



CALEA FERATĂ DIN MOLDOVA

# PLANUL DE REABILITARE ȘI MODERNIZARE A Î.S „CALEA FERATĂ DIN MOLDOVA”



**1**

## **INSTRUMENTARIUL MANAGERIAL**

# 1. INSTRUMENTARIUL MANAGERIAL

## Reforma CFM

```
graph TD; A((Reforma CFM)) --- B[Reforma organizațională a sectorului]; A --- C[Proiecte investiționale]; A --- D[Management de rutină al ÎS CFM];
```

### Reforma organizațională a sectorului

- Aprobarea Codului feroviar
- Separarea Î.S CFM în CFM-Infra & CFM-Marfă & CFM-Pasageri (eventual CFM-Tracțiune)
- Crearea Agenției Feroviare ș.a.)

### Proiecte investiționale

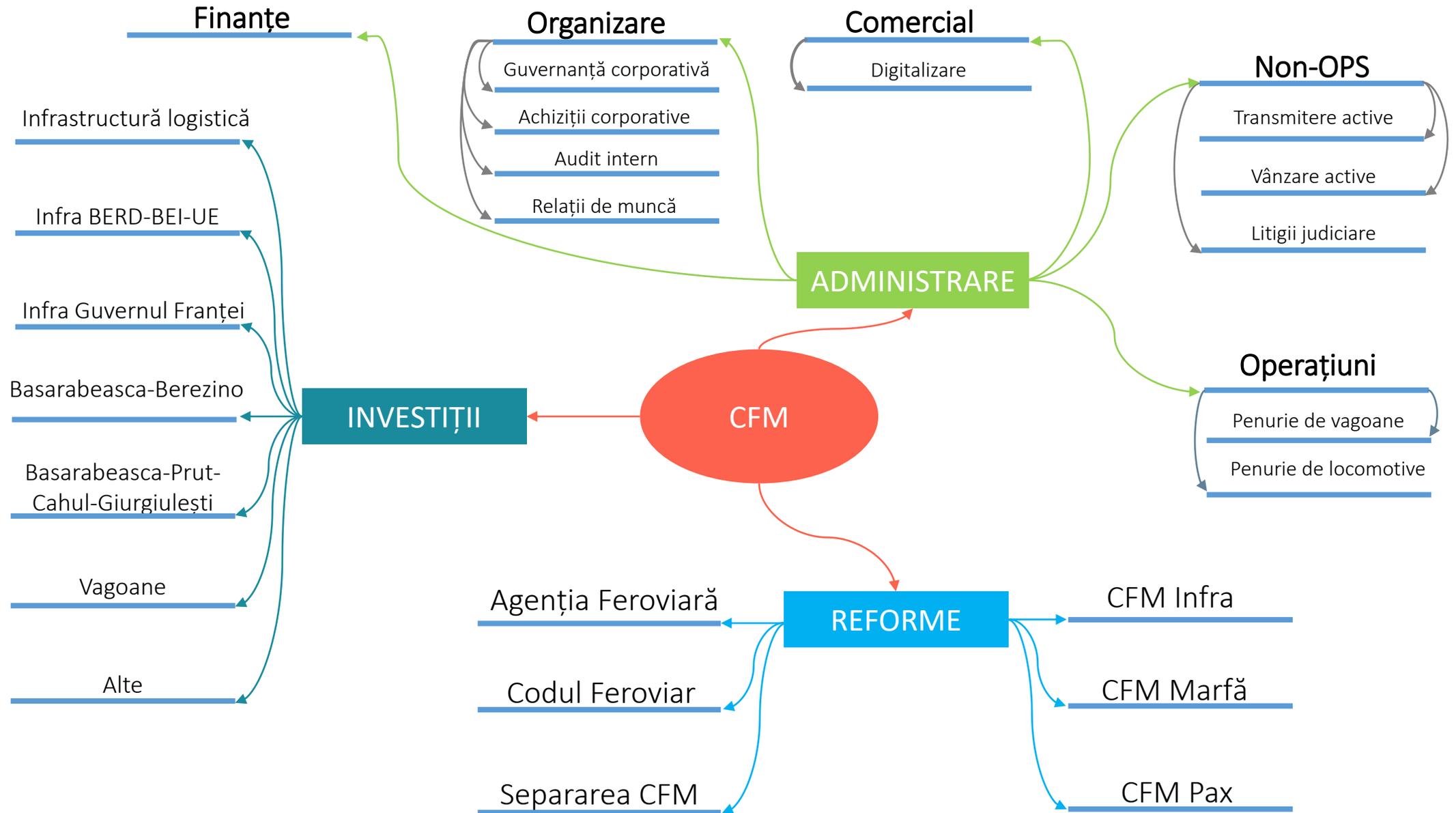
- Achiziția și operarea eficientă a locomotivelor noi
- Reabilitarea tronsonului Tighina-Giurgiulești și Chișinău - Ungheni ș.a.)
- Crearea centrelor logistice
- Investiții în material rulant

### Management de rutină al ÎS CFM

- Îmbunătățirea guvernancei corporative
- Vânzarea activelor neoperaționale
- Majorarea volumelor de marfă transportate

# 1. INSTRUMENTARIUL MANAGERIAL

## CONCEPT DE REFORMARE A Î.S. CFM



# 1. INSTRUMENTARIUL MANAGERIAL

## 1. DIMENSIUNEA STRUCTURALĂ

- reguli și norme
  - obiective
- planuri de afaceri și de acțiuni
- rapoarte, bugete, control intern etc.

## 2. DIMENSIUNEA RESURSE UMANE

- motivare
- împuternicire
- instruire
- mentorship
- încurajare
- delegarea responsabilităților

## 4. DIMENSIUNEA SIMBOLICĂ

- viziunea pentru viitor
- valorile și evenimentele corporative
  - atmosfera de lucru
  - coduri etice de conduită
- coduri de excelență profesională etc.

## 3. DIMENSIUNEA POLITICĂ

- interacțiunea cu mediul extern entității
- înțelegerea grupurilor de interese din interiorul entității
  - gestiunea conflictelor
  - formarea alianțelor
  - mobilizarea resurselor



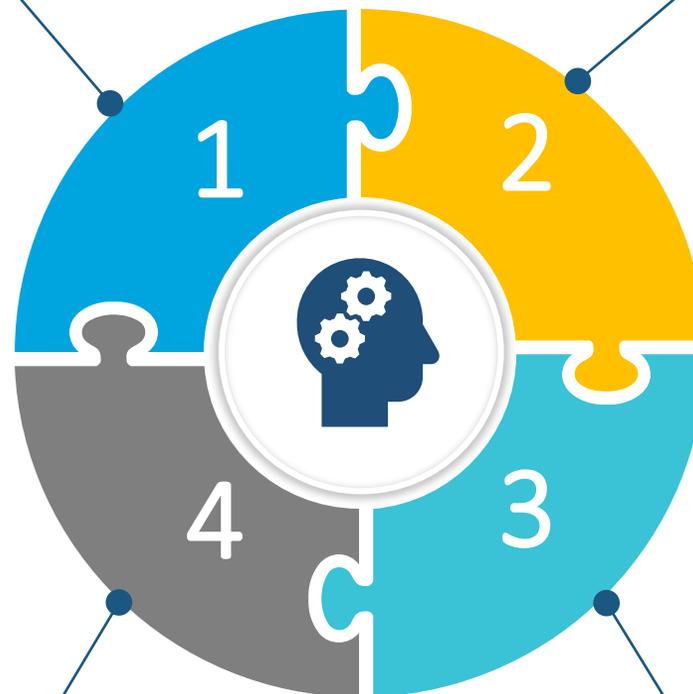
# 1. INSTRUMENTARIUL MANAGERIAL

## 1. DIMENSIUNEA STRUCTURALĂ

1. Reforma organizațională a sectorului feroviar
2. Gestiunea proiectelor investiționale
3. Standarde moderne de management corporativ
4. Vânzarea activelor neoperaționale

## 2. DIMENSIUNEA RESURSE UMANE

1. Punerea în valoare a specialiștilor CFM
2. Fortificarea funcțiilor de finanțe, marketing, management al calității, achiziții, audit intern
3. Stimularea performanței, responsabilității, integrității
4. Claritate în privința achitării arieratelor și a perspectivelor de creștere a salariilor.



1. Orientare spre piață: parte integrantă a logisticii internaționale și a rețelei TEN-T
2. Orientare spre piață: tranziția de la operator feroviar la operator logistic
3. Inovare: asigurarea conectivității cu orașele mari în raza de 500-700 km
4. Inovare: dezvoltarea produselor intermodale, hub-uri logistice și conexiunea cu aeroporturile.

1. Susținerea statului în dezvoltarea și întreținerea infrastructurii feroviare, prin comandă de stat și alocare de fonduri bugetare
2. Susținerea partenerilor de dezvoltare: infrastructură, material rulant, echipament și tehnologii

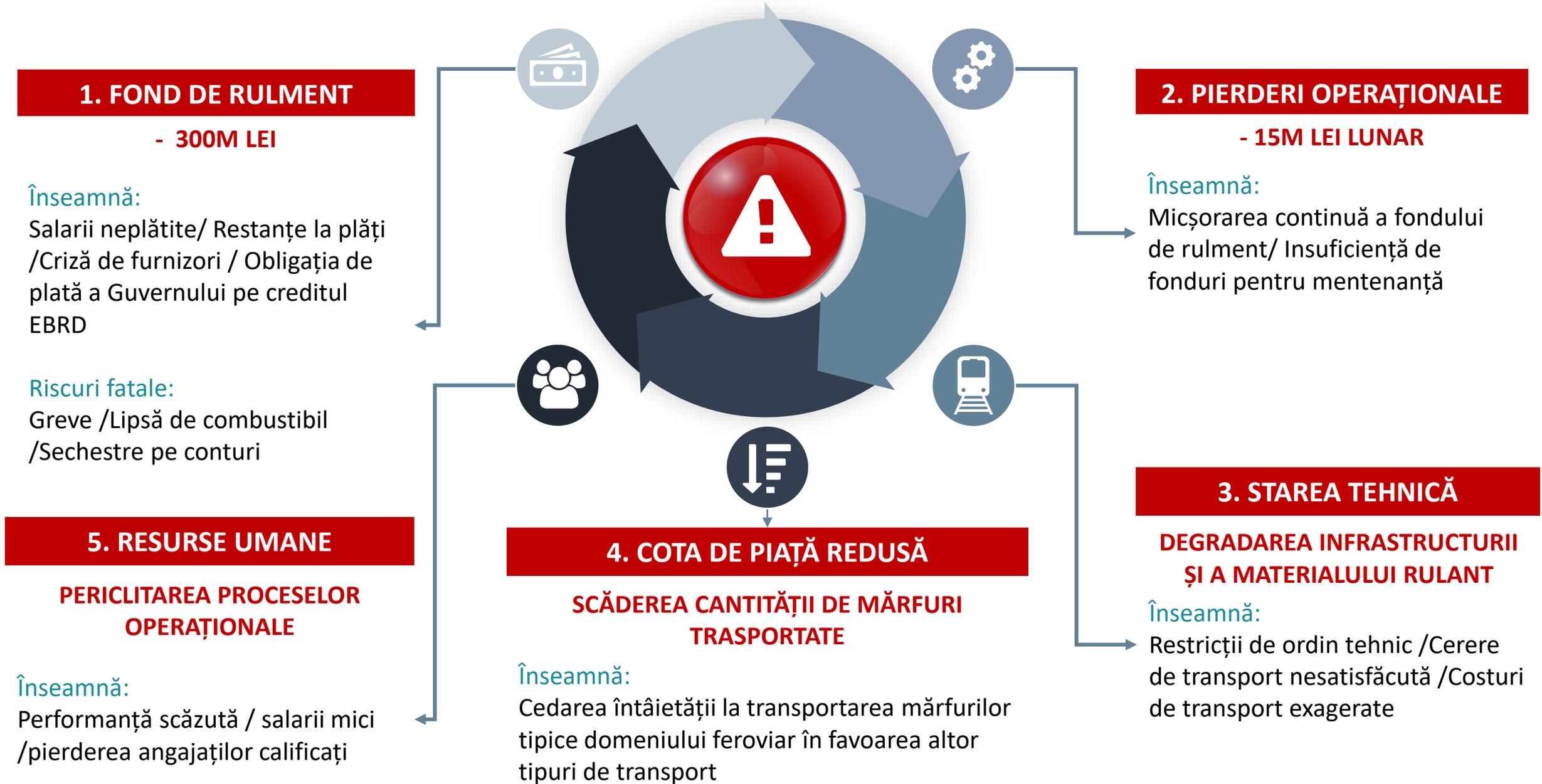
## 4. DIMENSIUNEA SIMBOLICĂ

## 3. DIMENSIUNEA POLITICĂ

2

**PROBLEME FUNDAMENTALE**

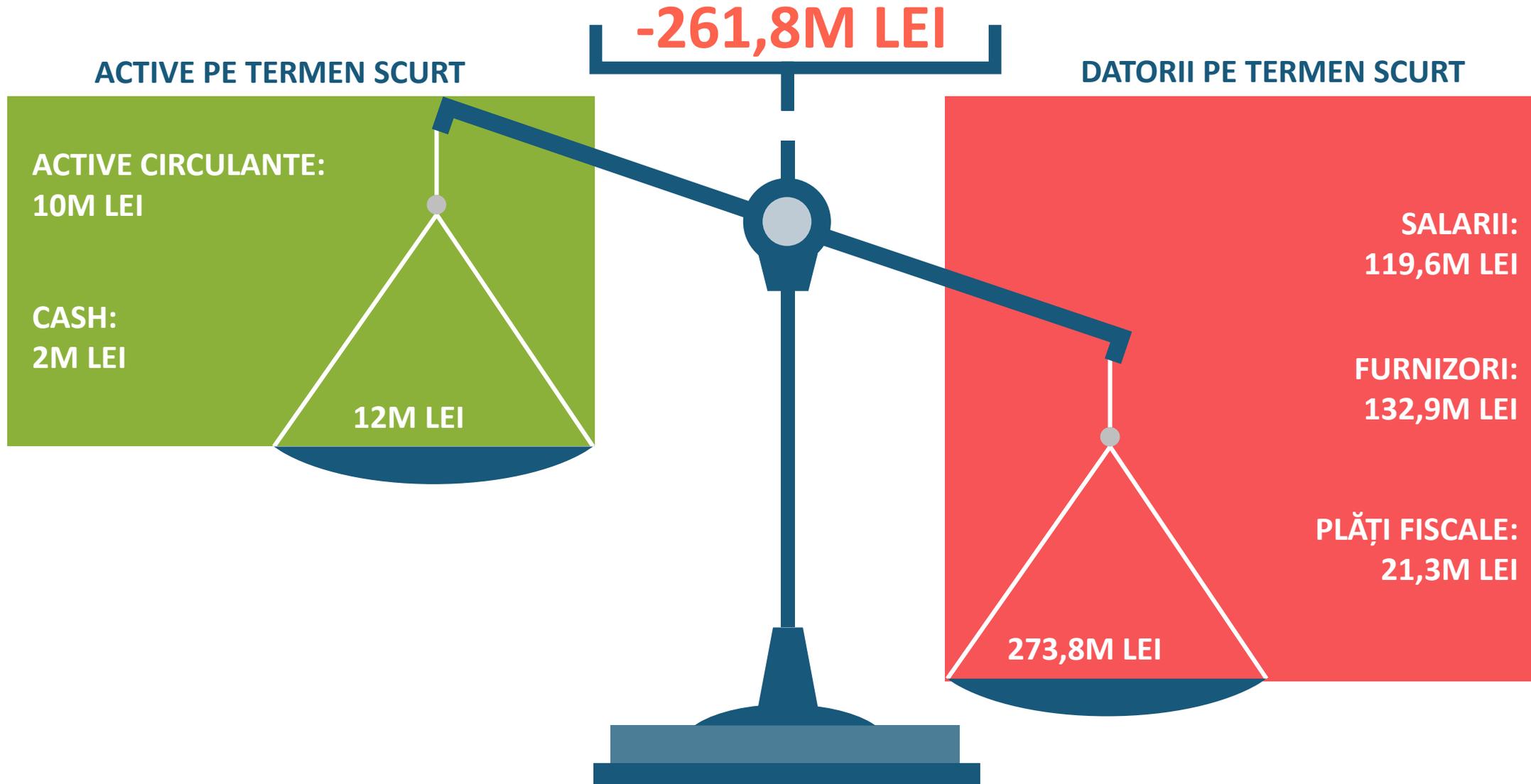
## 2. CINCI PROBLEME FUNDAMENTALE



## 2.1. FONDUL DE RULMENT

DESCRIEREA PROBLEMEI

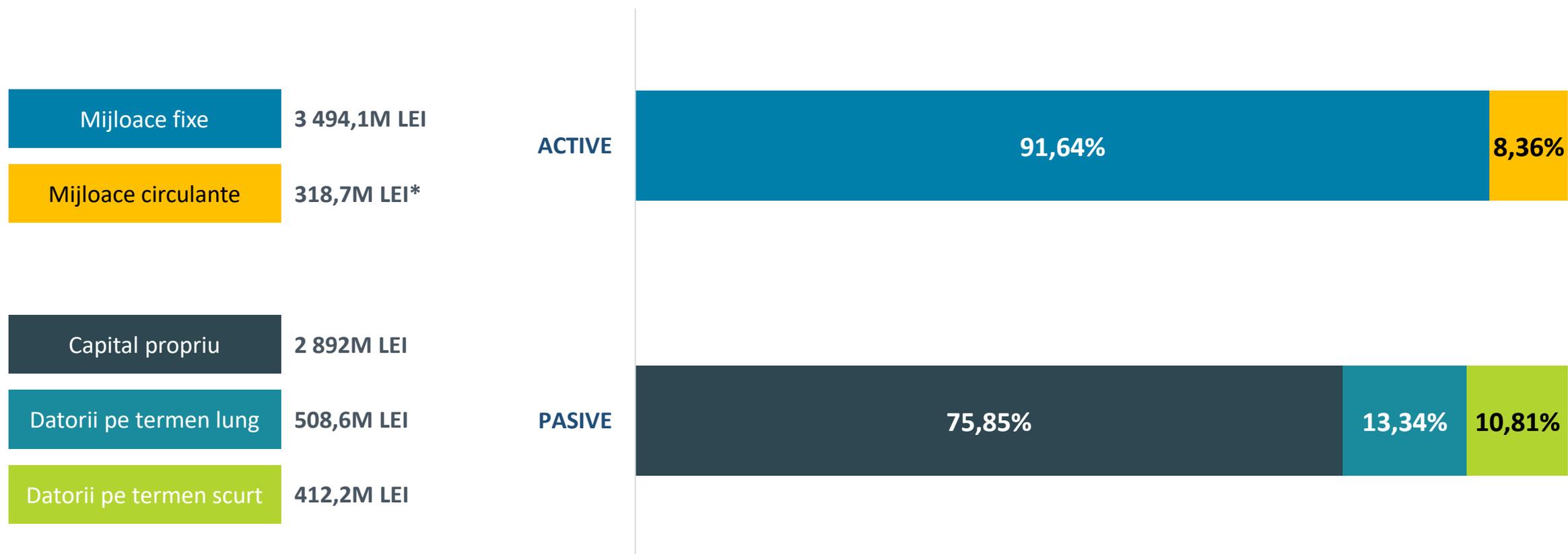
FONDUL DE RULMENT LA 30.06.2021



## 2.1. FONDUL DE RULMENT

### DESCRIEREA PROBLEMEI

Situația financiară a Î.S „CFM” pentru perioada de gestiune 1 ianuarie 2021 - 30 iunie 2021

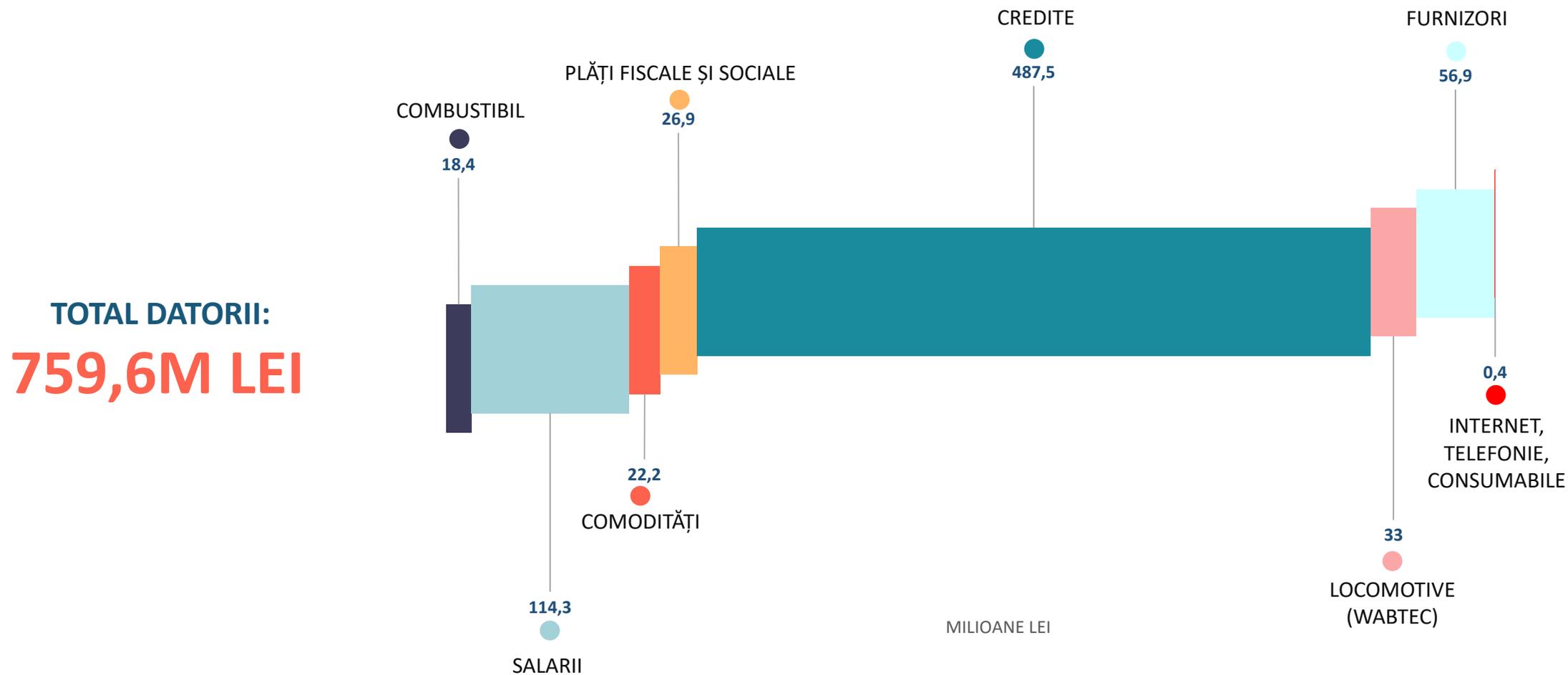


\*cel puțin 200M nu sunt reale, trebuie casate

## 2.1. FONDUL DE RULMENT

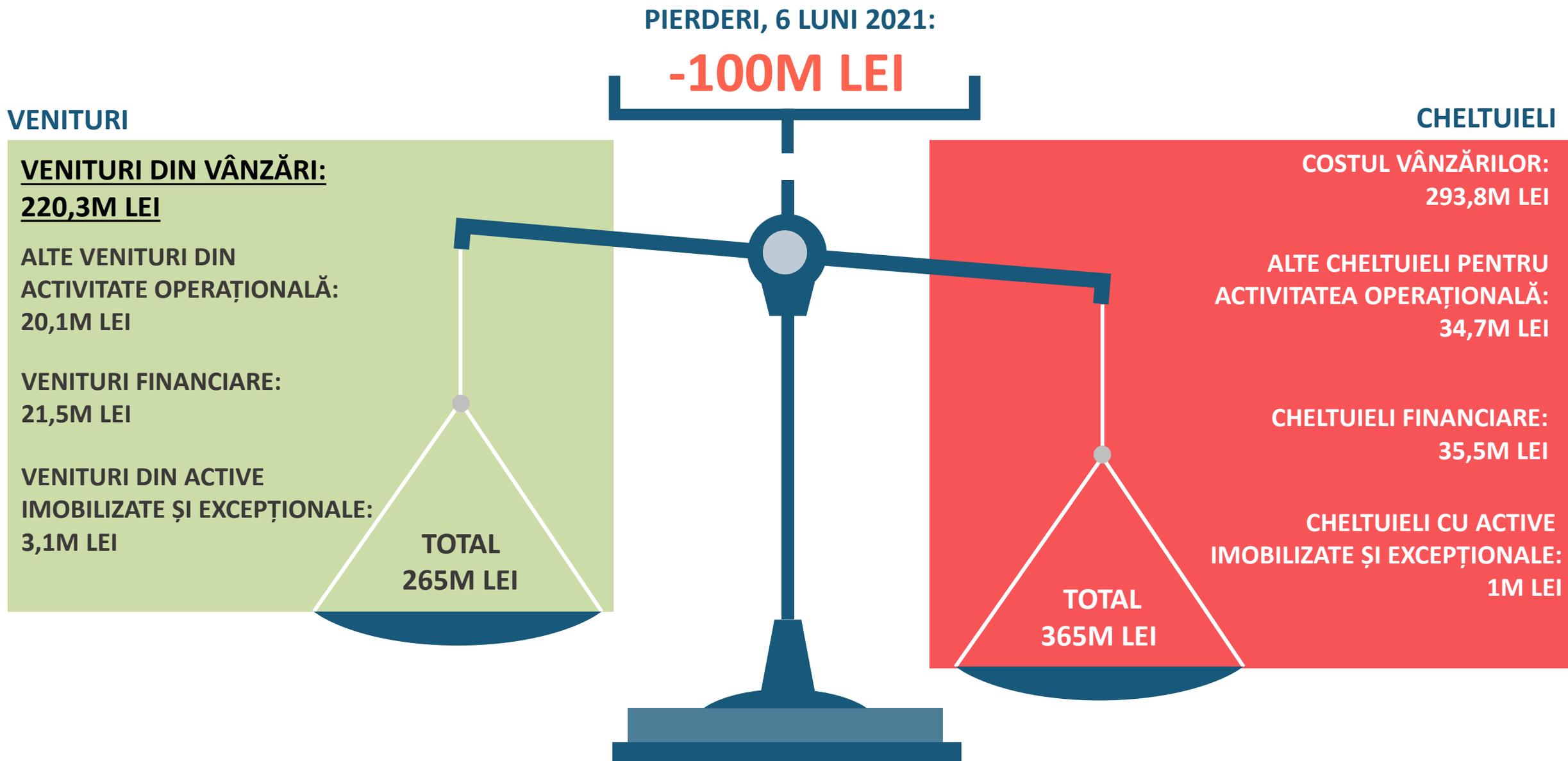
### DESCRIEREA PROBLEMEI

Datoriile înregistrate de Î.S „CFM”  
la 26 iulie 2021



## 2.2. PIERDERI OPERAȚIONALE

### DESCRIEREA PROBLEMEI

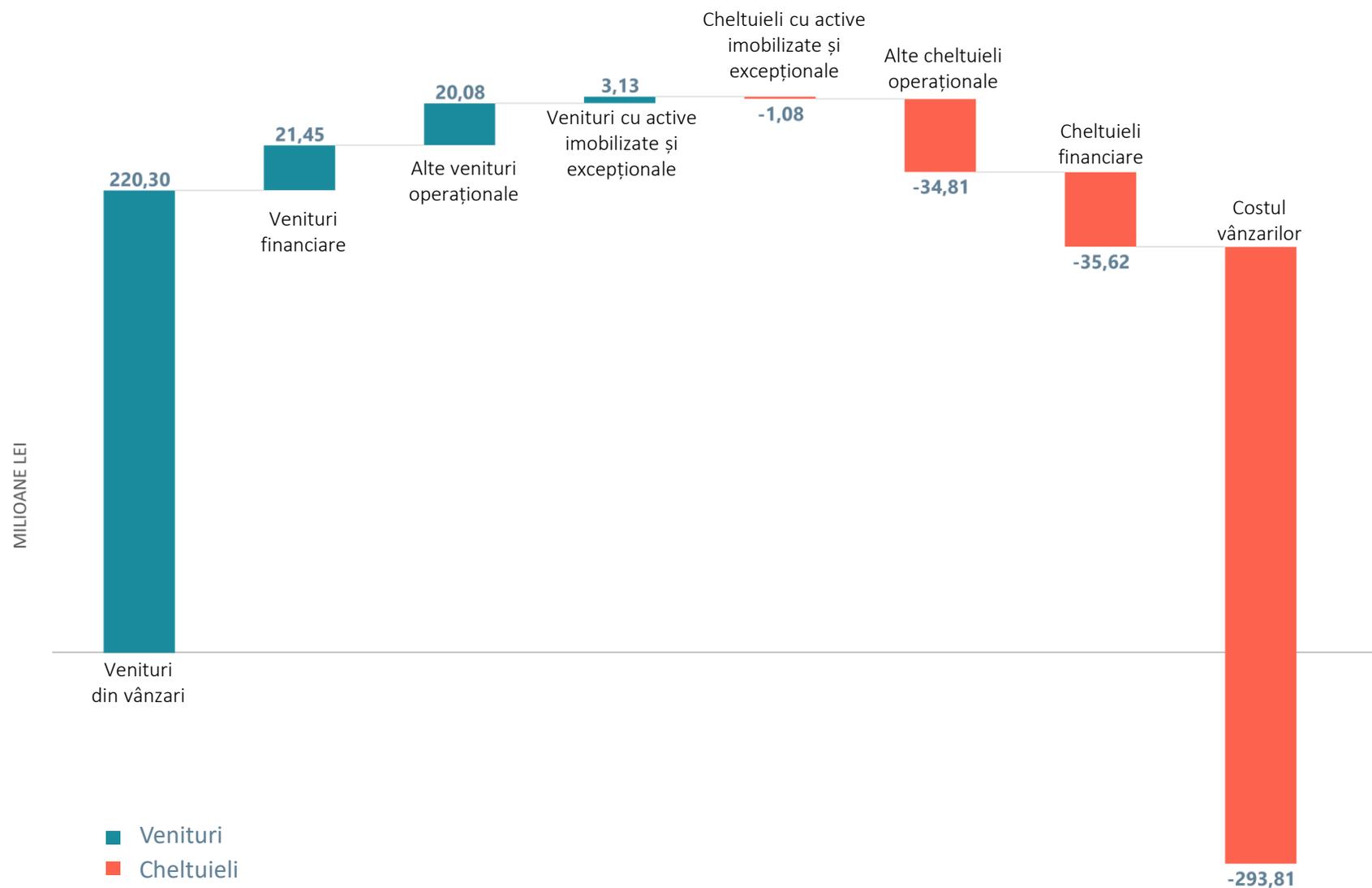


## 2.2. PIERDERI OPERAȚIONALE

### DESCRIEREA PROBLEMEI

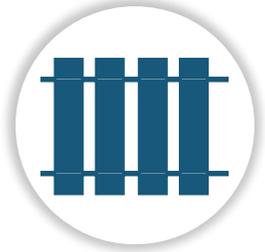
**PIERDERI**  
**-100M LEI**

Situația veniturilor raportate la cheltuieli în cadrul Î.S „CFM”, pentru perioada de gestiune 1 ianuarie 2021 - 30 iunie 2021



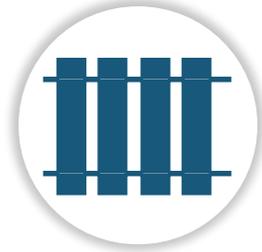
## 2.3. STAREA TEHNICĂ

### DESCRIEREA PROBLEMEI



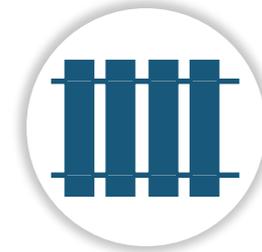
#### CORIDORUL NORD

- Lungime totală – 392 km
- 67 sectoare cu restricții la viteză
- Lungimea totală a sectoarelor – 118,6 km (30,25 %)



#### CORIDORUL CENTRU

- Lungime totală – 241 km
- 28 sectoare cu restricții la viteză
- Lungimea totală a sectoarelor - 42,6 km (17,67 %)



#### CORIDORUL SUD

- Lungime totală – 297 km (Tighina-Giurgiulești)
- 44 sectoare cu restricții la viteză
- Lungimea totală a sectoarelor – 62,5 km (21 %)
- Lungime totală alternativa Vest – 187,6 km
- 14 sectoare cu restricții la viteză
- Lungimea totală a sectoarelor – 90,1 km (49 %)

## 2.3. STAREA TEHNICĂ

### DESCRIEREA PROBLEMEI

## STAREA TEHNICĂ

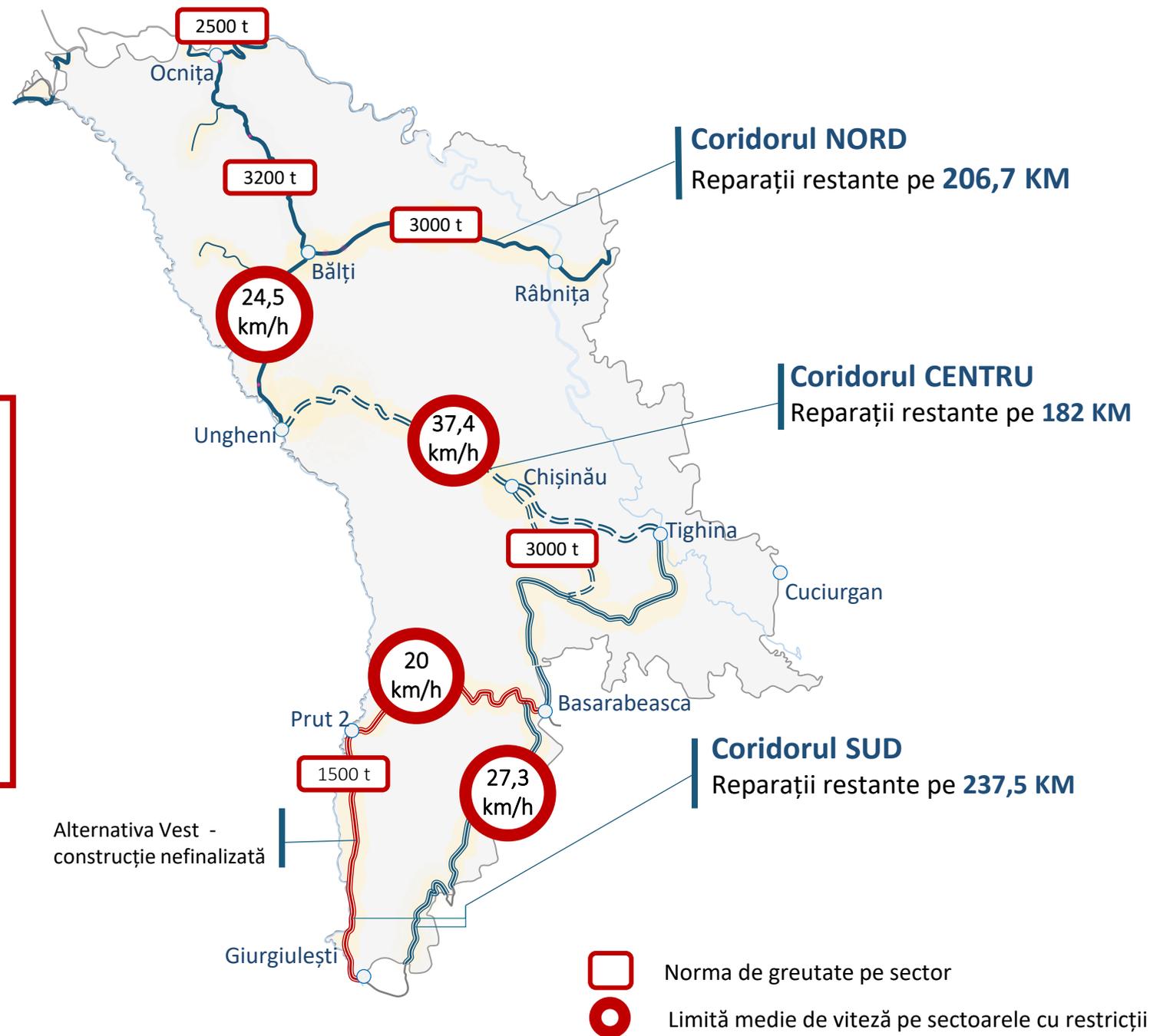
Starea deplorabilă a infrastructurii.  
Termene de efectuare a reparațiilor capitale expirate.

### Restricții de viteză

- Consum sporit de combustibil
- Uzura accelerată a locomotivelor

### Limită de greutate

- Randament redus al locomotivelor
- Consum sporit de combustibil

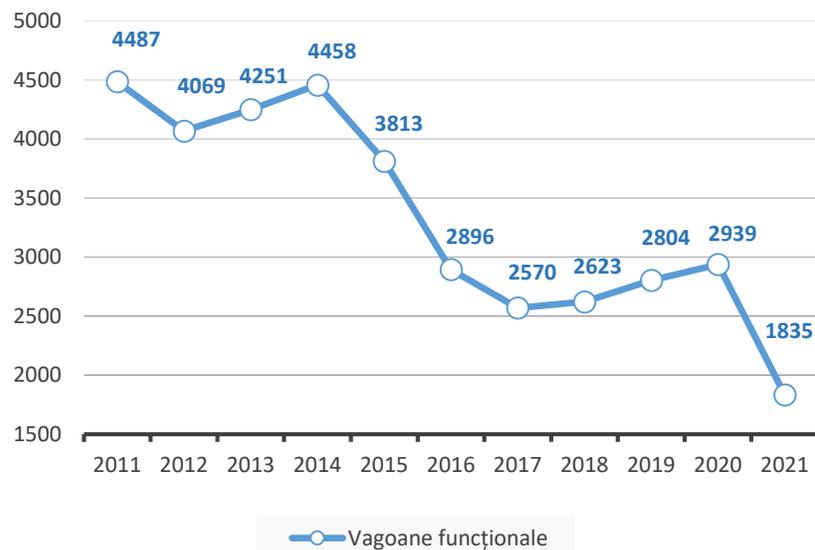


## 2.3. STAREA TEHNICĂ

### DESCRIEREA PROBLEMEI

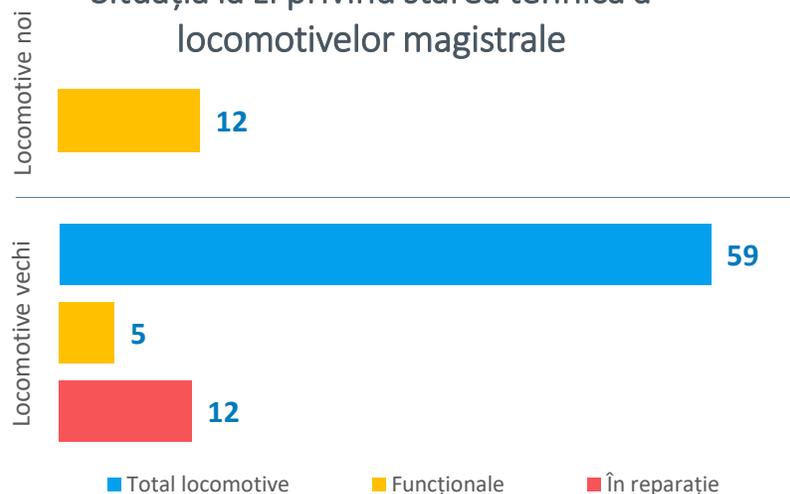
#### VAGOANE

Dinamica degradării materialului rulant 2011-2021



#### LOCOMOTIVE MAGISTRALE

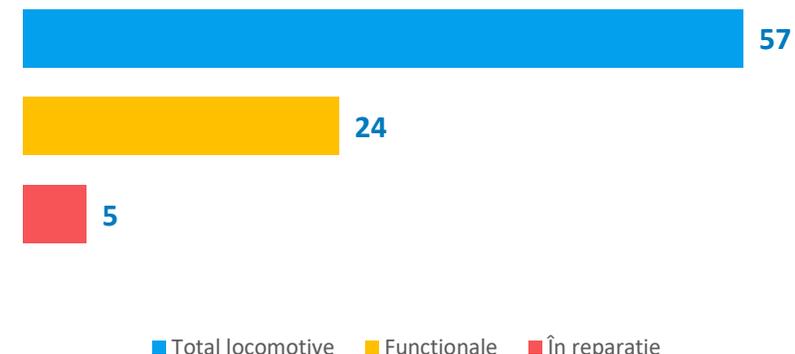
Situația la zi privind starea tehnică a locomotivelor magistrale



- Vârsta locomotivelor magistrale este cuprinsă între 34-52 ani
- Termenul de exploatare a expirat pentru toate locomotivele magistrale

#### LOCOMOTIVE DE MANEVRĂ

Situația la zi privind starea tehnică a locomotivelor de manevră

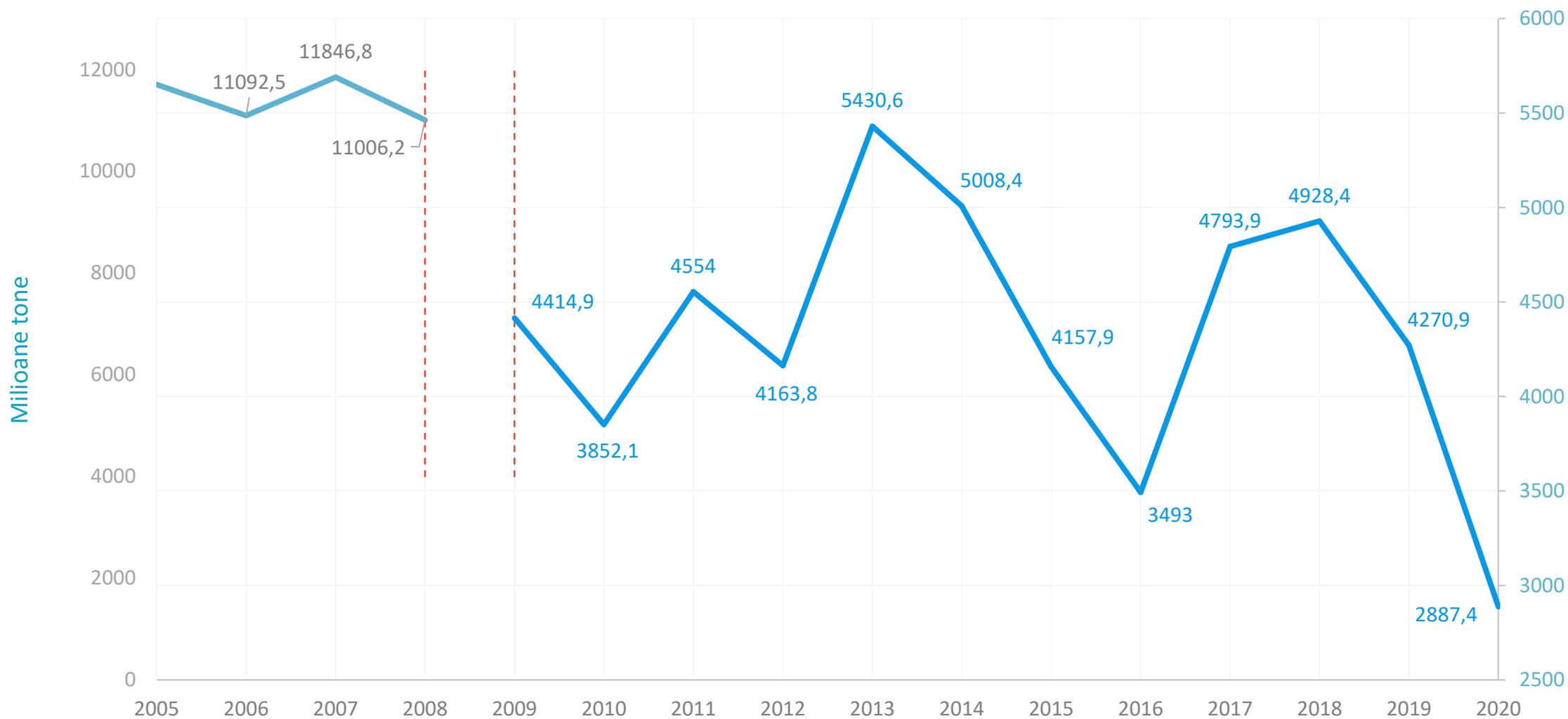


- Vârsta locomotivelor de manevră este cuprinsă între 32 - 46 ani
- Termenul de exploatare a expirat pentru toate locomotivele de manevră

## 2.4. COTA DE PIAȚĂ

### DESCRIEREA PROBLEMEI

#### Dinamica transportului feroviar de mărfuri pentru perioada 2005 - 2020

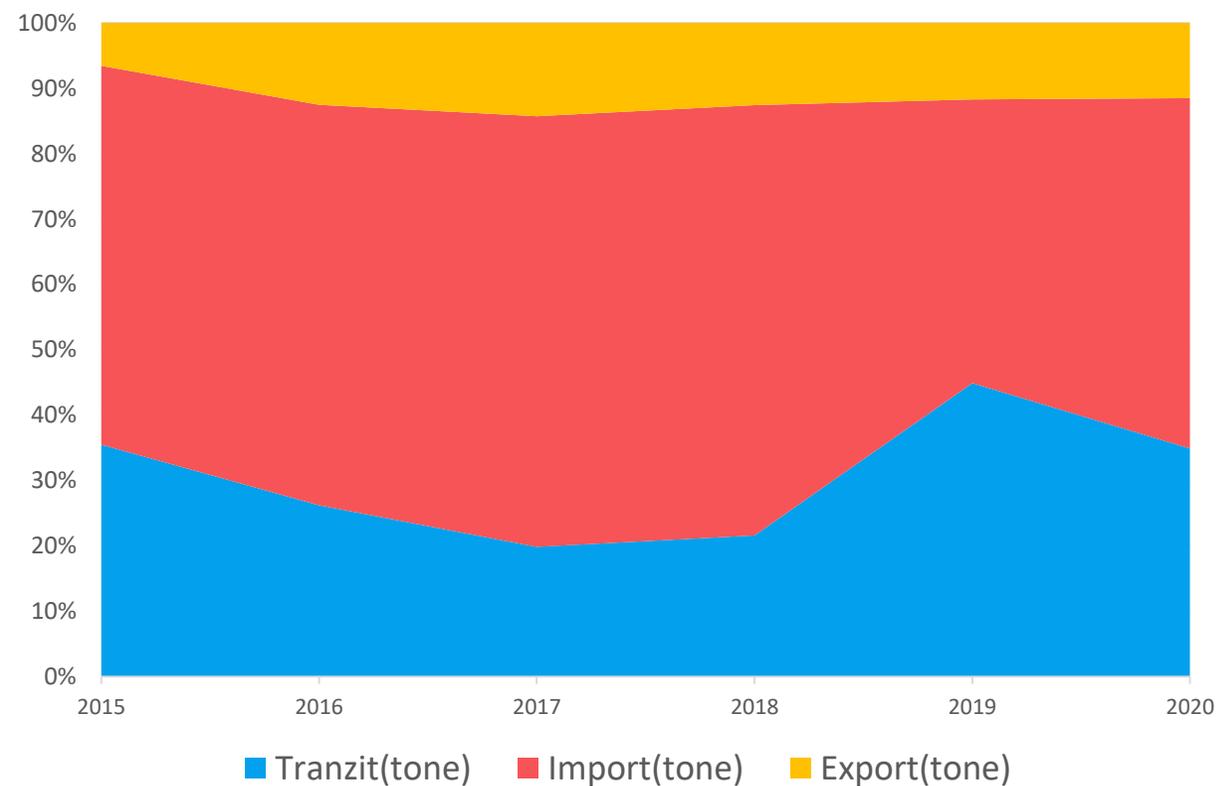
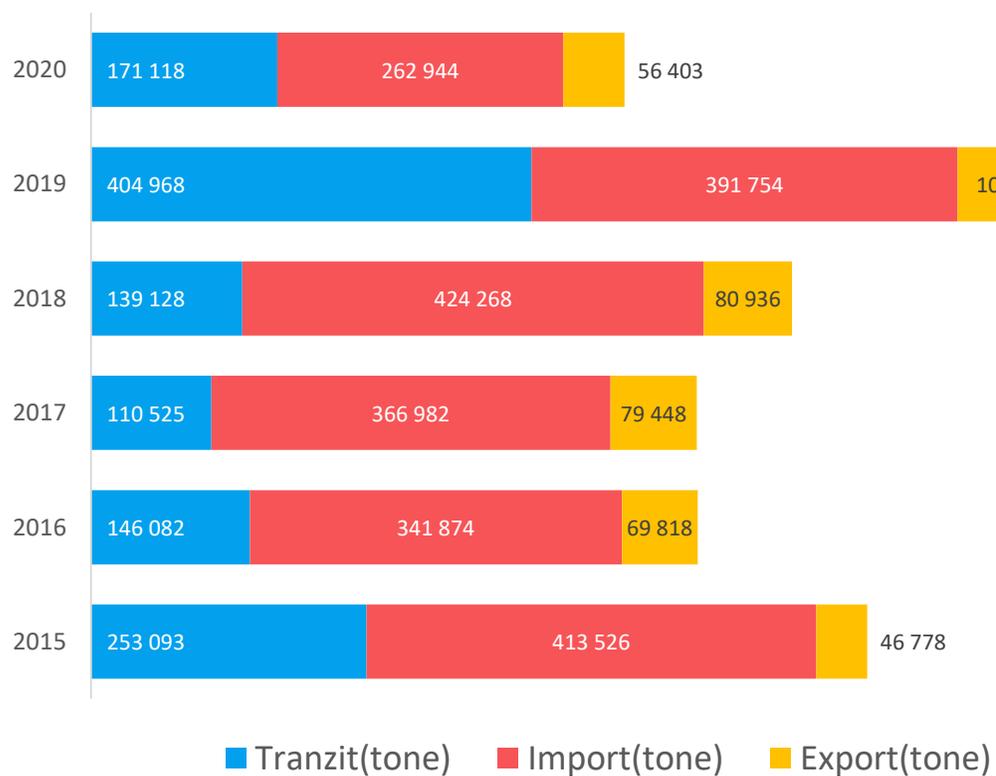


## 2.4. COTA DE PIAȚĂ

### DESCRIEREA PROBLEMEI

#### COMBUSTIBIL:

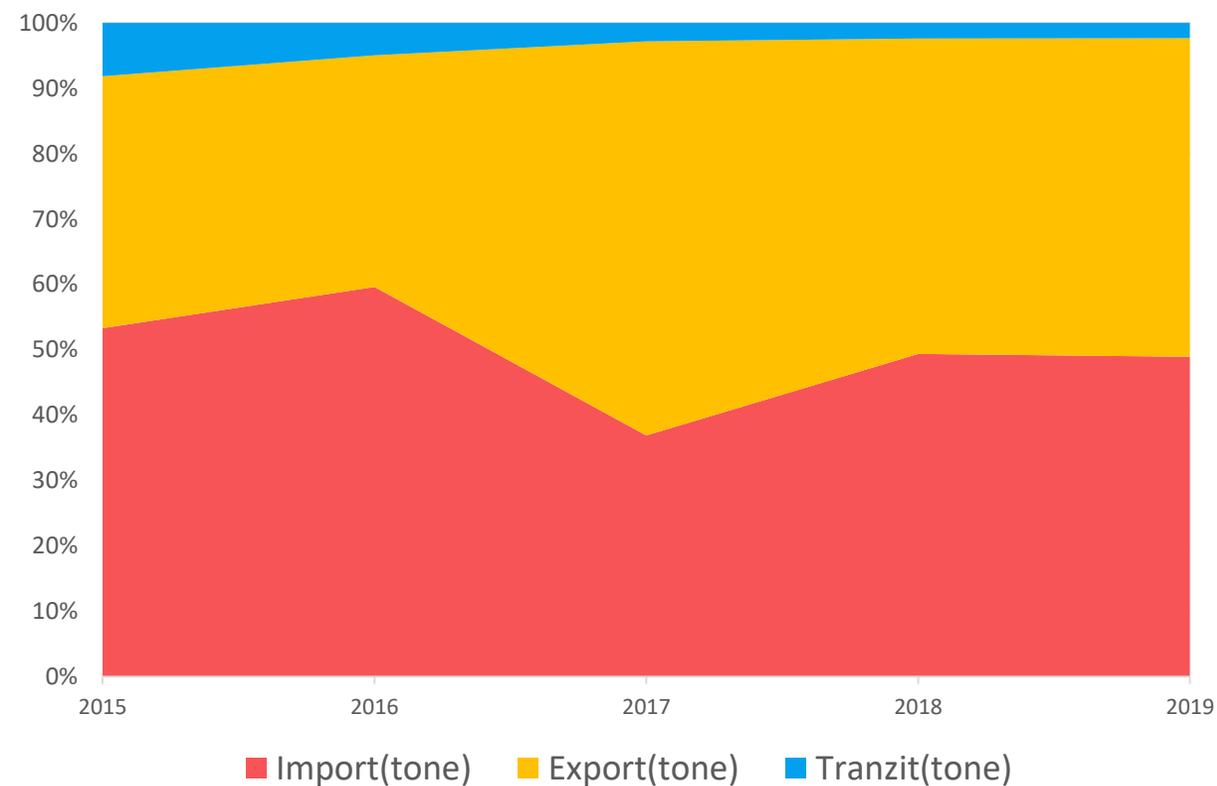
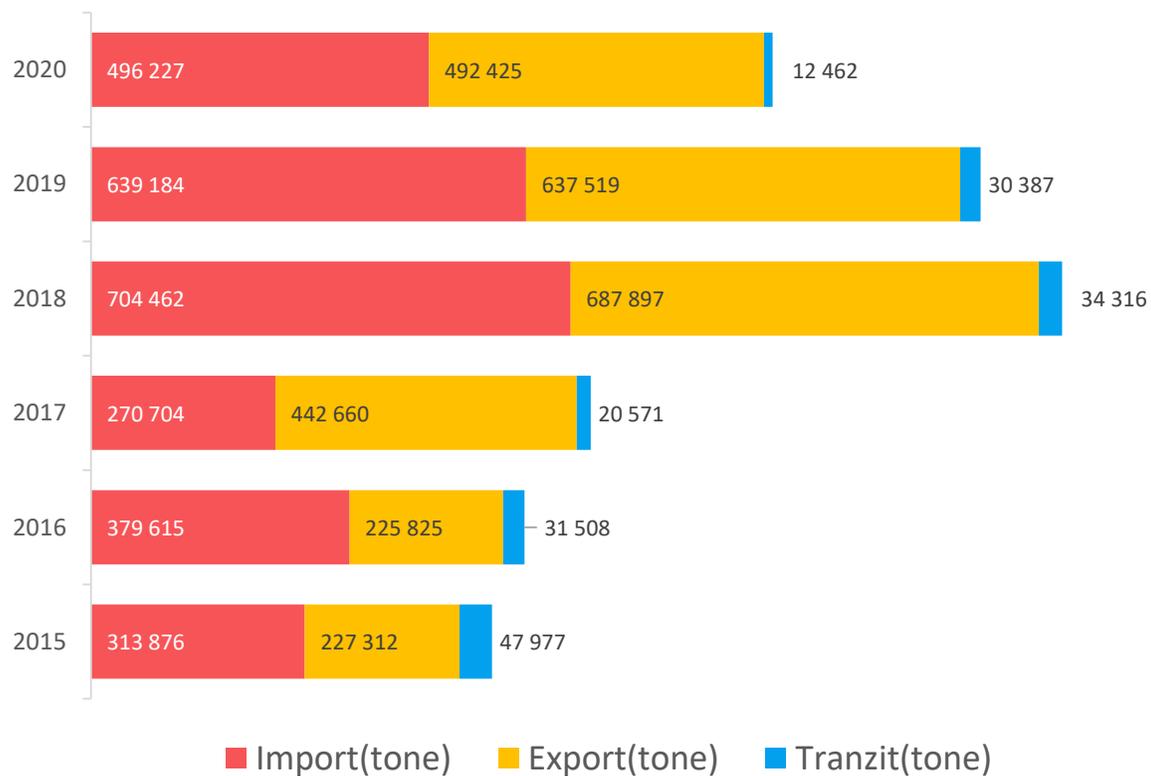
#### Dinamica transportului feroviar pentru perioada 2015 - 2020



## 2.4. COTA DE PIAȚĂ

### DESCRIEREA PROBLEMEI

#### MATERIALE DE CONSTRUCȚIE: Dinamica transportului feroviar pentru perioada 2015 - 2020

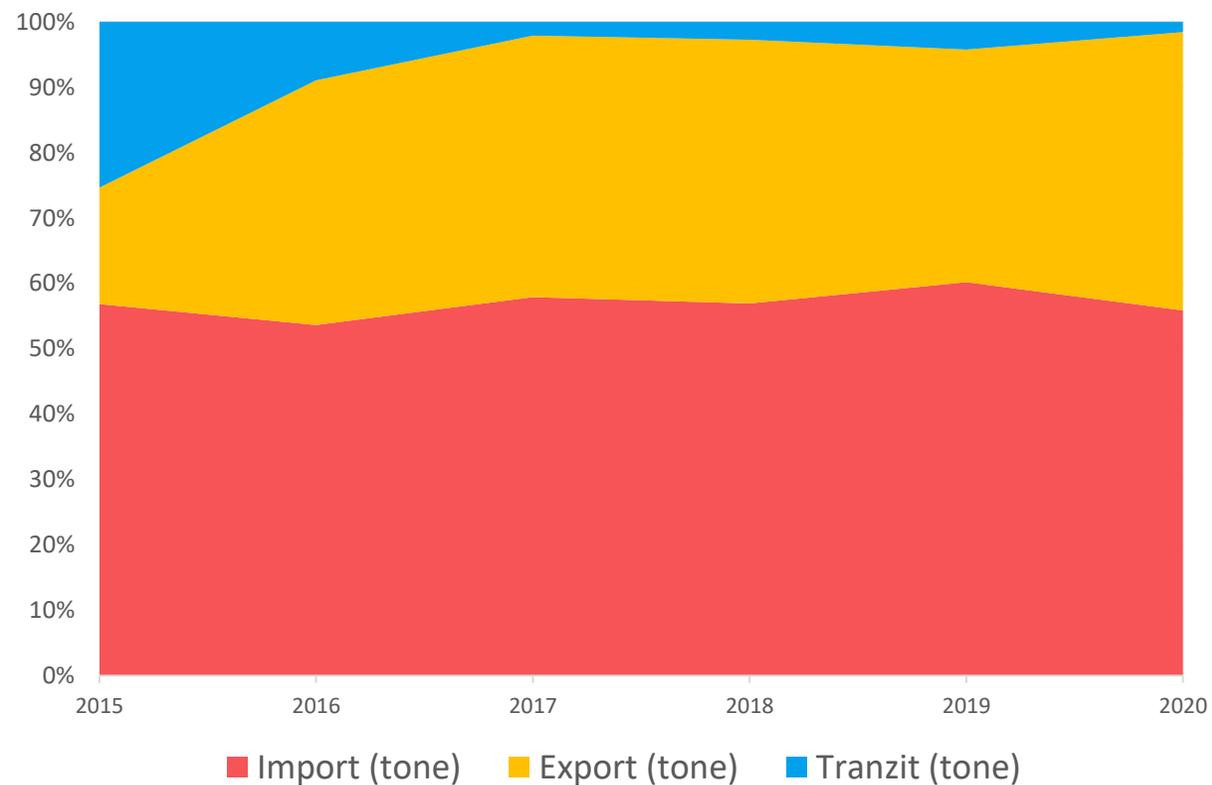
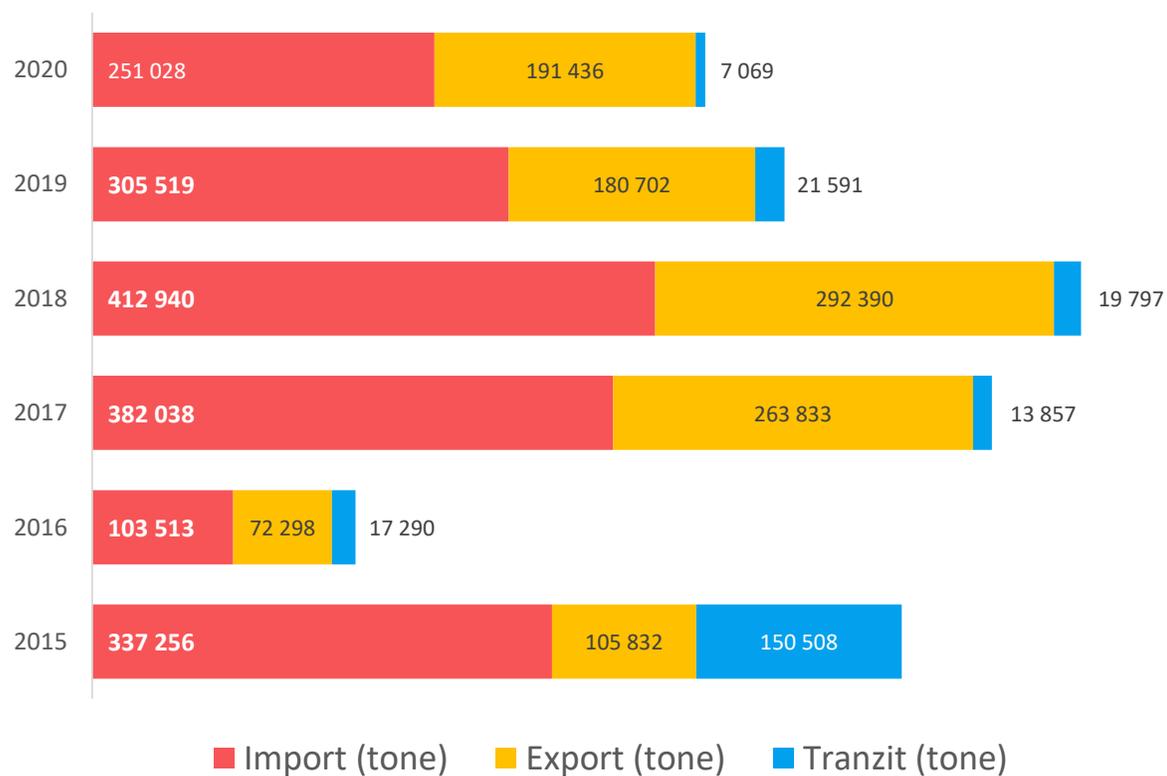


## 2.4. COTA DE PIAȚĂ

### DESCRIEREA PROBLEMEI

#### METALE:

#### Dinamica transportului feroviar pentru perioada 2015 - 2020

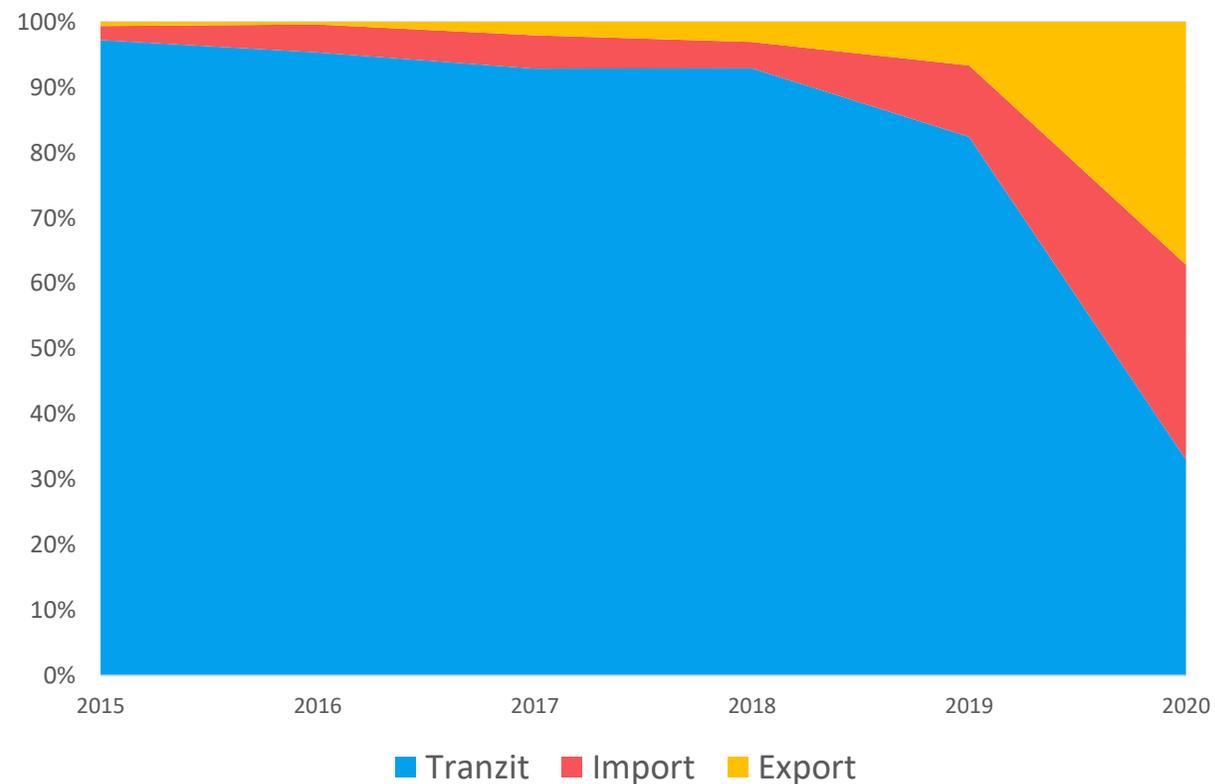
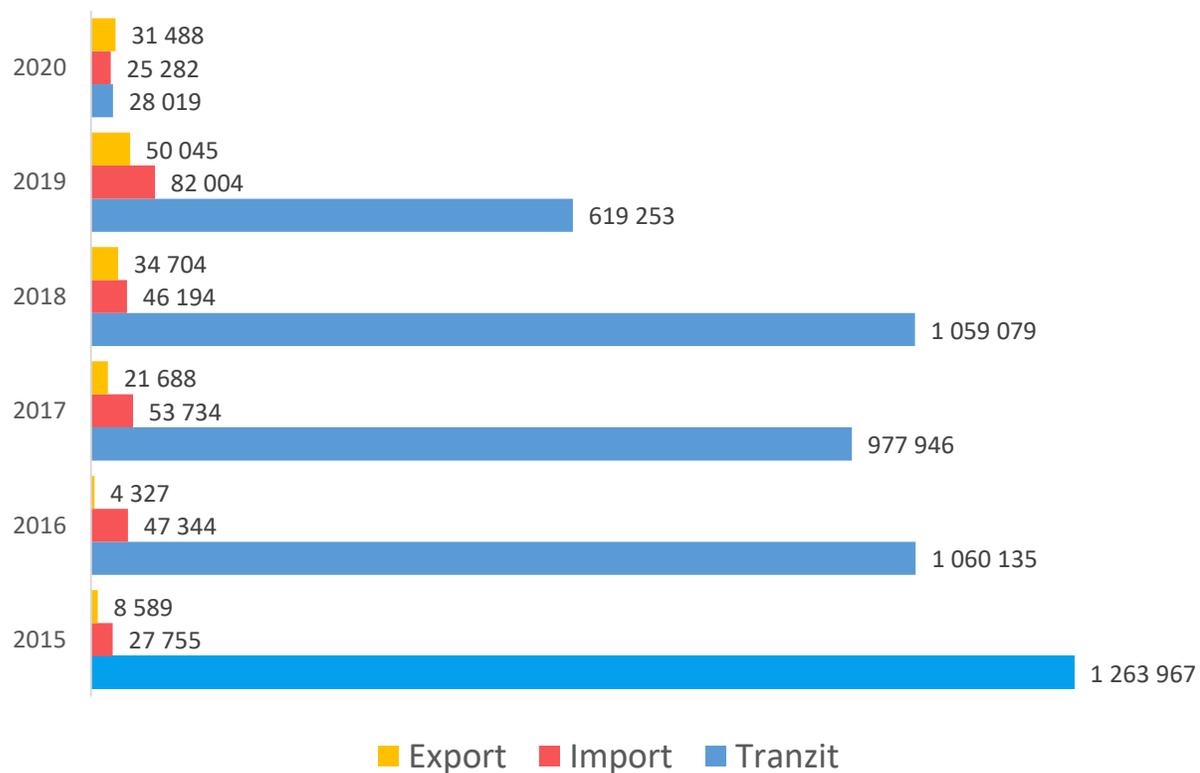


## 2.4. COTA DE PIAȚĂ

### DESCRIEREA PROBLEMEI

#### MINEREU:

#### Dinamica transportului feroviar pentru perioada 2015 - 2020

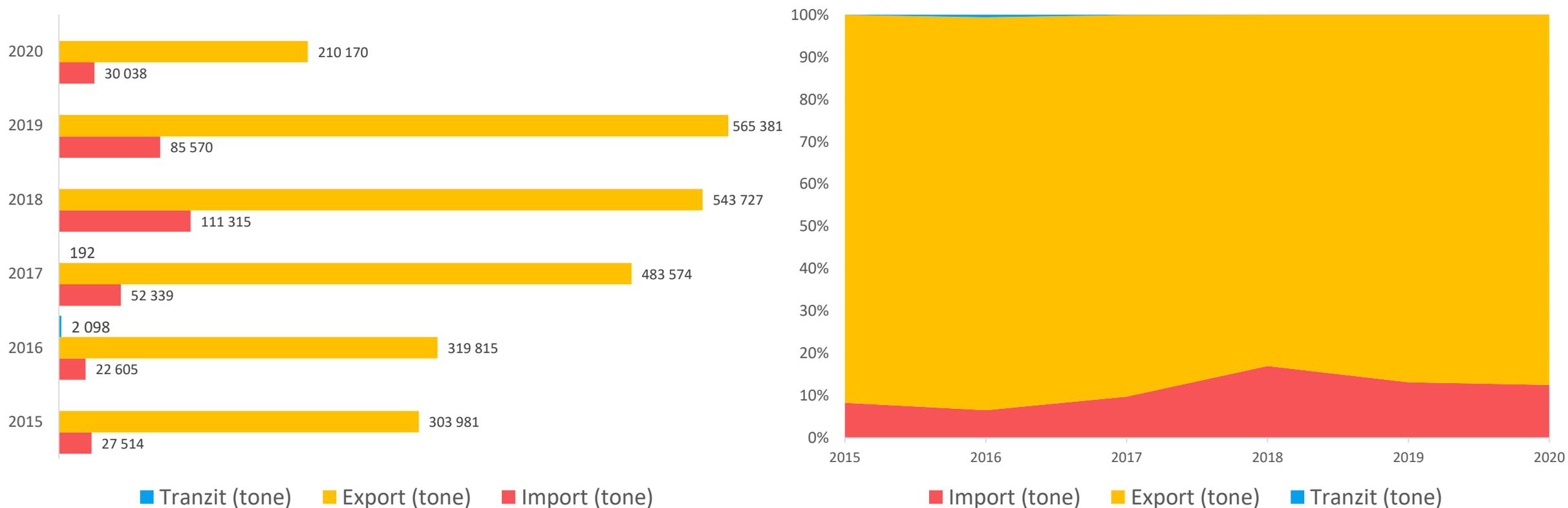


## 2.4. COTA DE PIAȚĂ

### DESCRIEREA PROBLEMEI

#### CEREALE:

#### Dinamica transportului feroviar pentru perioada 2015 - 2020

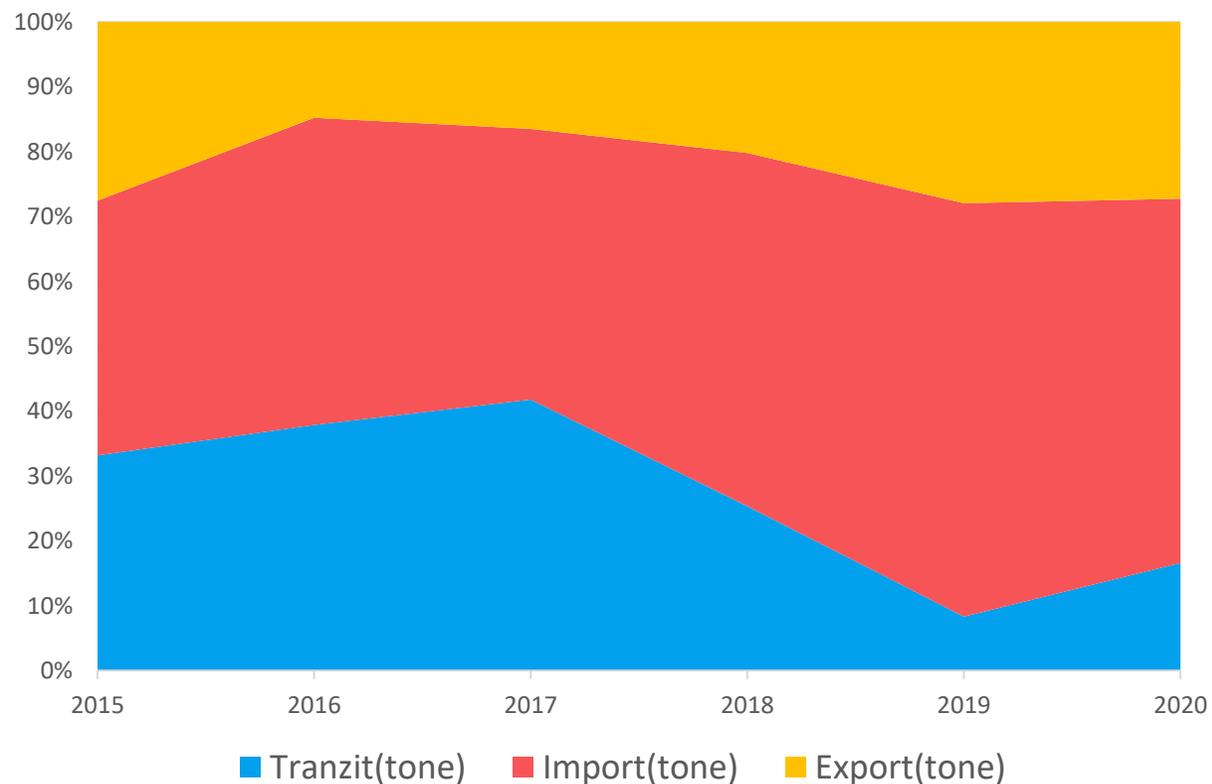
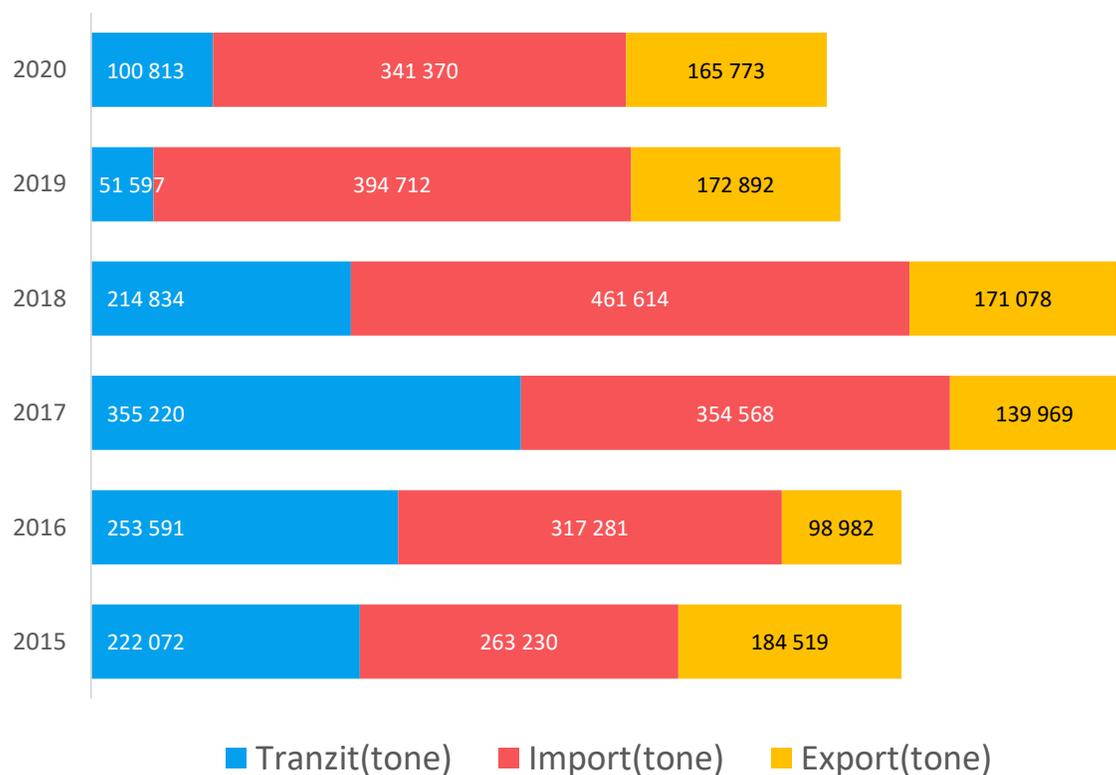


## 2.4. COTA DE PIAȚĂ

### DESCRIEREA PROBLEMEI

#### ALTE TIPURI DE MĂRFURI:

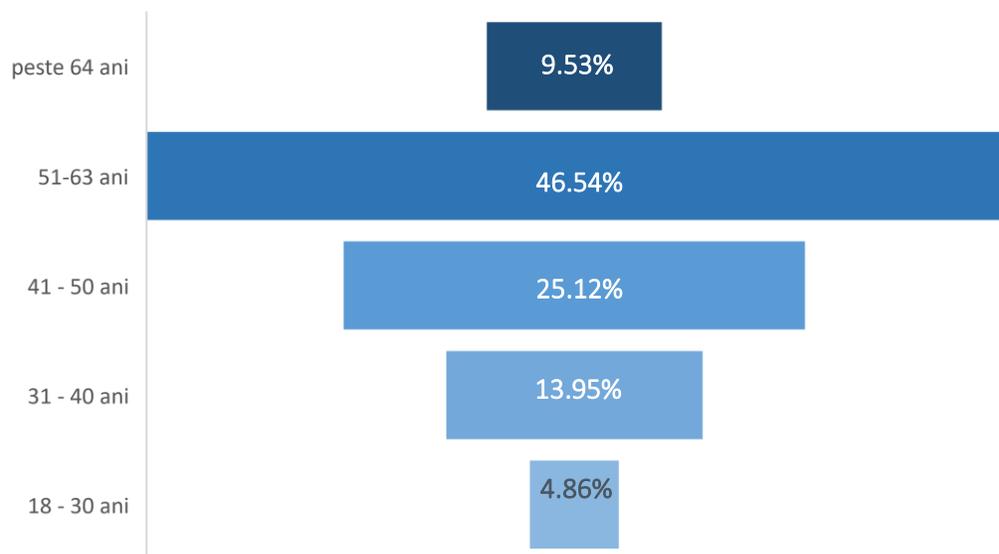
#### Dinamica transportului feroviar pentru perioada 2015 - 2020



## 2.5. RESURSE UMANE

### DESCRIEREA PROBLEMEI

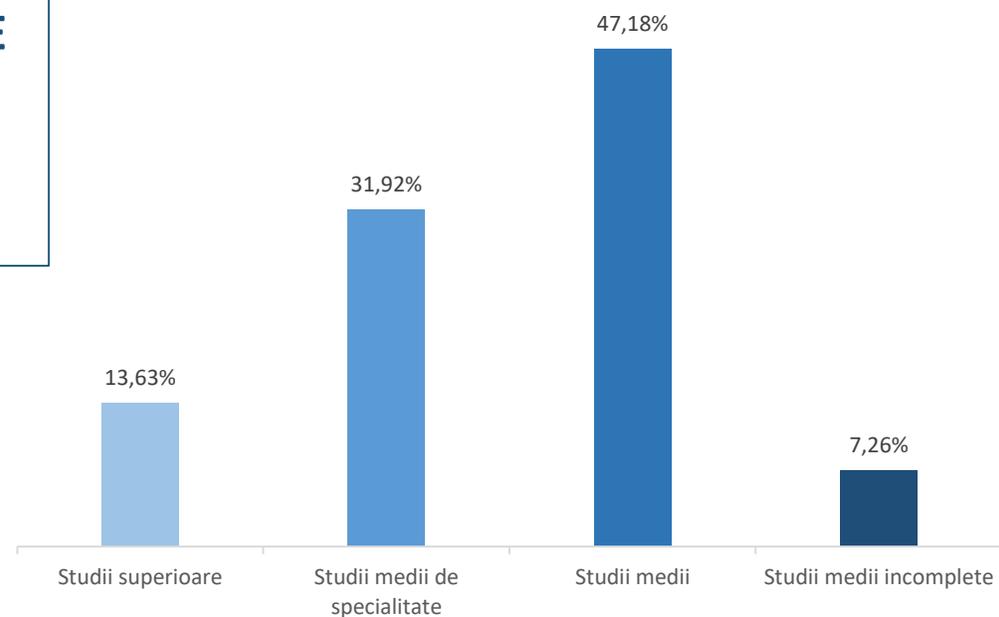
Distribuția angajaților CFM după categoria de vârstă



**SALARIU MEDIU PE ÎNTREPRINDERE**

**4 000 LEI**

Distribuția angajaților CFM după tipul de studii



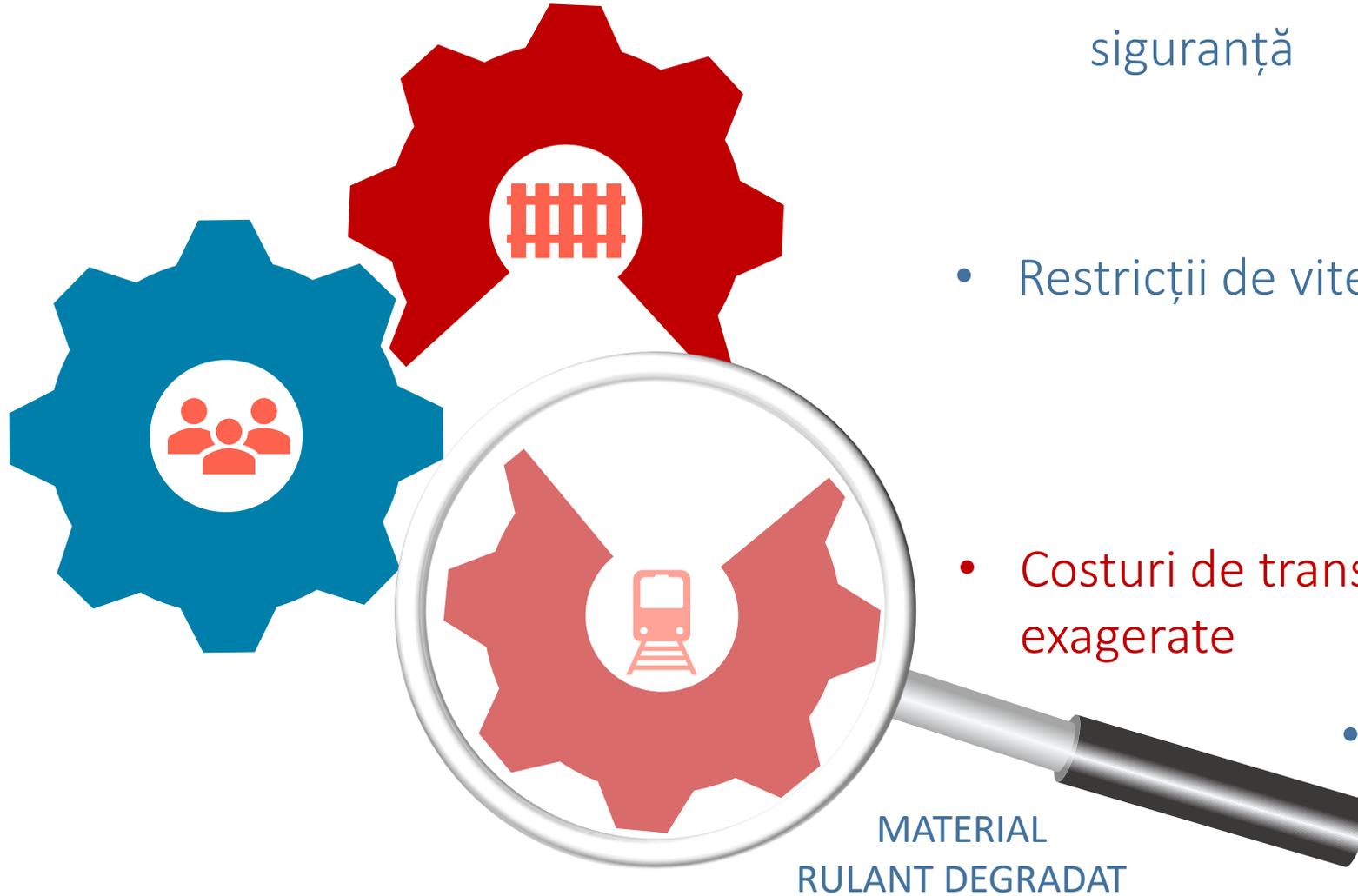
## 2.6. SINTEZA PROBLEMELOR



INFRASTRUCTURĂ  
DEGRADATĂ

- Nivel scăzut de siguranță
- Restricții de viteză
- Consum sporit de combustibil
- Uzură accelerată a locomotivelor

## 2.6. SINTEZA PROBLEMELOR



- Nivel scăzut de siguranță
- Nivel scăzut de confort
- Restricții de viteză
- Consum sporit de combustibil
- Costuri de transport exagerate
- Uzură accelerată a locomotivelor

## 2.6. SINTEZA PROBLEMELOR



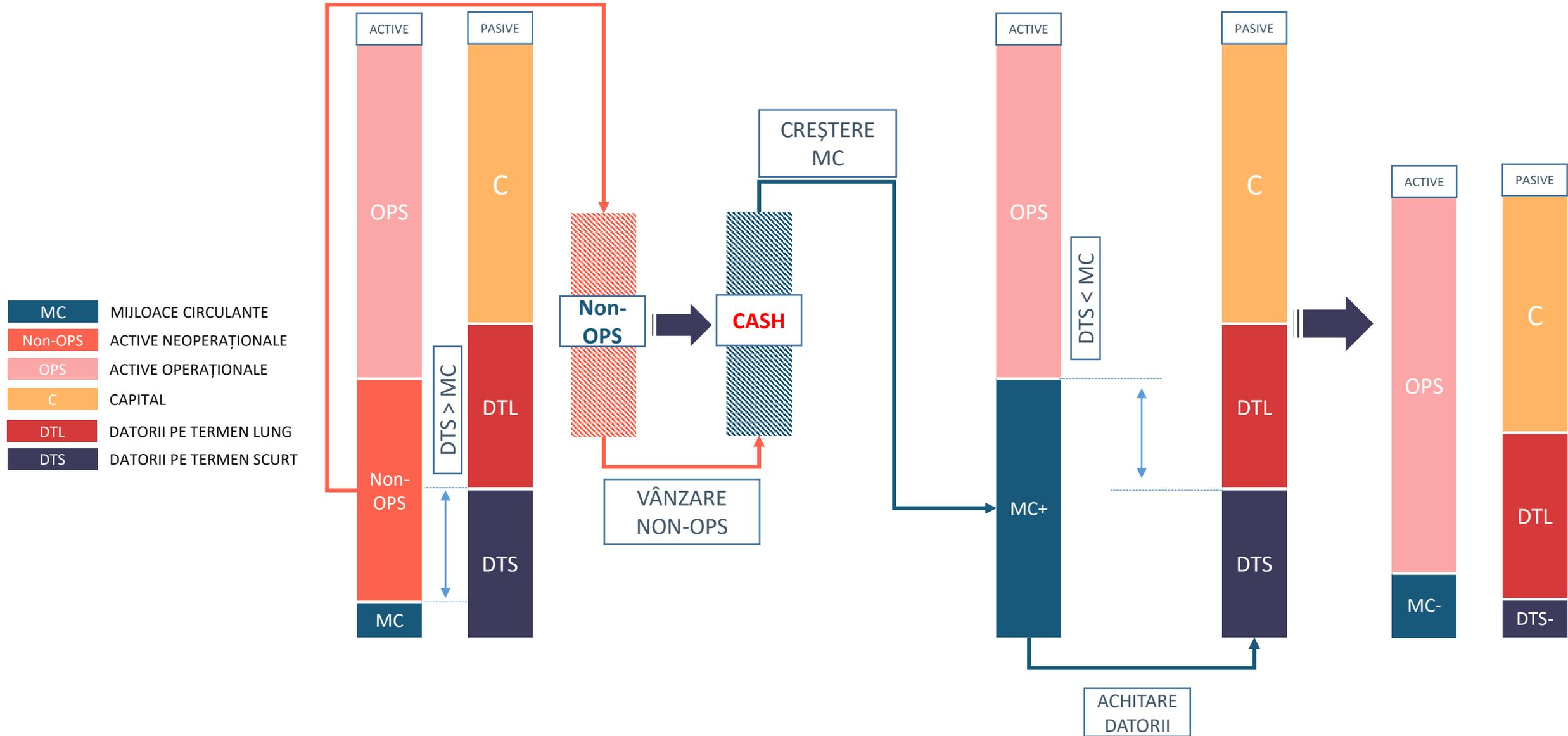
- Nivel scăzut de siguranță
- Nivel scăzut de confort
- Restricții de viteză
- Consum sporit de combustibil
- Pierderea know-how-ului
- Costuri de transport exagerate
- Uzură accelerată a locomotivelor
- Periclitarea proceselor operaționale

3

SOLUȚII

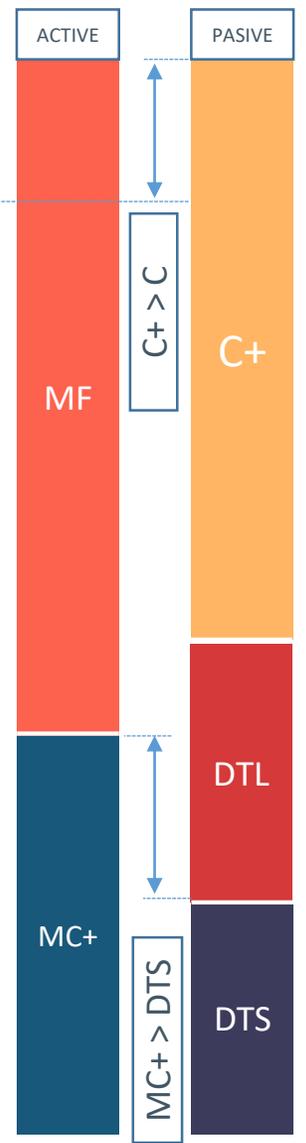
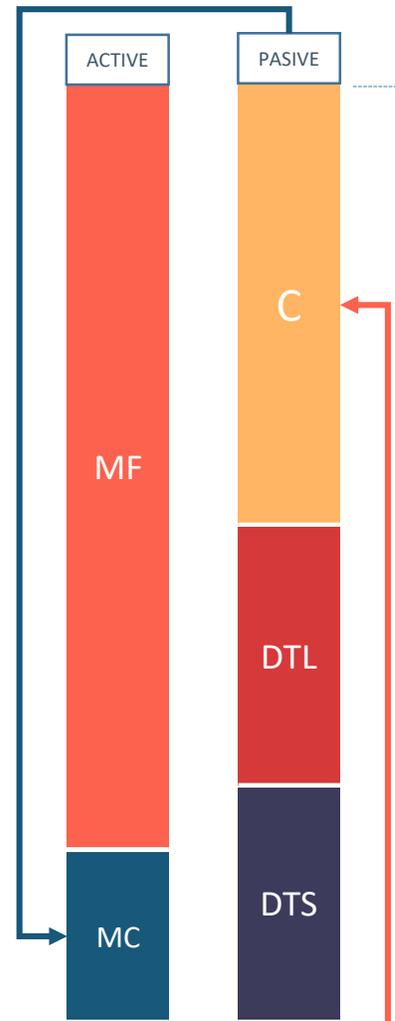
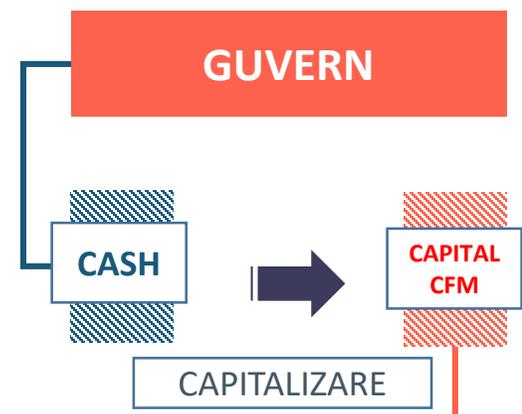
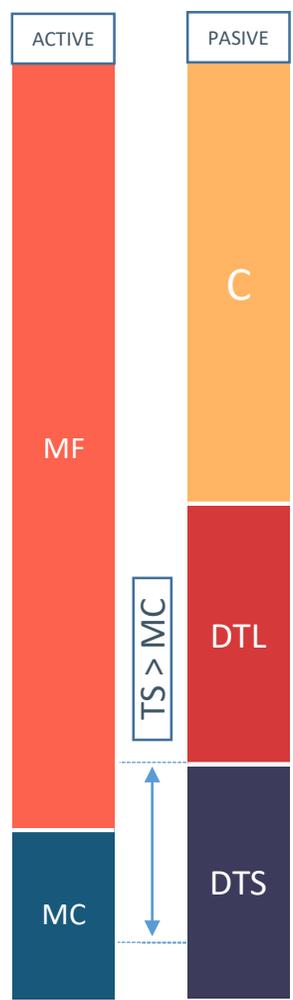
### 3.1. FONDUL DE RULMENT

#### SOLUȚII: COMERCIALIZARE ACTIVELOR NEOPERAȚIONALE



### 3.1. FONDUL DE RULMENT SOLUȚII: CAPITALIZARE

- MC MIJLOACE CIRCULANTE
- MF MIJLOACE FIXE
- C CAPITAL
- DTL DATORII PE TERMEN LUNG
- DTS DATORII PE TERMEN SCURT



### 3.1. FONDUL DE RULMENT SOLUȚII

- Imobile  
Mai mult de 80 de clădiri (~100 000 m.p.)
- Metal uzat  
Locomotive /Vagoane /Altele (~ 13 000 t)

- Infuzie de capital din  
bugetul de stat



- Recuperarea creanțelor și  
pagubelor aduse CFM
- Evitarea plăților pe contracte  
dubioase, aflate pe rol în cauze  
penale

- Stingerea totală a arieratelor față  
de angajații CFM



Proces  
de lungă durată

### 3.1. FONDUL DE RULMENT SOLUȚII

#### VALORIFICARE ACTIVE NEOPERĂȚIONALE

- **Imobile**
- Mai mult de 80 de clădiri pentru comercializare cu o suprafață de ~ 100 mii m.p
- **Metal uzat**
- Locomotive / Vagoane / Altele (~13 000 t)



+200M lei

#### CAPITALIZARE

- O infuzie de capital din bugetul de stat



+200M lei

#### LICHIDAREA RESTANȚELOR SALARIALE

- Stingerea totală a arieratelor față de angajații CFM



-100M lei

#### ALTE SURSE

- Recuperarea creanțelor și pagubelor aduse CFM
- Evitarea plăților pe contracte dubioase, aflate pe rol în cauze penale



+25M lei

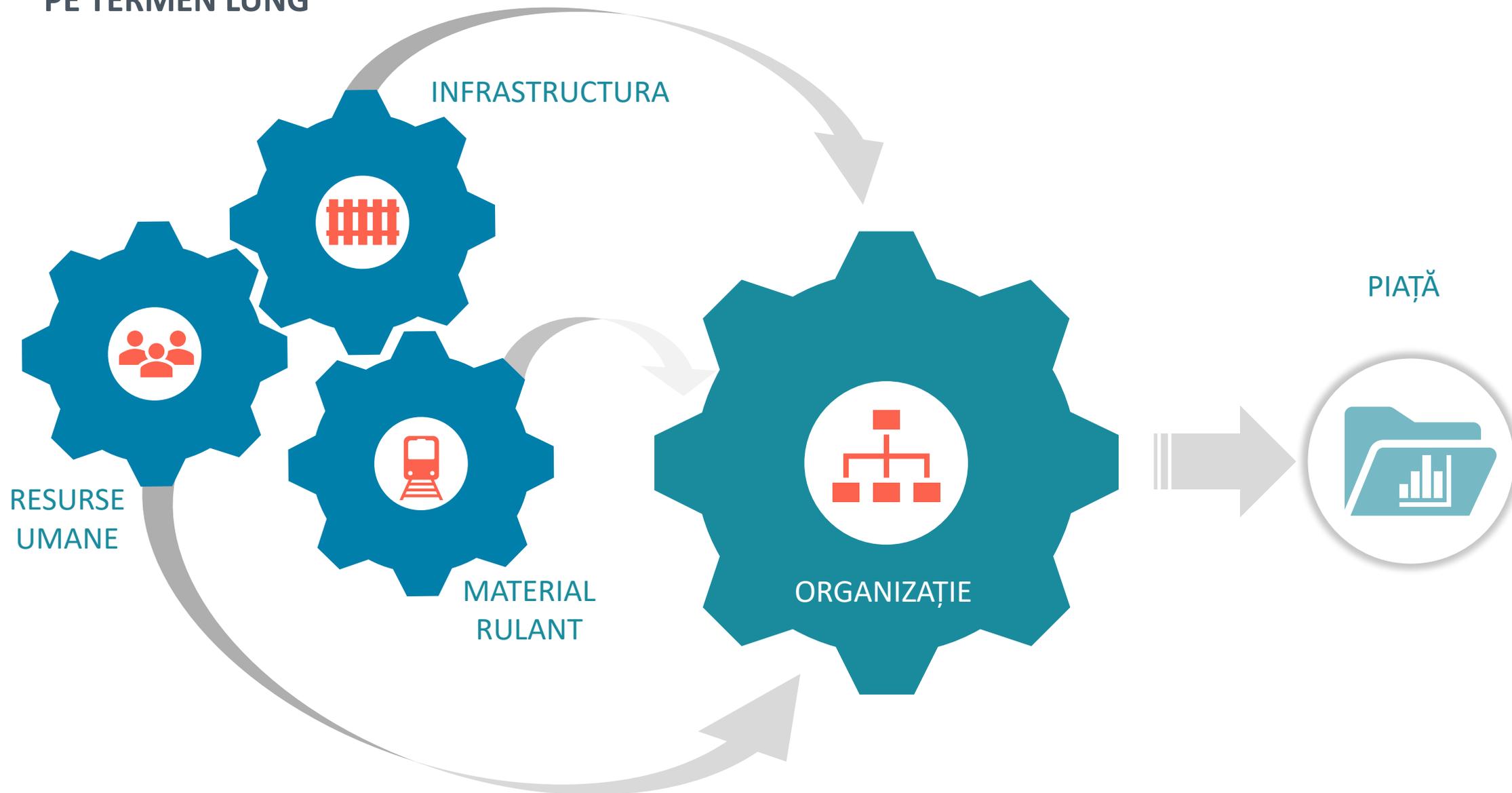
## 3.2. PIERDERI OPERAȚIONALE SOLUȚII



- Tranzit de minereu din Ucraina: + 1M tone/an, +100M lei/an
- Transportare materii prime pentru construcții civile și drumuri: +1M tone/an, +100M lei/an
- Transport metale: + 200k tone/an, +30M lei/an
- Transport cereale și oleaginoase: +560K tone/an, +120M lei/an
- Transport combustibil: +200K tone/an, +50M lei/an
- Relansarea curselor internaționale: Chișinău – Odesa, Chișinău-Iași, +10M lei/an

- Renunțarea la cursele locale de pasageri: +50M lei/an
- Gestiunea eficientă a motorinei (ArcGIS): +25M lei/an
- Optimizarea logistică: +15M lei/an
- Optimizarea organizatorico – structurală: +40M lei/an

### 3.3 RAȚIONAMENTUL INTERVENȚIEI PE TERMEN LUNG



### 3.3. STAREA TEHNICĂ SOLUȚII

## REABILITAREA INFRASTRUCTURII

Necesități de reabilitare a  
infrastructurii feroviare

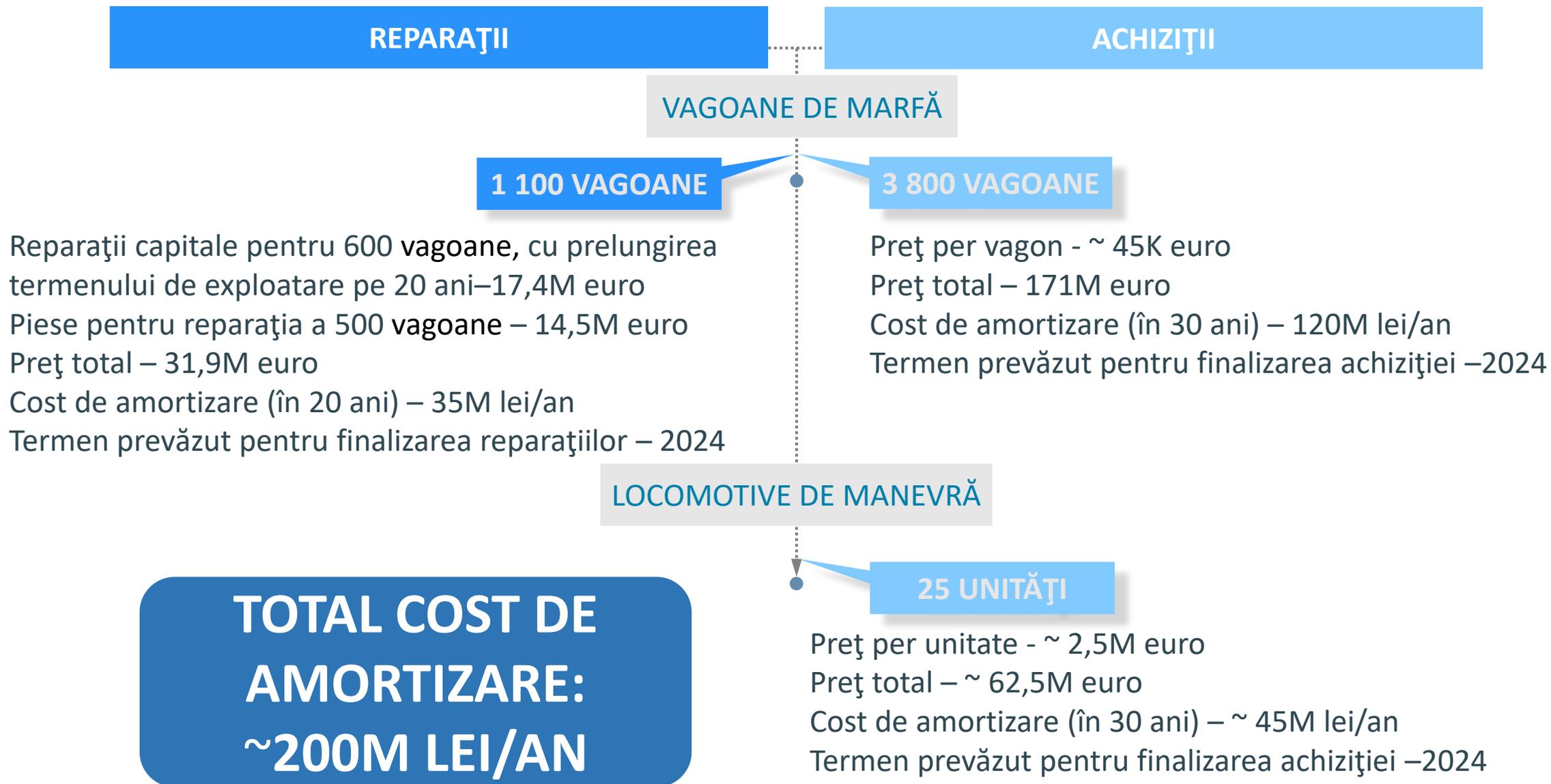
Proiecte existente și potențiale

**SUMA TOTALĂ:  
~380-400M  
EURO**



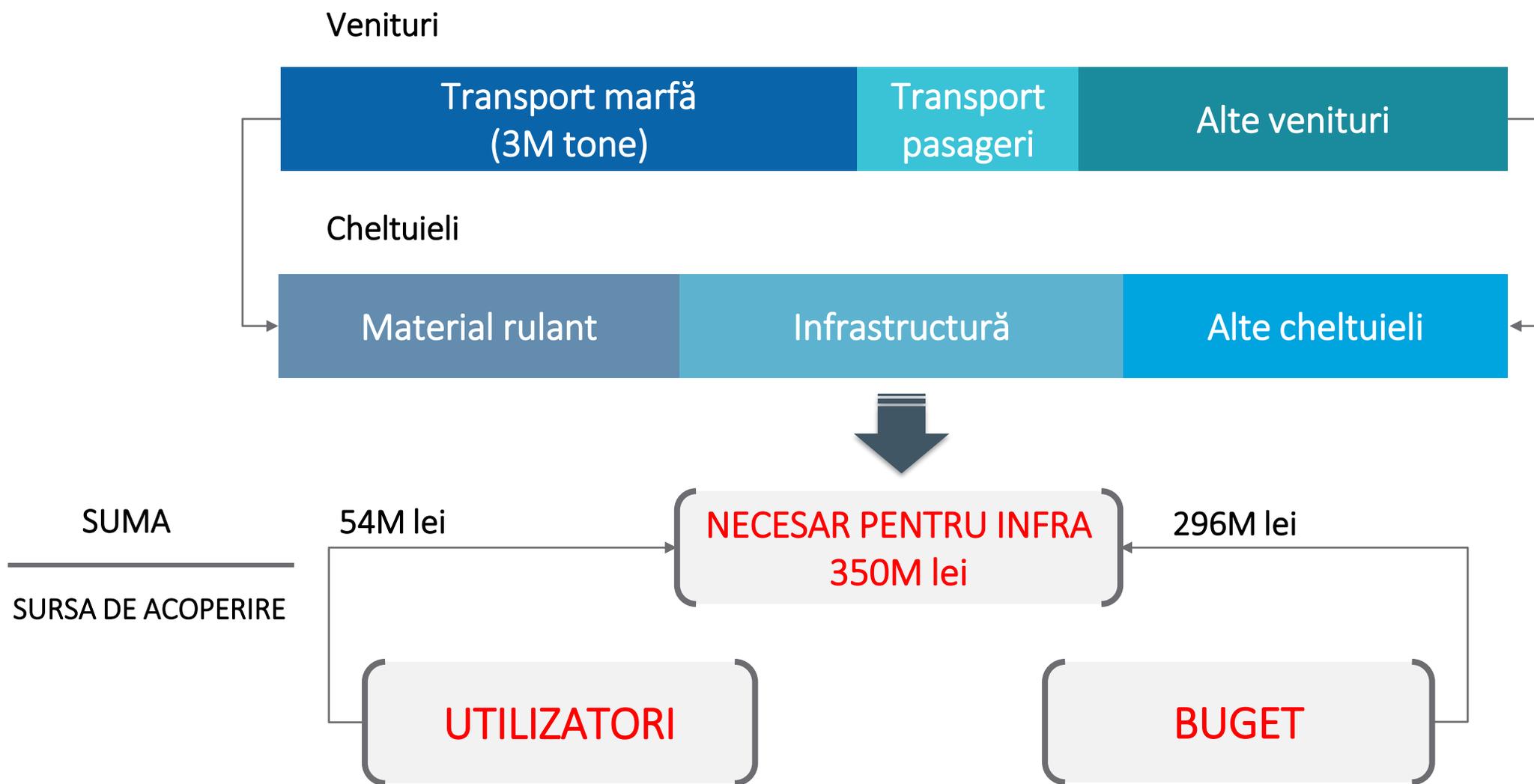
### 3.3. STAREA TEHNICĂ SOLUȚII

### INVESTIȚII ÎN MATERIAL RULANT



### 3.3. STAREA TEHNICĂ SOLUȚII

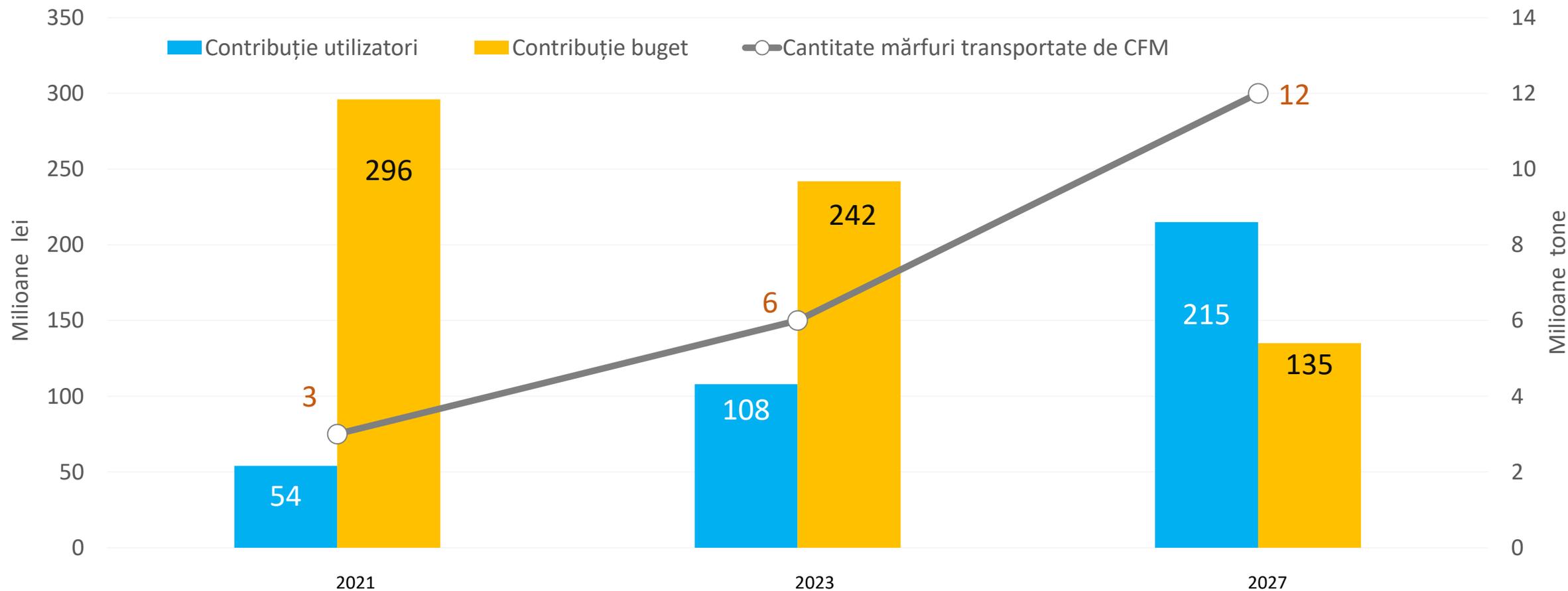
## ÎNTREȚINEREA ANUALĂ A INFRASTRUCTURII



### 3.3. STAREA TEHNICĂ SOLUȚII

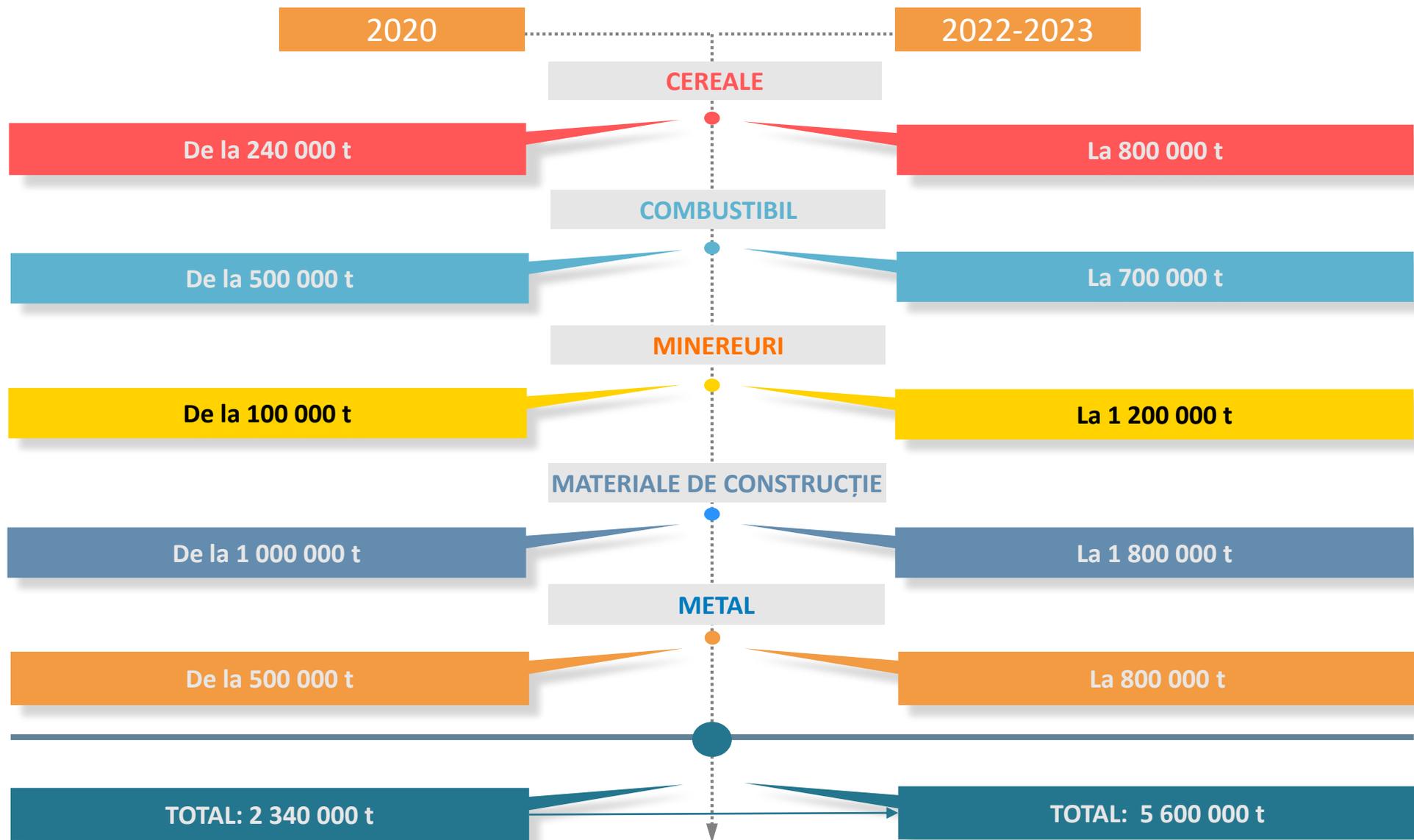
Impactul creșterii cantității de mărfuri transportate asupra acoperirii costurilor pentru infrastructură din comandă de stat și de la utilizatorii de infrastructură

*Evoluția surselor de acoperire a cheltuielilor pentru infrastructură în dependență de volumul de mărfuri transportate*

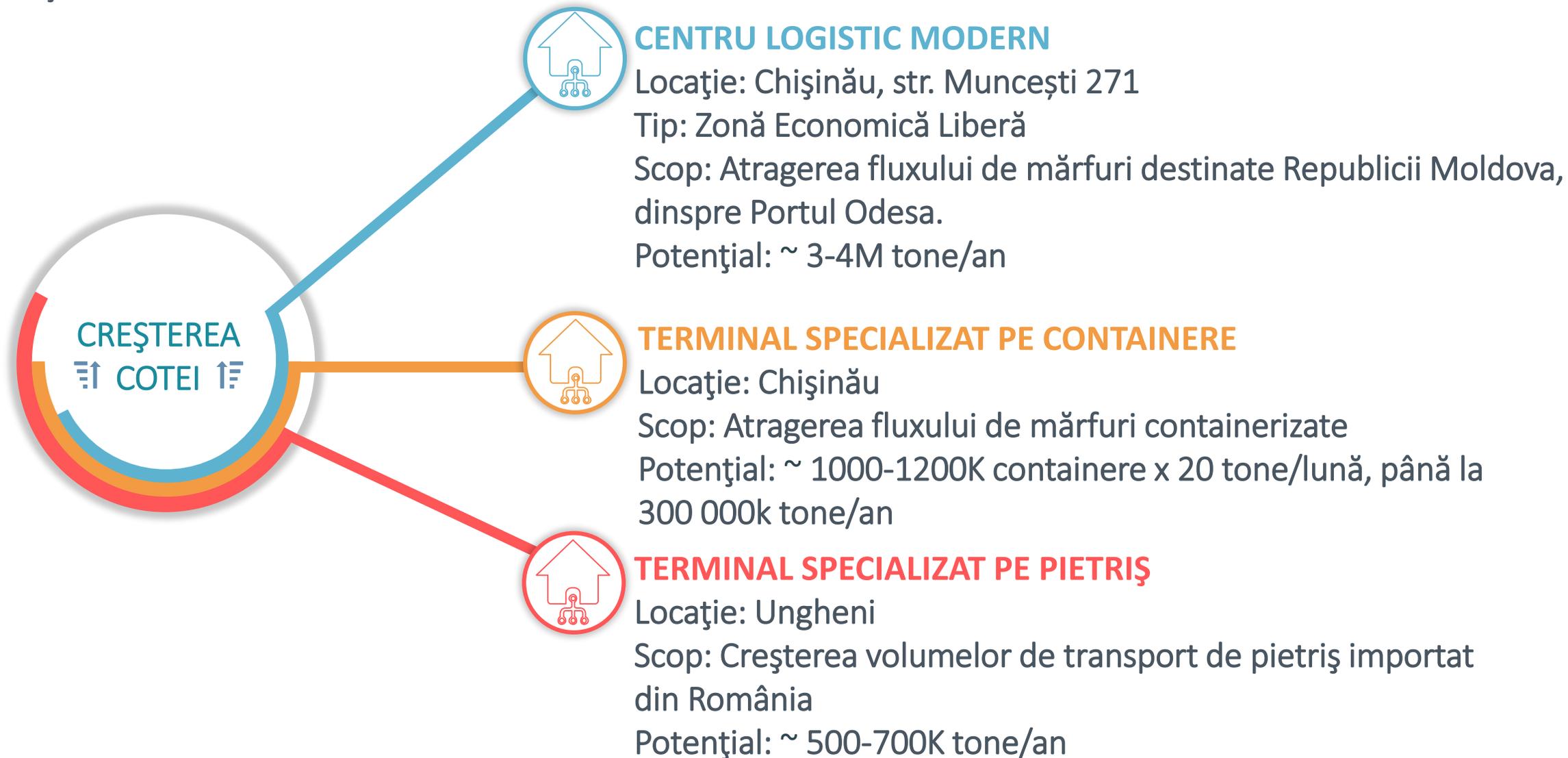


### 3.4. COTA DE PIAȚĂ SOLUȚII

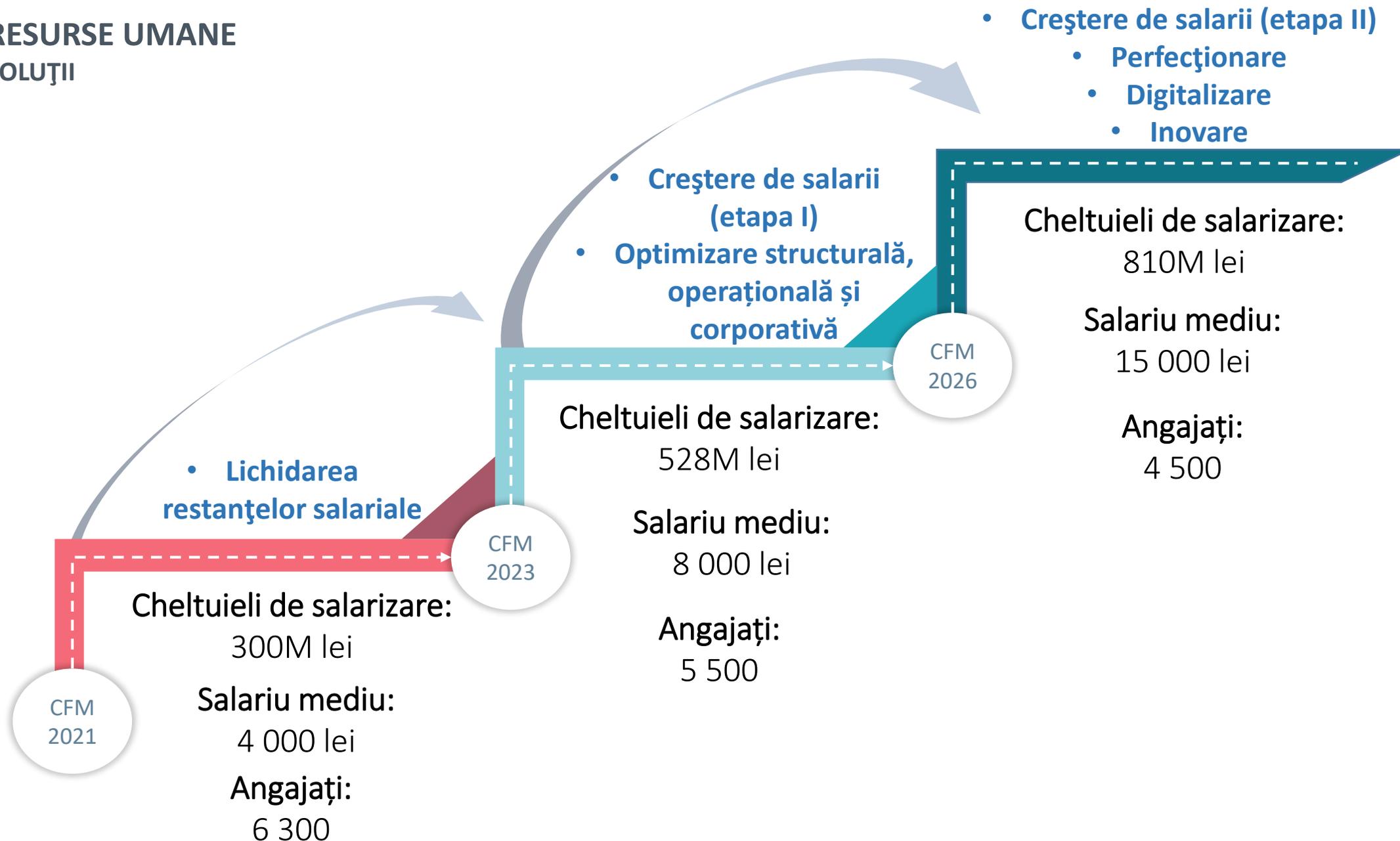
Evoluția transportului de marfă pe nomenclatura de bază



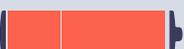
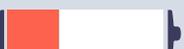
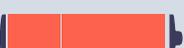
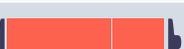
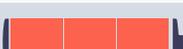
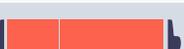
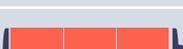
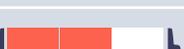
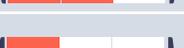
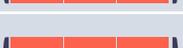
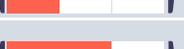
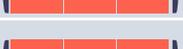
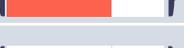
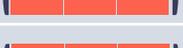
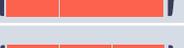
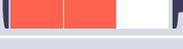
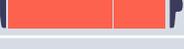
### 3.4. COTA DE PIAȚĂ SOLUȚII



### 3.5. RESURSE UMANE SOLUȚII



### 3.6. PRIORITĂȚI INVESTIȚIONALE SOLUȚII

		REABILITARE 3 – 4 ani	CREȘTERE / MODERNIZARE 5 – 7 ani	INOVARE 8 – 15 ani	
	1	Achiziție de locomotive de manevră			
	2	Achiziție de vagoane de marfă			
	3	Modernizarea infrastructurii			
	4	Digitalizare și soluții IT integrate			
	5	Infrastructură pentru mărfuri în vrac			
	6	Echipment pentru întreținerea infrastructurii			
	7	Dezvoltarea profesională a angajaților			
	8	Achiziția vagoanelor de pasageri			
	9	Înființare de centre logistice			
	10	Achiziție de locomotive magistrale			



**PERSPECTIVE**

## 4. PERSPECTIVE



## 4. PERSPECTIVE

### ÎNTREȚINEREA INFRASTRUCTURII FERROVIARE:

#### Avantajele comenzii de stat



Reducerea congestiunii rutiere



1M tone/an  
= 40 000 camioane/an  
= 110 camioane/zi



Creșterea plăților la buget



Scăderea costurilor de  
întreținere a drumurilor  
publice



Reducerea emisiilor nocive



Creșterea siguranței rutiere



Impact pozitiv pentru comunitățile  
locale (reducerea zgomotului,  
poluării etc. )

## 4. PERSPECTIVE

	<b>OPTIMIZARE</b>
	<b>CAPITALIZARE</b>
	<b>SERVICII PUBLICE</b>
	<b>RESTRUCTURARE</b>
	<b>INVESTIȚII</b>



<b>CFM 2021</b>	
	<b>CIFRA DE AFACERI: 1 000M lei</b>
	<b>Cheltuieli de salarizare: 300M lei</b>
	<b>Salariu mediu: 4 000 lei</b>
	<b>Angajați: 6 300</b>

<b>CFM 2023</b>	
	<b>CIFRA DE AFACERI: 1 500M lei</b>
	<b>Cheltuieli de salarizare: 528M lei</b>
	<b>Salariu mediu: 8 000 lei</b>
	<b>Angajați: 5 500</b>



<b>CFM 2026</b>	
	<b>CIFRA DE AFACERI: 2 000M lei</b>
	<b>Cheltuieli de salarizare: 810M lei</b>
	<b>Salariu mediu: 15 000 lei</b>
	<b>Angajați: 4 500</b>

**VĂ MULȚUMIM PENTRU ATENȚIE!**

