

**CONSILIUL LOCAL AL MUNICIPIULUI
TIMIȘOARA**

PERIOADA DE IMPLEMENTARE : 12 luni de zile

**APROBAT,
PREȘEDINTE CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE
DR.ING. IOAN GOIA**

PROGRAM DE REORGANIZARE ȘI RESTRUCTURARE

**REGIA AUTONOMĂ DE TRANSPORT
TIMIȘOARA**

TIMIȘOARA - 2012



Sediu central: B-dul. Take Ionescu nr. 56, cod 300074, Timișoara, jud. Timiș. Vedere asupra sediului central.



Tipuri de tramvaie aflate în dotarea Regiei Autonome de Transport Timișoara



Tipuri de troleibuze aflate în dotarea Regiei Autonome de Transport Timișoara



Tipuri de autobuze aflate în dotarea Regiei Autonome de Transport Timișoara



Tipuri de autoutilitare aflate în dotarea Regiei Autonome de Transport Timișoara

PREZENTARE GENERALĂ

DATE DE IDENTIFICARE

Temeiul juridic de constituire: Decizia nr. 99/29.01.1991 a Primăriei Municipiului Timișoara

Denumirea: Consiliul Local Timișoara

Regia Autonomă de Transport Timișoara

Forma juridică: regie autonomă

Nr. de ordine în Registrul Comerțului: J35/3034/19.01.2004

Cod Unic de Înregistrare 2490570

Adresa: 300092 Timișoara, B-dul Take Ionescu nr. 56, e-mail: relatii@ratt.ro, website: www.ratt.ro

Sediul social: R.A.T. Timișoara este situată în municipiul Timișoara și are următoarele date de contact: telefon: +40 256 277700; fax: +40 256 433354

Patrimoniul regiei – 1.355.577 lei

Sectorul de activitate: Cod CAEN 4931 – transporturi urbane, suburbane și metropolitane de călători.

SCURT ISTORIC

1) *Exploatarea și circulația tramvaielor*

În conformitate cu actul ministerial de concesiune, la data de 27 septembrie 1868 s-au elaborat statutele societății pe acțiuni, statute care au fost aprobate de către Ministerul de Interne la 27 noiembrie 1868 cu actul nr. 13131. Societatea pe acțiuni a fost înregistrată la Tribunal sub denumirea de: „*Societatea de tramvai cu cale ferată din Timișoara*”.

În baza actului de concesiune, societatea urma să se dizolve în anul 1909, termenul de expirare a concesiunii. Între timp însă, electrificându-se liniile, s-a acordat societății o nouă concesiune eliberată de către Ministerul de Comerț cu nr. 29.009 din 5 iulie 1897 prin care s-a prelungit durata contractului societății până la 31 decembrie 1959. Potrivit acestui contract, la data de 21 iulie 1897, societatea își elaborează statute noi, care au fost aprobate de către ministerul de Finanțe la data de 1 decembrie cu actul nr. 69.063. Societatea în forma ei nouă a fost înregistrată la Tribunal cu denumirea: „Tramvaiele Comunale Electrice din Timișoara”, societate pe acțiuni.

În 1 ianuarie 1904 tramvaiele trec în proprietatea orașului cu întreaga avere activă și pasivă și se întocmește un regulament pentru administrarea în continuare a întreprinderii. În conformitate cu acest regulament aprobat în ședința adunării municipale din 29 decembrie 1904, întreprinderea tramvaielor înregistrată la tribunal cu denumirea „Tramvaiele Comunale Timișoara”, se administrează de către Consiliul Comunal ca o întreprindere de sine stătătoare, independent de alte bunuri comunale și în baza legilor comunale.

2) *Exploatarea și circulația troleibuzelor*

Introducerea troleibuzului (firobuzului, cum era numit în acea vreme) în orașul Timișoara este strâns legată de numele aceluia care a fost academicianul dr.ing. Corneliu Mikloși.

Timișoara a fost primul oraș din România care a introdus în circulație acest mijloc modern de transport în comun: TROLEIBUZUL.

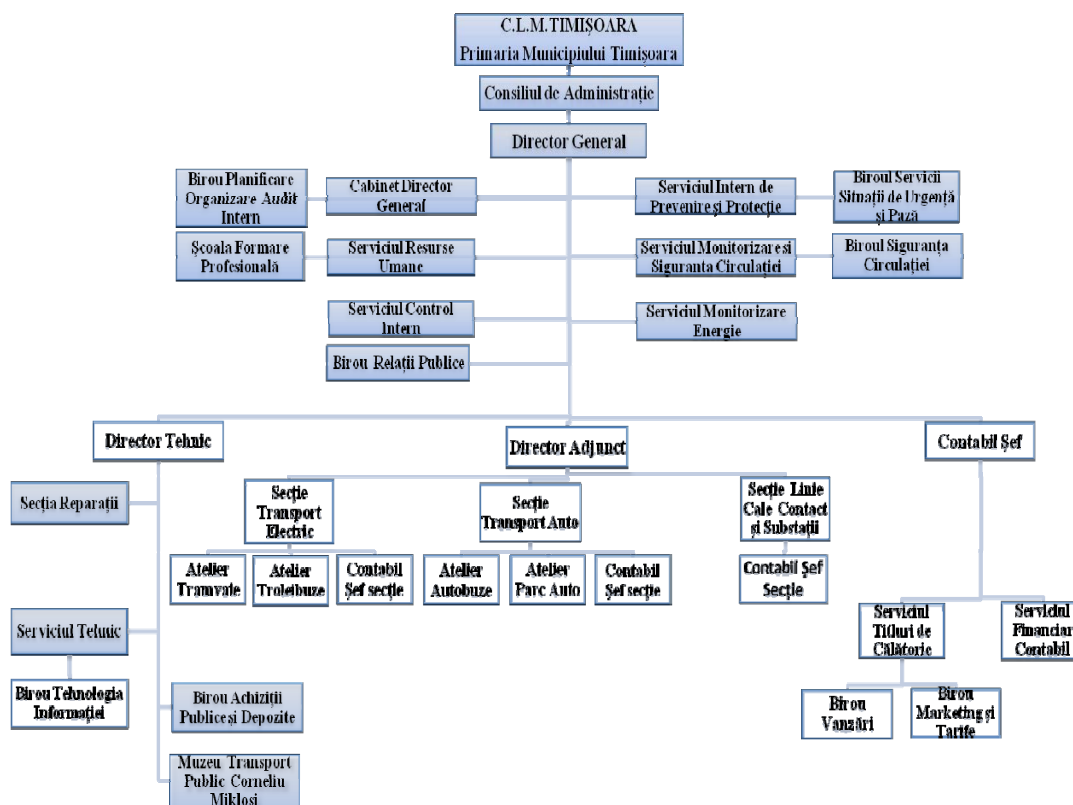
3) *Exploatarea și circulația autobuzelor*

Autobuzele au fost introduse în transportul în comun cu mult timp în urma tramvaielor deoarece motoarele cu explozie nu erau destul de perfecționate, iar șoselele pe care urma să circule erau construite din macadam sau piatră brută de munte. Tramvaiele Comunale Timișoara fac prima încercare de a introduce autobuzul în transportul public în anul 1926. Prețul autobuzelor din import era mare și din acest motiv a fost construit în atelierele proprii ale întreprinderii un autobuz utilizându-se șasiul unui autocamion vechi. Acest

autobuz având o capacitate de 20 locuri s-a pus în circulație în data de 20 iunie 1926 pe traseul Gara Fabric (Est) – Pădurea Verde. În anul 1934 au fost procurate două autobuze la mâna a doua: unul marca „Laffz” cu o capacitate de 28 de locuri și altul marca „Chevrolet” cu o capacitate de 24 locuri.

Acestea au fost începuturile introducerii autobuzelor în transportul în comun în orașul Timișoara.

STRUCTURA ORGANIZATORICĂ A REGIEI



REȚEAUA DE TRANSPORT PUBLIC DE PERSOANE

Rețeaua de transport public de persoane cuprinde actual 9 trasee de tramvai, 7 trasee de troleibuz și 17 trasee de autobuze iar pentru călătorii din localitățile limitrofe municipiului, membre ale asociației “Societatea Metropolitană de Transport Timișoara”, există 3 trasee metropolitane de autobuze.

Tip mijloc	Număr trasee	Lungime rețea	Unități planificate zilnic			KM PARCURSI ZILNIC		
			Luni-Vineri	Sâmbăta	Duminica	Luni-Vineri	Sâmbăta	Duminica
tramvai	9	116,7	46	31	30	10.884	7.644	7.626
troleibuz	7	64,6	38	22	20	7.024	4.675	4.387
autobuz	17	213,1	52	28	27	11.053	7.244	7.025
Total	34	394,4	136	81	77	28.961	19.563	19.038

INFORMAȚII CU PRIVIRE LA SISTEMUL DE MANAGEMENT INTEGRAT

Sistemul de Management Integrat Calitate - Mediu - Sănătate și Securitate în Muncă - Responsabilitate Socială, proiectat și implementat la Regia Autonomă de Transport Timișoara, în conformitate cu standardele SR EN ISO 9001:2008, SR EN ISO 14001:2005, SR OHSAS 18001:2008 și SA 8000:2008, are ca punct de plecare în continuare următoarele:

- Dorința de a demonstra abilitatea R.A.T.T. de a furniza consecvent produse și servicii care să satisfacă cerințele clientului, cerințele legale și reglementate aplicabile;
- Dorința exprimată de managementul organizației de a mări satisfacția clientului, prin aplicarea eficace a Sistemul de Management Integrat Calitate - Mediu - Sănătate și Securitate în Muncă - Responsabilitate Socială, inclusiv a proceselor de îmbunătățire continuă a sistemului și prin asigurarea conformității cu cerințele clientului, cerințele legale și reglementate aplicabile;
- Preocuparea managementului organizației de a acorda importanță impactului real și potențial al activităților și serviciilor noastre asupra mediului, în scopul îmbunătățirii controlului poluării, asigurării dezvoltării durabile și creșterii satisfacției părților interesate;
- Preocuparea managementului organizației de a elimina sau minimiza riscurile privind sănătatea și securitatea în muncă a lucrătorilor și a altor părți interesate care pot fi expuse la riscuri de sănătate și securitate asociate activităților noastre;
- Preocuparea managementului organizației de a realiza și menține un mediu și relații de muncă adecvate, bazate pe drepturile internaționale ale omului și pe dreptul muncii la nivel național, drepturi recunoscute pentru tot personalul R.A.T.T. cât și pentru furnizorii săi;
- Conformitatea cu cerințele de responsabilitate socială va permite organizației noastre:
 - Să dezvolte, să mențină și să întărească politici și proceduri pentru gestionarea acelor probleme asupra cărora exercită influență sau control;
 - Să demonstreze părților interesate că politica, procedurile și practicile existente sunt în conformitate cu prevederile SA 8000:2008;
- Preocuparea organizației de a se asigura de conformitatea cu politica de calitate, mediu, sănătate și securitate, responsabilitate socială, declarată;
- Cerința de a demonstra această conformitate și altora, de a satisface cerințele referențialelor amintite și de a obține certificarea Sistemul de Management Integrat Calitate - Mediu - Sănătate și Securitate în Muncă, Responsabilitate Socială, de către un organism de certificare.

În conformitate cu declarațiile de politică și a obiectivelor de management, angajamente ale conducerii pentru cele trei domenii, organizația se preocupă de îmbunătățirea continuă a eficacității sistemului integrat implementat, având ca fundament satisfacerea cerințelor clienților, a cerințelor legale și reglementate aplicabile, a angajaților și a celorlalte părți interesate.

Managementul de vârf al organizației a stabilit următoarele obiective ale managementului:

- Respectarea indicatorilor de performanță, conform HCL Timișoara.
- Fluidizarea traficului.
- Îmbunătățirea continuă a calității serviciilor furnizate clienților.
- Îmbunătățirea și eficientizarea activității.
- Menținerea unui SMI care să creeze cadrul pentru îmbunătățirea continuă.
- Retehnologizarea întregii activități desfășurate de R.A.T.T. prin modernizări, achiziții de utilaje performante și realizarea unei infrastructuri adecvate.
- Prevenirea poluării mediului.
- Asigurarea unei întrețineri corespunzătoare a infrastructurii.
- Reciclarea deșeurilor.
- Întărirea capacității de intervenție în cazul unor poluări accidentale.
- Protejarea sănătății lucrătorilor și evitarea poluării solului.
- Întărirea imaginii R.A.T.T. prin asigurarea și menținerea conformității cu reglementările în domeniu.

- Respectarea dispozițiilor legale în privința păstrării și securității gestiunilor și gestionarilor, decontare, circuitul documentelor.
- Întărirea imaginii R.A.T.T. prin respectarea documentelor internaționale, naționale și a interpretării lor, privind responsabilitatea socială.
- Îmbunătățirea condițiilor de muncă ale personalului angajat, fidelizarea angajaților.
- Analiza periodică a politicii, obiectivelor și PMI și stabilirea gradului de adecvare.
- Realizarea unei culturi a calității și a unei mentalități proactive a personalului R.A.T.T. și a celor ce lucrează în numele nostru, în ceea ce privește protecția mediului înconjurător, responsabilitatea socială și securitatea în muncă

Ceea mai mare pondere în cheltuielile de exploatare o reprezintă cheltuielile cu personalul.

De menționat ca în totalul datoriilor , cat și în total creanțe este cuprinsă **suma de 40.477.092 lei , reprezentând obligații stabilite în urma controlului fiscal, prin Decizia 69/februarie 2010, sume care au fost contestate de către regie .**

EVOLUȚIA TARIFELOR

Tarifele titlurilor de călătorie în anul 2011, au rămas la fel la abonamentele pentru populație , fiind modificate tarifele la bilete și portofel electronic, precum și introducerea tarifului social pentru gratuitățile acordate conform Protocolului de colaborare cu PMT.

ACTIVITATEA DE INVESTIȚII

Datorită lipsei resurselor financiare în perioada 2010 și 2011 s-a renunțat la cea mai mare parte a investițiilor proprii, în această perioadă efectuându-se plăți restante la obiective finalizate în 2009, achiziția de tramvaie folosite și unele dotări independente necesare autorizării reviziilor și reparațiilor, precum și plăți pentru restituirea creditului pentru achiziția de troleibuze.

Una din prioritățile Primăriei Municipiului Timișoara a fost îmbunătățirea flotei mijloace de transport , fiind achiziționate în leasing un nr. de 30 autobuze articulate , care au fost date în folosința RATT.

Neîncasarea creanțelor și în principal a subvențiilor de la bugetul local au condus la înregistrarea de obligații fiscale restante și întâzieri la plata datoriilor către furnizori și bănci, întâzieri care au generat la rândul lor majorări de întârziere și care au dus la executări silite asupra bunurilor și instituirii de popririi pe conturile regiei.

Pentru obligațiile fiscale restante, inclusiv obligațiile stabilite prin Decizia 69/2010 în valoare de 40.477.092 lei, Ministerul finanțelor –ANAF- prin actul administrativ 34/25.11.2009, și-a intabulat dreptul de ipoteca asupra celor 2 imobile aflate în proprietatea regiei și a procedat la instituirea popririlor pe conturile regiei.

De asemenea, ANAF a procedat *la Instituirea unor măsuri asiguratorii* prin instituirea sechestrului pe bunurile imobile aflate în proprietatea RATT și sechestrul pentru bunurile mobile ale R.A.T.T, pentru obligațiile de plată stabilite prin Decizia 69/2010, stabilite în urma controlului fiscal din perioada noiembrie 2009-ianuarie 2010. Atât decizia de impunere cât și sechestrul au fost contestate și respectiv a fost înaintată acțiune în instanță pentru desființarea și anularea acestora.

Lipsa resurselor a făcut ca în anul 2010, să fie făcute, în cea mai mare parte, cheltuieli pentru investițiile efectuate în anul 2008, 2009 și 2010. Se constată că lipsa resurselor a făcut ca în perioada 2009-2010, să se renunțe la cea mai mare parte a investițiilor prevăzute prin planul de investiții.

Concluzie: Reorganizarea și restructurarea regiei ca urmare a efortului investițional susținut de către municipalitate nu a fost concretizată prin măsuri de reducere a cheltuielilor cu mentenanța, în special cheltuielile cu personalul, ca element de cost principal în structura cheltuielilor totale ale regiei cu toate ca regia în anul 2010 a realizat o îmbunătățire și eficientizare a activității prin programul de reorganizare și restructurare aprobat de către Consiliul Local al Municipiului Timisoara.

Eficiența în transporturile publice locale de călători presupune un echilibru între numărul de personal de mentenanță, inclusiv personalul TESA și personalul de bord care asigură serviciul. Un optim pentru eficientizarea regiei ar fi un raport de 1 la 1 între activitatea de baza și activitățile conexe pentru susținerea activității de baza, lucru care nu a fost atins în cursul anului 2012 prin măsurile luate.

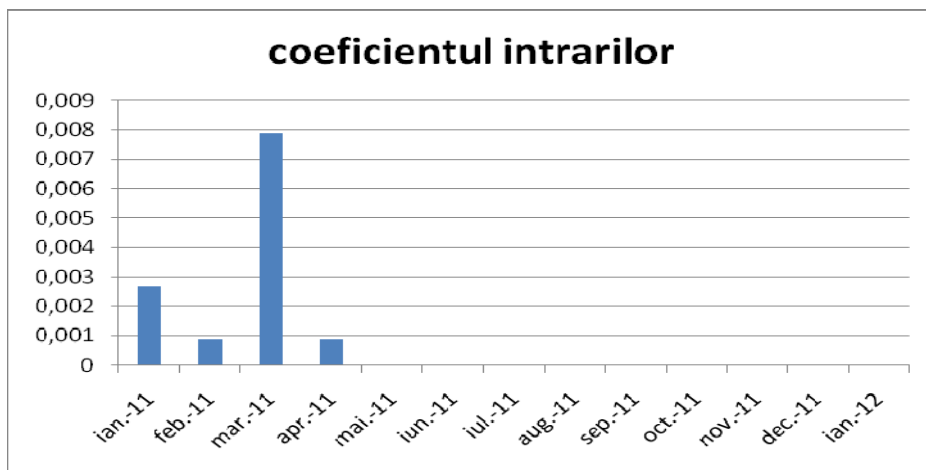
ANALIZA RESURSELOR UMANE

Analiza resurselor umane la R.A.T.T. cuprinde următoarele aspecte, considerate semnificative:

- Analiza coeficientului intrărilor pentru perioada ianuarie 2011 - ianuarie 2012;
- Analiza coeficientului ieșirilor pentru perioada ianuarie 2011 - ianuarie 2012;
- Analiza coeficientului circulației totale pentru perioada ianuarie 2011 - ianuarie 2012;
- Analiza coeficientului stabilității;
- Analiza resurselor umane din punct de vedere a structurii de personal;
- Analiza resurselor umane referitoare la vechimea în cadrul regiei.

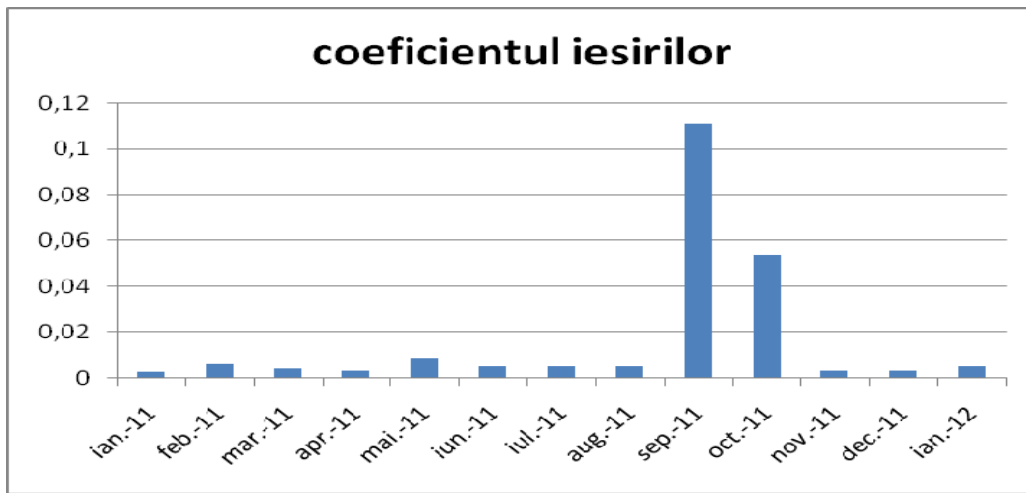
Analiza a fost efectuată pentru perioada ianuarie 2011 - ianuarie 2012, perioadă în care la R.A.T.Timisoara s-a pus în aplicare Hotărârea Consiliului Local Timisoara nr.138/19.04.2011, privind aprobarea Programului de reorganizare și restructurare al Regiei Autonome de Transport Timisoara, Regulamentului de organizare și funcționare, a Organigramei și a Statului de funcții precum și desființarea efectivă a unui număr de 203 posturi din cadrul regiei.

Analiza coeficientului intrărilor pentru perioada ianuarie 2011 - ianuarie 2012



În perioada analizată coeficientul intrărilor a fost de **0,0009**. în această perioadă nu au fost efectuate angajări, managementul de vârf al regiei fiind preocupat de reducerea ponderii cheltuielilor salariale în total cheltuieli și folosirea la potențialul maxim a personalului existent.

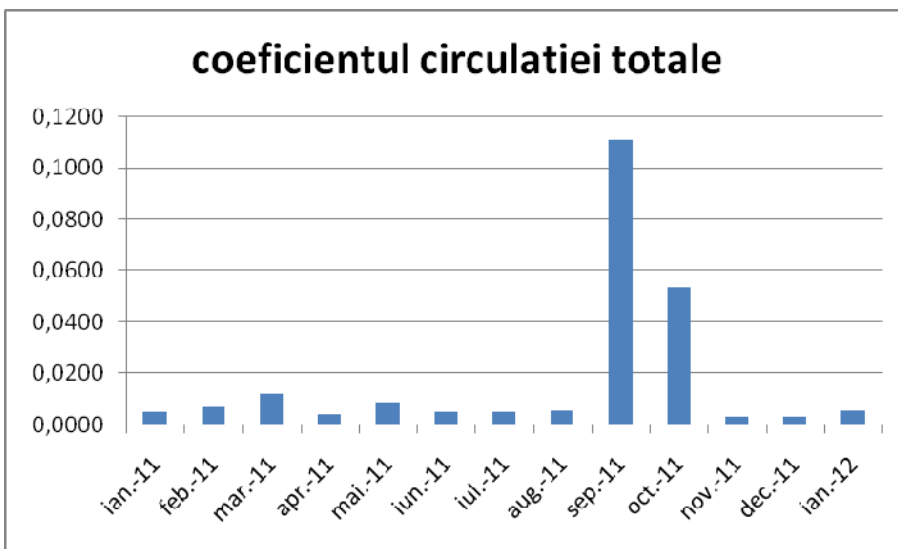
Analiza coeficientului ieșirilor pentru perioada ianuarie 2011 - ianuarie 2012



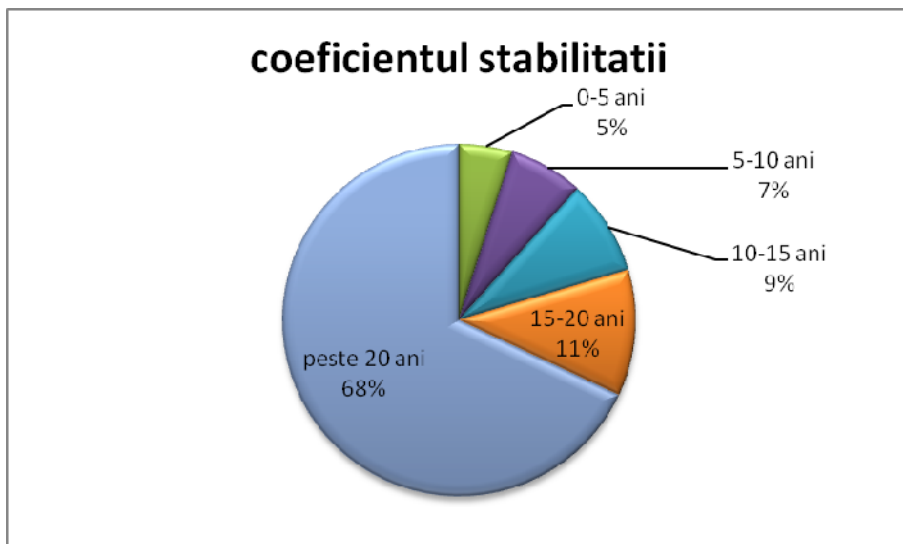
În perioada analizată coeficientul ieșirilor a fost de **0,0168**.

Semnificativă în cadrul analizei coeficientului ieșirilor este luna septembrie 2012, luna în care conform H.C.L. nr. 138/19.04.2011 au fost desființate efectiv 203 posturi din cadrul regiei și a început procedura de emiteră a deciziile de concediere colectivă

Analiza coeficientului circulației totale pentru perioada ianuarie 2011 - ianuarie 2012



În perioada analizată coeficientul circulației totale a fost de **0,0176**.



În cadrul analizei realizate la Regia Autonomă de Transport Timișoara, datorită vechimii firmei și a particularității domeniului de activitate, pentru determinarea coeficient de stabilitate al personalului s-au considerat semnificative mai multe tranșe de vechime, respectiv: 0-5 ani, 5-10 ani; 10-15 ani; 15-20 ani; și mai mult de 20 de ani.

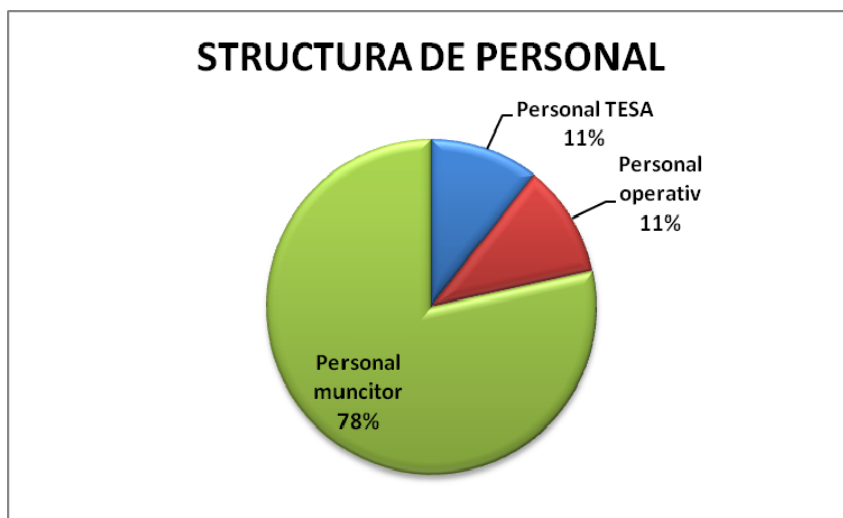
Structura de personal la R.A.T.Timisoara

Numărul de posturi în conformitate cu organigrama și statul de funcții R.A.T.T., aprobate prin Hotărârea Consiliului Local Timișoara nr. 138/19.04.2011 este de 933, repartizat astfel:

Nr.crt.	Funcția	Număr posturi
1.	Personal TESA	96
2.	Personal operativ	102
3.	Personal muncitor	735
	TOTAL	933

Consiliul director a Regiei Autonome de Transport Timișoara este format, conform organigramei din: directorul general, directorul adjunct, directorul tehnic și contabilul șef.

Rezultă un total de 937 angajați.



Structura de personal a Regiei Autonome de Transport Timișoara este dominată de personalul muncitor, care constituie 78% din numărul total de angajați ai regiei.

Personal TESA+consiliul director: 100

din care: - funcții de conducere: 35 - funcții de execuție: 65

Personalul operativ: 102 (dispecer, controlor trafic, maistru,șef coloană, șef garaj, funcționar economic, operator calculator, casier, gestionar, tehnician, etc.)

Muncitorii din cadrul regiei se clasifică în următoarele categorii: personal de exploatare (conducători tramvai, conducători troleibuz, conducători autobuz și șofer auto) și personal de mentenanță: muncitori calificați (acumulatorist, agent pază, arhivar, automacaragiu, constructor linii tramvai, electrician, mecanic auto, mecanic utilaj, mecanic întreținere, motostivuatorist, rectificator, lăcătuș mecanici, strungar, tâmplar, vopsitor, etc.) și muncitori necalificați.



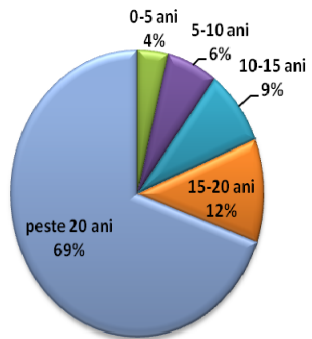
Personalul de exploatare reprezintă categoria de personal predominantă în cadrul total personal dat fiind activitatea de transport urban, suburban și metropolitan de persoane a regiei. Structura personalului de exploatare este prezentată mai jos, conducătorii tramvai rămân categoria de personal dominantă.



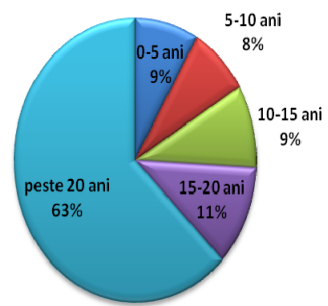
Structura personalului funcție de **vechimea în R.A.T.T.** și în funcție de sex.

Analizând structura de personal **funcție de sex**, se remarcă preponderența personalului masculin în total personal, fapt datorat specificului activității.

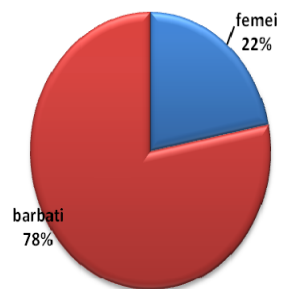
vechimea in munca - barbati



vechimea in munca - femei



structura de personal functie de sex



3.7. ANALIZA SWOT

S-a efectuat o noua analiză diagnostică față de anul 2009 prin care s-au identificat și inventariat principalele probleme care derivă din activitatea de bază a Regiei Autonome de Transport Timișoara.

Principalele probleme care generează dificultăți în activitatea Regiei Autonome de Transport Timișoara sunt următoarele:

- starea de uzură fizică și morală ridicată a tramvaielor;
- existența unor posibile amenințări, care pot apărea mai ales datorită creșterii accelerate a traficului urban, care va perturba puternic circulația mijloacelor de transport public de persoane în situația în care nu se vor asigura benzi de circulație rezervate exclusiv acestora;
- creșterea circulației urbane și blocajele de trafic, care se produc deja în prezent în special în zona centrală a orașului;
- revizuirea și armonizarea structurii organizaționale cu structurile practicate în țările Uniunii Europene pentru companiile de transport public de persoane. În acest sens se propune reconfigurarea structurii organizaționale în funcție de stadiul de dezvoltare al Regiei Autonome de Transport Timișoara și strategia sa de dezvoltare.

Problemele referitoare la calitatea transportului public de persoane și nemulțumirile populației, rezultate din sondajele proprii ale Regiei Autonome de Transport Timișoara se referă la:

- **confortul** asigurat pe durata deplasărilor;
- **frecvența** cu care sosesc mijloacele de transport;
- **traseele** alese pentru liniile de transport în comun;
- **starea vehiculelor** și întreținerea acestora;
- **amabilitatea personalului** cu care călătorii intră în contact, începând cu obținerea informațiilor privind transportul public de persoane și până la efectuarea deplasării;
- **informațiile disponibile** în stații de transport public;
- **punctualitatea** sosirii în stații a mijloacelor de transport;
- **prețul biletelor** și al abonamentelor;
- **emisiile poluante** generate de mijloacele de transport.

Organizarea circulației în orașul Timișoara nu este realizată astfel încât să se poată acorda prioritatea transportului public. În acest sens se menționează faptul că majoritatea liniilor de tramvai sunt în zonă carosabilă amplasată de regulă pe axul arterei (în mijloc), iar pe cele în platforma proprie circulă și poliția, pompierii și salvarea.

PUNCTE TARI

- ✓ tradiție și profesionalism;
- ✓ resurse umane majoritar competente;
- ✓ infrastructura de tramvai în curs de modernizare;
- ✓ parc modern de autobuze și troleibuze;
- ✓ program de investiții important susținut de Primăria Municipiului Timișoara;
- ✓ deschiderea conducerii pentru modernizare și eficientizare;
- ✓ management activ, orientat pe obiective prioritare și dezvoltare;
- ✓ încrederea managementului din cadrul R.A.T. Timișoara că este posibil să fie demarate și încheiate cu succes programe de eficientizare și modernizare a activității;

- ✓ disponibilitate cu privire la dezvoltarea viitoare a transportului public de persoane în corelare cu apariția Aglomerării Urbane Timișoara (conform studiului realizat de către Direcția de Urbanism din cadrul Primăriei Municipiului Timișoara;
- ✓ relații bune de colaborare, active și profesionale, cu Primăria Municipiului Timișoara și alte organizații implicate în modernizarea și organizarea corespunzătoare a transportului public de persoane.
- ✓ există un sistem modern de urmărire și monitorizarea circulației mijloacelor de transport;
- ✓ sistemul de informare a călătorilor în stațiilor și în mijloacele de transport în curs de implementare;
- ✓ există un sistem de ticketing modern prin care să se poată urmări numărul de călători transportați care este implementat

PUNCTE SLABE

Situația resurselor financiare:

- ✓ RATT are datorii importante;
- ✓ grad redus de incasare a creanțelor provenite din subvențiile acordate;
- ✓ acces dificil la credite deoarece RATT nu are cu ce garanta (mijloacele fixe de tip clădiri și terenuri sunt proprietate publică) ;
- ✓ lipsa unei baze de date relaționale, respectiv a unui sistem informatic integrat (de tip ERP- Enterprise Resource Planning) aduce mari dificultăți și prejudicii întregului sistem financiar-contabil și de comercializare;
- ✓ utilizarea incompletă a capacităților și tehnologia învechită determină cheltuieli ridicate și în final pierderi la secțiile piese de schimb, întreținere și reparații;

Starea mijloacelor de transport:

- ✓ tramvaiele aduse din Germania au fost fabricate în perioada 1965-1970, prezintă un grad mare de uzură fizică și morală și un număr de mare de tipuri, 5 tipuri, care necesită o varietate mare de piese de schimb ;

Probleme de organizare generală:

- ✓ necesitatea unei strategii cu privire la dezvoltarea viitoare a transportului în comun în corelare cu apariția Aglomerării Urbane Timișoara;
- ✓ organigrama are multe nivele ierarhice, fapt ce face, ca uneori, departamentele să fie rupte unele de altele iar colaborarea și comunicarea se fac cu dificultate;
- ✓ se întâmpină greutăți în selectarea și formarea de personal competent pentru activitatea de transport public;
- ✓ personal nemulțumit/nemotivat datorita salariilor mici;
- ✓ informatizarea este slabă, se mai lucrează cu tot felul de registre și evidențe scrise cu mâna;

Contorizarea consumurilor:

- ✓ nu există un sistem de contorizare pe centre cost (consum) a energiei electrice, carburanților și utilităților

OPORTUNITĂȚI

- ✓ atitudine favorabilă a cetățenilor pentru utilizarea transportului public de persoane, față de automobile datorită creșterii dificultăților de circulație tot mai frecvente ca urmare a creșterii continue a traficului;
- ✓ implicarea conducerii Primăriei pentru modernizarea transportului public de persoane și asigurarea resurselor financiare pentru investiții și pentru compensarea reducerilor sociale și gratuităților;
- ✓ concurența redusă datorită inexistenței unor soluții alternative de transport public de persoane;
- ✓ nivelul mare de încredere al cetățenilor în siguranța călătoriilor cu transportul în comun (peste 40 % din locuitorii orașului călătoresc cu mijloace de transport public de persoane);
- ✓ existența studiului privind Aglomerarea Urbană Timișoara care are în vedere extinderea transportului în comun în periurban;
- ✓ posibilități de extindere locală și regională a rețelei de transport public de persoane;

- ✓ posibilități de utilizarea la scară tot mai largă a sistemelor digitale de tehnologia informațiilor și comunicațiilor.

VULNERABILITĂȚI

- ✓ fluctuația mare de personal pentru personalul de bord;
- ✓ dezvoltarea concurenței, inclusiv din țările UE începând cu 2007,
- ✓ constrângerile din punctul de vedere al reglementărilor Uniunii Europene atât la achiziții de mijloace de transport, cât și la trafic și taxare;
- ✓ dificultăți de conformitate în calitatea serviciilor de transport public de persoane și la cerințele de mediu, față de standardele europene;
- ✓ creșterea continuă a traficului urban care va perturba puternic TC, dacă nu se asigură din timp sisteme moderne de planificare tehnică și monitorizare on-line a traficului, asistate de echipamente digitale și măsuri de organizare și coordonare a traficului TC pe căi rezervate și cu priorități de circulație;
- ✓ creșterea volumului de date și informații care nu se pot prelucra cu sistemul informatic actual.

MĂSURI DE REORGANIZARE ȘI RESTRUCTURARE A ACTIVITĂȚII R.A.T.TIMIȘOARA

Misiunea regiei și activitățile realizate sunt redate în cadrul a două documente, anume: M.S.M.I. - Manualul Sistemului de Management Integrat și R.O.F. - Regulamentul de Organizare și Funcționare. Referiri la misiunea și activitățile R.A.T.Timișoara, așa cum sunt ele definite prin M.S.M.I. și R.O.F. se prezintă în cele ce urmează:

Directorul General al Regiei Autonome de Transport Timișoara stabilește (conform celor specificate în cadrul MSMI ca politică de calitate pentru întregul personal al regiei următoarea: **transportul călătorilor în condiții de confort, siguranță și deplină încredere în serviciul efectuat de regie.**

Politica de calitate, mediu, sănătate și securitate, responsabilitate socială, declarată de managementul de vârf, se menține, se îmbunătățește și cerințele acestora sunt auditate.

Baza implementării și certificării sistemului de management integrat a constituit-o necesitatea de a se îmbunătăți aspectele activității regiei. Dorința CĂLĂTORULUI precum și urgența de acțiune pentru îmbunătățirea unor aspecte ale activității se pot constata și prin sondajele de opinie realizate la nivelul populației municipiului. Sondajele de opinie stabilesc direcțiile prioritare de acțiune și de asemenea modul în care și-au atins scopul măsurile luate anterior.

Atingerea obiectivelor stabilite se face prin implementarea și difuzarea de proceduri documentate ale SMI. Procedurile se stabilesc de către toți cei implicați în desfășurarea activității, la toate nivelurile de activitate. Elaborarea documentelor SMI se realizează de către proprietarii de proces, cu respectarea cerințelor legale în vigoare, fiind verificate din punct de vedere al standardelor internaționale.

Față de obiectul de activitate înscris în ROF al RATT, se consideră că toate activitățile secundare și auxiliare ale regiei reprezintă suport pentru desfășurarea activității principale și anume “transporturi urbane, suburbane și metropolitane de călători”

Documentația SMI stabilește responsabilitățile personalului din cadrul regiei, pentru fiecare nivel organizatoric, conform atribuțiilor stabilite prin ROF.

Măsuri privind eficientizarea activității, reorganizarea și restructurarea R.A.T.Timișoara

Principiile de lucru care stau la baza măsurilor

Măsurile privind eficientizarea, reorganizarea și restructurarea activității regiei au în vedere următoarele aspecte:

- reducerea cheltuielilor;
- creșterea veniturilor;
- atragerea de călători de la alte tipuri de transport;
- asigurarea unui raport optim între numărul de călători transportați și parcursul mijloacelor de transport, adică:
 - o **maximizarea numărului de călători transportați și**
 - o **minimizarea parcursului mijloacelor de transport.**

Activitatea în cadrul RATT este apreciată în funcție de realizarea unor indicatori precum:

- kilometri transport urban (km);
- ture transport urban (ture)
- ore circulație (ore)
- C.U.P.- Coeficient de utilizare a parcului (%)
- Parc inventar (unit)
- Călători transportați (călători)
- Călători pe kilometru urban (călători/km),etc.

Obiectivele strategiei actuale ale activității R.A.T.Timișoara

- Menținerea și îmbunătățirea unui Sistem de Management Integrat Calitate – Mediu - Sănătate și Securitate.
- Creșterea eficienței transportului public de călători, printr-un grad de realizare a graficelor de peste 98%.
- Creșterea indicatorului de satisfacție client cu 2% pe an.
- Întărirea imaginii regiei prin asigurarea și menținerea conformității cu reglementările în domeniu.
- Menținerea pe piața orașului Timișoara cu extindere ca operator regional.
- Asigurarea unui parc bun de exploatare de mijloace de transport în comun prin realizarea unei mentenanțe conform cerințelor tehnice, urmărind realizarea unui coeficient de stare tehnică a parcului (CST) de minim 70%.
- Investiții în rețehnologizare și infrastructură.
- **Preluarea în totalitate a obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite de către Primăria Municipiului Timișoara prin hotărâri ale Consiliului Local Timișoara și realizarea acestora la nivel maxim.**
- Îmbunătățirea continuă a calității serviciilor furnizate clienților prin reînnoirea parcului de troleibuze prin achiziția de troleibuze noi în continuare și a parcului de autobuze prin achiziția de 30 autobuze articulate noi, respective achiziția de tramvaie noi.
- Prevenirea poluării mediului și solului.
- Analiza periodică a politicii, obiectivelor și programului de management și stabilirea gradului de adecvare.
- Realizarea unei culturi a calității și a unei mentalități proactive a personalului regiei și a celor ce lucrează în numele nostru, în ceea ce privește protecția mediului înconjurător și securitatea în muncă.
- Îmbunătățirea condițiilor de muncă ale personalului angajat, fidelizarea angajaților.
- Dezvoltarea acțiunilor culturale sociale la complexul de agrement propriu al regiei pentru toți angajați prin programe lunare de recuperare a potențialului de muncă, împreună cu sindicatele legal constituite

Documentele Sistemului de Management Integrat Calitate-Mediu-Sănătate și Securitate în Muncă sunt astfel concepute încât să susțină această politică și să fie în conformitate cu prevederile standardelor ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 și cu specificația OHSAS 18001:1999.

Promovarea conceptelor moderne de management reprezintă una din prioritățile organizației și este un factor determinant pentru o dezvoltare durabilă.

Reorganizarea și restructurarea regiei prin proiectarea structurii organizaționale și implementarea noii organigrame

Analiza structurii organizaționale actuale și a documentelor relevă necesitatea revizuirii acestora și armonizarea lor cu structurile practicate în țările Uniunii Europene pentru companiile de transport public de persoane. Se va ține cont de următoarele aspecte:

- necesitatea reconfigurării structurii organizaționale în funcție de stadiul de dezvoltare al companiei și strategia sa de dezvoltare;
- crearea sau reorientarea compartimentelor de strategie, dezvoltare și planificare tehnică, dar și a celor de marketing și vânzări către proiecte de modernizare, cu promovarea echipamentelor și tehnologiilor digitale;

Principii pentru proiectarea structurii noii organigrame a regiei

Cele mai semnificative aplicabile regiei sunt următoarele:

- Definirea obiectivelor strategice ca punct de plecare în re-proiectarea structurilor organizaționale;
- Asigurarea condițiilor pentru proiectarea unui management participativ și performant la toate nivelurile structurii organizaționale. Acest principiu se materializează în *proiectarea unei structuri manageriale echilibrate și finaliste* prin cuantificarea rezultatelor, asistată de un sistem TIC (Tehnologia informației și comunicații) modern și adecvat.
- Apropierea structurii manageriale de cea operațională prin reducerea numărului de niveluri ierarhice și compartimente administrative/funcționale, care să permită transmiterea rapidă și fluentă a deciziilor și a informațiilor privind realizarea acestora. Acest principiu se materializează prin aplatizarea structurii organizaționale și prin utilizarea eficientă a sistemelor moderne de TIC.
- Unitatea dintre decizie și implementarea acesteia în structura operațională. Acest principiu se materializează prin asigurarea încă de la proiectarea structurii organizaționale că la nivelul unui post cu atribuții, competențe și responsabilități definite, decizia se transmite de la un singur manager și rapoartele se întorc, în primă instanță, tot la acesta pentru evaluare.
- Limitarea la maxim posibil a interferențelor organizatorice în structură, astfel încât să se evite paralelismul în acțiune și suprapunerile în controlul și monitorizarea realizării sarcinilor. Acest principiu se materializează în analiza atribuțiilor pe posturi și definirea sarcinilor, competențelor și responsabilităților cu evitarea paralelismelor și redundanțelor. În acest fel se obține o definiție armonizată a posturilor și funcțiilor.
- Acest principiu reprezintă în practică o provocare pentru cei care proiectează structuri în sensul găsirii unor compartimentări coerente și eficiente, care să asigure un echilibru cât mai bun între criteriul frecvenței de legături și cel al competenței profesionale pe domeniul managerului. Această componentă a re-proiectării structurii organizaționale necesită o atentă analiză și utilizarea unor metode de proiectare specifice.
- Eficacitatea și eficiența sistemului organizatoric este un principiu care cumulează cerințele de bază ale unei structuri organizaționale performante și anume flexibilitatea structurilor organizaționale, economia de personal și economia de informații și comunicații. Acest principiu se regăsește în practică prin posibilitatea de a face adaptări și armonizări compartimentale și de personal, în funcție de necesitatea creării de noi compartimente pentru integrarea de noi activități, comasarea altora în cazul restrângerii unor alte activități și chiar modificarea unor compartimente.
- Modificările structurale realizate la timpul oportun și într-o abordare prospectivă, conferă atributul de flexibilitate al acestora, care mărește capacitatea companiilor de a reacționa pozitiv la schimbările din mediul economic și de afaceri.

Urmare a acestei analize, s-a proiectat varianta de structură – cadru îmbunătățită, care este prezentată în organigrama ce se va implementa în cadrul regiei. Proiectarea variantei optime de sistem organizatoric și structură organizațională, reprezintă o cerință esențială în managementul modern. Prin aplicarea acestui principiu s-a realizat organigrama care corespunde noilor cerințe ale strategiei regiei. În această organigramă au fost evidențiate compartimentele și/sau activitățile, ca urmare a cerințelor impuse sistemului

informațional integrat al regiei.

Măsuri de reducere a cheltuielilor cu resursa umană

Urmare firească a restructurării tehnice și tehnologice la nivelul regiei este restructurarea organizatorică. Structura organizațională, adaptată la noile cerințe tehnice și tehnologice, este mult mai flexibilă, bazată pe cele două mari centre de costuri: Sectia Transport Electric și Sectia Transport Auto, celelalte departamente asigurându-le suportul necesar bunei funcționări. Prin reducerea numărului de nivele ierarhice se realizează un flux al informației rapid și eficient, evitându-se dubla comandă și suprapunerea de responsabilități. Diminuându-se numărul de funcții de conducere, prin comasarea unor activități asemănătoare se realizează o managerizare a activității coerentă, fără sincope, astfel încât mesajul board-ului să rămână intact și de asemenea se realizează o reducere a cheltuielilor salariale.

Au fost luate măsuri de optimizare a timpului de lucru, de reducere a timpului nelucrat, astfel încât a scăzut numărul de zile de concediu de incapacitate de muncă și numărul de învoiri și concediu fara salariu.

Cu toate aceste măsuri, pe fondul blocării angajărilor, cu excepția posturilor vacante, fondul de salarii deși a scăzut nu poate fi asigurat din fonduri proprii în totalitate și deci rămâne la o valoare ridicată în condițiile economice actuale.

Pentru anul 2012 în cadrul negocierii noului Contract Colectiv de Munca la nivel de unitate cu sindicatul reprezentativ, s-a luat măsura eliminării, diminării sau suspendării acordării unor facilități pentru salariați și anume:

- Acordarea contravalorii a 50% din valoarea biletelor de tratament și odihnă recuperatorie, inclusiv a valorii transportului,
- Suspendarea acordării tichetelor de masă,
- Eliminarea acordării unor sporuri pentru anumite categorii de personal,
- Scaderea numărului de zile de concediu de odihnă acordat,
- Diminuarea valorii primei de vacanță.
- Diminuarea numărului de zile libere platite pentru evenimente deosebite.

În concordanță cu cele mai sus arătate a fost elaborat noul Regulament de Organizare și Funcționare, noua organigramă a R.A.T.Timișoara, respectiv Statul de funcții, documente prezentate în Anexa 2, Anexa 3 și în Anexa 4.

Ținând cont de aceste documente și după o analiză referitoare la noile sarcini, atribuții și responsabilități specifice fiecărui loc de muncă, analiză realizată la nivelul fiecărui compartiment de lucru din cadrul regiei, se propune acest program de reorganizare și restructurare, program care va fi notificat sindicatelor reprezentative, Inspectoratului Teritorial de Muncă și A.J.O.F.M. prin desființarea efectivă a posturilor și plata de salarii compensatorii conform contractului colectiv de munca existent la nivel de regie.

Compartiment de lucru	Număr de posturi desființate	Tipologia posturilor desființate și motivația
Director adjunct	1	Inființarea centrelor de cost pe cele două activități de baza, transport electric, respectiv transport auto, inființarea secției de mentenanță ca centru de cost cuprinzând activitățile de reparatii și întreținere a mijloacelor de transport.
Cabinet Director general	1	Desființarea efectivă a unui post inginer.
Serviciul Resurse Umane	1	Desființarea efectivă a unui post de psiholog, datorită reducerilor succesive de personal din perioada 2008-2011 (1533 – 933 – ian.2012)
Serviciul Control Intern	1	Desființarea efectivă a unui post de economist ca urmare a reducerii activității ca o consecință a reducerilor de personal.
Serviciul Monitorizarea Energiei	2	Desființarea efectivă a 2 posturi de muncitori.

Serviciul Tehnic	4	Desființarea efectivă a unui post de inginer specializarea material rulant, Desființarea efectivă a unui post de inginer specializarea constructii, ca urmare a desființarii activitatii de mecanic sef a regiei Desființarea efectivă a doua posturi de inginer cu studii superioare tehnice ca cerinte ale postului care asigurau activitatea de supraveghere si control a sectorului de substatii de transformare – redresare, respectiv a sectiei de piese schimb si subansamble desfiintate ca urmare a restructurarii activitatii regiei din perioada 2008-2011
Secția reparații	6	Se vor desființa efectiv un numar de 6 de posturi din activitatea de reparații și întreținere autobuze si troleibuze din cadrul Secției Reparații în locația B-dul. Dâmbovița nr.2-3, deoarece exista structuri paralele organizate și autorizate conform prescripțiilor R.A.R. pentru activitatea de mentenanță astfel: - se desființează efectiv posturile corepunzătoare activității de mentenanță pentru autobuze deoarece parcul de autobuze se va repara și întreține în locația Calea Buziașului nr. 2-3 unde activitatea este autorizată d.p.d.v. al funcționării de către R.A.R., cu personalul existent în cadrul Sectie Transport Auto, ca centru de cost. - se desființează efectiv posturile corepunzătoare activității de mentenanță pentru troleibuze deoarece parcul de troleibuze se va repara și întreține în locația din Str. Banatul nr. 4 unde activitatea este autorizată d.p.d.v. al funcționării de către R.A.R., cu personalul existent în cadrul Atelierului Troleibuze. Se va desfiinta efectiv postul de sef sectie si postul de contabil sef sectie .
Biroul Achiziții Publice și Aprovizionare	1	Desființarea efectivă a unui post de economist ca urmare a reducerii activitatii de achizitii publice prin investitiile realizate in mijloace de transport (parcul de autobuze si troleibuze este dotat cu noi autovehicule incepand cu 2011)
Atelier tramvaie	2	Desființarea efectivă a 2 posturilor de maistrii prin transferul activitatii de intretinere tramvaie in subordinea Sectiei Mentenanta
Sectia LCCS	2	Se desfiinteaza postul de sef sectie si postul de contabil sef sectie.
TOTAL	21	

Alte posturi propuse pentru a fi desființate efectiv (4):

Inginer Serviciul Tehnologia Informatie, Referent comunicare – Cabinet Director General, inginer la formatia substatii - Sectia LCCS., electrician substatii.

În urma reorganizării și restructurării, resursele umane din cadrul regiei vor fi repartizate conform următoarei structuri, modificându-se astfel structura de personal aprobată prin Hotărârea a Consiliului Local Timișoara din anul 2011.

Funcția	Numărul de posturi	Numărul de posturi conform HCL / 2011	Număr de posturi efectiv desființate
TOTAL	908	933	25

În Anexe sunt supuse aprobării: Regulamentul de Organizare și Funcționare (Anexa 2), Organigrama (Anexa 3) și Statul de Funcții (Anexa 4).

Măsurile avute în vedere pentru limitarea numărului concedierilor

Ținând cont că în cadrul regiei nu există un deficit de resursă umană de natura personalului de bord (conducători tramvai, conducători troleibuz, conducători autobuz) nu a fost oferită posibilitatea obținerii acestor calificări, dar la fel ca și în cazul celorlalte două programe de concediere colectiva, R.A.T.Timisoara se va implica activ impreuna cu A.J.O.F.M. Timis in actiuni de reorientare si reconversie profesionala.

Măsuri pentru atenuarea consecințelor concedierii

Conform C.C.M. la nivel de regie, la aplicarea efectivă a reducerii de personal, prin concedieri colective sau individuale, din motive care nu țin de persoana angajatului, regia va acorda salarii compensatorii, după cum urmează:

- a) Salariații cu o vechime totală în R.A.T.T. între 3-5 ani vor beneficia de 2 salarii medii brute.
- b) Salariații cu o vechime totală în R.A.T.T. între 5-10 ani vor beneficia de 4 salarii medii brute.
- c) Salariații cu o vechime totală în R.A.T.T. între 10-20 ani vor beneficia de 6 salarii medii brute.
- d) Salariații cu o vechime totală în R.A.T.T. între 20-30 ani vor beneficia de 10 salarii medii brute.
- e) La peste 30 ani vechime totală în R.A.T.T. salariații vor beneficia de 12 salarii medii brute.

Sinteza măsurilor prezentate :

- 1) Măsurile tehnico-economice prevăzute în prezentul capitol vor determina reducerea cheltuielilor pe an, iar implementarea unui sistem informatic, va genera o activitate mai eficientă a regiei.
- 2) Renunțarea în continuare la externalizarea activităților de mentenanță în garanție și post garanție a mijloacelor de transport precum și diminuarea unor drepturi și facilități prevăzute în C.C.M., începând cu anul 2012.
- 3) Reorganizarea și restructurarea regiei prin promovarea unei noi structuri organizatorice (Organigramă, ROF, Stat de funcții) va avea drept rezultat desființarea unui număr de 25 posturi. Demersurile desființării efective de posturi se vor iniția în termen de un an de la data aprobării programului în Consiliul Local al Municipiului Timișoara.
- 4) În cazul redresării economico-financiare a regiei și promovării de lucrări de investiții din surse proprii sau alte surse bugetare, R.A.T.T., va apela, acolo unde este posibil și la angajații concediați ținând cont de competența profesională a acestora în domeniul transportului.

CONCLUZII

Programul de reorganizare și restructurare a regiei prezentat, are scop final redresarea financiară a regiei și transformarea acesteia într-un operator de transport eficient prin atingerea unui raport optim între personalul de bord și total personal, astfel încât activitatea de prestator de servicii de transport public de persoane să se desfășoare cu un nivel cât mai scăzut al subvențiilor de la bugetul local. Menționăm că la nivelul regiei, cheltuielile cu personalul au ponderea principală în structura cheltuielilor de exploatare și reprezintă aproximativ 48% din totalul acestora.

Propunerile de reorganizare și restructurare a activității, cu desființarea efectivă a unui număr de 25 de posturi se vor concretiza prin modificările organizatorice prevăzute în organigramă, R.O.F. și statul de funcții. Inițierea compartimentului de audit public intern ca urmare a recomandărilor dispuse de Camera de Conturi Timiș.

Propunem Consiliului Local al Municipiului Timișoara aprobarea Programului de reorganizare și restructurare a regiei (Anexa 1), a Regulamentului de Organizare și Funcționare (Anexa 2), a Organigramei (Anexa 3), Statului de funcții (Anexa 4), și a desființării efective a unui număr de 25 de posturi din structura regiei.

Director General,

dr.ing. Ioan Goia