsuri prioritare	
Generale	Specifice				
A	Creșterea veniturilor proprii ale societății				
	A.1	Creșterea nivelului de performanță al serviciilor de transport			
		A.1.1	Creșterea parametrilor de performanță ai parcului de material rulant motor		
				A.1.1.1	Completarea parcului de material rulant motor cu echipamente performante achiziționate centralizat
				A.1.1.2	Completarea parcului de material rulant motor cu echipamente performante achiziționate de CFR Călători
				A.1.1.3	Creșterea vitezelor de circulație ale parcului actual de material rulant motor
		A.1.2	Creșterea parametrilor de performanță ai parcului de vagoane		
				A.1.2.1	Completarea parcului de vagoane cu echipamente performante
				A.1.2.2	Creșterea vitezelor de circulație ale parcului de vagoane existent
		A.1.3	Reducerea frecvenței de defectare în parcurs a materialului rulant		
				A.1.3.1	Mentenanța preventivă a parcului activ de material rulant
				A.1.3.2	Repararea parcului existent de material rulant
	A.2	Creșterea calității serviciilor de transport			
		A.2.1	Configurarea adecvată a compunerii trenurilor în raport de tipul serviciului		
				A.2.1.1	Utilizarea adecvată a ramelor electrice și diesel
				A.2.1.2	Utilizarea adecvată a vagoanelor clasă în raport de tipul serviciului
				A.2.1.3	Utilizarea adecvată a vagoanelor speciale
		A.2.2	Îmbunătățirea și diversificarea serviciilor oferite la bordul trenurilor		
				A.2.2.1	Asigurarea integrală a cerințelor minimale impuse prin reglementările în vigoare
				A.2.2.2	Implementarea unor servicii suplimentare la bordul trenurilor
				A.2.2.3	Implementarea unor servicii de alimentație publică la bordul trenurilor
	A.3	Creșterea gradului de adecvare al ofertei de servicii în raport cu aștepțările clienților			
		A.3.1	Creșterea capacității de transport		
				A.3.1.1	Creșterea numărului trenurilor operate de societate
				A.3.1.2	Creșterea capacității medii de transport a trenurilor operate de societate
		A.3.2	Creșterea gradului de acoperire geografică a serviciilor de transport		
				A.3.2.1	Extinderea gamei de relații de transport deservite de CFR Călători
				A.3.2.2	Utilizarea autobuzelor de înlocuire
		A.3.3	Adaptarea orarelor în raport de necesitățile de transport		
				A.3.3.1	Extinderea progresivă a ponderii serviciilor de transport cadențate
				A.3.3.2	Creșterea numărului trenurilor operate pe anumite relații de transport
		A.3.4	Eficientizarea sistemului de vânzare al titlurilor de călătorie		
				A.3.4.1	Consolidarea sistemului de vânzare on-line
				A.3.4.2	Vânzarea titlurilor de călătorie la bordul trenurilor
				A.3.4.3	Utilizarea automatelor pentru vânzarea titlurilor de călătorie
				A.3.4.4	Implementarea unui sistem de tarifare care să încurajeze vânzarea anticipată
		A.3.5	Eficientizarea sistemului de rezervare a locurilor		
				A.3.5.1	Consolidarea sistemului de rezervare on-line
				A.3.5.2	Implementarea unui sistem de tarifare care să încurajeze vânzarea anticipată

Obiective strategice		Acțiuni strategice		Măsuri prioritare	
Generale	Specifice				
		A.3.6	**Creșterea accesibilității serviciilor de transport**		
				A.3.6.1	Sincronizarea cu serviciile de transport public local
				A.3.6.2	Integrarea titlurilor de călătorie
				A.3.6.3	Integrarea intermodală cu transportul individual
		A.3.7	**Îmbunătățirea conexiunilor serviciilor de transport**		
				A.3.7.1	Migrarea către un sistem de servicii de transport cu fluență îmbunătățită a călătoriilor
				A.3.7.2	Utilizarea autobuzelor de înlocuire pentru a îmbunătăți fluența călătoriilor
	A.4	**Implementarea unor servicii de transport cu grad ridicat de atractivitate**			
		A.4.1	**Servicii interurbane cadențate**		
				A.4.1.1	Servicii cadențate de lung parcurs
				A.4.1.2	Servicii cadențate de mediu parcurs
		A.4.2	**Servicii de transport în zonele metropolitane**		
				A.4.2.1	Implicarea CFR Călători în realizarea obligațiilor de serviciu public de interes național privind transportul feroviar al călătorilor în zonele metropolitane
				A.4.2.2	Implicarea CFR Călători în realizarea obligațiilor de serviciu public de interes local privind transportul feroviar al călătorilor în zonele metropolitane
		A.4.3	**Servicii de transport pe timp de noapte**		
				A.4.3.1	Implementarea progresivă a serviciilor de transport pe timp de noapte
				A.4.3.2	Implementarea serviciilor complementare de catering în vagoanele de dormit
	A.5	**Creșterea veniturilor aferente altor activități ale CFR Călători**			
				A.5.1.1	Valorificarea activelor auxiliare
				A.5.1.2	Servicii de transport rutier al călătorilor complementare serviciilor de transport feroviar operate de societate
				A.5.1.3	Identificarea și implementarea unor noi linii de business ale societății
B	**Reducerea costurilor societății**				
	B.1	**Creșterea eficienței energetice a operării serviciilor de transport**			
		B.1.1	**Extinderea parcului de material rulant cu echipamente eficiente energetic**		
				B.1.1.1	Extinderea parcului de material rulant cu echipamente achiziționate centralizat
				B.1.1.2	Achiziționarea în leasing a unor echipamente eficiente energetic
		B.1.2	**Creșterea eficienței energetice a parcului existent de material rulant motor**		
				B.1.2.1	Modernizarea locomotivelor electrice existente
				B.1.2.2	Modernizarea locomotivelor diesel existente
				B.1.2.3	Reînnoirea parcului de automotoare Desiro
				B.1.2.4	Retragerea progresivă din circulație a automotoarelor care nu pot fi modenizate
	B.2	**Reducerea costurilor unitare de operare a serviciilor de transport furnizate de societate**			
		B.2.1	**Creșterea productivității activităților de operare a trenurilor**		
				B.2.1.1	Reducerea costurilor unitare de operare a trenurilor cu tracțiune diesel
				B.2.1.2	Reducerea costurilor unitare de operare a trenurilor cu tracțiune electrică
				B.2.1.3	Creșterea gradului de utilizare a capacității de transport a trenurilor
		B.2.2	**Optimizarea compunerii trenurilor**		
				B.2.2.1	Extinderea utilizării ramelor electrice și diesel
				B.2.2.2	Utilizarea adecvată a trenurilor cu compunere clasică
	B.3	**Creșterea productivității activităților societății**			
		B.3.1	**Optimizarea structurii organizatorice și a lanțurilor de comandă/control**		
				B.3.1.1	Crearea unei structuri proprii de reparare a materialului rulant
				B.3.1.2	Optimizarea structurii organizatorice a societății
		B.3.2	**Optimizarea modelului de business privind operarea serviciilor de transport**		
				B.3.2.1	Utilizarea materialului rulant achiziționat centralizat
				B.3.2.2	Utilizarea materialului rulant achiziționat în leasing
				B.3.2.3	Utilizarea autobuzelor de înlocuire
				B.3.2.4	Implementarea unor servicii comerciale eficiente economic

Obiective strategice		Acţiuni strategice	Măsuri prioritare	
Generale	Specifice			
G	**Asigurarea fezabilităţii planului de administrare al societăţii**			
			G.1	Reconsiderarea modului de tarifare a transporturilor rutiere comerciale în scopul echilibrării competiţiei între modurile de transport terestru
			G.2	Reconsiderarea modului de dimensionare a obligaţiilor de serviciu public de interes naţional privind transportul călătorilor pe calea ferată
			G.3	Reconsiderarea modului de dimensionare a compensaţiei de serviciu public de interes naţional privind transportul călătorilor pe calea ferată
			G.4	Corelarea şi integrarea sistemelor de servicii publice privind transportul călătorilor pe rute terestre
			G.5	Reevaluarea patrimoniului societăţii

Cap. 12 Monitorizarea performanței activității Consiliului de Administrație și a directorilor

Capitolul 12
Monitorizarea performanței activității Consiliului de Administrație și a directorilor

Prezentul capitol tratează următoarele probleme:

12.1 Indicatori de performanță și monitorizare pentru administratorii neexecutivi ... 302
12.1.1 Lista indicatori pentru administratorii neexecutivi ... 303
12.1.1.1 Indicatori financiari pentru administratorii neexecutivi ... 303
12.1.1.2 Indicatori nefinanciari operaționali pentru administratorii neexecutivi ... 305
12.1.1.2.1 Indicatori operaționali orientați către serviciile publice ... 308
12.1.1.2.2 Indicatori operaționali privind managementul resurselor ... 309
12.1.1.2.3 Sinteza indicatorilor cheie de performanță nefinanciari operaționali pentru administratorii neexecutivi ... 311
12.1.1.3 Indicatori nefinanciari privind guvernanța corporativă pentru administratorii neexecutivi ... 311
12.1.2 Obiective anuale asociate indicatorilor cheie de performanță pentru administratorii neexecutivi ... 312
12.1.2.1 Indicatori financiari pentru administratorii neexecutivi ... 315
12.1.2.2 Indicatori nefinanciari operaționali pentru administratorii neexecutivi ... 315
12.1.2.2.1 Indicatori operaționali orientați către serviciile publice ... 315
12.1.2.2.2 Indicatori operaționali privind managementul resurselor ... 316
12.1.2.3 Indicatori nefinanciari privind guvernanța corporativă pentru administratorii neexecutivi ... 317
12.1.3 Sinteza indicatorilor cheie de performanță pentru administratorii neexecutivi ... 318
12.2 Indicatori de performanță și monitorizare pentru administratorii executivi ... 320
12.2.1 Lista indicatori pentru administratorii executivi ... 321
12.2.1.1 Indicatori financiari pentru administratorii executivi ... 321
12.2.1.2 Indicatori nefinanciari operaționali pentru administratorii executivi ... 323
12.2.1.2.1 Indicatori operaționali orientați către serviciile publice ... 326
12.2.1.2.2 Indicatori operaționali privind managementul resurselor ... 327
12.2.1.2.3 Sinteza indicatorilor cheie de performanță nefinanciari operaționali pentru administratorii executivi ... 329
12.2.1.3 Indicatori nefinanciari privind guvernanța corporativă pentru administratorii executivi ... 329
12.2.2 Obiective anuale asociate indicatorilor cheie de performanță pentru administratorii executivi ... 330
12.2.2.1 Indicatori financiari pentru administratorii executivi ... 332
12.2.2.2 Indicatori nefinanciari operaționali pentru administratorii executivi ... 332
12.2.2.2.1 Indicatori operaționali orientați către serviciile publice ... 332
12.2.2.2.2 Indicatori operaționali privind managementul resurselor ... 333
12.2.2.3 Indicatori nefinanciari privind guvernanța corporativă pentru administratorii executivi ... 334
12.2.3 Sinteza indicatorilor cheie de performanță pentru administratorii executivi ... 335
12.3 Cuantificarea performanței administratorilor neexecutivi ... 337
12.3.1 Calcularea indicelui global de performanță al activității administratorilor neexecutivi ... 337
12.3.2 Calcularea indicelui agregat de performanţă referitor la indicatorii financiari pentru administratorii neexecutivi ... 338
12.3.2.1 Calcularea indicelui de realizare a obiectivelor asociate unui indicator de performanţă financiar ... 338
12.3.2.2 Calcularea indicelui de realizare a finanţării din fonduri publice ... 339

12.3.3 Calcularea indicelui agregat de performanţă referitor la indicatorii nefinanciari operaționali orientați către servicii publice, pentru administratorii neexecutivi 339
12.3.3.1 Calcularea indicelui de realizare a obiectivelor asociate unui indicator de performanţă nefinanciar operațional orientat către servicii publice 340
12.3.3.2 Calcularea indicelui de realizare a finanţării din fonduri publice 341
12.3.4 Calcularea indicelui agregat de performanţă referitor la indicatorii nefinanciari operaționali privind managementul resurselor, pentru administratorii neexecutivi 341
12.3.4.1 Calcularea indicelui de realizare a obiectivelor asociate unui indicator de performanţă nefinanciar operațional 342
12.3.4.2 Calcularea indicelui de realizare a finanţării din fonduri publice 342
12.3.5 Calcularea indicelui agregat de performanţă referitor la indicatorii nefinanciari privind guvernanța corporativă pentru administratorii neexecutivi 343
12.4 Cuantificarea performanței administratorilor executivi 344
12.4.1 Calcularea indicelui global de performanţă al activității administratorilor executivi 344
12.4.2 Calcularea indicelui agregat de performanţă referitor la indicatorii financiari pentru administratorii executivi 345
12.4.2.1 Calcularea indicelui de realizare a obiectivelor asociate unui indicator de performanţă financiar 345
12.4.2.2 Calcularea indicelui de realizare a finanţării din fonduri publice 346
12.4.3 Calcularea indicelui agregat de performanţă referitor la indicatorii nefinanciari operaționali orientați către servicii publice, pentru administratorii executivi 346
12.4.3.1 Calcularea indicelui de realizare a obiectivelor asociate unui indicator de performanţă nefinanciar operațional orientat către servicii publice 347
12.4.3.2 Calcularea indicelui de realizare a finanţării din fonduri publice 348
12.4.4 Calcularea indicelui agregat de performanţă referitor la indicatorii nefinanciari operaționali privind managementul resurselor, pentru administratorii executivi 348
12.4.4.1 Calcularea indicelui de realizare a obiectivelor asociate unui indicator de performanţă nefinanciar operațional 349
12.4.4.2 Calcularea indicelui de realizare a finanţării din fonduri publice 349
12.4.5 Calcularea indicelui agregat de performanţă referitor la indicatorii nefinanciari privind guvernanța corporativă pentru administratorii executivi 350
12.5 Stimularea administratorilor neexecutivi 351
12.6 Stimularea administratorilor executivi 352
12.7 Corelarea cu scrisoarea de așteptări 353
12.7.1 Indicatori financiari 353
12.7.2 Indicatori nefinanciari operaționali 354
12.7.3 Indicatori nefinanciari privind guvernanța corporativă 355
12.8 Concluzii 357

12.1 INDICATORI DE PERFORMANȚĂ ȘI MONITORIZARE PENTRU ADMINISTRATORII NEEXECUTIVI

Sistemul de cuantificare şi monitorizare a realizării obiectivelor strategice propuse trebuie să se bazeze pe un set comprehensiv de indicatori de performanţă şi monitorizare care trebuie să acopere toate domeniile relevante de activitate ale societății, precum și aspectele esențiale ale relației funcționale ale societății cu Autoritatea pentru Reformă Feroviară care sunt de natură să influenţeze activitatea societății. În cele ce urmează este prezentat setul complet de indicatori de performanță și monitorizare propus de Consiliul de Administrație pentru cuantificarea activității societății. Acest set extins de indicatori de performanță și monitorizare ar trebui să facă permanent obiectul unor analize comune ale Consiliului de Administrație și Ministerului, în vederea identificării problemelor critice și definirii acțiunilor corective necesare.

Un subset format din indicatorii cheie de performanță din cadrul acestui set comprehensiv de indicatori va fi utilizat pentru stabilirea componentei variabile a remuneraţiei administratorilor neexecutivi din cadrul Consiliului de Administraţie. Criteriul de bază avut în vedere pentru selecția indicatorilor cheie de performanță utilizați pentru stabilirea componentei variabile a remuneraţiei administratorilor neexecutivi este acela al relevanței din perspectiva posibilităților managementului societății de a influența activitatea măsurată prin respectivul indicator.

12.1.1 LISTA INDICATORI PENTRU ADMINISTRATORII NEEXECUTIVI

În cele ce urmează sunt prezentate propuneri privind indicatorii de performanţă şi monitorizare care trebuie monitorizați permanent de administratorii neexecutivi din cadrul Consiliului de Administrație în scopul implementării eficiente a viziunii privind dezvoltarea societății. În conformitate cu prevederile OUG nr. 109/2011 și ale HG nr. 722/2016, în vigoare la data de 13.02.2023, setul propus de indicatori este structurat în două categorii de bază, respectiv indicatori financiari și indicatori nefinanciari. Setul de indicatori nefinanciari este structurat, la rândul său, în indicatori nefinanciari operaționali și indicatori nefinanciari privind guvernanța corporativă.

Indicatorii propuși în cele de mai jos sunt de două tipuri, respectiv:

- Indicatori de performanţă (indicatori tip „P"), care măsoară performanţa societății în ceea ce priveşte realizarea obiectivelor (ţintelor) propuse.
- Indicatori de monitorizare (indicatori tip „m"), pentru monitorizarea unor aspecte ale activității care nu depind exclusiv de societate sau pentru evidenţierea suplimentară a unor aspecte care sunt deja măsurate prin indicatorii de performanţă.

Propunerile prezentate iau în considerare:

- datele monitorizate prin contractul de servicii publice pentru perioada 2023-2032;
- recomandările formulate de acționar prin scrisoarea de așteptări.

12.1.1.1 Indicatori financiari pentru administratorii neexecutivi

Tabelul următor prezintă propunerea Consiliului de Administrație privind indicatorii financiari de performanță și monitorizare pentru administratorii neexecutivi, indicatori considerați relevanți din perspectiva realizării obiectivelor strategice privind dezvoltarea societății, prezentate în planul de administrare al societății.

Tabelul 10 – Propuneri de indicatori financiari pentru administratorii neexecutivi

Cod	Denumire indicator	UM	Tip indicator
I.	**Indicatori privind asigurarea necesităților de finanțare a societății**		
I.1	Compensația de serviciu public necesară		
	I.1.1. Total servicii	mii lei	m
	I.1.2. Servicii intercity	mii lei	m
	I.1.3. Servicii interregio	mii lei	m
	I.1.4. Servicii regio	mii lei	m
I.2	Compensația de serviciu public acordată prin contractele de servicii publice		
	I.2.1. Total servicii	mii lei	m
	I.2.2. Servicii intercity	mii lei	m
	I.2.3. Servicii interregio	mii lei	m
	I.2.4. Servicii regio	mii lei	m
I.3	Gradul de acoperire a necesităţilor de finanţare din fonduri publice		
	I.3.1. Total servicii	%	m
	I.3.2. Servicii intercity	%	m
	I.3.3. Servicii interregio	%	m
	I.3.4. Servicii regio	%	m
II.	**Indicatori privind realizarea veniturilor proprii**		
II.1	Venituri proprii realizate		
	II.1.1. Total servicii	mii lei	m
	II.1.2. Servicii intercity	mii lei	m
	II.1.3. Servicii interregio	mii lei	m
	II.1.4. Servicii regio	mii lei	m
II.2	Gradul de realizare a veniturilor proprii prevăzute în buget		
	II.2.1. Total venituri proprii	%	**P**
	II.2.2. Servicii intercity	%	m

Cod	Denumire indicator	UM	Tip indicator
	II.2.3. Servicii interregio	%	m
	II.2.4. Servicii regio	%	m
II.3	Rata de creștere a cifrei de afaceri	%	**P**
III.	**Indicatori privind cheltuielile**		
III.1	Cheltuieli realizate		
	III.1.1. Total cheltuieli	mii lei	m
	III.1.2. Cheltuieli de exploatare	mii lei	m
	III.1.3. Cheltuieli financiare	mii lei	m
	III.1.4. Cheltuieli excepționale	mii lei	m
	III.1.5. Cheltuieli cu impozit pe profit amânat	mii lei	m
III.2	Gradul de realizare a cheltuielilor prevăzute în buget		
	III.2.1. Total cheltuieli	%	m
	III.2.2. Cheltuieli de exploatare	%	**P**
	III.2.3. Cheltuieli financiare	%	m
	III.2.4. Cheltuieli excepționale	%	m
	III.2.5. Cheltuieli cu impozit pe profit amânat	%	m
III.3	Structura cheltuielilor de exploatare		
	III.3.1. Cheltuieli cu infrastructura	mii lei	m
	III.3.2. Cheltuieli cu materialul rulant	mii lei	m
	III.3.3. Cheltuieli cu energia	mii lei	m
	III.3.4. Cheltuieli cu personalul	mii lei	m
	III.3.5. Alte cheltuieli de exploatare	mii lei	m
IV.	**Indicatori privind rezultatele**		
IV.1	Rezultat brut realizat	mii lei	m
IV.2	Gradul de realizare a rezultatului prevăzut în buget	%	m
V.	**Indicatori privind creanțele și datoriile**		
V.1	Creanțe		
	V.1.1. Total creanțe	mii lei	**P**
	V.1.2. Creanțe comerciale	mii lei	m
	V.1.3. Alte creanțe	mii lei	m
V.2	Datorii		
	V.2.1. Total datorii	mii lei	m
	V.2.2. Datorii restante	mii lei	**P**
VI.	**Indicatori privind productivitatea**		
VI.1	Productivitate muncii în unități valorice pe total personal mediu	mii lei/persoană/an	**P**

Tabelul următor prezintă o sinteză a indicatorilor cheie de performanță financiari propuși de Consiliul de Administrație pentru administratorii neexecutivi. Denumirile indicatorilor de performanță financiari au fost completate în raport cu Tabelul 10 prin includerea referinței la indicatorii solicitați prin scrisoarea de așteptări (a se vedea paragraful 12.7.1 de mai jos).

Tabelul 11 – Sinteza indicatorilor cheie de performanță financiari pentru administratorii neexecutivi

Nr. crt	Indicatori de performanță financiari		UM
	Cod	Denumire	
1	**II.2.1**	Gradul de realizare a veniturilor proprii prevăzute în buget - Total venituri proprii	%
2	**III.2.2**	Diminuarea costurilor operaționale cu materialul rulant: Gradul de realizare a cheltuielilor de exploatare prevăzute în buget	%
3	**V.1.1**	Reducerea creanțelor: Total creanțe	mii lei
4	**V.2.2**	Plăți restante către furnizorii din contracte, la sfârșitul fiecărui an financiar: Datorii restante	mii lei
5	**II.3**	Profitabilitatea: Rata de creștere a cifrei de afaceri	%
6	**VI.1**	Productivitate muncii în unități valorice pe total personal mediu	mii lei/persoană/an

12.1.1.2 Indicatori nefinanciari operaționali pentru administratorii neexecutivi

Tabelul următor prezintă sintetic propunerile Consiliului de Administrație privind indicatorii nefinanciari operaționali pentru administratorii neexecutivi, indicatori care vor fi utilizați în cadrul CFR Călători pentru a măsura performanța societății în domeniile relevante.

Tabelul 12 – Propuneri de indicatori nefinanciari operaționali pentru administratorii neexecutivi

Cod	Denumire indicator	UM	Tip indicator
A.	**Indicatori privind operarea serviciilor de transport feroviar de călători**		
A.1	Călători expediați		
	A.1.1. Total servicii	nr. călători	**P**
	A.1.2. Servicii intercity	nr. călători	m
	A.1.3. Servicii interregio	nr. călători	m
	A.1.4. Servicii regio	nr. călători	m
A.2	Parcursul total al călătorilor		
	A.2.1. Total servicii	călători-km	**P**
	A.2.2. Servicii intercity	călători-km	m
	A.2.3. Servicii interregio	călători-km	m
	A.2.4. Servicii regio	călători-km	m
A.3	Parcursul total al trenurilor		
	A.3.1. Total servicii	tren-km	**P**
	A.3.2. Servicii intercity	tren-km	m
	A.3.3. Servicii interregio	tren-km	m
	A.3.4. Servicii regio	tren-km	m
A.4	Gradul de realizare a obligațiilor de serviciu public contractate		
	A.4.1. Total servicii	%	m
	A.4.2. Servicii intercity	%	m
	A.4.3. Servicii interregio	%	m
	A.4.4. Servicii regio	%	m
A.5	Distanța medie a călătoriilor		
	A.5.1. Total servicii	km	m
	A.5.2. Servicii intercity	km	m
	A.5.3. Servicii interregio	km	m
	A.5.4. Servicii regio	km	m
A.6	Capacitatea de transport asigurată		
	A.6.1. Total servicii	locuri-km	m
	A.6.2. Servicii intercity	locuri-km	m
	A.6.3. Servicii interregio	locuri-km	m
	A.6.4. Servicii regio	locuri-km	m
A.7	Viteza comercială a trenurilor		
	A.7.1. Total servicii	km/h	m
	A.7.2. Servicii intercity	km/h	m
	A.7.3. Servicii interregio	km/h	m
	A.7.4. Servicii regio	km/h	m
A.8	Punctualitatea trenurilor		
	A.8.1. Total servicii	%	**P**
	A.8.2. Servicii intercity	%	m
	A.8.3. Servicii interregio	%	m
	A.8.4. Servicii regio	%	m
A.9	Siguranţa circulaţiei (accidente şi incidente)	nr/mil.tren*km	m
A.10	Satisfacţia clienţilor (măsurată prin sondaje de opinie)	%	**P**
A.11	Deficiențe semnalate de clienți prin reclamații/petiții	nr/an	**P**
B.	**Indicatori privind mentenanța și dezvoltarea parcului de material rulant motor**		
B.1	Parc inventar	nr	m
	B.1.1. Rame electrice	nr	m
	B.1.2. Rame diesel / Automotoare	nr	m
	B.1.3. Locomotive electrice	nr	m
	B.1.4. Locomotive diesel	nr	m
B.2	Parc activ	nr	m
	B.2.1. Rame electrice	nr	m
	B.2.2. Rame diesel / Automotoare	nr	m
	B.2.3. Locomotive electrice	nr	m
	B.2.4. Locomotive diesel	nr	m

Cod	Denumire indicator	UM	Tip indicator
B.3	Gradul de utilizare a parcului inventar	%	m
	B.3.1. Rame electrice	%	m
	B.3.2. Rame diesel / Automotoare	%	m
	B.3.3. Locomotive electrice	%	m
	B.3.4. Locomotive diesel	%	m
B.4	Vechimea medie a parcului	nr. ani	m
	B.4.1. Rame electrice	nr. ani	m
	B.4.2. Rame diesel / Automotoare	nr. ani	m
	B.4.3. Locomotive electrice	nr. ani	m
	B.4.4. Locomotive diesel	nr. ani	m
B.5	Scadențe la reînnoire	%	m
	B.5.1. Rame electrice	%	m
	B.5.2. Rame diesel / Automotoare	%	m
	B.5.3. Locomotive electrice	%	m
	B.5.4. Locomotive diesel	%	m
B.6	Material rulant motor reînnoit/modernizat (fonduri naționale)	nr	m
	B.6.1. Rame electrice	nr	m
	B.6.2. Rame diesel / Automotoare	nr	m
	B.6.3. Locomotive electrice	nr	m
	B.6.4. Locomotive diesel	nr	m
	B.6.5. Fonduri naționale alocate pentru reînnoire/modernizare material rulant motor	mii lei	m
	B.6.6. Fonduri naționale utilizate pentru reînnoire/modernizare material rulant motor	mii lei	m
	B.6.7. Grad de utilizare a fondurilor naționale alocate pentru reînnoire/modernizare material rulant motor	%	**P**
B.7	Material rulant motor reînnoit/modernizat (fonduri europene nerambursabile)	nr	**P**
	B.7.1. Rame electrice	nr	m
	B.7.2. Rame diesel / Automotoare	nr	m
	B.7.3. Locomotive electrice	nr	m
	B.7.4. Locomotive diesel	nr	m
	B.7.5. Fonduri europene nerambursabile alocate pentru reînnoire/modernizare material rulant motor	mii lei	m
	B.7.6. Fonduri europene nerambursabile utilizate pentru reînnoire/modernizare material rulant motor	mii lei	m
	B.7.7. Grad de utilizare a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru reînnoire/modernizare material rulant motor	%	**P**
B.8	Defectări în parcurs	nr	m
	B.8.1. Rame electrice	nr	m
	B.8.2. Rame diesel / Automotoare	nr	m
	B.8.3. Locomotive electrice	nr	m
	B.8.4. Locomotive diesel	nr	m
C.	**Indicatori privind mentenanța și dezvoltarea parcului de vagoane**		
C.1	Parc inventar	nr	m
	C.1.1. Vagoane clasă	nr	m
	C.1.2. Vagoane speciale	nr	m
C.2	Parc activ	nr	m
	C.2.1. Vagoane clasă	nr	m
	C.2.2. Vagoane speciale	nr	m
C.3	Gradul de utilizare a parcului inventar	%	m
	C.3.1. Vagoane clasă	%	m
	C.3.2. Vagoane speciale	%	m
C.4	Vechimea medie a parcului	nr. ani	m
	C.4.1. Vagoane clasă	nr. ani	m
	C.4.2. Vagoane speciale	nr. ani	m
C.5	Scadențe la reînnoire	%	m
	C.5.1. Vagoane clasă	%	m
	C.5.2. Vagoane speciale	%	m
C.6	Vagoane reînnoite/modernizate (fonduri naționale)	nr	**P**
	C.6.1. Vagoane clasă	nr	m
	C.6.2. Vagoane speciale	nr	m
C.7	Vagoane reînnoite/modernizate (fonduri europene nerambursabile)	nr	**P**
	C.7.1. Vagoane clasă	nr	m
	C.7.2. Vagoane speciale	nr	m
C.8	Defectări în parcurs	nr	m
	C.8.1. Vagoane clasă	nr	m
	C.8.2. Vagoane speciale	nr	m

Cod	Denumire indicator	UM	Tip indicator
D.	**Indicatori privind eficiența utilizării resurselor logistice**		
D.1	Utilizarea parcului activ de material rulant motor		
	D.1.1. Parcursul mediu zilnic al ramelor electrice	km	m
	D.1.2. Parcursul mediu zilnic al ramelor diesel / automotoarelor	km	m
	D.1.3. Parcursul mediu zilnic al locomotivelor electrice	km	m
	D.1.4. Parcursul mediu zilnic al locomotivelor diesel	km	m
D.2	Utilizarea parcului activ de vagoane		
	D.2.1. Parcursul mediu zilnic al vagoanelor clasă	km	m
	D.2.2. Parcursul mediu zilnic al vagoanelor speciale	km	m
D.3	Compunerea medie a trenurilor		
	D.3.1. Rame electrice	nr.osii/tren	m
	D.3.2. Rame diesel / Automotoare	nr.osii/tren	m
	D.3.3. Locomotive electrice	nr.osii/tren	m
	D.3.4. Locomotive diesel	nr.osii/tren	m
D.4	Gradul de utilizare a capacității de transport a trenurilor	%	**P**
	D.4.1. Rame electrice	%	m
	D.4.2. Rame diesel / Automotoare	%	m
	D.4.3. Locomotive electrice	%	m
	D.4.4. Locomotive diesel	%	m
D.5	Consumuri unitare de energie pentru tracțiune		
	D.5.1. Rame electrice	kWh/100 km	m
	D.5.2. Locomotive electrice	kWh/100 km	m
	D.5.3. Tracțiune electrică	kWh/100 km	**P**
	D.5.4. Rame diesel / Automotoare	kg/100 km	m
	D.5.5. Locomotive diesel	kg/100 km	m
	D.5.6. Tracțiune diesel	kg/100 km	**P**
E.	**Indicatori privind eficiența utilizării fondurilor europene nerambursabile**		
E.1	Gradul de utilizare a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru modernizarea materialului rulant	%	**P**
	E.1.1. Modernizare material rulant motor	%	m
	E.1.2. Modernizare vagoane	%	m
F.	**Indicatori privind performanța societății pe piețele relevante(*)**		
F.1	Piața transporturilor feroviare de călători		
	F.1.1. Cota de piață	%	m
	F.1.2. Cota opțiunilor de călătorie	%	m
F.2	Piața transporturilor publice terestre de călători		
	F.2.1. Cota de piață	%	m
	F.2.2. Cota opțiunilor de călătorie	%	m

(*) Se calculează pe baza datelor publicate de Institutul Național de Statistică

Având în vedere prevederile art. 25 și 26 din Anexa nr. 2 la HG nr. 722/2016, în vigoare la data de 13.02.2023, indicatorii nefinanciari operaționali pentru administratorii neexecutivi vor fi structurați și tratați diferențiat în două categorii, respectiv:

a) Indicatori orientați către serviciile publice

b) Indicatori orientați către managementul resurselor

12.1.1.2.1 Indicatori operaționali orientați către serviciile publice

Tabelul următor prezintă sintetic propunerile Consiliului de Administrație privind indicatorii operaționali orientați către serviciile publice pentru administratorii neexecutivi, indicatori care vor fi utilizați în cadrul CFR Călători pentru a măsura performanța societății în domeniul operării serviciilor publice de transport feroviar de călători.

Tabelul 13 – Propuneri de indicatori orientați către serviciile publice, pentru administratorii neexecutivi

Cod	Denumire indicator	UM	Tip indicator
A.	**Indicatori privind operarea serviciilor publice de transport feroviar de călători**		
A.1	Călători expediați		
	A.1.1. Total servicii	mii călători	**P**
	A.1.2. Servicii intercity	mii călători	m
	A.1.3. Servicii interregio	mii călători	m
	A.1.4. Servicii regio	mii călători	m
A.2	Parcursul total al călătorilor		
	A.2.1. Total servicii	călători-km	**P**
	A.2.2. Servicii intercity	călători-km	m
	A.2.3. Servicii interregio	călători-km	m
	A.2.4. Servicii regio	călători-km	m
A.3	Parcursul total al trenurilor		
	A.3.1. Total servicii	tren-km	**P**
	A.3.2. Servicii intercity	tren-km	m
	A.3.3. Servicii interregio	tren-km	m
	A.3.4. Servicii regio	tren-km	m
A.4	Gradul de realizare a obligațiilor de serviciu public contractate		
	A.4.1. Total servicii	%	m
	A.4.2. Servicii intercity	%	m
	A.4.3. Servicii interregio	%	m
	A.4.4. Servicii regio	%	m
A.5	Distanța medie a călătoriilor		
	A.5.1. Total servicii	km	m
	A.5.2. Servicii intercity	km	m
	A.5.3. Servicii interregio	km	m
	A.5.4. Servicii regio	km	m
A.6	Capacitatea de transport asigurată		
	A.6.1. Total servicii	locuri-km	m
	A.6.2. Servicii intercity	locuri-km	m
	A.6.3. Servicii interregio	locuri-km	m
	A.6.4. Servicii regio	locuri-km	m
A.7	Viteza comercială a trenurilor		
	A.7.1. Total servicii	km/h	m
	A.7.2. Servicii intercity	km/h	m
	A.7.3. Servicii interregio	km/h	m
	A.7.4. Servicii regio	km/h	m
A.8	Întârzierea trenurilor (la destinație)		
	A.8.1. Total servicii	%	**P**
	A.8.2. Servicii intercity	%	m
	A.8.3. Servicii interregio	%	m
	A.8.4. Servicii regio	%	m
A.9	Siguranţa circulaţiei (accidente şi incidente)	nr/mil.tren*km	m
A.10	Satisfacţia clienţilor (măsurată prin sondaje de opinie)		
	A.10.1. Efectuarea unui sondaj de opinie privind gradul de satisfacţie al pasagerilor	nr	**P**
	A.10.2. Gradul de satisfacţie al clienţilor faţă de serviciile societăţii (Cota clienților mulțumiți și foarte mulțumiți)	%	**P**
A.11	Deficienţe semnalate de clienţi prin reclamaţii/petiţii		
	A.11.1. Crearea şi menţinerea unui sistem de colectare a reclamaţiilor/petiţiilor de la cetăţeni, utilizatori ai serviciilor de transport şi alte părţi interesate	%	**P**
	A.11.2. Număr deficienţe semnalate de clienţi prin reclamaţii/petiţii	nr	**P**
	A.11.3. Rata de reducere a numărului de deficienţe reclamate (în raport cu anul anterior)	%	m
F.	**Indicatori privind performanța societății pe piețele relevante**		
F.1	Piața transporturilor feroviare de călători (Se calculează pe baza datelor publicate de Autoritatea pentru Reformă Feroviară)		
	F.1.1. Cota de piață (se calculează în raport de indicatorul „Parcursul total al călătorilor”)	%	m
	F.1.2. Cota opțiunilor de călătorie (se calculează în raport de indicatorul „Călători expediați”)	%	m
F.2	Piața transporturilor publice terestre de călători (Se calculează pe baza datelor publicate de Institutul Național de Statistică)		
	F.2.1. Cota de piață (se calculează în raport de indicatorul „Parcursul total al călătorilor”)	%	m
	F.2.2. Cota opțiunilor de călătorie (se calculează în raport de indicatorul „Călători expediați”)	%	m

12.1.1.2.2 Indicatori operaționali privind managementul resurselor

Tabelul următor prezintă sintetic propunerile Consiliului de Administrație privind indicatorii nefinanciari operaționali pentru administratorii neexecutivi, indicatori care vor utilizați în cadrul CFR Călători pentru a măsura performanța societății în ceea ce privește managementul resurselor.

Tabelul 14 – Propuneri de indicatori nefinanciari operaționali privind managementul resurselor, pentru administratorii neexecutivi

Cod	Denumire indicator	UM	Tip indicator
B.	**Indicatori privind mentenanța și dezvoltarea parcului de material rulant motor**		
B.1	Parc inventar	nr	m
	B.1.1. Rame electrice	nr	m
	B.1.2. Rame diesel / Automotoare	nr	m
	B.1.3. Locomotive electrice	nr	m
	B.1.4. Locomotive diesel	nr	m
B.2	Parc activ	nr	m
	B.2.1. Rame electrice	nr	m
	B.2.2. Rame diesel / Automotoare	nr	m
	B.2.3. Locomotive electrice	nr	m
	B.2.4. Locomotive diesel	nr	m
B.3	Gradul de utilizare a parcului inventar	%	m
	B.3.1. Rame electrice	%	m
	B.3.2. Rame diesel / Automotoare	%	m
	B.3.3. Locomotive electrice	%	m
	B.3.4. Locomotive diesel	%	m
B.4	Vechimea medie a parcului	nr. ani	m
	B.4.1. Rame electrice	nr. ani	m
	B.4.2. Rame diesel / Automotoare	nr. ani	m
	B.4.3. Locomotive electrice	nr. ani	m
	B.4.4. Locomotive diesel	nr. ani	m
B.5	Scadențe la reînnoire	%	m
	B.5.1. Rame electrice	%	m
	B.5.2. Rame diesel / Automotoare	%	m
	B.5.3. Locomotive electrice	%	m
	B.5.4. Locomotive diesel	%	m
B.6	Material rulant motor reînnoit/modernizat (fonduri naționale)	nr	**P**
	B.6.1. Rame electrice	nr	m
	B.6.2. Rame diesel / Automotoare	nr	m
	B.6.3. Locomotive electrice	nr	m
	B.6.4. Locomotive diesel	nr	m
	B.6.5. Fonduri naționale alocate pentru reînnoire/modernizare material rulant motor	mii lei	m
	B.6.6. Fonduri naționale utilizate pentru reînnoire/modernizare material rulant motor	mii lei	m
	B.6.7. Grad de utilizare a fondurilor naționale alocate pentru reînnoire/modernizare material rulant motor	%	m
B.7	Material rulant motor reînnoit/modernizat (fonduri europene nerambursabile)	nr	**P**
	B.7.1. Rame electrice	nr	m
	B.7.2. Rame diesel / Automotoare	nr	m
	B.7.3. Locomotive electrice	nr	m
	B.7.4. Locomotive diesel	nr	m
	B.7.5. Fonduri europene nerambursabile alocate pentru reînnoire/modernizare material rulant motor	mii lei	m
	B.7.6. Fonduri europene nerambursabile utilizate pentru reînnoire/modernizare material rulant motor	mii lei	m
	B.7.7. Grad de utilizare a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru reînnoire/modernizare material rulant motor	%	**P**
B.8	Reparații material rulant motor	nr	m
	B.8.1. Rame electrice	nr	m
	B.8.2. Rame diesel / Automotoare	nr	m
	B.8.3. Locomotive electrice	nr	m
	B.8.4. Locomotive diesel	nr	m
	B.8.5. Fonduri alocate pentru reparații material rulant motor	mii lei	m
	B.8.6. Fonduri utilizate pentru reparații material rulant motor	mii lei	m
	B.8.7. Grad de utilizare a fondurilor alocate pentru mentenanță/reparații material rulant motor	%	**P**
B.9	Defectări în parcurs	nr	m
	B.9.1. Rame electrice	nr	m
	B.9.2. Rame diesel / Automotoare	nr	m
	B.9.3. Locomotive electrice	nr	m
	B.9.4. Locomotive diesel	nr	m
C.	**Indicatori privind mentenanța și dezvoltarea parcului de vagoane**		
C.1	Parc inventar	nr	m
	C.1.1. Vagoane clasă	nr	m

Cod	Denumire indicator	UM	Tip indicator
	C.1.2. Vagoane speciale	nr	m
C.2	Parc activ	nr	m
	C.2.1. Vagoane clasă	nr	m
	C.2.2. Vagoane speciale	nr	m
C.3	Gradul de utilizare a parcului inventar	%	m
	C.3.1. Vagoane clasă	%	m
	C.3.2. Vagoane speciale	%	m
C.4	Vechimea medie a parcului	nr. ani	m
	C.4.1. Vagoane clasă	nr. ani	m
	C.4.2. Vagoane speciale	nr. ani	m
C.5	Scadențe la reînnoire	%	m
	C.5.1. Vagoane clasă	%	m
	C.5.2. Vagoane speciale	%	m
C.6	Vagoane reînnoite/modernizate (fonduri naționale)	nr	m
	C.6.1. Vagoane clasă	nr	m
	C.6.2. Vagoane speciale	nr	m
	C.6.3. Fonduri naționale alocate pentru reînnoire/modernizare vagoane	mii lei	m
	C.6.4. Fonduri naționale utilizate pentru reînnoire/modernizare vagoane	mii lei	m
	C.6.5. Grad de utilizare a fondurilor naționale alocate pentru reînnoire/modernizare vagoane	%	m
C.7	Vagoane reînnoite/modernizate (fonduri europene nerambursabile)	nr	m
	C.7.1. Vagoane clasă	nr	m
	C.7.2. Vagoane speciale	nr	m
	C.7.3. Fonduri europene nerambursabile alocate pentru reînnoire/modernizare vagoane	mii lei	m
	C.7.4. Fonduri europene nerambursabile utilizate pentru reînnoire/modernizare vagoane	mii lei	m
	C.7.5. Grad de utilizare a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru reînnoire/modernizare vagoane	%	**P**
C.8	Reparații vagoane	nr	m
	C.8.1. Vagoane clasă	nr	m
	C.8.2. Vagoane speciale	nr	m
	C.8.3. Fonduri alocate pentru reparații vagoane	mii lei	m
	C.8.4. Fonduri utilizate pentru reparații vagoane	mii lei	m
	C.8.5. Grad de utilizare a fondurilor alocate pentru mentenanță/reparații vagoane	%	**P**
C.9	Defectări în parcurs	nr	m
	C.9.1. Vagoane clasă	nr	m
	C.9.2. Vagoane speciale	nr	m
D.	**Indicatori privind eficiența utilizării resurselor logistice**		
D.1	Utilizarea parcului activ de material rulant motor		
	D.1.1. Parcursul mediu zilnic al ramelor electrice	km	m
	D.1.2. Parcursul mediu zilnic al ramelor diesel / automotoarelor	km	m
	D.1.3. Parcursul mediu zilnic al locomotivelor electrice	km	m
	D.1.4. Parcursul mediu zilnic al locomotivelor diesel	km	m
D.2	Utilizarea parcului activ de vagoane		
	D.2.1. Parcursul mediu zilnic al vagoanelor clasă	km	m
	D.2.2. Parcursul mediu zilnic al vagoanelor speciale	km	m
D.3	Compunerea medie a trenurilor		
	D.3.1. Rame electrice	nr.osii/tren	m
	D.3.2. Rame diesel / Automotoare	nr.osii/tren	m
	D.3.3. Locomotive electrice	nr.osii/tren	m
	D.3.4. Locomotive diesel	nr.osii/tren	m
	D.3.5. Servicii intercity	nr.osii/tren	m
	D.3.6. Servicii interregio	nr.osii/tren	m
	D.3.7. Servicii regio	nr.osii/tren	m
D.4	Gradul de utilizare a capacității de transport a trenurilor	%	**P**
	D.4.1. Servicii intercity	%	m
	D.4.2. Servicii interregio	%	m
	D.4.3. Servicii regio	%	m
D.5	Consumuri unitare de energie pentru tracțiune		
	D.5.1. Rame electrice	kWh/100 km	m
	D.5.2. Locomotive electrice	kWh/100 km	m
	D.5.3. Tracțiune electrică	kWh/100 km	**P**
	D.5.4. Rame diesel / Automotoare	kg/100 km	m
	D.5.5. Locomotive diesel	kg/100 km	m
	D.5.6. Tracțiune diesel	kg/100 km	**P**
E.	**Indicatori privind eficiența utilizării fondurilor europene nerambursabile**		
E.1	Gradul de absorbție a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru modernizarea materialului rulant	%	**P**
	E.1.1. Modernizare material rulant motor	%	m

Cod	Denumire indicator	UM	Tip indicator
	E.1.2. Modernizare vagoane	%	m

12.1.1.2.3 Sinteza indicatorilor cheie de performanță nefinanciari operaționali pentru administratorii neexecutivi

Tabelul următor prezintă o sinteză a indicatorilor cheie de performanță nefinanciari operaționali propuși de Consiliul de Administrație pentru administratorii neexecutivi. Denumirile unor indicatori de performanță privind managementul resurselor au fost completate în raport cu Tabelul 14 prin includerea referinței la indicatorii solicitați prin scrisoarea de așteptări (a se vedea paragraful 0 de mai jos).

Tabelul 15 – Sinteza indicatorilor cheie de performanță nefinanciari operaționali pentru administratorii neexecutivi

Nr crt	Indicatori de performanță nefinanciari operaționali		UM
	Cod	Denumire	
Indicatori orientați către serviciile publice			
1	**A.1**	Călători expediați	mii
2	**A.2**	Parcursul total al călătorilor	mii căl-km
3	**A.3**	Creșterea ofertei de transport: Parcursul total al trenurilor	tren-km
4	**A.8.1**	Diminuarea duratei de întârziere: Întârzierea trenurilor - Total servicii	%
5	**A.10.1**	Efectuarea unui sondaj de opinie privind gradul de satisfacție al pasagerilor	nr
6	**A.10.2**	Creșterea numărului de pasageri satisfăcuți: Gradul de satisfacție al clienților față de serviciile societății	%
7	**A.11.1**	Crearea și menținerea unui sistem de colectare a reclamațiilor/petițiilor de la cetățeni, utilizatori ai serviciilor de transport și alte părți interesate	%
8	**A.11.2**	Reducerea anuală a numărului de deficiențe reclamate: Număr deficiențe semnalate de clienți prin reclamații/petiții	nr
Indicatori operaționali privind managementul resurselor			
9	**B.7.7**	Monitorizarea calendarului din contractele de finanțare privind atingerea indicatorilor de realizare și de rezultat: Gradul de utilizare a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru reînnoire/modernizare material rulant motor	%
10	**C.7.5**	Monitorizarea calendarului din contractele de finanțare privind atingerea indicatorilor de realizare și de rezultat: Gradul de utilizare a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru reînnoire/modernizare vagoane	%
11	**B.8.7**	Respectarea programului de mentenanță/reparații trenuri de călători: Grad de utilizare a fondurilor alocate pentru mentenanță/reparații material rulant motor	%
12	**C.8.5**	Respectarea programului de mentenanță/reparații trenuri de călători: Grad de utilizare a fondurilor alocate pentru mentenanță/reparații vagoane	%
13	**B.7**	Creșterea eficienței energetice și reducerea gradului de poluare: Material rulant motor reînnoit/modernizat (fonduri europene nerambursabile)	nr
14	**B.6**	Creșterea eficienței energetice și reducerea gradului de poluare: Material rulant motor reînnoit/modernizat (fonduri naționale)	nr
15	**D.4**	Gradul de utilizare a capacității de transport a trenurilor	%
16	**D.5.3**	Reducerea consumului de energie: Consumuri unitare de energie pentru tracțiune - Tracțiune electrică	kWh/100 km
17	**D.5.6**	Reducerea consumului de energie: Consumuri unitare de energie pentru tracțiune - Tracțiune diesel	kg/100 km
18	**E.1**	Gradul de implementare a investițiilor prin implementarea proiectelor cu finanțare nerambursabilă, conform calendarului asumat: Gradul de absorbție a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru modernizarea materialului rulant	%

12.1.1.3 Indicatori nefinanciari privind guvernanța corporativă pentru administratorii neexecutivi

Tabelul următor prezintă propunerea Consiliului de Administrație privind indicatorii nefinanciari de guvernanță corporativă pentru administratorii neexecutivi, indicatori considerați relevanți din perspectiva realizării obiectivelor strategice privind dezvoltarea societății, prezentate în planul de administrare.

Tabelul 16 – Propuneri de indicatori nefinanciari de guvernanță corporativă pentru administratorii neexecutivi

Cod	Denumire indicator	UM	Tip indicator
G.	**Indicatori privind guvernanța corporativă**		
G.1	Implementarea sistemului de control intern managerial la nivelul societății	%	**P**
G.2	Stabilirea și implementarea politicii privind riscurile asociate activității societății	%	**P**

Cod	Denumire indicator	UM	Tip indicator
G.3	Revizuirea, evaluarea și raportarea performanțelor administratorilor și directorilor	%	P
G.4	Stabilirea și implementarea măsurilor de prevenire a corupției	%	P
G.5	Respectarea termenelor și obligațiilor de publicare prevăzute de OUG nr. 109/2011	%	P

Setul de indicatori prezentat în tabelele de mai sus asigură conformitatea cu cerințele acționarului, specificate prin scrisoarea de așteptări, în ceea ce privește indicatorii nefinanciari de guvernanță corporativă.

12.1.2 Obiective anuale asociate indicatorilor cheie de performanța pentru administratorii neexecutivi

Obiectivele (țintele) anuale asociate indicatorilor cheie de performanță pentru administratorii neexecutivi au fost stabilite luând în considerare prevederile HG nr. 722/2016. Principalele criterii luate în considerare sunt cele definite la art. 6 din Anexa nr. 2 la HG nr. 722/2016, în vigoare la data de 13.02.2023:

„**Art. 6**. - La stabilirea obiectivelor pentru întreprinderile publice se ţine cont, fără a se limita la acestea, de următoarele:

a) cadrul legal în vigoare aplicabil întreprinderii publice;

b) obiectivele de politică publică şi economică ale Guvernului;

c) obiectivele de politică ale autorităţii publice tutelare;

d) factorii relevanţi pentru sectorul economic în care operează întreprinderea publică;

e) factorii specifici fiecărei întreprinderi publice."

Astfel:

a) În ceea ce privește „cadrul legal în vigoare aplicabil întreprinderii publice" s-a avut în vedere să fie asigurată în mod cumulativ conformitatea cu următoarele acte normative europene și naționale:

- Legislație europeană:
  - Regulamentul (CE) nr. 1370/2007 al Parlamentului European şi al Consiliului din 23 octombrie 2007 privind serviciile publice de transport feroviar şi rutier de călători şi de abrogare a Regulamentelor (CEE) nr. 1191/69 şi nr. 1107/70 ale Consiliului. Acest regulament a fost modificat și completat prin Regulamentul (UE) 2016/2338 Parlamentului European şi al Consiliului din 14 decembrie 2016;
  - Directiva 2012/34/UE a Parlamentului European şi a Consiliului din 21 noiembrie 2012 privind instituirea spaţiului feroviar unic european;
- Legislație națională:
  - OUG nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, în vigoare la data de 13.02.2023;
  - HG nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanţa de urgenţă a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanţa corporativă a întreprinderilor publice, în vigoare la data de 13.02.2023;
  - Legea nr. 202/2016 privind integrarea sistemului feroviar român în spațiul feroviar unic european, cu modificările și completările ulterioare, care transpune în legislația națională prevederile Directivei 2012/34/UE;
  - OUG nr. 12/1998 privind transportul pe căile ferate române şi reorganizarea Societăţii Naţionale a Căilor Ferate Române, cu modificările și completările ulterioare.

b) În ceea ce privește „obiectivele de politică publică şi economică ale Guvernului" în domeniul transportului feroviar de călători, au fost luate în considerare în primul rând angajamentele asumate de Guvern prin Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR) cu privire la dezvoltarea transportului feroviar de călători, precum și *Programul de acţiune pentru dezvoltarea infrastructurii feroviare şi transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport de*

călători şi marfă, document aprobat prin HG nr. 1302/2021, care vizează acțiunile strategice necesare în vederea respectării angajamentelor asumate prin *Componenta C4: Transport sustenabil – jalonul nr. 69.*

De asemenea, au fost avute în vedere principalele documente strategice aprobate de Guvern care vizează dezvoltarea sectorului feroviar din România, cu referire inclusiv la transportul feroviar de călători:

- Programul de Guvernare pentru perioada 2021-2024;
- Master Planul General de Transport al României, aprobat prin HG nr. 666/2016 și actualizat prin HG nr. 1312/2021;
- Strategia de dezvoltare a infrastructurii feroviare 2021-2025, aprobată prin HG nr. 985/2020;

c) În ceea ce privește „obiectivele de politică ale autorităţii publice tutelare" s-a avut în vedere asigurarea conformității cu *Scrisoarea de așteptări necesară selecției membrilor Consiliului de Administrație, respectiv directorilor, pentru perioada 2022-2026 la Societatea Națională de Transport Feroviar de Călători „CFR Călători" S.A.*, anexă la OMTI nr. 1360/4.08.2022.

d) În ceea ce privește „factorii relevanţi pentru sectorul economic în care operează întreprinderea publică" au fost luate în considerație o serie de aspecte relevante care au fost analizate și evidențiate în cadrul planului de administrare, precum:

- distorsionarea mediului competițional de pe piața transporturilor terestre, cauzată în principal de externalizarea masivă și excesivă a costruilor transportului rutier, care generează în mod artficial un handicap competitiv major al transportului feroviar în raport cu transportul rutier;
- practica recurentă a finanțării insuficiente din fonduri publice a serviciilor publice de transport feroviar de călători, care a condus la diminuarea progresivă a cotei de piață a transportului feroviar de călători și la degradarea accelerată a parcului de material rulant al CFR Călători;
- temporizarea adoptării unor măsuri orientate spre restabilirea unui mediu competițional echitabil și nediscriminatoriu între modurile de transport terestru, cu referire în special la adoptarea Legii nr. 226/2023[28] prin care sunt conservate pe termen nedefinit avantajele competitive conferite în mod articial transportului rutier de călători;
- nerealizarea la termenele stabilite ale unor măsuri importante prevăzute în anexa la HG nr. 1302/2021 în scopul dezvoltării transportului feroviar de călători etc.

e) În ceea ce privește „factorii specifici fiecărei întreprinderi publice" au fost luate în considerație o serie de aspecte relevante care au fost analizate și evidențiate în cadrul planului de administrare, precum:

- prevederile contractului de serviciu public privind transportul feroviar de călători pentru perioada 2023-2032[29], cu referire în special la obligațiile de serviciu public alocate CFR Călători și la fondurile publice alocate societății pentru compensarea costurilor de operare a obligațiilor de serviciu public;
- materialul rulant care urmează să fie achiziționat de ARF și alocat CFR Călători în vederea realizării obligațiilor de serviciu public;
- fondurile europene nerambursabile alocate CFR Călători în vederea modernizării materialului rulant existent etc.

[28] Legea nr. 226 din 14 iulie 2023 privind aplicarea unor tarife rutiere pe reţeaua de drumuri naţionale din România, publicată în Monitorul Oficial, Partea I nr. 659 din 18 iulie 2023

[29] Aprobat prin HG nr. 1453/2022

12.1.2.1 Indicatori financiari pentru administratorii neexecutivi

Luând în considerare bugetul de venituri și cheltuieli al societății pentru anul 2023, aprobat prin HG nr. 1115/2023, tabelul următor prezintă obiectivele (țintele) anuale asociate indicatorilor de performanță financiari, valabile pentru administratorii neexecutivi.

Tabelul 17 – Obiective (ținte) anuale asociate indicatorilor de performanță financiari pentru administratorii neexecutivi

Nr. crt	Indicatori de performanță financiari		UM	Obiective anuale			
	Cod	Denumire		2023	2024	2025	2026
1	II.2.1	Gradul de realizare a veniturilor proprii prevăzute în buget - Total venituri proprii	%	80,00	91,25	92,45	93,85
2	III.2.2	Diminuarea costurilor operaționale cu materialul rulant: Gradul de realizare a cheltuielilor de exploatare prevăzute în buget	%	80,00	92,87	93,54	94,23
3	V.1.1	Reducerea creanțelor: Total creanțe	mii lei	120 000,00	100 000,00	65 000,00	40 000,00
4	V.2.2	Plăți restante către furnizorii din contracte, la sfârșitul fiecărui an financiar: Datorii restante	mii lei	110 000,00	86 900,00	85 000,00	84 000,00
5	II.3	Profitabilitatea: Rata de creștere a cifrei de afaceri	%	4,00	4,10	6,00	8,00
6	VI.1	Productivitate muncii în unități valorice pe total personal mediu	mii lei/ persoană/an	270,18	271,50	272,00	273,50

Trebuie menționat că obiectivele aferente anului 2023 sunt determinate pe baza bugetului de venituri și cheltuieli al societății, aprobat prin HG nr. 1115/2023.

Valorile aferente perioadei 2024-2026 sunt determinate în temeiul ipotezelor de lucru asumate de Consiliul de administrație, care au fost prezentate în subcapitolul 7.2 de mai sus de mai sus, luând în considerare prevederile contractului de servicii publice încheiat cu ARF privind cuantumul compensațiilor de serviciu public care urmează să fie acordate societății în această perioadă, precum și prevederile privind programul de livrare către CFR Călători a materialului rulant achiziționat de ARF. De asemenea, s-a luat în considerare alocarea prin bugetul ARF a fondurilor necesare pentru acoperirea integrală a costurilor aferente gratuităților și facilităților de călătorie acordate prin legi speciale. Trebuie menționat că acordarea acestor fonduri pentru gratuități și facilități condiționează reducerea creanțelor (indicatorul V.1.1), întrucât cca 60% din creanțele înregistrate se referă la gratuități și facilități. **Valorile aferente perioadei 2025-2026 vor trebui revizuite și actualizate anual, ulterior aprobării actelor adiționale la contractul de servicii publice încheiat cu ARF pentru perioada 2023-2032.**

12.1.2.2 Indicatori nefinanciari operaționali pentru administratorii neexecutivi

12.1.2.2.1 Indicatori operaționali orientați către serviciile publice

Tabelul următor prezintă obiectivele (țintele) anuale asociate indicatorilor de performanță nefinanciari operaționali orientați către serviciile publice, valabile pentru administratorii neexecutivi.

Tabelul 18 – Obiective (ținte) anuale asociate indicatorilor de performanță orientați către serviciile publice pentru administratorii neexecutivi

Nr. crt	Indicatori de performanță operaționali		UM	Obiective anuale			
	Cod	Denumire		2023	2024	2025	2026
1	A.1	Călători expediați	mii	56 000,00	59 000,00	62 000,00	65 000,00
2	A.2	Parcursul total al călătorilor	mii căl-km	5 000 000,00	5 250 000,00	5 400 000,00	6 150 000,00
3	A.3	Creșterea ofertei de transport: Parcursul total al trenurilor	tren-km	49 110 981,23	49 433 465,96	50 403 122,23	56 921 754,21
4	A.8.1	Diminuarea duratei de întârziere: Întârzierea trenurilor - Total servicii	%	2,00	1,99	1,97	1,95
5	A.10.1	Efectuarea unui sondaj de opinie privind gradul de satisfacție al pasagerilor	nr	1	1	1	1

Nr. crt	Indicatori de performanță operaționali		UM	Obiective anuale			
	Cod	Denumire		2023	2024	2025	2026
6	**A.10.2**	Creșterea numărului de pasageri satisfăcuți: Gradul de satisfacție al clienților față de serviciile societății	%	64,00	65,50	68,50	73,00
7	**A.11.1**	Crearea și menținerea unui sistem de colectare a reclamațiilor/petițiilor de la cetățeni, utilizatori ai serviciilor de transport și alte părți interesate	%	100,00	100,00	100,00	100,00
8	**A.11.2**	Reducerea anuală a numărului de deficiențe reclamate: Număr deficiențe semnalate de clienți prin reclamații/petiții	nr	7 500	7 300	7 050	6 700

Mențiuni:

a) Obiectivele aferente anului 2023 sunt determinate pe baza bugetului de venituri și cheltuieli al societății, aprobat prin HG nr. 1115/2023.

b) Obiectivele aferente perioadei 2024-2026 au fost determinate în temeiul ipotezelor de lucru asumate de Consiliul de administrație, care au fost prezentate în subcapitolul 7.2 de mai sus de mai sus, luând în considerare prevederile contractului de servicii publice încheiat cu ARF privind cuantumul compensațiilor de serviciu public care urmează să fie acordate societății în această perioadă, precum și prevederile privind programul de livrare către CFR Călători a materialului rulant achiziționat de ARF. **Valorile aferente perioadei 2025-2026 vor trebui revizuite și actualizate ulterior aprobării actelor adiționale la contractul de servicii publice încheiat cu ARF pentru perioada 2023-2032.**

12.1.2.2.2 Indicatori operaționali privind managementul resurselor

Tabelul următor prezintă obiectivele (țintele) anuale asociate indicatorilor de performanță nefinanciari operaționali, valabile pentru administratorii neexecutivi.

Tabelul 19 – Obiective (ținte) anuale asociate indicatorilor de performanță nefinanciari operaționali pentru administratorii neexecutivi

Nr. crt	Indicatori de performanță operaționali		UM	Obiective anuale			
	Cod	Denumire		2023	2024	2025	2026
9	**B.7.7**	Monitorizarea calendarului din contractele de finanțare privind atingerea indicatorilor de realizare și de rezultat: Gradul de utilizare a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru reînnoire/modernizare material rulant motor	%	100,00	100,00	100,00	100,00
10	**C.7.5**	Monitorizarea calendarului din contractele de finanțare privind atingerea indicatorilor de realizare și de rezultat: Gradul de utilizare a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru reînnoire/modernizare vagoane	%	100,00	100,00	100,00	100,00
11	**B.8.7**	Respectarea programului de mentenanță/reparații trenuri de călători: Grad de utilizare a fondurilor alocate pentru mentenanță/reparații material rulant motor	%	76,50	77,50	80,00	82,50
12	**C.8.5**	Respectarea programului de mentenanță/reparații trenuri de călători: Grad de utilizare a fondurilor alocate pentru mentenanță/reparații vagoane	%	92,50	93,00	93,50	94,50
13	**B.7**	Creșterea eficienței energetice și reducerea gradului de poluare: Material rulant motor reînnoit/modernizat (fonduri europene nerambursabile)	nr	0	7	40	28
14	**B.6**	Creșterea eficienței energetice și reducerea gradului de poluare: Material rulant motor reînnoit/modernizat (fonduri naționale)	nr	5	6	6	6
15	**D.4**	Gradul de utilizare a capacității de transport a trenurilor	%	43,00	44,30	48,70	56,70
16	**D.5.3**	Reducerea consumului de energie: Consumuri unitare de energie pentru tracțiune - Tracțiune electrică	kWh/100 km	1 012,60	1 007,50	1 002,40	997,30
17	**D.5.6**	Reducerea consumului de energie: Consumuri unitare de energie pentru tracțiune - Tracțiune diesel	kg/100 km	155,49	154,70	153,92	153,14
18	**E.1**	Gradul de implementare a investițiilor prin implementarea proiectelor cu finanțare nerambursabilă, conform calendarului asumat: Gradul de absorbție a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru modernizarea materialului rulant	%	0,00	34,00	67,00	100,00

Mențiuni:

a) Obiectivele aferente anului 2023 sunt determinate pe baza bugetului de venituri și cheltuieli al societății, aprobat prin HG nr. 1115/2023.

b) Obiectivele aferente perioadei 2024-2026 au fost determinate în temeiul ipotezelor de lucru asumate de Consiliul de administrație, care au fost prezentate în subcapitolul 7.2 de mai sus de mai sus, luând în considerare prevederile contractului de servicii publice încheiat cu ARF privind cuantumul compensațiilor de serviciu public care urmează să fie acordate societății în această perioadă, precum și prevederile privind programul de livrare către CFR Călători a materialului rulant achiziționat de ARF. **Valorile aferente perioadei 2024-2026 vor trebui revizuite și actualizate ulterior aprobării actelor adiționale la contractul de servicii publice încheiat cu ARF pentru perioada 2023-2032.**

c) Obiectivele anuale asociate indicatorilor *B.8.7 Respectarea programului de mentenanță/reparații trenuri de călători: Grad de utilizare a fondurilor alocate pentru mentenanță/reparații material rulant motor* și *C.8.5 Respectarea programului de mentenanță/reparații trenuri de călători: Grad de utilizare a fondurilor alocate pentru mentenanță/reparații vagoane* sunt determinate luând în considerație inclusiv o serie de factori care influențează negativ efectuarea cheltuielilor planificate, cu referire în principal la restricțiile legale privind efectuarea cheltuielilor în situațiile în care aprobarea bugetului de venituri și cheltuieli al societății este aprobat cu întârziere și la efectele negative ale faptului că CFR Călători este obligată să încheie contracte de reparații ale materialului rulant cu uzine reparatoare controlate de entități care concurează cu CFR Călători pe piața transportului feroviar de călători.

12.1.2.3 Indicatori nefinanciari privind guvernanța corporativă pentru administratorii neexecutivi

Tabelul următor prezintă obiectivele (țintele) anuale asociate indicatorilor de performanță nefinanciari privind guvernanța corporativă pentru administratorii neexecutivi.

Tabelul 20 – Obiective (ținte) anuale asociate indicatorilor de performanță nefinanciari de guvernanță corporativă pentru administratorii neexecutivi

Nr. crt	Indicatori de performanță financiari		UM	Obiective anuale			
	Cod	Denumire		2023	2024	2025	2026
1	G.1.	Implementarea sistemului de control intern managerial la nivelul societății	%	100	100	100	100
2	G.2.	Stabilirea și implementarea politicii privind riscurile asociate activității societății	%	100	100	100	100
3	G.3.	Revizuirea, evaluarea și raportarea performanțelor administratorilor și directorilor	%	100	100	100	100
4	G.4.	Stabilirea și implementarea măsurilor de prevenire a corupției	%	100	100	100	100
5	G.5.	Respectarea termenelor și obligațiilor de publicare prevăzute de OUG nr. 109/2011	%	100	100	100	100

Obiectivele prezentate sunt în conformitate cu cerințele formulate de acționar prin *Scrisoarea de așteptări necesară selecției membrilor Consiliului de Administrație, respectiv directorilor, pentru perioada 2022-2026 la Societatea Națională de Transport Feroviar de Călători „CFR Călători" S.A.*

12.1.3 SINTEZA INDICATORILOR CHEIE DE PERFORMANȚA PENTRU ADMINISTRATORII NEEXECUTIVI

Tabelul următor sintetizează indicatorii cheie de performanță pentru administratorii neexecutivi și obiectivele (țintele) anuale asociate acestora.

Tabelul 21 – Sinteza indicatorilor cheie de performanță pentru administratorii neexecutivi

Nr. crt	Indicator de performanță		UM	Obiective anuale			
				2023	2024	2025	2026
INDICATORI FINANCIARI							
1	II.2.1	Gradul de realizare a veniturilor proprii prevăzute în buget - Total venituri proprii	%	80,00	91,25	92,45	93,85
2	III.2.2	Diminuarea costurilor operaționale cu materialul rulant: Gradul de realizare a cheltuielilor de exploatare prevăzute în buget	%	80,00	92,87	93,54	94,23
3	V.1.1	Reducerea creanțelor: Total creanțe	mii lei	120 000,00	100 000,00	65 000,00	40 000,00
4	V.1.3	Plăți restante către furnizorii din contracte, la sfârșitul fiecărui an financiar: Datorii pe termen lung	mii lei	110 000,00	86 900,00	85 000,00	84 000,00
5	II.3	Profitabilitatea: Rata de creștere a cifrei de afaceri	%	4,00	4,10	6,00	8,00
6	VI.1	Productivitate muncii în unități valorice pe total personal mediu	mii lei/ persoană/an	270,18	271,50	272,00	273,50
INDICATORI NEFINANCIARI OPERAȚIONALI ORIENTAȚI CĂTRE SERVICII PUBLICE							
1	**A.1**	Călători expediați	mii	56 000,00	59 000,00	62 000,00	65 000,00
2	**A.2**	Parcursul total al călătorilor	mii căl-km	5 000 000,00	5 250 000,00	5 400 000,00	6 150 000,00
3	**A.3**	Creșterea ofertei de transport: Parcursul total al trenurilor	tren-km	49 110 981,23	49 433 465,96	50 403 122,23	56 921 754,21
4	**A.8.1**	Diminuarea duratei de întârziere: Întârzierea trenurilor - Total servicii	%	2,00	1,99	1,97	1,95
5	**A.10.1**	Efectuarea unui sondaj de opinie privind gradul de satisfacție al pasagerilor	nr	1	1	1	1
6	**A.10.2**	Creșterea numărului de pasageri satisfăcuți: Gradul de satisfacție al clienților față de serviciile societății	%	64,00	65,50	68,50	73,00
7	**A.11.1**	Crearea și menținerea unui sistem de colectare a reclamațiilor/petițiilor de la cetățeni, utilizatori ai serviciilor de transport și alte părți interesate	%	100,00	100,00	100,00	100,00
8	**A.11.2**	Reducerea anuală a numărului de deficiențe reclamate: Număr deficiențe semnalate de clienți prin reclamații/petiții	nr	7 500	7 300	7 050	6 700
INDICATORI NEFINANCIARI OPERAȚIONALI PRIVIND MANAGEMENTUL RESURSELOR							
9	**B.7.7**	Monitorizarea calendarului din contractele de finanțare privind atingerea indicatorilor de realizare și de rezultat: Gradul de utilizare a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru reînnoire/modernizare material rulant motor	%	100,00	100,00	100,00	100,00
10	**C.7.5**	Monitorizarea calendarului din contractele de finanțare privind atingerea indicatorilor de realizare și de rezultat: Gradul de utilizare a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru reînnoire/modernizare vagoane	%	100,00	100,00	100,00	100,00
11	**B.8.7**	Respectarea programului de mentenanță/reparații trenuri de călători: Grad de utilizare a fondurilor alocate pentru mentenanță/reparații material rulant motor	%	76,50	77,50	80,00	82,50
12	**C.8.5**	Respectarea programului de mentenanță/reparații trenuri de călători: Grad de utilizare a fondurilor alocate pentru mentenanță/reparații vagoane	%	92,50	93,00	93,50	94,50
13	**B.7**	Creșterea eficienței energetice și reducerea gradului de poluare: Material rulant motor reînnoit/modernizat (fonduri europene nerambursabile)	nr	0	7	40	28
14	**B.6**	Creșterea eficienței energetice și reducerea gradului de poluare: Material rulant motor reînnoit/modernizat (fonduri naționale)	nr	5	6	6	6
15	**D.4**	Gradul de utilizare a capacității de transport a trenurilor	%	43,00	44,30	48,70	56,70
16	**D.5.3**	Reducerea consumului de energie: Consumuri unitare de energie pentru tracțiune - Tracțiune electrică	kWh/100 km	1 012,60	1 007,50	1 002,40	997,30
17	**D.5.6**	Reducerea consumului de energie: Consumuri unitare de energie pentru tracțiune - Tracțiune diesel	kg/100 km	155,49	154,70	153,92	153,14

Nr. crt	Indicator de performanță		UM	Obiective anuale			
				2023	2024	2025	2026
18	**E.1**	Gradul de implementare a investițiilor prin implementarea proiectelor cu finanțare nerambursabilă, conform calendarului asumat: Gradul de absorbție a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru modernizarea materialului rulant	%	0,00	34,00	67,00	100,00
INDICATORI NEFINANCIARI PRIVIND GUVERNANȚA CORPORATIVĂ							
1	**G.1.**	Implementarea sistemului de control intern managerial la nivelul societății	%	100	100	100	100
2	**G.2.**	Stabilirea și implementarea politicii privind riscurile asociate activității societății	%	100	100	100	100
3	**G.3.**	Revizuirea, evaluarea și raportarea performanțelor administratorilor și directorilor	%	100	100	100	100
4	**G.4.**	Stabilirea și implementarea măsurilor de prevenire a corupției	%	100	100	100	100
5	**G.5.**	Respectarea termenelor și obligațiilor de publicare prevăzute de OUG nr. 109/2011	%	100	100	100	100

Obiectivele aferente perioadei 2025-2026 vor fi revizuite și actualizate anual, ulterior aprobării actelor adiționale la contractul de servicii publice încheiat cu ARF pentru perioada 2023-2032.

12.2 INDICATORI DE PERFORMANȚĂ ȘI MONITORIZARE PENTRU ADMINISTRATORII EXECUTIVI

Sistemul de cuantificare şi monitorizare a realizării obiectivelor strategice propuse trebuie să se bazeze pe un set comprehensiv de indicatori de performanţă şi monitorizare care trebuie să acopere toate domeniile relevante de activitate ale societății, precum și aspectele esențiale ale relației funcționale ale societății cu Autoritatea pentru Reformă Feroviară care sunt de natură să influențeze activitatea societății. În cele ce urmează este prezentat setul complet de indicatori de performanță și monitorizare propus de Consiliul de Administrație pentru cuantificarea activității societății. Acest set extins de indicatori de performanță și monitorizare ar trebui să facă permanent obiectul unor analize comune ale Consiliului de Administrație și Ministerului, în vederea identificării problemelor critice și definirii acțiunilor corective necesare.

Un subset format din indicatorii cheie de performanță din cadrul acestui set comprehensiv de indicatori va fi utilizat pentru stabilirea componentei variabile a remuneraţiei administratorilor executivi din cadrul Consiliului de Administraţie. Criteriul de bază avut în vedere pentru selecția indicatorilor cheie de performanță utilizați pentru stabilirea componentei variabile a remuneraţiei administratorilor executivi este acela al relevanței din perspectiva posibilităților managementului societății de a influența activitatea măsurată prin respectivul indicator.

12.2.1 LISTA INDICATORI PENTRU ADMINISTRATORII EXECUTIVI

În cele ce urmează sunt prezentate propuneri privind indicatorii de performanţă şi monitorizare care trebuie monitorizați permanent de administratorii executivi din cadrul Consiliului de Administrație în scopul implementării eficiente a viziunii privind dezvoltarea societății. În conformitate cu prevederile OUG nr. 109/2011 și ale HG nr. 722/2016, în vigoare la data de 13.02.2023, setul propus de indicatori este structurat în două categorii de bază, respectiv indicatori financiari și indicatori nefinanciari. Setul de indicatori nefinanciari este structurat, la rândul său, în indicatori nefinanciari operaționali și indicatori nefinanciari privind guvernanța corporativă.

Indicatorii propuși în cele de mai jos sunt de două tipuri, respectiv:

- Indicatori de performanţă (indicatori tip „P"), care măsoară performanţa societății în ceea ce priveşte realizarea obiectivelor (ţintelor) propuse.
- Indicatori de monitorizare (indicatori tip „m"), pentru monitorizarea unor aspecte ale activităţii care nu depind exclusiv de societate sau pentru evidenţierea suplimentară a unor aspecte care sunt deja măsurate prin indicatorii de performanţă.

Propunerile prezentate iau în considerare:

- datele monitorizate prin contractul de servicii publice pentru perioada 2023-2032;
- recomandările formulate de acționar prin scrisoarea de așteptări.

12.2.1.1 Indicatori financiari pentru administratorii executivi

Tabelul următor prezintă propunerea Consiliului de Administrație privind indicatorii financiari de performanță și monitorizare pentru administratorii executivi, indicatori considerați relevanți din perspectiva realizării obiectivelor strategice privind dezvoltarea societății, prezentate în planul de administrare al societății.

Tabelul 22 – Propuneri de indicatori financiari pentru administratorii executivi

Cod	Denumire indicator	UM	Tip indicator
I.	**Indicatori privind asigurarea necesităților de finanțare a societății**		
I.1	Compensația de serviciu public necesară		
	I.1.1. Total servicii	mii lei	m
	I.1.2. Servicii intercity	mii lei	m
	I.1.3. Servicii interregio	mii lei	m
	I.1.4. Servicii regio	mii lei	m
I.2	Compensația de serviciu public acordată prin contractele de servicii publice		
	I.2.1. Total servicii	mii lei	m
	I.2.2. Servicii intercity	mii lei	m
	I.2.3. Servicii interregio	mii lei	m
	I.2.4. Servicii regio	mii lei	m
I.3	Gradul de acoperire a necesităţilor de finanţare din fonduri publice		
	I.3.1. Total servicii	%	m
	I.3.2. Servicii intercity	%	m
	I.3.3. Servicii interregio	%	m
	I.3.4. Servicii regio	%	m
II.	**Indicatori privind realizarea veniturilor proprii**		
II.1	Venituri proprii realizate		
	II.1.1. Total servicii	mii lei	m
	II.1.2. Servicii intercity	mii lei	m
	II.1.3. Servicii interregio	mii lei	m
	II.1.4. Servicii regio	mii lei	m
II.2	Gradul de realizare a veniturilor proprii prevăzute în buget		
	II.2.1. Total venituri proprii	%	**P**
	II.2.2. Servicii intercity	%	m

Cod	Denumire indicator	UM	Tip indicator
	II.2.3. Servicii interregio	%	m
	II.2.4. Servicii regio	%	m
II.3	Rata de creștere a cifrei de afaceri	%	**P**
III.	**Indicatori privind cheltuielile**		
III.1	Cheltuieli realizate		
	III.1.1. Total cheltuieli	mii lei	m
	III.1.2. Cheltuieli de exploatare	mii lei	m
	III.1.3. Cheltuieli financiare	mii lei	m
	III.1.4. Cheltuieli excepționale	mii lei	m
	III.1.5. Cheltuieli cu impozit pe profit amânat	mii lei	m
III.2	Gradul de realizare a cheltuielilor prevăzute în buget		
	III.2.1. Total cheltuieli	%	m
	III.2.2. Cheltuieli de exploatare	%	**P**
	III.2.3. Cheltuieli financiare	%	m
	III.2.4. Cheltuieli excepționale	%	m
	III.2.5. Cheltuieli cu impozit pe profit amânat	%	m
III.3	Structura cheltuielilor de exploatare		
	III.3.1. Cheltuieli cu infrastructura	mii lei	m
	III.3.2. Cheltuieli cu materialul rulant	mii lei	m
	III.3.3. Cheltuieli cu energia	mii lei	m
	III.3.4. Cheltuieli cu personalul	mii lei	m
	III.3.5. Alte cheltuieli de exploatare	mii lei	m
IV.	**Indicatori privind rezultatele**		
IV.1	Rezultat brut realizat	mii lei	m
IV.2	Gradul de realizare a rezultatului prevăzut în buget	%	m
V.	**Indicatori privind creanțele și datoriile**		
V.1	Creanțe		
	V.1.1. Total creanțe	mii lei	**P**
	V.1.2. Creanțe comerciale	mii lei	m
	V.1.3. Alte creanțe	mii lei	m
V.2	Datorii		
	V.2.1. Total datorii	mii lei	m
	V.2.2. Datorii restante	mii lei	**P**
VI.	**Indicatori privind productivitatea**		
VI.1	Productivitate muncii în unități valorice pe total personal mediu	mii lei/persoană/an	**P**

Tabelul următor prezintă o sinteză a indicatorilor cheie de performanță financiari propuși de Consiliul de Administrație pentru administratorii executivi. Denumirile indicatorilor de performanță financiari au fost completate în raport cu Tabelul 10 prin includerea referinței la indicatorii solicitați prin scrisoarea de așteptări (a se vedea paragraful 12.7.1 de mai jos).

Tabelul 23 – Sinteza indicatorilor cheie de performanță financiari pentru administratorii executivi

Nr. crt	Indicatori de performanță financiari		UM
	Cod	Denumire	
1	**II.2.1**	Gradul de realizare a veniturilor proprii prevăzute în buget - Total venituri proprii	%
2	**III.2.2**	Diminuarea costurilor operaționale cu materialul rulant: Gradul de realizare a cheltuielilor de exploatare prevăzute în buget	%
3	**V.1.1**	Reducerea creanțelor: Total creanțe	mii lei
4	**V.2.2**	Plăți restante către furnizorii din contracte, la sfârșitul fiecărui an financiar: Datorii restante	mii lei
5	**II.3**	Profitabilitatea: Rata de creștere a cifrei de afaceri	%
6	**VI.1**	Productivitate muncii în unități valorice pe total personal mediu	mii lei/persoană/an

12.2.1.2 Indicatori nefinanciari operaționali pentru administratorii executivi

Tabelul următor prezintă sintetic propunerile Consiliului de Administrație privind indicatorii nefinanciari operaționali pentru administratorii executivi, indicatori care vor fi utilizați în cadrul CFR Călători pentru a măsura performanța societății în domeniile relevante.

Tabelul 24 – Propuneri de indicatori nefinanciari operaționali pentru administratorii executivi

Cod	Denumire indicator	UM	Tip indicator
A.	**Indicatori privind operarea serviciilor de transport feroviar de călători**		
A.1	Călători expediați		
	A.1.1. Total servicii	nr. călători	**P**
	A.1.2. Servicii intercity	nr. călători	m
	A.1.3. Servicii interregio	nr. călători	m
	A.1.4. Servicii regio	nr. călători	m
A.2	Parcursul total al călătorilor		
	A.2.1. Total servicii	călători-km	**P**
	A.2.2. Servicii intercity	călători-km	m
	A.2.3. Servicii interregio	călători-km	m
	A.2.4. Servicii regio	călători-km	m
A.3	Parcursul total al trenurilor		
	A.3.1. Total servicii	tren-km	**P**
	A.3.2. Servicii intercity	tren-km	m
	A.3.3. Servicii interregio	tren-km	m
	A.3.4. Servicii regio	tren-km	m
A.4	Gradul de realizare a obligațiilor de serviciu public contractate		
	A.4.1. Total servicii	%	m
	A.4.2. Servicii intercity	%	m
	A.4.3. Servicii interregio	%	m
	A.4.4. Servicii regio	%	m
A.5	Distanța medie a călătoriilor		
	A.5.1. Total servicii	km	m
	A.5.2. Servicii intercity	km	m
	A.5.3. Servicii interregio	km	m
	A.5.4. Servicii regio	km	m
A.6	Capacitatea de transport asigurată		
	A.6.1. Total servicii	locuri-km	m
	A.6.2. Servicii intercity	locuri-km	m
	A.6.3. Servicii interregio	locuri-km	m
	A.6.4. Servicii regio	locuri-km	m
A.7	Viteza comercială a trenurilor		
	A.7.1. Total servicii	km/h	m
	A.7.2. Servicii intercity	km/h	m
	A.7.3. Servicii interregio	km/h	m
	A.7.4. Servicii regio	km/h	m
A.8	Punctualitatea trenurilor		
	A.8.1. Total servicii	%	**P**
	A.8.2. Servicii intercity	%	m
	A.8.3. Servicii interregio	%	m
	A.8.4. Servicii regio	%	m
A.9	Siguranţa circulaţiei (accidente şi incidente)	nr/mil.tren*km	m
A.10	Satisfacţia clienţilor (măsurată prin sondaje de opinie)	%	**P**
A.11	Deficiențe semnalate de clienți prin reclamații/petiții	nr/an	**P**
B.	**Indicatori privind mentenanța și dezvoltarea parcului de material rulant motor**		
B.1	Parc inventar	nr	m
	B.1.1. Rame electrice	nr	m
	B.1.2. Rame diesel / Automotoare	nr	m
	B.1.3. Locomotive electrice	nr	m
	B.1.4. Locomotive diesel	nr	m
B.2	Parc activ	nr	m
	B.2.1. Rame electrice	nr	m
	B.2.2. Rame diesel / Automotoare	nr	m
	B.2.3. Locomotive electrice	nr	m
	B.2.4. Locomotive diesel	nr	m

Cod	Denumire indicator	UM	Tip indicator
B.3	Gradul de utilizare a parcului inventar	%	m
	B.3.1. Rame electrice	%	m
	B.3.2. Rame diesel / Automotoare	%	m
	B.3.3. Locomotive electrice	%	m
	B.3.4. Locomotive diesel	%	m
B.4	Vechimea medie a parcului	nr. ani	m
	B.4.1. Rame electrice	nr. ani	m
	B.4.2. Rame diesel / Automotoare	nr. ani	m
	B.4.3. Locomotive electrice	nr. ani	m
	B.4.4. Locomotive diesel	nr. ani	m
B.5	Scadențe la reînnoire	%	m
	B.5.1. Rame electrice	%	m
	B.5.2. Rame diesel / Automotoare	%	m
	B.5.3. Locomotive electrice	%	m
	B.5.4. Locomotive diesel	%	m
B.6	Material rulant motor reînnoit/modernizat (fonduri naționale)	nr	m
	B.6.1. Rame electrice	nr	m
	B.6.2. Rame diesel / Automotoare	nr	m
	B.6.3. Locomotive electrice	nr	m
	B.6.4. Locomotive diesel	nr	m
	B.6.5. Fonduri naționale alocate pentru reînnoire/modernizare material rulant motor	mii lei	m
	B.6.6. Fonduri naționale utilizate pentru reînnoire/modernizare material rulant motor	mii lei	m
	B.6.7. Grad de utilizare a fondurilor naționale alocate pentru reînnoire/modernizare material rulant motor	%	**P**
B.7	Material rulant motor reînnoit/modernizat (fonduri europene nerambursabile)	nr	**P**
	B.7.1. Rame electrice	nr	m
	B.7.2. Rame diesel / Automotoare	nr	m
	B.7.3. Locomotive electrice	nr	m
	B.7.4. Locomotive diesel	nr	m
	B.7.5. Fonduri europene nerambursabile alocate pentru reînnoire/modernizare material rulant motor	mii lei	m
	B.7.6. Fonduri europene nerambursabile utilizate pentru reînnoire/modernizare material rulant motor	mii lei	m
	B.7.7. Grad de utilizare a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru reînnoire/modernizare material rulant motor	%	**P**
B.8	Defectări în parcurs	nr	m
	B.8.1. Rame electrice	nr	m
	B.8.2. Rame diesel / Automotoare	nr	m
	B.8.3. Locomotive electrice	nr	m
	B.8.4. Locomotive diesel	nr	m
C.	**Indicatori privind mentenanța și dezvoltarea parcului de vagoane**		
C.1	Parc inventar	nr	m
	C.1.1. Vagoane clasă	nr	m
	C.1.2. Vagoane speciale	nr	m
C.2	Parc activ	nr	m
	C.2.1. Vagoane clasă	nr	m
	C.2.2. Vagoane speciale	nr	m
C.3	Gradul de utilizare a parcului inventar	%	m
	C.3.1. Vagoane clasă	%	m
	C.3.2. Vagoane speciale	%	m
C.4	Vechimea medie a parcului	nr. ani	m
	C.4.1. Vagoane clasă	nr. ani	m
	C.4.2. Vagoane speciale	nr. ani	m
C.5	Scadențe la reînnoire	%	m
	C.5.1. Vagoane clasă	%	m
	C.5.2. Vagoane speciale	%	m
C.6	Vagoane reînnoite/modernizate (fonduri naționale)	nr	**P**
	C.6.1. Vagoane clasă	nr	m
	C.6.2. Vagoane speciale	nr	m
C.7	Vagoane reînnoite/modernizate (fonduri europene nerambursabile)	nr	**P**
	C.7.1. Vagoane clasă	nr	m
	C.7.2. Vagoane speciale	nr	m
C.8	Defectări în parcurs	nr	m
	C.8.1. Vagoane clasă	nr	m
	C.8.2. Vagoane speciale	nr	m

Cod	Denumire indicator	UM	Tip indicator
D.	**Indicatori privind eficiența utilizării resurselor logistice**		
D.1	Utilizarea parcului activ de material rulant motor		
	D.1.1. Parcursul mediu zilnic al ramelor electrice	km	m
	D.1.2. Parcursul mediu zilnic al ramelor diesel / automotoarelor	km	m
	D.1.3. Parcursul mediu zilnic al locomotivelor electrice	km	m
	D.1.4. Parcursul mediu zilnic al locomotivelor diesel	km	m
D.2	Utilizarea parcului activ de vagoane		
	D.2.1. Parcursul mediu zilnic al vagoanelor clasă	km	m
	D.2.2. Parcursul mediu zilnic al vagoanelor speciale	km	m
D.3	Compunerea medie a trenurilor		
	D.3.1. Rame electrice	nr.osii/tren	m
	D.3.2. Rame diesel / Automotoare	nr.osii/tren	m
	D.3.3. Locomotive electrice	nr.osii/tren	m
	D.3.4. Locomotive diesel	nr.osii/tren	m
D.4	Gradul de utilizare a capacității de transport a trenurilor	%	**P**
	D.4.1. Rame electrice	%	m
	D.4.2. Rame diesel / Automotoare	%	m
	D.4.3. Locomotive electrice	%	m
	D.4.4. Locomotive diesel	%	m
D.5	Consumuri unitare de energie pentru tracțiune		
	D.5.1. Rame electrice	kWh/100 km	m
	D.5.2. Locomotive electrice	kWh/100 km	m
	D.5.3. Tracțiune electrică	kWh/100 km	**P**
	D.5.4. Rame diesel / Automotoare	kg/100 km	m
	D.5.5. Locomotive diesel	kg/100 km	m
	D.5.6. Tracțiune diesel	kg/100 km	**P**
E.	**Indicatori privind eficiența utilizării fondurilor europene nerambursabile**		
E.1	Gradul de utilizare a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru modernizarea materialului rulant	%	**P**
	E.1.1. Modernizare material rulant motor	%	m
	E.1.2. Modernizare vagoane	%	m
F.	**Indicatori privind performanța societății pe piețele relevante(*)**		
F.1	Piața transporturilor feroviare de călători		
	F.1.1. Cota de piață	%	m
	F.1.2. Cota opțiunilor de călătorie	%	m
F.2	Piața transporturilor publice terestre de călători		
	F.2.1. Cota de piață	%	m
	F.2.2. Cota opțiunilor de călătorie	%	m

(*) Se calculează pe baza datelor publicate de Institutul Național de Statistică

Având în vedere prevederile art. 25 și 26 din Anexa nr. 2 la HG nr. 722/2016, în vigoare la data de 13.02.2023, indicatorii nefinanciari operaționali pentru administratorii executivi vor fi structurați și tratați diferențiat în două categorii, respectiv:

a) Indicatori orientați către serviciile publice

b) Indicatori orientați către managementul resurselor

12.2.1.2.1 Indicatori operaționali orientați către serviciile publice

Tabelul următor prezintă sintetic propunerile Consiliului de Administrație privind indicatorii operaționali orientați către serviciile publice pentru administratorii executivi, indicatori care vor fi utilizați în cadrul CFR Călători pentru a măsura performanța societății în domeniul operării serviciilor publice de transport feroviar de călători.

Tabelul 25 – Propuneri de indicatori orientați către serviciile publice, pentru administratorii executivi

Cod	Denumire indicator	UM	Tip indicator
A.	**Indicatori privind operarea serviciilor publice de transport feroviar de călători**		
A.1	Călători expediați		
	A.1.1. Total servicii	mii călători	**P**
	A.1.2. Servicii intercity	mii călători	m
	A.1.3. Servicii interregio	mii călători	m
	A.1.4. Servicii regio	mii călători	m
A.2	Parcursul total al călătorilor		
	A.2.1. Total servicii	călători-km	**P**
	A.2.2. Servicii intercity	călători-km	m
	A.2.3. Servicii interregio	călători-km	m
	A.2.4. Servicii regio	călători-km	m
A.3	Parcursul total al trenurilor		
	A.3.1. Total servicii	tren-km	**P**
	A.3.2. Servicii intercity	tren-km	m
	A.3.3. Servicii interregio	tren-km	m
	A.3.4. Servicii regio	tren-km	m
A.4	Gradul de realizare a obligațiilor de serviciu public contractate		
	A.4.1. Total servicii	%	m
	A.4.2. Servicii intercity	%	m
	A.4.3. Servicii interregio	%	m
	A.4.4. Servicii regio	%	m
A.5	Distanța medie a călătoriilor		
	A.5.1. Total servicii	km	m
	A.5.2. Servicii intercity	km	m
	A.5.3. Servicii interregio	km	m
	A.5.4. Servicii regio	km	m
A.6	Capacitatea de transport asigurată		
	A.6.1. Total servicii	locuri-km	m
	A.6.2. Servicii intercity	locuri-km	m
	A.6.3. Servicii interregio	locuri-km	m
	A.6.4. Servicii regio	locuri-km	m
A.7	Viteza comercială a trenurilor		
	A.7.1. Total servicii	km/h	m
	A.7.2. Servicii intercity	km/h	m
	A.7.3. Servicii interregio	km/h	m
	A.7.4. Servicii regio	km/h	m
A.8	Întârzierea trenurilor (la destinație)		
	A.8.1. Total servicii	%	**P**
	A.8.2. Servicii intercity	%	m
	A.8.3. Servicii interregio	%	m
	A.8.4. Servicii regio	%	m
A.9	Siguranţa circulaţiei (accidente şi incidente)	nr/mil.tren*km	m
A.10	Satisfacţia clienţilor (măsurată prin sondaje de opinie)		
	A.10.1. Efectuarea unui sondaj de opinie privind gradul de satisfacție al pasagerilor	nr	**P**
	A.10.2. Gradul de satisfacție al clienților față de serviciile societății (Cota clienților mulțumiți și foarte mulțumiți)	%	**P**
A.11	Deficiențe semnalate de clienți prin reclamații/petiții		
	A.11.1. Crearea și menținerea unui sistem de colectare a reclamațiilor/petițiilor de la cetățeni, utilizatori ai serviciilor de transport și alte părți interesate	%	**P**
	A.11.2. Număr deficiențe semnalate de clienți prin reclamații/petiții	nr	**P**
	A.11.3. Rata de reducere a numărului de deficiențe reclamate (în raport cu anul anterior)	%	m
F.	**Indicatori privind performanța societății pe piețele relevante**		
F.1	Piața transporturilor feroviare de călători (Se calculează pe baza datelor publicate de Autoritatea pentru Reformă Feroviară)		
	F.1.1. Cota de piață (se calculează în raport de indicatorul „Parcursul total al călătorilor”)	%	m
	F.1.2. Cota opțiunilor de călătorie (se calculează în raport de indicatorul „Călători expediați”)	%	m
F.2	Piața transporturilor publice terestre de călători (Se calculează pe baza datelor publicate de Institutul Național de Statistică)		
	F.2.1. Cota de piață (se calculează în raport de indicatorul „Parcursul total al călătorilor”)	%	m
	F.2.2. Cota opțiunilor de călătorie (se calculează în raport de indicatorul „Călători expediați”)	%	m

12.2.1.2.2 Indicatori operaționali privind managementul resurselor

Tabelul următor prezintă sintetic propunerile Consiliului de Administrație privind indicatorii nefinanciari operaționali pentru administratorii executivi, indicatori care vor utilizați în cadrul CFR Călători pentru a măsura performanța societății în ceea ce privește managementul resurselor.

Tabelul 26 – Propuneri de indicatori nefinanciari operaționali privind managementul resurselor, pentru administratorii executivi

Cod	Denumire indicator	UM	Tip indicator
B.	**Indicatori privind mentenanța și dezvoltarea parcului de material rulant motor**		
B.1	Parc inventar	nr	m
	B.1.1. Rame electrice	nr	m
	B.1.2. Rame diesel / Automotoare	nr	m
	B.1.3. Locomotive electrice	nr	m
	B.1.4. Locomotive diesel	nr	m
B.2	Parc activ	nr	m
	B.2.1. Rame electrice	nr	m
	B.2.2. Rame diesel / Automotoare	nr	m
	B.2.3. Locomotive electrice	nr	m
	B.2.4. Locomotive diesel	nr	m
B.3	Gradul de utilizare a parcului inventar	%	m
	B.3.1. Rame electrice	%	m
	B.3.2. Rame diesel / Automotoare	%	m
	B.3.3. Locomotive electrice	%	m
	B.3.4. Locomotive diesel	%	m
B.4	Vechimea medie a parcului	nr. ani	m
	B.4.1. Rame electrice	nr. ani	m
	B.4.2. Rame diesel / Automotoare	nr. ani	m
	B.4.3. Locomotive electrice	nr. ani	m
	B.4.4. Locomotive diesel	nr. ani	m
B.5	Scadențe la reînnoire	%	m
	B.5.1. Rame electrice	%	m
	B.5.2. Rame diesel / Automotoare	%	m
	B.5.3. Locomotive electrice	%	m
	B.5.4. Locomotive diesel	%	m
B.6	Material rulant motor reînnoit/modernizat (fonduri naționale)	nr	**P**
	B.6.1. Rame electrice	nr	m
	B.6.2. Rame diesel / Automotoare	nr	m
	B.6.3. Locomotive electrice	nr	m
	B.6.4. Locomotive diesel	nr	m
	B.6.5. Fonduri naționale alocate pentru reînnoire/modernizare material rulant motor	mii lei	m
	B.6.6. Fonduri naționale utilizate pentru reînnoire/modernizare material rulant motor	mii lei	m
	B.6.7. Grad de utilizare a fondurilor naționale alocate pentru reînnoire/modernizare material rulant motor	%	m
B.7	Material rulant motor reînnoit/modernizat (fonduri europene nerambursabile)	nr	**P**
	B.7.1. Rame electrice	nr	m
	B.7.2. Rame diesel / Automotoare	nr	m
	B.7.3. Locomotive electrice	nr	m
	B.7.4. Locomotive diesel	nr	m
	B.7.5. Fonduri europene nerambursabile alocate pentru reînnoire/modernizare material rulant motor	mii lei	m
	B.7.6. Fonduri europene nerambursabile utilizate pentru reînnoire/modernizare material rulant motor	mii lei	m
	B.7.7. Grad de utilizare a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru reînnoire/modernizare material rulant motor	%	**P**
B.8	Reparații material rulant motor	nr	m
	B.8.1. Rame electrice	nr	m
	B.8.2. Rame diesel / Automotoare	nr	m
	B.8.3. Locomotive electrice	nr	m
	B.8.4. Locomotive diesel	nr	m
	B.8.5. Fonduri alocate pentru reparații material rulant motor	mii lei	m
	B.8.6. Fonduri utilizate pentru reparații material rulant motor	mii lei	m
	B.8.7. Grad de utilizare a fondurilor alocate pentru mentenanță/reparații material rulant motor	%	**P**
B.9	Defectări în parcurs	nr	m
	B.9.1. Rame electrice	nr	m
	B.9.2. Rame diesel / Automotoare	nr	m
	B.9.3. Locomotive electrice	nr	m
	B.9.4. Locomotive diesel	nr	m
C.	**Indicatori privind mentenanța și dezvoltarea parcului de vagoane**		
C.1	Parc inventar	nr	m
	C.1.1. Vagoane clasă	nr	m
	C.1.2. Vagoane speciale	nr	m

Cod	Denumire indicator	UM	Tip indicator
C.2	Parc activ	nr	m
	C.2.1. Vagoane clasă	nr	m
	C.2.2. Vagoane speciale	nr	m
C.3	Gradul de utilizare a parcului inventar	%	m
	C.3.1. Vagoane clasă	%	m
	C.3.2. Vagoane speciale	%	m
C.4	Vechimea medie a parcului	nr. ani	m
	C.4.1. Vagoane clasă	nr. ani	m
	C.4.2. Vagoane speciale	nr. ani	m
C.5	Scadențe la reînnoire	%	m
	C.5.1. Vagoane clasă	%	m
	C.5.2. Vagoane speciale	%	m
C.6	Vagoane reînnoite/modernizate (fonduri naționale)	nr	m
	C.6.1. Vagoane clasă	nr	m
	C.6.2. Vagoane speciale	nr	m
	C.6.3. Fonduri naționale alocate pentru reînnoire/modernizare vagoane	mii lei	m
	C.6.4. Fonduri naționale utilizate pentru reînnoire/modernizare vagoane	mii lei	m
	C.6.5. Grad de utilizare a fondurilor naționale alocate pentru reînnoire/modernizare vagoane	%	m
C.7	Vagoane reînnoite/modernizate (fonduri europene nerambursabile)	nr	m
	C.7.1. Vagoane clasă	nr	m
	C.7.2. Vagoane speciale	nr	m
	C.7.3. Fonduri europene nerambursabile alocate pentru reînnoire/modernizare vagoane	mii lei	m
	C.7.4. Fonduri europene nerambursabile utilizate pentru reînnoire/modernizare vagoane	mii lei	m
	C.7.5. Grad de utilizare a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru reînnoire/modernizare vagoane	%	**P**
C.8	Reparații vagoane	nr	m
	C.8.1. Vagoane clasă	nr	m
	C.8.2. Vagoane speciale	nr	m
	C.8.3. Fonduri alocate pentru reparații vagoane	mii lei	m
	C.8.4. Fonduri utilizate pentru reparații vagoane	mii lei	m
	C.8.5. Grad de utilizare a fondurilor alocate pentru mentenanță/reparații vagoane	%	**P**
C.9	Defectări în parcurs	nr	m
	C.9.1. Vagoane clasă	nr	m
	C.9.2. Vagoane speciale	nr	m
D.	**Indicatori privind eficiența utilizării resurselor logistice**		
D.1	Utilizarea parcului activ de material rulant motor		
	D.1.1. Parcursul mediu zilnic al ramelor electrice	km	m
	D.1.2. Parcursul mediu zilnic al ramelor diesel / automotoarelor	km	m
	D.1.3. Parcursul mediu zilnic al locomotivelor electrice	km	m
	D.1.4. Parcursul mediu zilnic al locomotivelor diesel	km	m
D.2	Utilizarea parcului activ de vagoane		
	D.2.1. Parcursul mediu zilnic al vagoanelor clasă	km	m
	D.2.2. Parcursul mediu zilnic al vagoanelor speciale	km	m
D.3	Compunerea medie a trenurilor		
	D.3.1. Rame electrice	nr.osii/tren	m
	D.3.2. Rame diesel / Automotoare	nr.osii/tren	m
	D.3.3. Locomotive electrice	nr.osii/tren	m
	D.3.4. Locomotive diesel	nr.osii/tren	m
	D.3.5. Servicii intercity	nr.osii/tren	m
	D.3.6. Servicii interregio	nr.osii/tren	m
	D.3.7. Servicii regio	nr.osii/tren	m
D.4	Gradul de utilizare a capacității de transport a trenurilor	%	**P**
	D.4.1. Servicii intercity	%	m
	D.4.2. Servicii interregio	%	m
	D.4.3. Servicii regio	%	m
D.5	Consumuri unitare de energie pentru tracțiune		
	D.5.1. Rame electrice	kWh/100 km	m
	D.5.2. Locomotive electrice	kWh/100 km	m
	D.5.3. Tracțiune electrică	kWh/100 km	**P**
	D.5.4. Rame diesel / Automotoare	kg/100 km	m
	D.5.5. Locomotive diesel	kg/100 km	m
	D.5.6. Tracțiune diesel	kg/100 km	**P**
E.	**Indicatori privind eficiența utilizării fondurilor europene nerambursabile**		
E.1	Gradul de absorbție a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru modernizarea materialului rulant	%	**P**
	E.1.1. Modernizare material rulant motor	%	m
	E.1.2. Modernizare vagoane	%	m

12.2.1.2.3 Sinteza indicatorilor cheie de performanță nefinanciari operaționali pentru administratorii executivi

Tabelul următor prezintă o sinteză a indicatorilor cheie de performanță nefinanciari operaționali propuși de Consiliul de Administrație pentru administratorii executivi. Denumirile unor indicatori de performanță privind managementul resurselor au fost completate în raport cu Tabelul 14 prin includerea referinței la indicatorii solicitați prin scrisoarea de așteptări (a se vedea paragraful 0 de mai jos).

Tabelul 27 – Sinteza indicatorilor cheie de performanță nefinanciari operaționali pentru administratorii executivi

Nr crt	Indicatori de performanță nefinanciari operaționali		UM
	Cod	Denumire	
Indicatori orientați către serviciile publice			
1	**A.1**	Călători expediați	mii
2	**A.2**	Parcursul total al călătorilor	mii căl-km
3	**A.3**	Creșterea ofertei de transport: Parcursul total al trenurilor	tren-km
4	**A.8.1**	Diminuarea duratei de întârziere: Întârzierea trenurilor - Total servicii	%
5	**A.10.1**	Efectuarea unui sondaj de opinie privind gradul de satisfacție al pasagerilor	nr
6	**A.10.2**	Creșterea numărului de pasageri satisfăcuți: Gradul de satisfacție al clienților față de serviciile societății	%
7	**A.11.1**	Crearea și menținerea unui sistem de colectare a reclamațiilor/petițiilor de la cetățeni, utilizatori ai serviciilor de transport și alte părți interesate	%
8	**A.11.2**	Reducerea anuală a numărului de deficiențe reclamate: Număr deficiențe semnalate de clienți prin reclamații/petiții	nr
Indicatori operaționali privind managementul resurselor			
9	**B.7.7**	Monitorizarea calendarului din contractele de finanțare privind atingerea indicatorilor de realizare și de rezultat: Gradul de utilizare a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru reînnoire/modernizare material rulant motor	%
10	**C.7.5**	Monitorizarea calendarului din contractele de finanțare privind atingerea indicatorilor de realizare și de rezultat: Gradul de utilizare a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru reînnoire/modernizare vagoane	%
11	**B.8.7**	Respectarea programului de mentenanță/reparații trenuri de călători: Grad de utilizare a fondurilor alocate pentru mentenanță/reparații material rulant motor	%
12	**C.8.5**	Respectarea programului de mentenanță/reparații trenuri de călători: Grad de utilizare a fondurilor alocate pentru mentenanță/reparații vagoane	%
13	**B.7**	Creșterea eficienței energetice și reducerea gradului de poluare: Material rulant motor reînnoit/modernizat (fonduri europene nerambursabile)	nr
14	**B.6**	Creșterea eficienței energetice și reducerea gradului de poluare: Material rulant motor reînnoit/modernizat (fonduri naționale)	nr
15	**D.4**	Gradul de utilizare a capacității de transport a trenurilor	%
16	**D.5.3**	Reducerea consumului de energie: Consumuri unitare de energie pentru tracțiune - Tracțiune electrică	kWh/100 km
17	**D.5.6**	Reducerea consumului de energie: Consumuri unitare de energie pentru tracțiune - Tracțiune diesel	kg/100 km
18	**E.1**	Gradul de implementare a investițiilor prin implementarea proiectelor cu finanțare nerambursabilă, conform calendarului asumat: Gradul de absorbție a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru modernizarea materialului rulant	%

12.2.1.3 Indicatori nefinanciari privind guvernanța corporativă pentru administratorii executivi

Tabelul următor prezintă propunerea Consiliului de Administrație privind indicatorii nefinanciari de guvernanță corporativă pentru administratorii executivi, indicatori considerați relevanți din perspectiva realizării obiectivelor strategice privind dezvoltarea societății, prezentate în planul de administrare.

Tabelul 28 – Propuneri de indicatori nefinanciari de guvernanță corporativă pentru administratorii executivi

Cod	Denumire indicator	UM	Tip indicator
G.	**Indicatori privind guvernanța corporativă**		
G.1	Implementarea sistemului de control intern managerial la nivelul societății	%	**P**
G.2	Stabilirea și implementarea politicii privind riscurile asociate activității societății	%	**P**
G.3	Revizuirea, evaluarea și raportarea performanțelor administratorilor și directorilor	%	**P**
G.4	Stabilirea și implementarea măsurilor de prevenire a corupției	%	**P**
G.5	Respectarea termenelor și obligațiilor de publicare prevăzute de OUG nr. 109/2011	%	**P**

Setul de indicatori prezentat în tabelele de mai sus asigură conformitatea cu cerințele acționarului, specificate prin scrisoarea de așteptări, în ceea ce privește indicatorii nefinanciari de guvernanță corporativă.

12.2.2 Obiective anuale asociate indicatorilor cheie de performanța pentru administratorii executivi

Obiectivele (țintele) anuale asociate indicatorilor cheie de performanță pentru administratorii executivi au fost stabilite luând în considerare prevederile HG nr. 722/2016. Principalele criterii luate în considerare sunt cele definite la art. 6 din Anexa nr. 2 la HG nr. 722/2016, în vigoare la data de 13.02.2023:

„**Art. 6**. - La stabilirea obiectivelor pentru întreprinderile publice se ţine cont, fără a se limita la acestea, de următoarele:

a) cadrul legal în vigoare aplicabil întreprinderii publice;

b) obiectivele de politică publică şi economică ale Guvernului;

c) obiectivele de politică ale autorităţii publice tutelare;

d) factorii relevanţi pentru sectorul economic în care operează întreprinderea publică;

e) factorii specifici fiecărei întreprinderi publice."

Astfel:

a) În ceea ce privește „cadrul legal în vigoare aplicabil întreprinderii publice" s-a avut în vedere să fie asigurată în mod cumulativ conformitatea cu următoarele acte normative europene și naționale:

- Legislație europeană:
  - Regulamentul (CE) nr. 1370/2007 al Parlamentului European şi al Consiliului din 23 octombrie 2007 privind serviciile publice de transport feroviar şi rutier de călători şi de abrogare a Regulamentelor (CEE) nr. 1191/69 şi nr. 1107/70 ale Consiliului. Acest regulament a fost modificat și completat prin Regulamentul (UE) 2016/2338 Parlamentului European şi al Consiliului din 14 decembrie 2016;
  - Directiva 2012/34/UE a Parlamentului European şi a Consiliului din 21 noiembrie 2012 privind instituirea spaţiului feroviar unic european;
- Legislație națională:
  - OUG nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, în vigoare la data de 13.02.2023;
  - HG nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanţa de urgenţă a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanţa corporativă a întreprinderilor publice, în vigoare la data de 13.02.2023;
  - Legea nr. 202/2016 privind integrarea sistemului feroviar român în spațiul feroviar unic european, cu modificările și completările ulterioare, care transpune în legislația națională prevederile Directivei 2012/34/UE;
  - OUG nr. 12/1998 privind transportul pe căile ferate române şi reorganizarea Societăţii Naţionale a Căilor Ferate Române, cu modificările și completările ulterioare.

b) În ceea ce privește „obiectivele de politică publică şi economică ale Guvernului" în domeniul transportului feroviar de călători, au fost luate în considerare în primul rând angajamentele asumate de Guvern prin Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR) cu privire la dezvoltarea transportului feroviar de călători, precum și *Programul de acţiune pentru dezvoltarea infrastructurii feroviare şi transferul modal către calea ferată al fluxurilor de transport de călători şi marfă*, document aprobat prin HG nr. 1302/2021, care vizează acțiunile strategice necesare în vederea respectării angajamentelor asumate prin *Componenta C4: Transport sustenabil – jalonul nr. 69.*

De asemenea, au fost avute în vedere principalele documente strategice aprobate de Guvern care vizează dezvoltarea sectorului feroviar din România, cu referire inclusiv la transportul feroviar de călători:

- Programul de Guvernare pentru perioada 2021-2024;
- Master Planul General de Transport al României, aprobat prin HG nr. 666/2016 și actualizat prin HG nr. 1312/2021;
- Strategia de dezvoltare a infrastructurii feroviare 2021-2025, aprobată prin HG nr. 985/2020;

c) În ceea ce privește „obiectivele de politică ale autorităţii publice tutelare" s-a avut în vedere asigurarea conformității cu *Scrisoarea de așteptări necesară selecției membrilor Consiliului de Administrație, respectiv directorilor, pentru perioada 2022-2026 la Societatea Națională de Transport Feroviar de Călători „CFR Călători" S.A.*, anexă la OMTI nr. 1360/4.08.2022.

d) În ceea ce privește „factorii relevanţi pentru sectorul economic în care operează întreprinderea publică" au fost luate în considerație o serie de aspecte relevante care au fost analizate și evidențiate în cadrul planului de administrare, precum:

- distorsionarea mediului competițional de pe piața transporturilor terestre, cauzată în principal de externalizarea masivă și excesivă a costruilor transportului rutier, care generează în mod artficial un handicap competitiv major al transportului feroviar în raport cu transportul rutier;
- practica recurentă a finanțării insuficiente din fonduri publice a serviciilor publice de transport feroviar de călători, care a condus la diminuarea progresivă a cotei de piață a transportului feroviar de călători și la degradarea accelerată a parcului de material rulant al CFR Călători;
- temporizarea adoptării unor măsuri orientate spre restabilirea unui mediu competițional echitabil și nediscriminatoriu între modurile de transport terestru, cu referire în special la adoptarea Legii nr. 226/2023[30] prin care sunt conservate pe termen nedefinit avantajele competitive conferite în mod articial transportului rutier de călători;
- nerealizarea la termenele stabilite ale unor măsuri importante prevăzute în anexa la HG nr. 1302/2021 în scopul dezvoltării transportului feroviar de călători etc.

e) În ceea ce privește „factorii specifici fiecărei întreprinderi publice" au fost luate în considerație o serie de aspecte relevante care au fost analizate și evidențiate în cadrul planului de administrare, precum:

- prevederile contractului de serviciu public privind transportul feroviar de călători pentru perioada 2023-2032[31], cu referire în special la obligațiile de serviciu public alocate CFR Călători și la fondurile publice alocate societății pentru compensarea costurilor de operare a obligațiilor de serviciu public;
- materialul rulant care urmează să fie achiziționat de ARF și alocat CFR Călători în vederea realizării obligațiilor de serviciu public;
- fondurile europene nerambursabile alocate CFR Călători în vederea modernizării materialului rulant existent etc.

[30] Legea nr. 226 din 14 iulie 2023 privind aplicarea unor tarife rutiere pe reţeaua de drumuri naţionale din România, publicată în Monitorul Oficial, Partea I nr. 659 din 18 iulie 2023

[31] Aprobat prin HG nr. 1453/2022

12.2.2.1 Indicatori financiari pentru administratorii executivi

Luând în considerare bugetul de venituri și cheltuieli al societății pentru anul 2023, aprobat prin HG nr. 1115/2023, tabelul următor prezintă obiectivele (țintele) anuale asociate indicatorilor de performanță financiari, valabile pentru administratorii executivi.

Tabelul 29 – Obiective (ținte) anuale asociate indicatorilor de performanță financiari pentru administratorii executivi

Nr. crt	Indicatori de performanță financiari		UM	Obiective anuale			
	Cod	Denumire		2023	2024	2025	2026
1	II.2.1	Gradul de realizare a veniturilor proprii prevăzute în buget - Total venituri proprii	%	80,00	91,25	92,45	93,85
2	III.2.2	Diminuarea costurilor operaționale cu materialul rulant: Gradul de realizare a cheltuielilor de exploatare prevăzute în buget	%	80,00	92,87	93,54	94,23
3	V.1.1	Reducerea creanțelor: Total creanțe	mii lei	120 000,00	100 000,00	65 000,00	40 000,00
4	V.2.2	Plăți restante către furnizorii din contracte, la sfârșitul fiecărui an financiar: Datorii restante	mii lei	110 000,00	86 900,00	85 000,00	84 000,00
5	II.3	Profitabilitatea: Rata de creștere a cifrei de afaceri	%	4,00	4,10	6,00	8,00
6	VI.1	Productivitate muncii în unități valorice pe total personal mediu	mii lei/ persoană/an	270,18	271,50	272,00	273,50

Trebuie menționat că obiectivele aferente anului 2023 sunt determinate pe baza bugetului de venituri și cheltuieli al societății, aprobat prin HG nr. 1115/2023.

Valorile aferente perioadei 2024-2026 sunt determinate în temeiul ipotezelor de lucru asumate de Consiliul de administrație, care au fost prezentate în subcapitolul 7.2 de mai sus, luând în considerare prevederile contractului de servicii publice încheiat cu ARF privind cuantumul compensațiilor de serviciu public care urmează să fie acordate societății în această perioadă, precum și prevederile privind programul de livrare către CFR Călători a materialului rulant achiziționat de ARF. De asemenea, s-a luat în considerare alocarea prin bugetul ARF a fondurilor necesare pentru acoperirea integrală a costurilor aferente gratuităților și facilităților de călătorie acordate prin legi speciale. Trebuie menționat că acordarea acestor fonduri pentru gratuități și facilități condiționează reducerea creanțelor (indicatorul V.1.1), întrucât cca 60% din creanțele înregistrate se referă la gratuități și facilități. **Valorile aferente perioadei 2025-2026 vor trebui revizuite și actualizate anual, ulterior aprobării actelor adiționale la contractul de servicii publice încheiat cu ARF pentru perioada 2023-2032.**

12.2.2.2 Indicatori nefinanciari operaționali pentru administratorii executivi

12.2.2.2.1 Indicatori operaționali orientați către serviciile publice

Tabelul următor prezintă obiectivele (țintele) anuale asociate indicatorilor de performanță nefinanciari operaționali orientați către serviciile publice, valabile pentru administratorii executivi.

Tabelul 30 – Obiective (ținte) anuale asociate indicatorilor de performanță orientați către serviciile publice pentru administratorii executivi

Nr. crt	Indicatori de performanță operaționali		UM	Obiective anuale			
	Cod	Denumire		2023	2024	2025	2026
1	A.1	Călători expediați	mii	56 000,00	59 000,00	62 000,00	65 000,00
2	A.2	Parcursul total al călătorilor	mii căl-km	5 000 000,00	5 250 000,00	5 400 000,00	6 150 000,00
3	A.3	Creșterea ofertei de transport: Parcursul total al trenurilor	tren-km	49 110 981,23	49 433 465,96	50 403 122,23	56 921 754,21
4	A.8.1	Diminuarea duratei de întârziere: Întârzierea trenurilor - Total servicii	%	2,00	1,99	1,97	1,95
5	A.10.1	Efectuarea unui sondaj de opinie privind gradul de satisfacție al pasagerilor	nr	1	1	1	1

Nr. crt	Indicatori de performanță operaționali		UM	Obiective anuale			
	Cod	Denumire		2023	2024	2025	2026
6	A.10.2	Creșterea numărului de pasageri satisfăcuți: Gradul de satisfacție al clienților față de serviciile societății	%	64,00	65,50	68,50	73,00
7	A.11.1	Crearea și menținerea unui sistem de colectare a reclamațiilor/petițiilor de la cetățeni, utilizatori ai serviciilor de transport și alte părți interesate	%	100,00	100,00	100,00	100,00
8	A.11.2	Reducerea anuală a numărului de deficiențe reclamate: Număr deficiențe semnalate de clienți prin reclamații/petiții	nr	7 500	7 300	7 050	6 700

Mențiuni:

c) Obiectivele aferente anului 2023 sunt determinate pe baza bugetului de venituri și cheltuieli al societății, aprobat prin HG nr. 1115/2023.

d) Obiectivele aferente perioadei 2024-2026 au fost determinate în temeiul ipotezelor de lucru asumate de Consiliul de administrație, care au fost prezentate în subcapitolul 7.2 de mai sus de mai sus, luând în considerare prevederile contractului de servicii publice încheiat cu ARF privind cuantumul compensațiilor de serviciu public care urmează să fie acordate societății în această perioadă, precum și prevederile privind programul de livrare către CFR Călători a materialului rulant achiziționat de ARF. **Valorile aferente perioadei 2025-2026 vor trebui revizuite și actualizate ulterior aprobării actelor adiționale la contractul de servicii publice încheiat cu ARF pentru perioada 2023-2032.**

12.2.2.2.2 Indicatori operaționali privind managementul resurselor

Tabelul următor prezintă obiectivele (țintele) anuale asociate indicatorilor de performanță nefinanciari operaționali, valabile pentru administratorii executivi.

Tabelul 31 – Obiective (ținte) anuale asociate indicatorilor de performanță nefinanciari operaționali pentru administratorii executivi

Nr. crt	Indicatori de performanță operaționali		UM	Obiective anuale			
	Cod	Denumire		2023	2024	2025	2026
9	B.7.7	Monitorizarea calendarului din contractele de finanțare privind atingerea indicatorilor de realizare și de rezultat: Gradul de utilizare a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru reînnoire/modernizare material rulant motor	%	100,00	100,00	100,00	100,00
10	C.7.5	Monitorizarea calendarului din contractele de finanțare privind atingerea indicatorilor de realizare și de rezultat: Gradul de utilizare a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru reînnoire/modernizare vagoane	%	100,00	100,00	100,00	100,00
11	B.8.7	Respectarea programului de mentenanță/reparații trenuri de călători: Grad de utilizare a fondurilor alocate pentru mentenanță/reparații material rulant motor	%	76,50	77,50	80,00	82,50
12	C.8.5	Respectarea programului de mentenanță/reparații trenuri de călători: Grad de utilizare a fondurilor alocate pentru mentenanță/reparații vagoane	%	92,50	93,00	93,50	94,50
13	B.7	Creșterea eficienței energetice și reducerea gradului de poluare: Material rulant motor reînnoit/modernizat (fonduri europene nerambursabile)	nr	0	7	40	28
14	B.6	Creșterea eficienței energetice și reducerea gradului de poluare: Material rulant motor reînnoit/modernizat (fonduri naționale)	nr	5	6	6	6
15	D.4	Gradul de utilizare a capacității de transport a trenurilor	%	43,00	44,30	48,70	56,70
16	D.5.3	Reducerea consumului de energie: Consumuri unitare de energie pentru tracțiune - Tracțiune electrică	kWh/100 km	1 012,60	1 007,50	1 002,40	997,30
17	D.5.6	Reducerea consumului de energie: Consumuri unitare de energie pentru tracțiune - Tracțiune diesel	kg/100 km	155,49	154,70	153,92	153,14
18	E.1	Gradul de implementare a investițiilor prin implementarea proiectelor cu finanțare nerambursabilă, conform calendarului asumat: Gradul de absorbție a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru modernizarea materialului rulant	%	0,00	34,00	67,00	100,00

Mențiuni:

d) Obiectivele aferente anului 2023 sunt determinate pe baza bugetului de venituri și cheltuieli al societății, aprobat prin HG nr. 1115/2023.

e) Obiectivele aferente perioadei 2024-2026 au fost determinate în temeiul ipotezelor de lucru asumate de Consiliul de administrație, care au fost prezentate în subcapitolul 7.2 de mai sus de mai sus, luând în considerare prevederile contractului de servicii publice încheiat cu ARF privind cuantumul compensațiilor de serviciu public care urmează să fie acordate societății în această perioadă, precum și prevederile privind programul de livrare către CFR Călători a materialului rulant achiziționat de ARF. **Valorile aferente perioadei 2024-2026 vor trebui revizuite și actualizate ulterior aprobării actelor adiționale la contractul de servicii publice încheiat cu ARF pentru perioada 2023-2032.**

f) Obiectivele anuale asociate indicatorilor *B.8.7 Respectarea programului de mentenanță/reparații trenuri de călători: Grad de utilizare a fondurilor alocate pentru mentenanță/reparații material rulant motor* și *C.8.5 Respectarea programului de mentenanță/reparații trenuri de călători: Grad de utilizare a fondurilor alocate pentru mentenanță/reparații vagoane* sunt determinate luând în considerație inclusiv o serie de factori care influențează negativ efectuarea cheltuielilor planificate, cu referire în principal la restricțiile legale privind efectuarea cheltuielilor în situațiile în care aprobarea bugetului de venituri și cheltuieli al societății este aprobat cu întârziere și la efectele negative ale faptului că CFR Călători este obligată să încheie contracte de reparații ale materialului rulant cu uzine reparatoare controlate de entități care concurează cu CFR Călători pe piața transportului feroviar de călători.

12.2.2.3 Indicatori nefinanciari privind guvernanța corporativă pentru administratorii executivi

Tabelul următor prezintă obiectivele (țintele) anuale asociate indicatorilor de performanță nefinanciari privind guvernanța corporativă pentru administratorii executivi.

Tabelul 32 – Obiective (ținte) anuale asociate indicatorilor de performanță nefinanciari de guvernanță corporativă pentru administratorii executivi

Nr. crt	Indicatori de performanță financiari		UM	Obiective anuale			
	Cod	Denumire		2023	2024	2025	2026
1	G.1.	Implementarea sistemului de control intern managerial la nivelul societății	%	100	100	100	100
2	G.2.	Stabilirea și implementarea politicii privind riscurile asociate activității societății	%	100	100	100	100
3	G.3.	Revizuirea, evaluarea și raportarea performanțelor administratorilor și directorilor	%	100	100	100	100
4	G.4.	Stabilirea și implementarea măsurilor de prevenire a corupției	%	100	100	100	100
5	G.5.	Respectarea termenelor și obligațiilor de publicare prevăzute de OUG nr. 109/2011	%	100	100	100	100

Obiectivele prezentate sunt în conformitate cu cerințele formulate de acționar prin *Scrisoarea de așteptări necesară selecției membrilor Consiliului de Administrație, respectiv directorilor, pentru perioada 2022-2026 la Societatea Națională de Transport Feroviar de Călători „CFR Călători" S.A.*

12.2.3 SINTEZA INDICATORILOR CHEIE DE PERFORMANȚA PENTRU ADMINISTRATORII EXECUTIVI

Tabelul următor sintetizează indicatorii cheie de performanță pentru administratorii executivi și obiectivele (țintele) anuale asociate acestora.

Tabelul 33 – Sinteza indicatorilor cheie de performanță pentru administratorii executivi

Nr. crt	Indicator de performanță		UM	Obiective anuale			
				2023	2024	2025	2026
INDICATORI FINANCIARI							
1	II.2.1	Gradul de realizare a veniturilor proprii prevăzute în buget - Total venituri proprii	%	80,00	91,25	92,45	93,85
2	III.2.2	Diminuarea costurilor operaționale cu materialul rulant: Gradul de realizare a cheltuielilor de exploatare prevăzute în buget	%	80,00	92,87	93,54	94,23
3	V.1.1	Reducerea creanțelor: Total creanțe	mii lei	120 000,00	100 000,00	65 000,00	40 000,00
4	V.1.3	Plăți restante către furnizorii din contracte, la sfârșitul fiecărui an financiar: Datorii pe termen lung	mii lei	110 000,00	86 900,00	85 000,00	84 000,00
5	II.3	Profitabilitatea: Rata de creștere a cifrei de afaceri	%	4,00	4,10	6,00	8,00
6	VI.1	Productivitate muncii în unități valorice pe total personal mediu	mii lei/ persoană/an	270,18	271,50	272,00	273,50
INDICATORI NEFINANCIARI OPERAȚIONALI ORIENTAȚI CĂTRE SERVICII PUBLICE							
1	A.1	Călători expediați	mii	56 000,00	59 000,00	62 000,00	65 000,00
2	A.2	Parcursul total al călătorilor	mii căl-km	5 000 000,00	5 250 000,00	5 400 000,00	6 150 000,00
3	A.3	Creșterea ofertei de transport: Parcursul total al trenurilor	tren-km	49 110 981,23	49 433 465,96	50 403 122,23	56 921 754,21
4	A.8.1	Diminuarea duratei de întârziere: Întârzierea trenurilor - Total servicii	%	2,00	1,99	1,97	1,95
5	A.10.1	Efectuarea unui sondaj de opinie privind gradul de satisfacție al pasagerilor	nr	1	1	1	1
6	A.10.2	Creșterea numărului de pasageri satisfăcuți: Gradul de satisfacție al clienților față de serviciile societății	%	64,00	65,50	68,50	73,00
7	A.11.1	Crearea și menținerea unui sistem de colectare a reclamațiilor/petițiilor de la cetățeni, utilizatori ai serviciilor de transport și alte părți interesate	%	100,00	100,00	100,00	100,00
8	A.11.2	Reducerea anuală a numărului de deficiențe reclamate: Număr deficiențe semnalate de clienți prin reclamații/petiții	nr	7 500	7 300	7 050	6 700
INDICATORI NEFINANCIARI OPERAȚIONALI PRIVIND MANAGEMENTUL RESURSELOR							
9	B.7.7	Monitorizarea calendarului din contractele de finanțare privind atingerea indicatorilor de realizare și de rezultat: Gradul de utilizare a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru reînnoire/modernizare material rulant motor	%	100,00	100,00	100,00	100,00
10	C.7.5	Monitorizarea calendarului din contractele de finanțare privind atingerea indicatorilor de realizare și de rezultat: Gradul de utilizare a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru reînnoire/modernizare vagoane	%	100,00	100,00	100,00	100,00
11	B.8.7	Respectarea programului de mentenanță/reparații trenuri de călători: Grad de utilizare a fondurilor alocate pentru mentenanță/reparații material rulant motor	%	76,50	77,50	80,00	82,50
12	C.8.5	Respectarea programului de mentenanță/reparații trenuri de călători: Grad de utilizare a fondurilor alocate pentru mentenanță/reparații vagoane	%	92,50	93,00	93,50	94,50
13	B.7	Creșterea eficienței energetice și reducerea gradului de poluare: Material rulant motor reînnoit/modernizat (fonduri europene nerambursabile)	nr	0	7	40	28
14	B.6	Creșterea eficienței energetice și reducerea gradului de poluare: Material rulant motor reînnoit/modernizat (fonduri naționale)	nr	5	6	6	6
15	D.4	Gradul de utilizare a capacității de transport a trenurilor	%	43,00	44,30	48,70	56,70
16	D.5.3	Reducerea consumului de energie: Consumuri unitare de energie pentru tracțiune - Tracțiune electrică	kWh/100 km	1 012,60	1 007,50	1 002,40	997,30
17	D.5.6	Reducerea consumului de energie: Consumuri unitare de energie pentru tracțiune - Tracțiune diesel	kg/100 km	155,49	154,70	153,92	153,14

Nr. crt	Indicator de performanță		UM	Obiective anuale			
				2023	2024	2025	2026
18	**E.1**	Gradul de implementare a investițiilor prin implementarea proiectelor cu finanțare nerambursabilă, conform calendarului asumat: Gradul de absorbție a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru modernizarea materialului rulant	%	0,00	34,00	67,00	100,00
INDICATORI NEFINANCIARI PRIVIND GUVERNANȚA CORPORATIVĂ							
1	**G.1.**	Implementarea sistemului de control intern managerial la nivelul societății	%	100	100	100	100
2	**G.2.**	Stabilirea și implementarea politicii privind riscurile asociate activității societății	%	100	100	100	100
3	**G.3.**	Revizuirea, evaluarea și raportarea performanțelor administratorilor și directorilor	%	100	100	100	100
4	**G.4.**	Stabilirea și implementarea măsurilor de prevenire a corupției	%	100	100	100	100
5	**G.5.**	Respectarea termenelor și obligațiilor de publicare prevăzute de OUG nr. 109/2011	%	100	100	100	100

Obiectivele aferente perioadei 2025-2026 vor fi revizuite și actualizate anual, ulterior aprobării actelor adiționale la contractul de servicii publice încheiat cu ARF pentru perioada 2023-2032.

12.3 CUANTIFICAREA PERFORMANȚEI ADMINISTRATORILOR NEEXECUTIVI

Regulile prevăzute în cadrul acestui capitol sunt stabilite astfel încât să asigure conformitatea cu prevederile HG 722/2016, în vigoare la data de 13.02.2023.

12.3.1 CALCULAREA INDICELUI GLOBAL DE PERFORMANȚA AL ACTIVITAȚII ADMINISTRATORILOR NEEXECUTIVI

Indicele global de performanţă al activităţii administratorilor neexecutivi din cadrul Consiliului de Administrație (P_{CA}^{N}) se exprimă ca procent şi se calculează cu formula

$$P_{CA}^{N} = (a_{fin}*P_{fin} + a^{sp}_{nfo}*P^{sp}_{nfo} + a^{alt}_{nfo}*P^{alt}_{nfo} + a_{guv}*P_{guv}) / 100 \quad [\%] \qquad (1)$$

unde:

- P_{fin} - indicele agregat de performanţă referitor la indicatorii financiari, calculat conform prevederilor paragrafului 12.3.2 de mai jos [%]
- a_{fin} - ponderea indicatorilor financiari, conform datelor din Tabelul 34 de mai jos
- P^{sp}_{nfo} - indicele agregat de performanţă referitor la indicatorii nefinanciari operaționali orientați către servicii publice, calculat conform prevederilor paragrafului 12.3.3 de mai jos [%]
- a^{sp}_{nfo} - ponderea indicatorilor nefinanciari operaționali orientați către servicii publice, conform datelor din Tabelul 34 de mai jos
- P^{alt}_{nfo} - indicele agregat de performanţă referitor la indicatorii nefinanciari operaționali privind managementul resurselor, calculat conform prevederilor paragrafului 12.3.4 de mai jos [%]
- a^{alt}_{nfo} - ponderea indicatorilor nefinanciari operaționali privind managementul resurselor, conform datelor din Tabelul 34 de mai jos
- P_{guv} - indicele agregat de performanţă referitor la indicatorii nefinanciari privind guvernanța corporativă, calculat conform prevederilor paragrafului 0 de mai jos [%]
- a_{guv} - ponderea indicatorilor nefinanciari privind guvernanța corporativă, conform datelor din Tabelul 34 de mai jos

Ponderile categoriilor relevante de indicatori de performanță pentru calculul indicelui global de performanţă, valabile pentru toți administratorii societății, atât neexecutivi cât și executivi, sunt cele din tabelul următor:

Tabelul 34- Ponderea categoriilor de indicatori cheie de performanță pentru administratorii neexecutivi

Categorie de indicatori cheie de performanță	Pondere	
	Coeficient	Valoare [%]
Indicatori de performanță financiari	a_{fin}	8
Indicatori de performanță nefinanciari operaționali orientați către servicii publice	a^{sp}_{nfo}	22
Indicatori de performanță nefinanciari operaționali privind managementul resurselor	a^{alt}_{nfo}	20
Indicatori de performanță privind guvernanța corporativă	a_{guv}	50

12.3.2 Calcularea indicelui agregat de performanta referitor la indicatorii financiari pentru administratorii neexecutivi

Indicele agregat de performanţă privind indicatorii financiari, P_{fin}, utilizat în formula (1) de mai sus, se calculează cu formula

$$P_{fin} = \Sigma_{indicatori}(a_i * R_i) / 100 \quad [\%] \qquad (2)$$

unde:

$\Sigma_{indicatori}$ - sumă de la 1 la numărul de indicatori de performanţă financiari

a_i - ponderea indicatorului de performanţă respectiv, conform datelor din Tabelul 35 de mai jos

R_i - indicele de realizare a indicatorului de performanţă [%], care se calculează cu formula

$$R_i = \begin{cases} R^O_i & \text{dacă } R^F_i > 105 \text{ sau } R^O_i >= 100 \\ 100\% & \text{dacă } R^F_i <= 105 \text{ şi } R^O_i < 100 \end{cases} \qquad (3)$$

unde:

R^O_i - indice de realizare a obiectivelor asociate indicatorului de performanţă, calculat conform prevederilor din paragraful 12.3.2.1 [%]

R^F_i - indice de realizare a finanţării din fonduri publice, calculat conform prevederilor din paragraful 12.3.2.2 [%]

Tabelul 35 - Ponderile alocate indicatorilor de performanţă financiari pentru administratorii neexecutivi

Nr. crt	Indicatori de performanţă financiari		Pondere [%]
	Cod	Denumire	
1	II.2.1.	Gradul de realizare a veniturilor proprii prevăzute în buget - Total venituri proprii	20
2	III.2.2.	Diminuarea costurilor operaționale cu materialul rulant: Gradul de realizare a cheltuielilor de exploatare prevăzute în buget	20
3	V.1.1.	Reducerea creanțelor: Total creanțe	10
4	V.1.3.	Plăți restante către furnizorii din contracte, la sfârșitul fiecărui an financiar: Datorii pe termen lung	10
5	II.3.	Profitabilitatea: Rata de creștere a cifrei de afaceri	20
6	VI.1.	Productivitate muncii în unități valorice pe total personal mediu	20
Total			**100**

12.3.2.1 Calcularea indicelui de realizare a obiectivelor asociate unui indicator de performanță financiar

Indicele de realizare a obiectivelor asociate unui indicator de performanţă financiar, R^O_i, utilizat în formula **(3)** de mai sus, se calculează cu formula

$$R^O_i = \begin{cases} 100 * V_1 / V_2 \quad [\%] & \text{dacă } V_2 > 0 \\ 100\% & \text{dacă } V_2 = 0 \text{ sau dacă nu a fost aprobat bugetul de venituri și cheltuieli al societății pentru anul respectiv} \end{cases} \qquad (4)$$

unde:

V_1 = valoarea realizată a componentei indicatorului de performanţă, dacă valoarea corespunzătoare din Tabelul 36 de mai jos, coloana 3, este *„realizat”*

sau

valoarea obiectivului asociat componentei indicatorului de performanţă, dacă valoarea corespunzătoare din Tabelul 36 de mai jos, coloana 3, este *„obiectiv”*

V_2 - se determină în mod similar cu V_1, utilizând valorile din Tabelul 36 de mai jos, coloana 4.

Tabelul 36 - Modul de evaluare a realizării obiectivelor asociate indicatorilor de performanţă financiari pentru administratorii executivi

Nr. crt	Indicatori de performanţă financiari		Evaluare realizare	
	Cod	Denumire	V_1	V_2
0	1	2	3	4
1	II.2.1.	Gradul de realizare a veniturilor proprii prevăzute în buget - Total venituri proprii	realizat	obiectiv
2	III.2.2.	Diminuarea costurilor operaționale cu materialul rulant: Gradul de realizare a cheltuielilor de exploatare prevăzute în buget	realizat	obiectiv
3	V.1.1.	Reducerea creanțelor: Total creanțe	obiectiv	realizat
4	V.1.3.	Plăți restante către furnizorii din contracte, la sfârșitul fiecărui an financiar: Datorii pe termen lung	obiectiv	realizat
5	II.3.	Profitabilitatea: Rata de creștere a cifrei de afaceri	realizat	obiectiv
6	VI.1.	Productivitate muncii în unități valorice pe total personal mediu	realizat	obiectiv

12.3.2.2 Calcularea indicelui de realizare a finanțării din fonduri publice

Indicele de realizare a finanţării din fonduri publice aferente unui indicator de performanţă, R^F_i, utilizat în formula (3) de mai sus, se calculează cu formula

$$R^F_i = 100 * F_{crt} / F_{ant} \quad [\%] \qquad (5)$$

unde:

F_{crt} - finanţarea din fonduri publice asigurată efectiv de ARF în anul respectiv în cadrul contractelor de serviciu public încheiate cu CFR Călători;

F_{ant} - finanţarea din fonduri publice asigurată efectiv de ARF în anul anterior în cadrul contractelor de serviciu public încheiate cu CFR Călători.

12.3.3 Calcularea indicelui agregat de performanta referitor la indicatorii nefinanciari operaționali orientați catre servicii publice, pentru administratorii neexecutivi

Indicele agregat de performanţă privind indicatorii nefinanciari operaționali orientați către servicii publice, P^{sp}_{nfo}, utilizat în formula (1) de mai sus, se calculează cu formula

$$P^{sp}_{nfo} = \Sigma_{indicatori}(a_i * R_i) / 100 \quad [\%] \qquad (6)$$

unde:

$\Sigma_{indicatori}$ - sumă de la 1 la numărul de indicatori de performanţă financiari

a_i - ponderea indicatorului de performanţă respectiv, conform datelor din Tabelul 37 de mai jos

R_i - indicele de realizare a indicatorului de performanţă [%], care se calculează cu formula

$$R_i = \begin{cases} R^O_i & \text{dacă } R^F_i > 105 \text{ sau } R^O_i >= 100 \\ 100\% & \text{dacă } R^F_i <= 105 \text{ şi } R^O_i < 100 \end{cases} \qquad (7)$$

unde:

R^O_i - indice de realizare a obiectivelor asociate indicatorului de performanţă, calculat conform prevederilor din paragraful 12.3.3.1 de mai jos [%]

R^F_i - indice de realizare a finanţării din fonduri publice, calculat conform prevederilor din paragraful 12.3.3.2 de mai jos [%]

Tabelul 37 - Ponderile alocate indicatorilor de performanţă orientaţi către servicii publice, pentru administratorii neexecutivi

Nr crt	Indicatori de performanţă orientaţi către servicii publice		Pondere [%]
	Cod	Denumire	
1	**A.1**	Călători expediaţi	20
2	**A.2**	Parcursul total al călătorilor	20
3	**A.3**	Creşterea ofertei de transport: Parcursul total al trenurilor	35
4	**A.8.1**	Diminuarea duratei de întârziere: Întârzierea trenurilor - Total servicii	10
5	**A.10.1**	Efectuarea unui sondaj de opinie privind gradul de satisfacţie al pasagerilor	5
6	**A.10.2**	Creşterea numărului de pasageri satisfăcuţi: Gradul de satisfacţie al clienţilor faţă de serviciile societăţii	3
7	**A.11.1**	Crearea şi menţinerea unui sistem de colectare a reclamaţiilor/petiţiilor de la cetăţeni, utilizatori ai serviciilor de transport şi alte părţi interesate	4
8	**A.11.2**	Reducerea anuală a numărului de deficienţe reclamate: Număr deficienţe semnalate de clienţi prin reclamaţii/petiţii	3
Total			**100**

12.3.3.1 Calcularea indicelui de realizare a obiectivelor asociate unui indicator de performanţă nefinanciar operaţional orientat către servicii publice

Indicele de realizare a obiectivelor asociate unui indicator de performanţă nefinanciar operaţional, $\mathbf{R^O_i}$, utilizat în formula (7) de mai sus, se calculează cu formula

$$\mathbf{R^O_i} = \begin{cases} \mathbf{100 * V_1 / V_2} \quad [\%] & \text{dacă } \mathbf{V_2 > 0} \\ \mathbf{100\%} & \text{dacă } \mathbf{V_2 = 0} \end{cases} \qquad \mathbf{(8)}$$

unde:

$\mathbf{V_1}$ = valoarea realizată a componentei indicatorului de performanţă, dacă valoarea corespunzătoare din Tabelul 38 de mai jos, coloana 3, este *„realizat”*

sau

valoarea obiectivului asociat componentei indicatorului de performanţă, dacă valoarea corespunzătoare din Tabelul 38 de mai jos, coloana 3, este *„obiectiv”*

$\mathbf{V_2}$ - se determină în mod similar cu V_1, utilizând valorile din Tabelul 38 de mai jos, coloana 4.

Tabelul 38 - Modul de evaluare a realizării obiectivelor asociate indicatorilor orientaţi către servicii publice, pentru administratorii neexecutivi

Nr. crt	Indicatori de performanţă financiari		Evaluare realizare	
	Cod	Denumire	V_1	V_2
0	1	2	3	4
1	**A.1**	Călători expediaţi	realizat	obiectiv
2	**A.2**	Parcursul total al călătorilor	realizat	obiectiv
3	**A.3**	Creşterea ofertei de transport: Parcursul total al trenurilor	realizat	obiectiv
4	**A.8.1**	Diminuarea duratei de întârziere: Întârzierea trenurilor - Total servicii	obiectiv	realizat
5	**A.10.1**	Efectuarea unui sondaj de opinie privind gradul de satisfacţie al pasagerilor	realizat	obiectiv
6	**A.10.2**	Creşterea numărului de pasageri satisfăcuţi: Gradul de satisfacţie al clienţilor faţă de serviciile societăţii	realizat	obiectiv
7	**A.11.1**	Crearea şi menţinerea unui sistem de colectare a reclamaţiilor/petiţiilor de la cetăţeni, utilizatori ai serviciilor de transport şi alte părţi interesate	realizat	obiectiv
8	**A.11.2**	Reducerea anuală a numărului de deficienţe reclamate: Număr deficienţe semnalate de clienţi prin reclamaţii/petiţii	obiectiv	realizat

12.3.3.2 Calcularea indicelui de realizare a finanțării din fonduri publice

Indicele de realizare a finanţării din fonduri publice aferente unui indicator de performanţă, R^F_i, utilizat în formula **(7)** de mai sus, se calculează cu formula

$$R^F_i = 100 * F_{crt} / F_{ant} \quad [\%] \qquad (9)$$

unde:

F_{crt} - finanţarea din fonduri publice asigurată efectiv de ARF în anul respectiv în cadrul contractelor de serviciu public încheiate cu CFR Călători;

F_{ant} - finanţarea din fonduri publice asigurată efectiv de ARF în anul anterior în cadrul contractelor de serviciu public încheiate cu CFR Călători.

12.3.4 Calcularea indicelui agregat de performanta referitor la indicatorii nefinanciari operaționali privind managementul resurselor, pentru administratorii neexecutivi

Indicele agregat de performanţă privind indicatorii nefinanciari operaționali privind managementul resurselor, P^{alt}_{nfo}, utilizat în formula (1) de mai sus, se calculează cu formula

$$P^{alt}_{nfo} = \Sigma_{indicatori}(a_i * R_i) / 100 \quad [\%] \qquad (10)$$

unde:

$\Sigma_{indicatori}$ - sumă de la 1 la numărul de indicatori de performanţă financiari

a_i - ponderea indicatorului de performanţă respectiv, conform datelor din Tabelul 37 de mai jos

R_i - indicele de realizare a indicatorului de performanţă [%], care se calculează cu formula

$$R_i = \begin{cases} R^O_i & \text{dacă } R^F_i > 105 \text{ sau } R^O_i >= 100 \\ 100\% & \text{dacă } R^F_i <= 105 \text{ şi } R^O_i < 100 \end{cases} \qquad (11)$$

unde:

R^O_i - indice de realizare a obiectivelor asociate indicatorului de performanţă, calculat conform prevederilor din paragraful 12.3.3.1 de mai jos [%]

R^F_i - indice de realizare a finanţării din fonduri publice, calculat conform prevederilor din paragraful 12.3.3.2 de mai jos [%]

Tabelul 39 - Ponderile alocate indicatorilor de performanţă nefinanciari operaționali pentru administratorii neexecutivi

Nr. crt	Indicatori de performanţă financiari		Pondere [%]
	Cod	Denumire	
9	B.7.7	Monitorizarea calendarului din contractele de finanțare privind atingerea indicatorilor de realizare și de rezultat: Gradul de utilizare a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru reînnoire/modernizare material rulant motor	12
10	C.7.5	Monitorizarea calendarului din contractele de finanțare privind atingerea indicatorilor de realizare și de rezultat: Gradul de utilizare a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru reînnoire/modernizare vagoane	12
11	B.8.7	Respectarea programului de mentenanță/reparații trenuri de călători: Grad de utilizare a fondurilor alocate pentru mentenanță/reparații material rulant motor	12
12	C.8.5	Respectarea programului de mentenanță/reparații trenuri de călători: Grad de utilizare a fondurilor alocate pentru mentenanță/reparații vagoane	12
13	B.7	Creșterea eficienței energetice și reducerea gradului de poluare: Material rulant motor reînnoit/modernizat (fonduri europene nerambursabile)	10
14	B.6	Creșterea eficienței energetice și reducerea gradului de poluare: Material rulant motor reînnoit/modernizat (fonduri naționale)	10
15	D.4	Gradul de utilizare a capacității de transport a trenurilor	6
16	D.5.3	Reducerea consumului de energie: Consumuri unitare de energie pentru tracțiune - Tracțiune electrică	8
17	D.5.6	Reducerea consumului de energie: Consumuri unitare de energie pentru tracțiune - Tracțiune diesel	8
18	E.1	Gradul de implementare a investițiilor prin implementarea proiectelor cu finanțare nerambursabilă, conform calendarului asumat: Gradul de absorbție a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru modernizarea materialului rulant	10
Total			**100**

12.3.4.1 Calcularea indicelui de realizare a obiectivelor asociate unui indicator de performanță nefinanciar operațional

Indicele de realizare a obiectivelor asociate unui indicator de performanţă nefinanciar operațional, R^O_i, utilizat în formula **(11)** de mai sus, se calculează cu formula

$$R^O_i = \begin{cases} 100 * V_1 / V_2 \quad [\%] & \text{dacă } V_2 > 0 \\ 100\% & \text{dacă } V_2 = 0 \end{cases} \qquad (12)$$

unde:

V_1 = valoarea realizată a componentei indicatorului de performanţă, dacă valoarea corespunzătoare din Tabelul 40 de mai jos, coloana 3, este *„realizat”*

sau

valoarea obiectivului asociat componentei indicatorului de performanţă, dacă valoarea corespunzătoare din Tabelul 40 de mai jos, coloana 3, este *„obiectiv”*

V_2 - se determină în mod similar cu V_1, utilizând valorile din Tabelul 40 de mai jos, coloana 4.

Tabelul 40 - Modul de evaluare a realizării obiectivelor asociate indicatorilor de performanţă operaționali, pentru administratorii neexecutivi

Nr. crt	Indicatori de performanță financiari		Evaluare realizare	
	Cod	Denumire	V_1	V_2
0	1	2	3	4
9	B.7.7	Monitorizarea calendarului din contractele de finanțare privind atingerea indicatorilor de realizare și de rezultat: Gradul de utilizare a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru reînnoire/modernizare material rulant motor	realizat	obiectiv
10	C.7.5	Monitorizarea calendarului din contractele de finanțare privind atingerea indicatorilor de realizare și de rezultat: Gradul de utilizare a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru reînnoire/modernizare vagoane	realizat	obiectiv
11	B.8.7	Respectarea programului de mentenanță/reparații trenuri de călători: Grad de utilizare a fondurilor alocate pentru mentenanță/reparații material rulant motor	realizat	obiectiv
12	C.8.5	Respectarea programului de mentenanță/reparații trenuri de călători: Grad de utilizare a fondurilor alocate pentru mentenanță/reparații vagoane	realizat	obiectiv
13	B.7	Creșterea eficienței energetice și reducerea gradului de poluare: Material rulant motor reînnoit/modernizat (fonduri europene nerambursabile)	realizat	obiectiv
14	B.6	Creșterea eficienței energetice și reducerea gradului de poluare: Material rulant motor reînnoit/modernizat (fonduri naționale)	realizat	obiectiv
15	D.4	Gradul de utilizare a capacității de transport a trenurilor	realizat	obiectiv
16	D.5.3	Reducerea consumului de energie: Consumuri unitare de energie pentru tracțiune - Tracțiune electrică	obiectiv	realizat
17	D.5.6	Reducerea consumului de energie: Consumuri unitare de energie pentru tracțiune - Tracțiune diesel	obiectiv	realizat
18	E.1	Gradul de implementare a investițiilor prin implementarea proiectelor cu finanțare nerambursabilă, conform calendarului asumat: Gradul de absorbție a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru modernizarea materialului rulant	realizat	obiectiv

12.3.4.2 Calcularea indicelui de realizare a finanțării din fonduri publice

Indicele de realizare a finanţării din fonduri publice aferente unui indicator de performanţă, R^F_i, utilizat în formula **(11)** de mai sus, se calculează cu formula

$$R^F_i = 100 * F_{crt} / F_{ant} \qquad [\%] \qquad (13)$$

unde:

F_{crt} - finanţarea din fonduri publice asigurată efectiv de ARF în anul respectiv în cadrul contractelor de serviciu public încheiate cu CFR Călători;

F_{ant} - finanţarea din fonduri publice asigurată efectiv de ARF în anul anterior în cadrul contractelor de serviciu public încheiate cu CFR Călători.

12.3.5 CALCULAREA INDICELUI AGREGAT DE PERFORMANTA REFERITOR LA INDICATORII NEFINANCIARI PRIVIND GUVERNANȚA CORPORATIVA PENTRU ADMINISTRATORII NEEXECUTIVI

Indicele agregat de performanţă privind indicatorii de performanţă nefinanciari de guvernanţă corporativă, P_{guv}, utilizat în formula (1) de mai sus, se calculează cu formula

$$P_{guv} = \Sigma_{indicatori}(a_i * R_i) / 100 \quad [\%] \qquad (14)$$

unde:

$\Sigma_{indicatori}$ - sumă de la 1 la numărul de indicatori de performanţă privind guvernanța corporativă

a_i - ponderea indicatorului de performanţă respectiv, conform datelor din Tabelul 41 de mai jos

R_i - indicele de realizare a indicatorului de performanţă [%], care se calculează cu formula

$$R_i = 100 * V_R / V_{Obj} \quad [\%] \qquad (15)$$

unde:

V_R - valoarea realizată a indicatorului de performanţă respectiv

V_{Obj} - valoarea obiectivului asociat indicatorului de performanţă respectiv.

Tabelul 41 - Ponderile alocate indicatorilor de performanţă nefinanciari privind guvernanța corporativă pentru administratorii neexecutivi

Nr. crt	Indicator de performanţă privind guvernanța corporativă	Pondere [%]
1	**G.1.** Implementarea sistemului de control intern managerial la nivelul societății	20
2	**G.2.** Stabilirea și implementarea politicii privind riscurile asociate activității societății	20
3	**G.3.** Revizuirea, evaluarea și raportarea performanțelor administratorilor și directorilor	20
4	**G.4.** Stabilirea și implementarea măsurilor de prevenire a corupției	20
5	**G.4.** Respectarea termenelor și obligațiilor de publicare prevăzute de OUG nr. 109/2011	20
Total		**100**

Mențiune: Valoarea realizată a indicatorului ***G.1.*** *Implementarea sistemului de control intern managerial la nivelul* societății se determină conform formulei

$$R_1 = [\Sigma_{Standarde} R_{impl}] / (N_{Standarde}-1) \quad [\%] \qquad (16)$$

unde:

R_1 - rata de implementare a sistemului de control intern managerial (SCIM) la nivelul societății [%]

$N_{Standarde}$ - numărul standardelor aplicabile (cu referire la standardele definite prin Ordinul nr. 600/2018 al SGG)

$\Sigma_{Standarde}$ - sumă de la 1 la $N_{Standarde}$

R_{impl} - rata de implementare a standardului respectiv, care se calculează cu formula:

$$R_{impl} = \begin{cases} 100\% & \text{, pentru standard complet implementat} \\ 75\% & \text{, pentru standard parţial implementat} \\ 0\% & \text{, pentru standard neimplementat} \end{cases}$$

12.4 CUANTIFICAREA PERFORMANȚEI ADMINISTRATORILOR EXECUTIVI

Regulile prevăzute în cadrul acestui capitol sunt stabilite astfel încât să asigure conformitatea cu prevederile HG 722/2016, în vigoare la data de 13.02.2023.

12.4.1 CALCULAREA INDICELUI GLOBAL DE PERFORMANȚA AL ACTIVITAȚII ADMINISTRATORILOR EXECUTIVI

Indicele global de performanţă al activităţii administratorilor executivi din cadrul Consiliului de Administrație (P_{CA}^{E}) se exprimă ca procent şi se calculează cu formula

$$P_{CA}^{N} = (a_{fin}*P_{fin} + a^{sp}_{nfo}*P^{sp}_{nfo} + a^{alt}_{nfo}*P^{alt}_{nfo} + a_{guv}*P_{guv}) / 100 \quad [\%] \quad (17)$$

unde:

- P_{fin} - indicele agregat de performanţă referitor la indicatorii financiari, calculat conform prevederilor paragrafului 12.4.2 de mai jos [%]
- a_{fin} - ponderea indicatorilor financiari, conform datelor din Tabelul 42 de mai jos
- P^{sp}_{nfo} - indicele agregat de performanţă referitor la indicatorii nefinanciari operaționali orientați către servicii publice, calculat conform prevederilor paragrafului 12.4.3 de mai jos [%]
- a^{sp}_{nfo} - ponderea indicatorilor nefinanciari operaționali orientați către servicii publice, conform datelor din Tabelul 42 de mai jos
- P^{alt}_{nfo} - indicele agregat de performanţă referitor la indicatorii nefinanciari operaționali privind managementul resurselor, calculat conform prevederilor paragrafului 12.4.4 de mai jos [%]
- a^{alt}_{nfo} - ponderea indicatorilor nefinanciari operaționali privind managementul resurselor, conform datelor din Tabelul 42 de mai jos
- P_{guv} - indicele agregat de performanţă referitor la indicatorii nefinanciari privind guvernanța corporativă, calculat conform prevederilor paragrafului 0 de mai jos [%]
- a_{guv} - ponderea indicatorilor nefinanciari privind guvernanța corporativă, conform datelor din Tabelul 42 de mai jos

Ponderile categoriilor relevante de indicatori de performanță pentru calculul indicelui global de performanţă, valabile pentru toți administratorii societății, atât executivi cât și executivi, sunt cele din tabelul următor:

Tabelul 42 - Ponderea categoriilor de indicatori cheie de performanță pentru administratorii executivi

Categorie de indicatori cheie de performanță	Pondere	
	Coeficient	Valoare [%]
Indicatori de performanță financiari	a_{fin}	25
Indicatori de performanță nefinanciari operaționali orientați către servicii publice	a^{sp}_{nfo}	25
Indicatori de performanță nefinanciari operaționali privind managementul resurselor	a^{alt}_{nfo}	25
Indicatori de performanță privind guvernanța corporativă	a_{guv}	25

12.4.2 CALCULAREA INDICELUI AGREGAT DE PERFORMANTA REFERITOR LA INDICATORII FINANCIARI PENTRU ADMINISTRATORII EXECUTIVI

Indicele agregat de performanţă privind indicatorii financiari, P_{fin}, utilizat în formula (17) de mai sus, se calculează cu formula

$$P_{fin} = \Sigma_{indicatori}(a_i * R_i) / 100 \quad [\%] \qquad (18)$$

unde:

$\Sigma_{indicatori}$ - sumă de la 1 la numărul de indicatori de performanţă financiari

a_i - ponderea indicatorului de performanţă respectiv, conform datelor din Tabelul 43 de mai jos

R_i - indicele de realizare a indicatorului de performanţă [%], care se calculează cu formula

$$R_i = \begin{cases} R^O_i & \text{dacă } R^F_i > 105 \text{ sau } R^O_i >= 100 \\ 100\% & \text{dacă } R^F_i <= 105 \text{ şi } R^O_i < 100 \end{cases} \qquad (19)$$

unde:

R^O_i - indice de realizare a obiectivelor asociate indicatorului de performanţă, calculat conform prevederilor din paragraful 12.4.2.1 [%]

R^F_i - indice de realizare a finanţării din fonduri publice, calculat conform prevederilor din paragraful 12.4.2.2 [%]

Tabelul 43 - Ponderile alocate indicatorilor de performanţă financiari pentru administratorii executivi

Nr. crt	Indicatori de performanță financiari		Pondere [%]
	Cod	Denumire	
1	II.2.1.	Gradul de realizare a veniturilor proprii prevăzute în buget - Total venituri proprii	20
2	III.2.2.	Diminuarea costurilor operaționale cu materialul rulant: Gradul de realizare a cheltuielilor de exploatare prevăzute în buget	20
3	V.1.1.	Reducerea creanțelor: Total creanțe	10
4	V.1.3.	Plăți restante către furnizorii din contracte, la sfârșitul fiecărui an financiar: Datorii pe termen lung	10
5	II.3.	Profitabilitatea: Rata de creștere a cifrei de afaceri	20
6	VI.1.	Productivitate muncii în unități valorice pe total personal mediu	20
Total			**100**

12.4.2.1 Calcularea indicelui de realizare a obiectivelor asociate unui indicator de performanță financiar

Indicele de realizare a obiectivelor asociate unui indicator de performanţă financiar, R^O_i, utilizat în formula (19) de mai sus, se calculează cu formula

$$R^O_i = \begin{cases} 100 * V_1 / V_2 \quad [\%] & \text{dacă } V_2 > 0 \\ 100\% & \text{dacă } V_2 = 0 \text{ sau dacă nu a fost aprobat bugetul de venituri și cheltuieli al societății pentru anul respectiv} \end{cases} \qquad (20)$$

unde:

V_1 = valoarea realizată a componentei indicatorului de performanţă, dacă valoarea corespunzătoare din Tabelul 44 de mai jos, coloana 3, este „*realizat*"

sau

valoarea obiectivului asociat componentei indicatorului de performanţă, dacă valoarea corespunzătoare din Tabelul 44 de mai jos, coloana 3, este „*obiectiv*"

V_2 - se determină în mod similar cu V_1, utilizând valorile din Tabelul 44 de mai jos, coloana 4.

Tabelul 44 - Modul de evaluare a realizării obiectivelor asociate indicatorilor de performanţă financiari pentru administratorii executivi

Nr. crt	Indicatori de performanţă financiari		Evaluare realizare	
	Cod	Denumire	V_1	V_2
0	1	2	3	4
1	II.2.1.	Gradul de realizare a veniturilor proprii prevăzute în buget - Total venituri proprii	realizat	obiectiv
2	III.2.2.	Diminuarea costurilor operaționale cu materialul rulant: Gradul de realizare a cheltuielilor de exploatare prevăzute în buget	realizat	obiectiv
3	V.1.1.	Reducerea creanțelor: Total creanțe	obiectiv	realizat
4	V.1.3.	Plăți restante către furnizorii din contracte, la sfârșitul fiecărui an financiar: Datorii pe termen lung	obiectiv	realizat
5	II.3.	Profitabilitatea: Rata de creștere a cifrei de afaceri	realizat	obiectiv
6	VI.1.	Productivitate muncii în unități valorice pe total personal mediu	realizat	obiectiv

12.4.2.2 Calcularea indicelui de realizare a finanțării din fonduri publice

Indicele de realizare a finanţării din fonduri publice aferente unui indicator de performanţă, R^F_i, utilizat în formula (19) de mai sus, se calculează cu formula

$$R^F_i = 100 * F_{crt} / F_{ant} \quad [\%] \qquad (21)$$

unde:

F_{crt} - finanţarea din fonduri publice asigurată efectiv de ARF în anul respectiv în cadrul contractelor de serviciu public încheiate cu CFR Călători;

F_{ant} - finanţarea din fonduri publice asigurată efectiv de ARF în anul anterior în cadrul contractelor de serviciu public încheiate cu CFR Călători.

12.4.3 Calcularea indicelui agregat de performanta referitor la indicatorii nefinanciari operaționali orientați catre servicii publice, pentru administratorii executivi

Indicele agregat de performanţă privind indicatorii nefinanciari operaționali orientați către servicii publice, P^{sp}_{nfo}, utilizat în formula (17) de mai sus, se calculează cu formula

$$P^{sp}_{nfo} = \Sigma_{indicatori}(a_i * R_i) / 100 \quad [\%] \qquad (22)$$

unde:

$\Sigma_{indicatori}$ - sumă de la 1 la numărul de indicatori de performanţă financiari

a_i - ponderea indicatorului de performanţă respectiv, conform datelor din Tabelul 45 de mai jos

R_i - indicele de realizare a indicatorului de performanţă [%], care se calculează cu formula

$$R_i = \begin{cases} R^O_i & \text{dacă } R^F_i > 105 \text{ sau } R^O_i >= 100 \\ 100\% & \text{dacă } R^F_i <= 105 \text{ şi } R^O_i < 100 \end{cases} \qquad (23)$$

unde:

R^O_i - indice de realizare a obiectivelor asociate indicatorului de performanţă, calculat conform prevederilor din paragraful 12.4.3.1 de mai jos [%]

R^F_i - indice de realizare a finanţării din fonduri publice, calculat conform prevederilor din paragraful 12.4.3.2 de mai jos [%]

Tabelul 45 - Ponderile alocate indicatorilor de performanţă orientaţi către servicii publice, pentru administratorii executivi

Nr crt	Indicatori de performanţă orientaţi către servicii publice		Pondere [%]
	Cod	Denumire	
1	**A.1**	Călători expediaţi	20
2	**A.2**	Parcursul total al călătorilor	20
3	**A.3**	Creşterea ofertei de transport: Parcursul total al trenurilor	35
4	**A.8.1**	Diminuarea duratei de întârziere: Întârzierea trenurilor - Total servicii	10
5	**A.10.1**	Efectuarea unui sondaj de opinie privind gradul de satisfacţie al pasagerilor	5
6	**A.10.2**	Creşterea numărului de pasageri satisfăcuţi: Gradul de satisfacţie al clienţilor faţă de serviciile societăţii	3
7	**A.11.1**	Crearea şi menţinerea unui sistem de colectare a reclamaţiilor/petiţiilor de la cetăţeni, utilizatori ai serviciilor de transport şi alte părţi interesate	4
8	**A.11.2**	Reducerea anuală a numărului de deficienţe reclamate: Număr deficienţe semnalate de clienţi prin reclamaţii/petiţii	3
Total			**100**

12.4.3.1 Calcularea indicelui de realizare a obiectivelor asociate unui indicator de performanţă nefinanciar operaţional orientat către servicii publice

Indicele de realizare a obiectivelor asociate unui indicator de performanţă nefinanciar operaţional, $\mathbf{R^O_i}$, utilizat în formula (23) de mai sus, se calculează cu formula

$$\mathbf{R^O_i} = \begin{cases} \mathbf{100 * V_1 / V_2} \quad [\%] & \text{dacă } \mathbf{V_2 > 0} \\ \mathbf{100\%} & \text{dacă } \mathbf{V_2 = 0} \end{cases} \qquad \mathbf{(24)}$$

unde:

$\mathbf{V_1}$ = valoarea realizată a componentei indicatorului de performanţă, dacă valoarea corespunzătoare din Tabelul 46 de mai jos, coloana 3, este „*realizat*"

sau

valoarea obiectivului asociat componentei indicatorului de performanţă, dacă valoarea corespunzătoare din Tabelul 46 de mai jos, coloana 3, este „*obiectiv*"

$\mathbf{V_2}$ - se determină în mod similar cu V_1, utilizând valorile din Tabelul 46 de mai jos, coloana 4.

Tabelul 46 - Modul de evaluare a realizării obiectivelor asociate indicatorilor de performanţă orientaţi către servicii publice, pentru administratorii executivi

Nr. crt	Indicatori de performanţă financiari		Evaluare realizare	
	Cod	Denumire	V_1	V_2
0	1	2	3	4
1	**A.1**	Călători expediaţi	realizat	obiectiv
2	**A.2**	Parcursul total al călătorilor	realizat	obiectiv
3	**A.3**	Creşterea ofertei de transport: Parcursul total al trenurilor	realizat	obiectiv
4	**A.8.1**	Diminuarea duratei de întârziere: Întârzierea trenurilor - Total servicii	obiectiv	realizat
5	**A.10.1**	Efectuarea unui sondaj de opinie privind gradul de satisfacţie al pasagerilor	realizat	obiectiv
6	**A.10.2**	Creşterea numărului de pasageri satisfăcuţi: Gradul de satisfacţie al clienţilor faţă de serviciile societăţii	realizat	obiectiv
7	**A.11.1**	Crearea şi menţinerea unui sistem de colectare a reclamaţiilor/petiţiilor de la cetăţeni, utilizatori ai serviciilor de transport şi alte părţi interesate	realizat	obiectiv
8	**A.11.2**	Reducerea anuală a numărului de deficienţe reclamate: Număr deficienţe semnalate de clienţi prin reclamaţii/petiţii	obiectiv	realizat

12.4.3.2 Calcularea indicelui de realizare a finanțării din fonduri publice

Indicele de realizare a finanţării din fonduri publice aferente unui indicator de performanţă, R^F_i, utilizat în formula (23) de mai sus, se calculează cu formula

$$R^F_i = 100 * F_{crt} / F_{ant} \quad [\%] \quad (25)$$

unde:

F_{crt} - finanţarea din fonduri publice asigurată efectiv de ARF în anul respectiv în cadrul contractelor de serviciu public încheiate cu CFR Călători;

F_{ant} - finanţarea din fonduri publice asigurată efectiv de ARF în anul anterior în cadrul contractelor de serviciu public încheiate cu CFR Călători.

12.4.4 Calcularea indicelui agregat de performanta referitor la indicatorii nefinanciari operaționali privind managementul resurselor, pentru administratorii executivi

Indicele agregat de performanţă privind indicatorii nefinanciari operaționali privind managementul resurselor, P^{alt}_{nfo}, utilizat în formula **(17)** de mai sus, se calculează cu formula

$$P^{alt}_{nfo} = \Sigma_{indicatori}(a_i * R_i) / 100 \quad [\%] \quad (26)$$

unde:

$\Sigma_{indicatori}$ - sumă de la 1 la numărul de indicatori de performanţă financiari

a_i - ponderea indicatorului de performanţă respectiv, conform datelor din Tabelul 37 de mai jos

R_i - indicele de realizare a indicatorului de performanţă [%], care se calculează cu formula

$$R_i = \begin{cases} R^O_i & \text{dacă } R^F_i > 105 \text{ sau } R^O_i >= 100 \\ 100\% & \text{dacă } R^F_i <= 105 \text{ şi } R^O_i < 100 \end{cases} \quad (27)$$

unde:

R^O_i - indice de realizare a obiectivelor asociate indicatorului de performanţă, calculat conform prevederilor din paragraful 12.3.3.1 de mai jos [%]

R^F_i - indice de realizare a finanţării din fonduri publice, calculat conform prevederilor din paragraful 12.3.3.2 de mai jos [%]

Tabelul 47 - Ponderile alocate indicatorilor de performanţă nefinanciari operaționali pentru administratorii executivi

Nr. crt	Indicatori de performanţă financiari		Pondere [%]
	Cod	Denumire	
9	B.7.7	Monitorizarea calendarului din contractele de finanțare privind atingerea indicatorilor de realizare și de rezultat: Gradul de utilizare a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru reînnoire/modernizare material rulant motor	12
10	C.7.5	Monitorizarea calendarului din contractele de finanțare privind atingerea indicatorilor de realizare și de rezultat: Gradul de utilizare a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru reînnoire/modernizare vagoane	12
11	B.8.7	Respectarea programului de mentenanță/reparații trenuri de călători: Grad de utilizare a fondurilor alocate pentru mentenanță/reparații material rulant motor	12
12	C.8.5	Respectarea programului de mentenanță/reparații trenuri de călători: Grad de utilizare a fondurilor alocate pentru mentenanță/reparații vagoane	12
13	B.7	Creșterea eficienței energetice și reducerea gradului de poluare: Material rulant motor reînnoit/modernizat (fonduri europene nerambursabile)	10
14	B.6	Creșterea eficienței energetice și reducerea gradului de poluare: Material rulant motor reînnoit/modernizat (fonduri naționale)	10
15	D.4	Gradul de utilizare a capacității de transport a trenurilor	6
16	D.5.3	Reducerea consumului de energie: Consumuri unitare de energie pentru tracțiune - Tracțiune electrică	8
17	D.5.6	Reducerea consumului de energie: Consumuri unitare de energie pentru tracțiune - Tracțiune diesel	8
18	E.1	Gradul de implementare a investițiilor prin implementarea proiectelor cu finanțare nerambursabilă, conform calendarului asumat: Gradul de absorbție a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru modernizarea materialului rulant	10
Total			**100**

12.4.4.1 Calcularea indicelui de realizare a obiectivelor asociate unui indicator de performanță nefinanciar operațional

Indicele de realizare a obiectivelor asociate unui indicator de performanţă nefinanciar operațional, R^O_i, utilizat în formula **(27)** de mai sus, se calculează cu formula

$$R^O_i = \begin{cases} 100 * V_1 / V_2 \quad [\%] & \text{dacă } V_2 > 0 \\ 100\% & \text{dacă } V_2 = 0 \end{cases} \qquad (28)$$

unde:

V_1 = valoarea realizată a componentei indicatorului de performanţă, dacă valoarea corespunzătoare din Tabelul 48 de mai jos, coloana 3, este *„realizat"*

sau

valoarea obiectivului asociat componentei indicatorului de performanţă, dacă valoarea corespunzătoare din Tabelul 48 de mai jos, coloana 3, este *„obiectiv"*

V_2 - se determină în mod similar cu V_1, utilizând valorile din Tabelul 48 de mai jos, coloana 4.

Tabelul 48 - Modul de evaluare a realizării obiectivelor asociate indicatorilor de performanţă operaționali, pentru administratorii executivi

Nr. crt	Indicatori de performanță financiari		Evaluare realizare	
	Cod	Denumire	V_1	V_2
0	1	2	3	4
9	B.7.7	Monitorizarea calendarului din contractele de finanțare privind atingerea indicatorilor de realizare și de rezultat: Gradul de utilizare a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru reînnoire/modernizare material rulant motor	realizat	obiectiv
10	C.7.5	Monitorizarea calendarului din contractele de finanțare privind atingerea indicatorilor de realizare și de rezultat: Gradul de utilizare a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru reînnoire/modernizare vagoane	realizat	obiectiv
11	B.8.7	Respectarea programului de mentenanță/reparații trenuri de călători: Grad de utilizare a fondurilor alocate pentru reparații material rulant motor	realizat	obiectiv
12	C.8.5	Respectarea programului de mentenanță/reparații trenuri de călători: Grad de utilizare a fondurilor alocate pentru reparații vagoane	realizat	obiectiv
13	B.7	Creșterea eficienței energetice și reducerea gradului de poluare: Material rulant motor reînnoit/modernizat (fonduri europene nerambursabile)	realizat	obiectiv
14	B.6	Creșterea eficienței energetice și reducerea gradului de poluare: Material rulant motor reînnoit/modernizat (fonduri naționale)	realizat	obiectiv
15	D.4	Gradul de utilizare a capacității de transport a trenurilor	realizat	obiectiv
16	D.5.3	Reducerea consumului de energie: Consumuri unitare de energie pentru tracțiune - Tracțiune electrică	obiectiv	realizat
17	D.5.6	Reducerea consumului de energie: Consumuri unitare de energie pentru tracțiune - Tracțiune diesel	obiectiv	realizat
18	E.1	Gradul de implementare a investițiilor prin implementarea proiectelor cu finanțare nerambursabilă, conform calendarului asumat: Gradul de absorbție a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru modernizarea materialului rulant	realizat	obiectiv

12.4.4.2 Calcularea indicelui de realizare a finanțării din fonduri publice

Indicele de realizare a finanţării din fonduri publice aferente unui indicator de performanţă, R^F_i, utilizat în formula **(27)** de mai sus, se calculează cu formula

$$R^F_i = 100 * F_{crt} / F_{ant} \qquad [\%] \qquad (29)$$

unde:

F_{crt} - finanţarea din fonduri publice asigurată efectiv de ARF în anul respectiv în cadrul contractelor de serviciu public încheiate cu CFR Călători;

F_{ant} - finanţarea din fonduri publice asigurată efectiv de ARF în anul anterior în cadrul contractelor de serviciu public încheiate cu CFR Călători.

12.4.5 Calcularea indicelui agregat de performanta referitor la indicatorii nefinanciari privind guvernanța corporativa pentru administratorii executivi

Indicele agregat de performanţă privind indicatorii de performanţă nefinanciari de guvernanţă corporativă, P_{guv}, utilizat în formula (17) de mai sus, se calculează cu formula

$$P_{guv} = \Sigma_{indicatori}(a_i * R_i) / 100 \quad [\%] \qquad (30)$$

unde:

$\Sigma_{indicatori}$ - sumă de la 1 la numărul de indicatori de performanţă privind guvernanța corporativă

a_i - ponderea indicatorului de performanţă respectiv, conform datelor din Tabelul 49 de mai jos

R_i - indicele de realizare a indicatorului de performanţă [%], care se calculează cu formula

$$R_i = 100 * V_R / V_{Obj} \quad [\%] \qquad (31)$$

unde:

V_R - valoarea realizată a indicatorului de performanţă respectiv

V_{Obj} - valoarea obiectivului asociat indicatorului de performanţă respectiv.

Tabelul 49 - Ponderile alocate indicatorilor de performanţă nefinanciari privind guvernanța corporativă pentru administratorii executivi

Nr. crt	Indicator de performanţă privind guvernanța corporativă	Pondere [%]
1	**G.1.** Implementarea sistemului de control intern managerial la nivelul societății	20
2	**G.2.** Stabilirea și implementarea politicii privind riscurile asociate activității societății	20
3	**G.3. R**aportarea performanțelor directorilor	20
4	**G.4.** Stabilirea și implementarea măsurilor de prevenire a corupției	20
5	**G.4.** Respectarea termenelor și obligațiilor de publicare prevăzute de OUG nr. 109/2011	20
Total		**100**

Mențiune: Valoarea realizată a indicatorului ***G.1.*** *Implementarea sistemului de control intern managerial la nivelul* societății se determină conform formulei

$$R_1 = [\Sigma_{Standarde} R_{impl}] / (N_{Standarde}-1) \quad [\%] \qquad (32)$$

unde:

R_1 - rata de implementare a sistemului de control intern managerial (SCIM) la nivelul societății [%]

$N_{Standarde}$ - numărul standardelor aplicabile (cu referire la standardele definite prin Ordinul nr. 600/2018 al SGG)

$\Sigma_{Standarde}$ - sumă de la 1 la $N_{Standarde}$

R_{impl} - rata de implementare a standardului respectiv, care se calculează cu formula:

$$R_{impl} = \begin{cases} 100\% & \text{, pentru standard complet implementat} \\ 75\% & \text{, pentru standard parţial implementat} \\ 0\% & \text{, pentru standard neimplementat} \end{cases}$$

12.5 STIMULAREA ADMINISTRATORILOR NEEXECUTIVI

Valoarea realizată a indicelui global de performanță al activității administratorilor neexecutivi, P_{CA}^{N}, calculat conform metodologiei specificate în subcapitolul 12.3 de mai sus, se utilizează pentru determinarea componentei variabile a remunerației administratorilor neexecutivi printr-un mecanism echivalent celui specificat în cadrul scrisorii de așteptări.

Tabelul 50 – Stabilirea stimulentelor de performanță pentru administratorii neexecutivi

Valoarea indicelui global de performanţă P_{CA}^{N} [%]	Calificativ	Bonus/sancțiune pentru administratorii neexecutivi
>= 80	Foarte bun	Se va acorda 100% din componenta variabilă a remunerației, în condițiile legii
[60,80)	Bun	Se va acorda 60% - 80% din componenta variabilă a remunerației, coroborat cu procentul de realizare, în condițiile legii
[40,60)	Satisfăcător	Nu se va acorda componenta variabilă a remunerației
[20,40)	Nesatisfăcător	Penalizare administratori neexecutivi prin diminuarea cu 20% a componentei fixe a remunerației
< 20	Inacceptabil	Încetarea de către AGA a contractelor de mandat ale administratorilor neexecutivi

Sursa: Scrisoarea de așteptări necesară selecției membrilor Consiliului de Administrație, respectiv directorilor, pentru perioada 2022-2026, la Societatea Națională de Transport Feroviar de Călători „CFR Călători" SA

12.6 STIMULAREA ADMINISTRATORILOR EXECUTIVI

Valoarea realizată a indicelui global de performanță al activității administratorilor executivi, P_{CA}^{E}, calculat conform metodologiei specificate în subcapitolul 12.4 de mai sus, se utilizează pentru determinarea componentei variabile a remunerației administratorilor executivi printr-un mecanism echivalent celui specificat în cadrul scrisorii de așteptări.

Tabelul 51 – Stabilirea stimulentelor de performanță pentru administratorii executivi

Valoarea indicelui global de performanţă P_{CA}^{E} [%]	Calificativ	Bonus/sancțiune pentru administratorii executivi
>= 80	Foarte bun	Se va acorda 100% din componenta variabilă a remunerației, în condițiile legii
[60,80)	Bun	Se va acorda 60% - 80% din componenta variabilă a remunerației, coroborat cu procentul de realizare, în condițiile legii
[40,60)	Satisfăcător	Nu se va acorda componenta variabilă a remuneraţiei
[20,40)	Nesatisfăcător	Penalizare administratori executivi prin diminuarea cu 20% a componentei fixe a remunerației
< 20	Inacceptabil	Încetarea de către AGA a contractelor de mandat ale administratorilor executivi

Sursa: Scrisoarea de așteptări necesară selecției membrilor Consiliului de Administrație, respectiv directorilor, pentru perioada 2022-2026, la Societatea Națională de Transport Feroviar de Călători „CFR Călători" SA

12.7 CORELAREA CU SCRISOAREA DE AȘTEPTĂRI

12.7.1 INDICATORI FINANCIARI

Tabelul următor evidențiază alinierea deplină a propunerilor Consiliului de Administrație cu prevederile scrisorii de așteptări în ceea ce privește definirea indicatorilor cheie de performanță financiari, atât pentru administratorii neexecutivi cât și pentru administratorii executivi.

Tabelul 52 – Corelarea cu scrisoarea de așteptări cu privire la definirea indicatorilor cheie de performanță financiari

Indicatori prevăzuți în scrisoarea de așteptări		Indicatorii propuși de Consiliul de Administrație		Mențiuni
Nr. crt	Denumire indicator	Cod	Denumire indicator	
1	Gradul de realizare a veniturilor prevăzute în buget	II.2.1.	Gradul de realizare a veniturilor proprii prevăzute în buget - Total venituri proprii	Veniturile societății sunt constituite din venituri proprii și venituri acordate prin contractul de servicii publice pentru compensarea obligației de serviciu public. Dintre acestea, doar veniturile proprii reprezintă un rezultat al managementului societății.
2	Diminuarea costurilor operaționale cu materialul rulant	III.2.2.	Gradul de realizare a cheltuielilor prevăzute în buget – Cheltuieli de exploatare	După cum s-a arătat în cadrul planului de administrare, CFR Călători este în situația în care a fost obligată să limiteze cheltuielile din cauza finanțării insuficiente din fonduri publice, cu consecințe privind deteriorarea progresivă a situației economice a societății. Consiliul de Administrație nu își poate asuma limitarea deliberată a cheltuielilor cu materialul rulant, deoarece aceasta ar conduce la degradarea în continuare a situației economice a societății. Ca urmare, considerăm că indicatorul *„Gradul de realizare a cheltuielilor prevăzute în buget"*, cu referire la cheltuielile de exploatare, este cel mai adecvat în raport cu intenția exprimată de acționar.
3	Reducerea creanțelor	V.1.1.	Total creanțe	*„Total creanțe"* este un indicator cuantificabil, prevăzut în bugetul de venituri și cheltuieli al societății, care măsoară performanța managementului societății în ceea ce privește recuperarea sumelor datorate de furnizori. „Reducerea" este o tendință care este determinată de contextul economic, care rezultă din evoluția obiectivelor (țintelor) anuale asociate acestui indicator.
4	Plăți restante către furnizorii din contracte, la sfârșitul fiecărui an financiar	V.2.2.	Datorii restante	*„Datorii restante"* este un indicator prevăzut în bugetul de venituri și cheltuieli al societății care reflectă în mod adecvat intenția exprimată de acționar
5	Profitabilitatea	II.3.	Rata de creștere a cifrei de afaceri	CFR Călători este în situația în care veniturile sale operaționale nu pot acoperi costurile necesare de operare a serviciilor de transport feroviar de călători și, ca urmare, a fost instituită obligația legală a statului de a aloca fonduri publice pentru a acoperi costurile necesare prin compensația de serviciu public. În aceste condiții, profitul societății este limitat prin lege, iar obținerea profitului este condiționată de dimensionarea corectă a compensației de serviciu public, în sensul acoperirii integrale a costurilor necesare. Ca urmare, considerăm că indicatorul *„Rata de creștere a cifrei de afaceri"* (cod II.3) este cel mai adecvat în raport de intenția exprimată de acționar, prin indicatorul *„profitabilitate"*, cu privire la ameliorarea rezultatelor economico-financiare ale societății.
6	Productivitatea muncii în unități valorice pe total personal mediu	VI.1.	Productivitate muncii în unități valorice pe total personal mediu	

În ceea ce privește obiectivele anuale asociate indicatorilor cheie de performanță financiari, **Consiliul de Administrație și-a asumat o tendință de îmbunătățire a tuturor indicatorilor** pe durata mandatului acordat. Această decizie se bazează pe viziunea consiliului privind dezvoltarea societății, prezentată în cadrul documentului *Planul de administrare al Societății Naționale de Transport Feroviar de Călători CFR Călători SA pentru perioada 2023–2027*, care este corelată cu viziunea acționarului exprimată prin *Scrisoarea de așteptări necesară selecției membrilor Consiliului de Administrație, respectiv directorilor, pentru perioada 2022-2026 la Societatea Națională de Transport Feroviar de Călători „CFR Călători" S.A.*, anexă la OMTI nr. 1360/4.08.2022. După cum s-a arătat anterior, decizia privind îmbunătățirea tuturor indicatorilor cheie de performanță financiari este fundamentată inclusiv în temeiul ipotezelor de lucru asumate de Consiliul de administrație, care au fost prezentate în subcapitolul 7.2 de mai sus, luând în considerare prevederile contractului de servicii publice încheiat cu ARF privind cuantumul compensațiilor de serviciu public care urmează să fie acordate societății în această perioadă, precum și prevederile privind programul de livrare către CFR Călători a materialului rulant achiziționat de ARF. De

asemenea, s-a luat în considerare alocarea prin bugetul ARF a fondurilor necesare pentru acoperirea integrală a costurilor aferente gratuităților și facilităților de călătorie acordate prin legi speciale.

12.7.2 Indicatori nefinanciari operaționali

Tabelul următor evidențiază alinierea deplină a propunerilor Consiliului de Administrație cu prevederile scrisorii de așteptări în ceea ce privește definirea indicatorilor cheie de performanță nefinanciari operaționali, atât pentru administratorii neexecutivi cât și pentru administratorii executivi.

Tabelul 53 – Corelarea cu scrisoarea de așteptări cu privire la definirea indicatorilor cheie de performanță nefinanciari operaționali

Indicatori prevăzuți în scrisoarea de așteptări		Indicatorii propuși de Consiliul de Administrație		Mențiuni
Nr. crt	Denumire indicator	Cod	Denumire indicator	
1	Gradul de implementare a investițiilor prin implementarea proiectelor cu finanțare nerambursabilă, conform calendarului asumat	E.1	Gradul de utilizare a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru modernizarea materialului rulant	Gradul de utilizare a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru modernizarea materialului rulant se determină ca valoare cumulată pe întreaga perioadă 2023-2026 și reflectă gradul de implementare a investițiilor prin implementarea proiectelor cu finanțare nerambursabilă, conform calendarului asumat prin contractele de finanțare
2	Monitorizarea calendarului din contractele de finanțare privind atingerea indicatorilor de realizare și de rezultat stabiliți în cadrul acestor contracte	B.7.7	Grad de utilizare a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru reînnoire/ modernizare material rulant motor	Indicatorii propuși sunt în conformitate cu contractele de finanțare și cu prevederile contractului de servicii publice pentru perioada 2023-2032
		C.7.5	Grad de utilizare a fondurilor europene nerambursabile alocate pentru reînnoire/ modernizare vagoane	
3	Creșterea ofertei de transport (tren-km)	A.3	Parcursul total al trenurilor	Indicatorul propus este prevăzut în contractul de servicii publice pentru perioada 2023-2032. Creșterea valorilor aferente acestui indicator este condiționată de dimensionarea adecvată de către ARF a obligației de serviciu public alocată CFR Călători
4	Reducerea consumului de combustibil	D.5.3	Consumuri unitare de energie pentru tracțiune - Tracțiune electrică	Consumurile de energie pentru tracțiune (electrică și diesel) sunt măsurate prin indicatorii de performanță propuși. În condițiile în care parcul de material rulant motor al societății este într-o stare avansată de degradare, reducerea consumurilor unitare este condiționată de reînnoirea și/sau modernizarea parcului existent
		D.5.6	Consumuri unitare de energie pentru tracțiune - Tracțiune diesel	
5	Efectuarea unui sondaj de opinie privind gradul de satisfacție al pasagerilor (utilizatorii serviciilor de transport) 5.1 Creșterea numărului de pasageri satisfăcuți (raportare la datele înregistrate în anii 2023-2025)	A.10.1	Efectuarea unui sondaj de opinie privind gradul de satisfacție al pasagerilor	Efectuarea sondajelor de opinie privind gradul de satisfacție al clienților reprezintă o obligație impusă societății prin contractul de servicii publice pentru perioada 2023-2032.
		A.10.2	Gradul de satisfacție al clienților față de serviciile societății	Creșterea gradului de satisfacție al clienților este condiționată de dimensionarea corectă a compensației de serviciu public, de natură să permită acoperirea integrală a costurilor necesare de operare a serviciilor publice de transport feroviar de călători.
6	Respectarea programului de mentenanță/reparații trenuri de călători	B.8.7	Grad de utilizare a fondurilor alocate pentru mentenanță/reparații material rulant motor	Indicatorii propuși reflectă în mod semnificativ eficiența utilizării fondurilor publice alocate prin contractul de servicii publice pentru perioada 2023-2032 în vederea realizării programului de mentenanță/reparații trenuri de călători
		C.8.5	Grad de utilizare a fondurilor alocate pentru mentenanță/reparații vagoane	
7	Creșterea eficienței energetice și reducerea gradului de poluare	B.7	Material rulant motor reînnoit/ modernizat (fonduri europene nerambursabile	În condițiile în care parcul de material rulant motor al societății este într-o stare avansată de degradare, creșterea eficienței energetice și reducerea gradului de poluare sunt condiționate de creșterea eficienței energetice a parcului de material motor, prin finanțarea din fonduri publice a unor programe de reînnoire și/sau modernizare a parcului de material rulant motor al societății.
		C.6	Material rulant motor reînnoit/modernizat (fonduri naționale)	

Indicatori prevăzuți în scrisoarea de așteptări		Indicatorii propuși de Consiliul de Administrație		Mențiuni
Nr. crt	Denumire indicator	Cod	Denumire indicator	
8	Crearea și menținerea unui sistem de colectare a reclamațiilor/petițiilor de la cetățeni, utilizatori ai serviciilor de transport și alte părți interesate 8.1 Reducerea anuală a numărului de deficiențe reclamate	A.11.1	Crearea și menținerea unui sistem de colectare a reclamațiilor/petițiilor de la cetățeni, utilizatori ai serviciilor de transport și alte părți interesate	
		A.11.2	Număr deficiențe semnalate de clienți prin reclamații/petiții	Indicatorul propus măsoară rezultatele oferite de sistemul de colectare a reclamațiilor/petițiilor. Reducerea numărului de deficiențe semnalate este condiționată de dimensionarea corectă a compensației de serviciu public, de natură să permită acoperirea integrală a costurilor necesare de operare a serviciilor publice de transport feroviar de călători.
9	Diminuarea duratei de întârziere	A.8.1	Întârzierea trenurilor - Total servicii	Indicatorul propus este corelat cu prevederile contractului de servicii publice pentru perioada 2023-2032

În ceea ce privește obiectivele anuale asociate indicatorilor cheie de performanță nefinanciari operaționali, **Consiliul de Administrație și-a asumat o tendință de îmbunătățire a tuturor indicatorilor** pe durata mandatului acordat. Această decizie se bazează pe viziunea consiliului privind dezvoltarea societății, prezentată în cadrul documentului *Planul de administrare al Societății Naționale de Transport Feroviar de Călători CFR Călători SA pentru perioada 2023–2027*, care este corelată cu viziunea acționarului exprimată prin *Scrisoarea de așteptări necesară selecției membrilor Consiliului de Administrație, respectiv directorilor, pentru perioada 2022-2026 la Societatea Națională de Transport Feroviar de Călători „CFR Călători" S.A.*, anexă la OMTI nr. 1360/4.08.2022. După cum s-a arătat anterior, decizia privind îmbunătățirea tuturor indicatorilor cheie de performanță financiari este fundamentată inclusiv în temeiul ipotezelor de lucru asumate de Consiliul de administrație, care au fost prezentate în subcapitolul 7.2 de mai sus, luând în considerare prevederile contractului de servicii publice încheiat cu ARF privind cuantumul compensațiilor de serviciu public care urmează să fie acordate societății în această perioadă, precum și prevederile privind programul de livrare către CFR Călători a materialului rulant achiziționat de ARF.

12.7.3 Indicatori nefinanciari privind guvernanța corporativa

Tabelul următor evidențiază alinierea deplină a propunerilor Consiliului de Administrație cu prevederile scrisorii de așteptări în ceea ce privește indicatorii de performanță nefinanciari privind guvernanța corporativă, atât pentru administratorii neexecutivi cât și pentru administratorii executivi.

Tabelul 54 – Corelarea cu scrisoarea de așteptări cu privire la definirea indicatorilor cheie de performanță nefinanciari privind guvernanța corporativă

Indicatori prevăzuți în scrisoarea de așteptări		Indicatorii propuși de Consiliul de Administrație	
Nr.crt	Denumire indicator	Cod	Denumire indicator
1	Menținerea sistemului de control intern managerial	**G.1**	Implementarea sistemului de control intern managerial la nivelul societății
2	Stabilirea politicii privind riscurile asociate activității companiei și monitorizarea implementării acesteia	**G.2**	Stabilirea și implementarea politicii privind riscurile asociate activității societății
3	Revizuirea, evaluarea și raportarea performanțelor administratorilor și directorilor	**G.3**	Revizuirea, evaluarea și raportarea performanțelor administratorilor și directorilor
4	Creșterea integrității instituționale prin includerea și menținerea măsurilor de prevenire a corupției ca element al planului de administrare	**G.4**	Stabilirea și implementarea măsurilor de prevenire a corupției
5	Respectarea termenelor și obligațiilor de publicare prevăzute de OUG nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare	**G.5**	Respectarea termenelor și obligațiilor de publicare prevăzute de OUG nr. 109/2011

Mențiune: Tabelul de mai sus prezintă indicatorii propuși de Consiliul de Administrație pentru administratorii neexecutivi. Pentru administratorii executivi indicatorul G.3 este diferențiat, deoarece în acest caz nu sunt aplicabile conceptele de *revizuire* și *evaluare* a performanțelor administratorilor și directorilor. Ca urmare, pentru administratorii executivi acest indicator este instanțiat ca *G3: Raportarea performanțelor directorilor* (a se vedea paragrafele 12.1.1.3 și 12.2.1.3 de mai sus), astfel încât să reflecte în mod adecvat intenția exprimată de acționar prin scrisoarea de așteptări.

În ceea ce privește obiectivele anuale asociate indicatorilor cheie de performanță nefinanciari privind guvernanța corporativă, **Consiliul de Administrație și-a asumat o realizarea la nivel maximal a tuturor indicatorilor** pe durata mandatului acordat, ca expresie a determinării consiliului privind implementarea integrală în cadrul societății a conceptelor privind guvernanța corporativă.

12.8 CONCLUZII

Considerentele prezentate în cadrul acestui document permit identificarea următoarelor aspecte relevante cu privire la evaluarea performanței activității Consiliului de Administrație:

Monitorizarea realizării obiectivelor strategice propuse trebuie să se bazeze pe un mecanism de cuantificare a performanțelor societății, ceea ce înseamnă definirea unui set comprehensiv de indicatori de performanţă şi monitorizare care trebuie să acopere toate domeniile relevante de activitate ale societății.

Consiliul de Administrație al CFR Călători propune un set comprehensiv de indicatori de performanţă şi monitorizare care trebuie monitorizați permanent în scopul implementării eficiente a viziunii privind dezvoltarea societății.

În conformitate cu prevederile OUG nr. 109/2011 și ale HG nr. 722/2016, în vigoare la data de 13.02.2023, setul de indicatori propus este structurat în două categorii de bază, respectiv indicatori financiari și indicatori nefinanciari.

Consiliul de Administrație propune un set de indicatori financiari de performanță și monitorizare extins în raport cu cerințele scrisorii de așteptări. Toate cerințele acționarului, specificate în scrisoarea de așteptări, sunt incluse în setul propus.

Luând în considerare prevederile HG nr. 1453/2022, Consiliul de Administrație propune un set de indicatori nefinanciari operaționali care asigură conformitatea cu setul de indicatori de performanță și monitorizare prevăzut în contractul de servicii publice pentru perioada 2023-2032. Acest set de indicatori acoperă toate categoriile relevante de activități ale societății și include toate cerințele acționarului, specificate în scrisoarea de așteptări.

Consiliul de Administrație propune un set de indicatori nefinanciari de performanță privind guvernanța corporativă care asigură conformitatea cu cerințele acționarului, specificate în scrisoarea de așteptări.

În conformitate cu prevederile HG nr. 722/2016, fiecărui indicator de performanţă din setul propus i se asociază un set de obiective cuantificate (ţinte), eşalonate pe ani pentru întreaga perioadă de referinţă care face obiectul contractelor de mandat ale membrilor Consiliului de Administrație al societății.

În vederea determinării obiectivelor anuale asociate indicatorilor cheie de performanță, Consiliul de Administrație și-a asumat ca ipoteză de lucru alocarea și asigurarea compensației de serviciu public în conformitate cu angajamentele asumate de Guvern privind creșterea transportului feroviar de călători prin susținerea transferului modal către calea ferată a fluxurilor de călători transportați, precum și livrarea către societate a materialului rulant achiziționat centralizat în conformitate cu prevederile contractelor de servicii publice încheiate cu Autoritatea pentru Reformă Feroviară. De asemenea, s-a luat în considerare alocarea prin bugetul ARF a fondurilor necesare pentru acoperirea integrală a costurilor aferente gratuităților și facilităților de călătorie acordate prin legi speciale.

Obiectivele asociate indicatorilor de performanță financiari aferente anului 2023 sunt determinate pe baza bugetului de venituri și cheltuieli al societății, stabilit de Adunarea Generală a Acționarilor prin Hotărârea AGA nr. 23 / 09.11.2023 și aprobat prin HG nr. 1115/2023. Valorile aferente perioadei 2025-2026 vor trebui revizuite și actualizate anual, în corelare cu contractele de servicii publice și cu bugetul de venituri și cheltuieli al societății pentru anul respectiv.

Obiectivele asociate indicatorilor de performanță nefinanciari operaționali aferente anului 2023 sunt conforme cu cu prevederile contractelor de servicii publice încheiate cu Autoritatea pentru Reformă Feroviară. Obiectivele aferente anilor 2025-2026 vor trebui revizuite și actualizate anual, în corelare cu cu contractele de servicii publice și cu bugetul de venituri și cheltuieli al societății pentru anul respectiv.

Obiectivele asociate indicatorilor de performanță nefinanciari privind guvernanța corporativă sunt determinați conform cerințelor formulate de acționar prin Scrisoarea de așteptări necesară selecției membrilor Consiliului de Administrație, respectiv directorilor, pentru perioada 2022-2026 la Societatea Națională de Transport Feroviar de Călători „CFR Călători" S.A., anexă la OMTI nr. 1360/4.08.2022.

Obiectivele asociate indicatorilor de performanță se actualizează în fiecare an, prin acte adiționale la contractele de mandat ale membrilor Consiliului de Administrație, după aprobarea conform prevederilor legale în vigoare a actelor adiționale anuale la contractele de servicii publice ale CFR Călători și a bugetului de venituri și cheltuieli al societății pentru anul respectiv.

Consiliul de Administrație propune un set de reguli privind cuantificarea nivelului de performanţă al activităţii administratorilor neexecutivi și al activităţii administratorilor executivi. Aceste reguli sunt stabilite astfel încât să asigure conformitatea cu prevederile HG 722/2016, în vigoare la data de 13.02.2023, și cu prevederile scrisorii de așteptări.