

**CONSILIUL LOCAL AL MUNICIPIULUI
TIMIȘOARA**

PERIOADA DE IMPLEMENTARE : 15.05.2011 – 31.12.2011

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

PROGRAM DE REORGANIZARE ȘI RESTRUCTURARE

**REGIA AUTONOMĂ DE TRANSPORT
TIMIȘOARA**

TIMIȘOARA - 2011



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

CUPRINS

Cap. 1. Prezentare generală	Pag.1
1.1 Date de identificare	Pag.1
1.2 Scurt istoric	Pag.1
Cap. 2. Organizarea R.A.T.Timișoara	Pag.2
2.1. Structura organizatorică a regiei	Pag.2
2.2. Rețeaua de transport public de persoane	Pag.2
Cap. 3. Analiza diagnostic tehnico – economico - financiară la R.A.T.Timișoara	Pag.3
<u>3.1. Informații cu privire la sistemul de management integrat</u>	Pag.3
3.2. Evoluția tarifelor	Pag.4
3.3. Situația financiară	Pag.4
3.4. Activitatea de investiții	Pag.14
3.5. Bugetul de venituri si cheltuieli pe anul 2009-2010 și indicatori de performanță	Pag.14
3.6. Analiza resurselor umane	Pag.19
3.7. Analiza SWOT	Pag.23
Cap. 4. Măsurile de reorganizare și restructurare a activității R.A.T.Timișoara	Pag.26
4.1. Măsurile privind eficientizarea activității, reorganizarea și restructurarea la R.A.T.Timișoara	Pag.26
4.2. Analiza cheltuielilor și a veniturilor	Pag.28
4.3. Obiectivele strategiei actuale ale activității R.A.T.Timișoara	Pag.29
4.4. Reorganizarea și restructurarea regiei prin proiectarea structurii organizaționale și implementarea noii organigrame	Pag.30
4.5. Măsurile concrete de îmbunătățire a activității R.A.T.Timișoara și reducerea cheltuielilor	Pag.32
CAP.5. Concluzii	Pag.38
ANEXE	

CAPITOLUL 1. PREZENTARE GENERALĂ

1.1. 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.

1.2. 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.

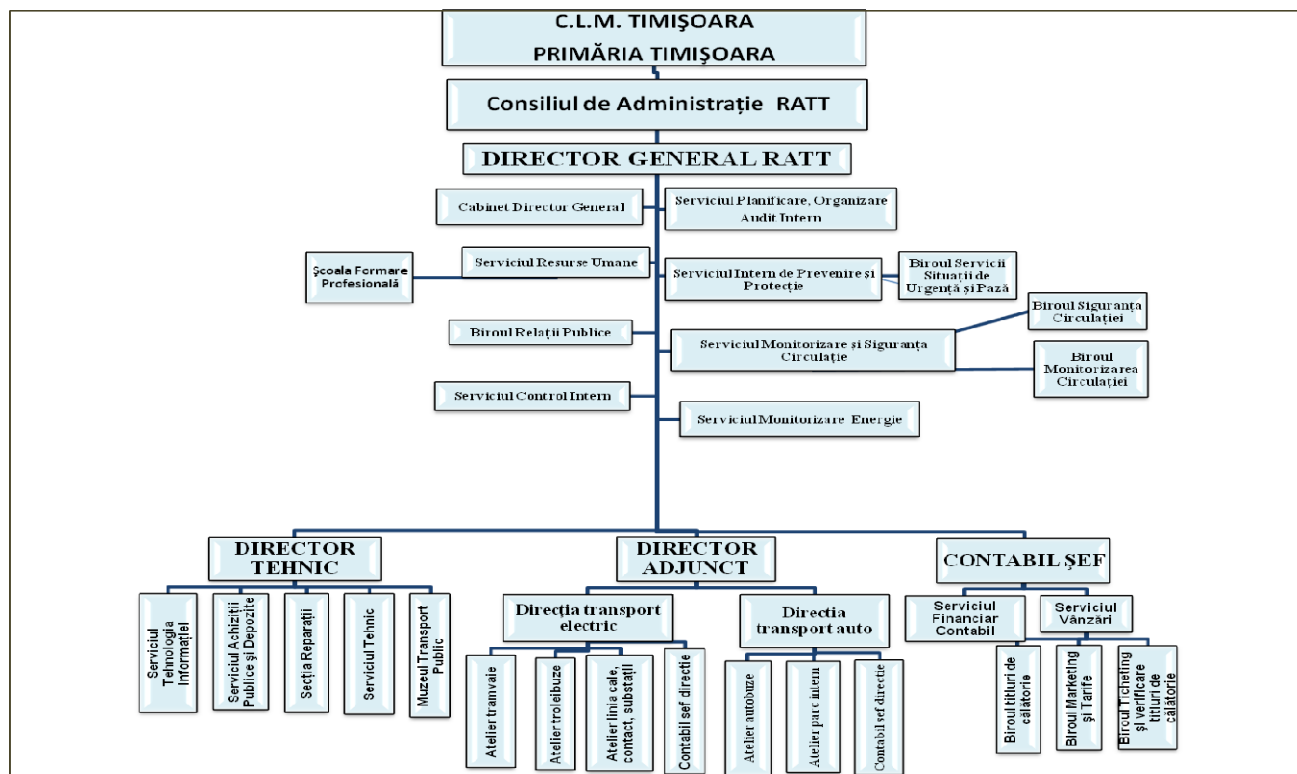
3) *Exploatarea și circulația autobuzelor*

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.

CAPITOLUL 2. ORGANIZAREA R.A.T. TIMIȘOARA

2.1. STRUCTURA ORGANIZATORICĂ A REGIEI



2.2. PRINCIPALII INDICATORI SPECIFICI AI ACTIVITĂȚII R.A.T.T.

2.2. 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.

Parcul inventar existent la 01.02.2011 este de **226** de mijloace de transport, din care: **90** tramvaie, 53 troleibuze și **83** 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
-------	----	-------	-----	----	----	--------	--------	--------

CAPITOLUL 3. ANALIZA DIAGNOSTIC TEHNICO – ECONOMICO - FINANCIARĂ LA R.A.T.TIMIȘOARA

3.1. INFORMATII 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:
 - o Să dezvolte, să mențină și să întărească politici și proceduri pentru gestionarea acelor probleme asupra cărora exercită influență sau control;
 - o 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

3.2. EVOLUTIA TARIFELOR

Tarifel la titlurile de călătorie sunt cele aprobate prin Hotararea Consiliul Local Timisoara.

3.3. SITUAȚIA FINANCIARĂ

SITUAȚIA PRINCIPALILOR INDICATORI ECONOMICI PENTRU ANUL 2010 SI 2 LUNI 2011

La data de 28.02.2011, situația economico-financiară a regiei, pe baza balanțelor de verificare provizorii la 31.12.2010 si respectiv la 28.02.2011, se prezintă după cum urmează:

2010 2 Luni 2010 2 luni 2011 [lei]

Venituri totale, din care:	110.264.657	22.639.592	15.010.436
1. Venituri din exploatare, din care	106.024.629	20.587.476	13.986.395
- venituri din încasări	35.909.887	5.750.624	5.323.254
- venituri din subvenții	62.595.588	10.875.798	8.133.826
- alte venituri	7.519.154	3.961.054	529.315
2. Venituri financiare	4.240.028	2.052.116	1.024.041
Cheltuieli totale, din care:	100.148.550	16.714.316	11.545.355
1. Cheltuieli de exploatare, din care:	93.052.905	16.344.419	11.203.906

- cheltuieli cu personalul	48.815.489	7.603.082	6.059.498
2. Cheltuieli financiare	7.095.645	369.897	341.449
Profit/Pierdere, din care:	10.116.107	5.925.276	3.465.081
1. Activitatea de exploatare	12.971.724	4.243.057	2.782.489
2. Activitatea financiară	- 2.855.617	1.682.219	682.592
Datorii totale, din care:	170.202.049	141.821.306	166.227.683
1. Obligații la bugete și fonduri speciale, din care:	84.443.872	56.498.409	83.952.851
- majorări la obligații bugetare	49.006.955	41.566.683	48.519.340
2. Datorii comerciale	9.668.513	12.291.743	8.512.526
3. Datorii la bănci (credite), din care:	64.786.009	69.045.991	62.225.534
- credite pe termen lung	63.810.490	68.047.487	61.228.541
4. Alte datorii	11.303.655	3.985.163	11.536.772
Creanțe total, din care:	100.816.300	65.570.984	101727.569
1. Creanțe comerciale	2.883.266	1.749.980	3.070.394
2. Alte creanțe, din care:	97.933.034	63.821.004	98.657.175
- subvenții de încasat de la bugetul local P.M.T.	53.399.049	22.613.009	54.614.658
-Operatiuni in curs de clarificare (Decizia A.N.A.F 69/2010)	40.477.092	-	40.477.092

Ceea mai mare pondere in cheltuielile de exploatare o reprezinta cheltuielile cu personalulul, cu toate ca in primele 2 luni ale anului 2011 in urma concedierii colective din anul 2010 au scazut cu 20,3% fata de aceasi perioada a anului 2010 .

De mentionat ca in totalul datoriilor , cat si in total creante este cuprinsa **suma de 40.477.092 lei , reprezentand obligatii stabilite in urma controlului fiscal, prin Decizia 69/februarie 2010, sume care au fost contestate de catre regie .**

SITUAȚIA PRINCIPALILOR INDICATORI FIZICI DE EXPLOATARE, PENTRU ANUL 2010 ȘI 2 LUNI 2011 COMPARATIV CU ACEASI PERIOADA A ANULUI 2010.

	12 Luni 2009	12 Luni 2010	2 Luni 2010	2 Luni 2011 [lei]
Km parcurși, din care	10.181.664	9.267.455	1.600.615	1.428.818

1. Km parcurși urban	9.985.553	8.989.609	1.544.339	1.391.198
- tramvaie	3.936.485	3.348.631	610.866	497.602
- troleibuze	2.248.338	2.177.726	361.235	354.810
- autobuze	3.800.730	3.463.252	572.238	538.786
2. Km parcurși metropolitan	196.111	277.846	56.276	37.620
Ture efectuate, din care:	897.131	772.634	135.686	116.974
1. Ture efectuate urban:	887.826	758.613	132.975	115.154
- tramvaie	335.007	256.268	48.750	36.980
- troleibuze	233.244	229.700	38.133	37.096
- autobuze	319.575	272.645	46.092	41.078
2. Ture efectuate metropolitan	9.305	14.021	2.711	1.820
Ore circulație efectuate, din care:	716.134	643.711	110.873	99.672
1. Ore circulație efectuate urban:	707.676	629.690	108.426	98.051
- tramvaie	279.351	239.180	43.151	36.234
- troleibuze	184.804	176.175	29.164	28.555
- autobuze	243.521	214.335	36.111	33.262
2. Ore circulație efectuate metropolitan	8.458	14.021	2.447	1.621
Călători transportați, din care:	105.554.127	141.505.107	25.090.017	20.235.004
1. Călători transportați urban:	105.195.229	140.614.932	24.917.250	20.072.645
- tramvaie	57.842.184	72.571.080	12.871.490	10.320.070
- troleibuze	22.267.167	33.472.076	5.793.706	4.874.041
- autobuze	25.085.878	34.571.776	6.252.054	4.878.534
2. Călători transp. Metropolitan	358.898	890.175	172.767	162.359
Călători transportați urban, din care:	105.195.229	140.614.932	24.917.250	20.072.645
1. Călători transp. din bilete urban	13.996.838	11.808.752	1.951.275	1.553.498
2. Călători transp. din abonamente urban:	91.198.391	128.806.180	22.965.975	18.519.147

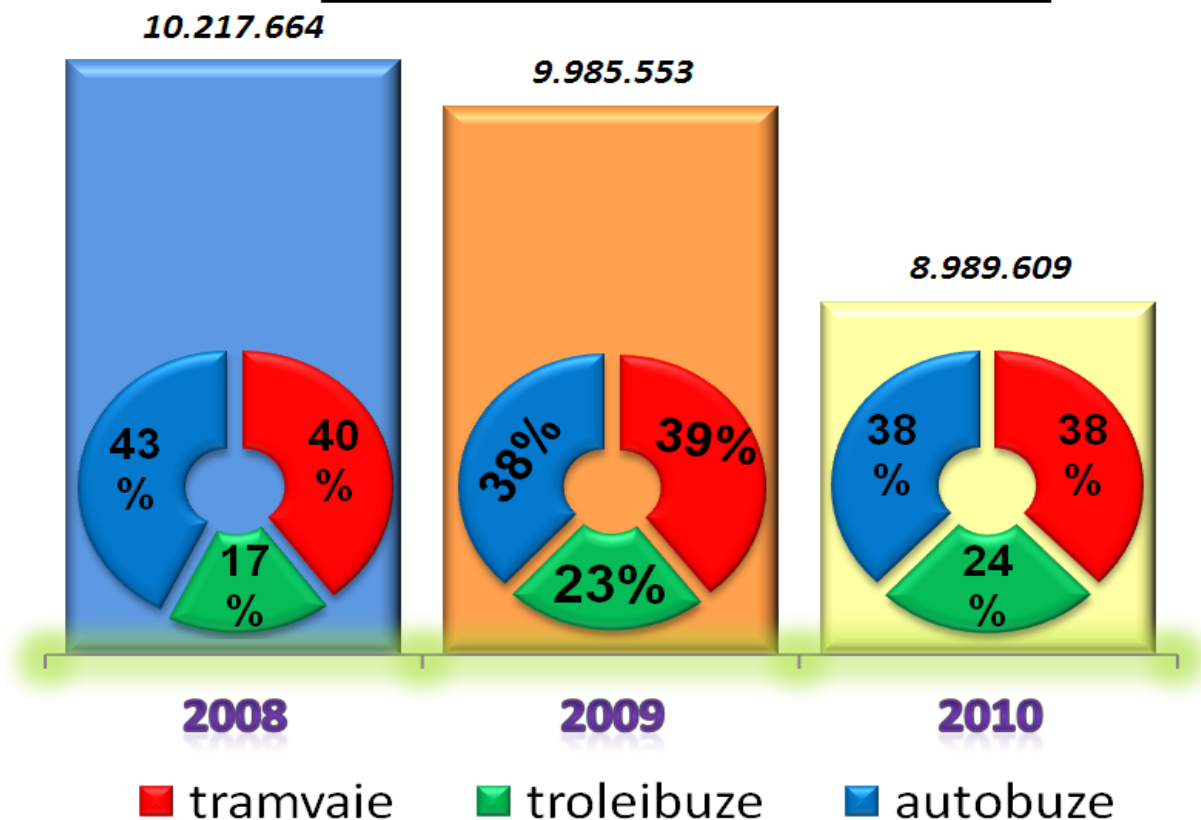
- gratuități 100% reducere	44.146.645	83.429.287	16.586.820	12.082.909
- abon. cu 50% reducere	14.221.570	14.327.910	3.340.120	3.233.535
- abon. cu 20% reducere	14.372.700	14.293.100	2.508.700	2.667.135
- abon. preț întreg	17.978.910	16.462.075	478.015	509.810
- legitimații de 1 zi	478.566	293.808	52.320	25.758

3.3. EVOLUȚIA TARIFELOR

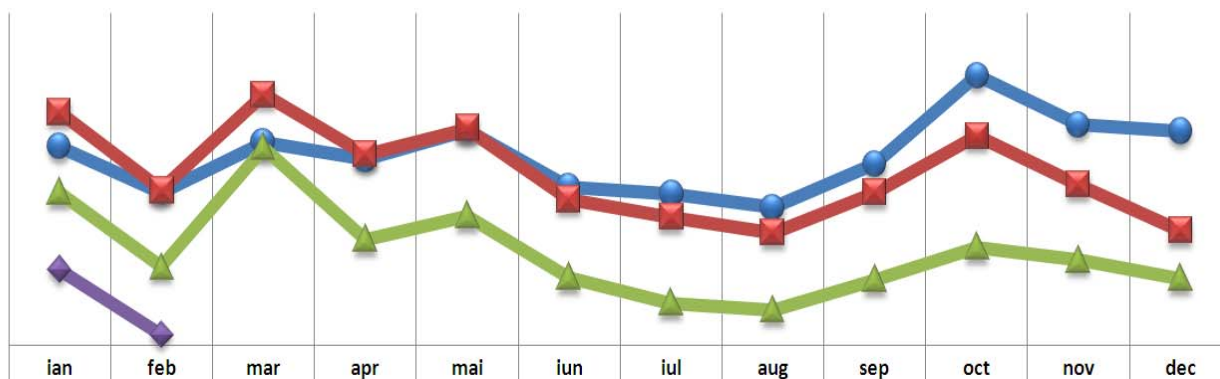
Tarifele titlurilor de călătorie în anul 2010, au rămas la fel la abonamentele pentru populație, fiind modificate tarifele la bilete și portofel electronic, precum și introducerea tarifului social pentru gratuitățile acordate conform Protocolului de colaborare cu PMT.

EVOLUTIA PRINCIPALILOR INDICATORI FIZICI SI ECONOMICI PE PERIOADA 2008-2009-2010-2 LUNI 2011 ESTE PREZENTATA GRAFIC SI VALORIC DUPA CUM URMEZA:

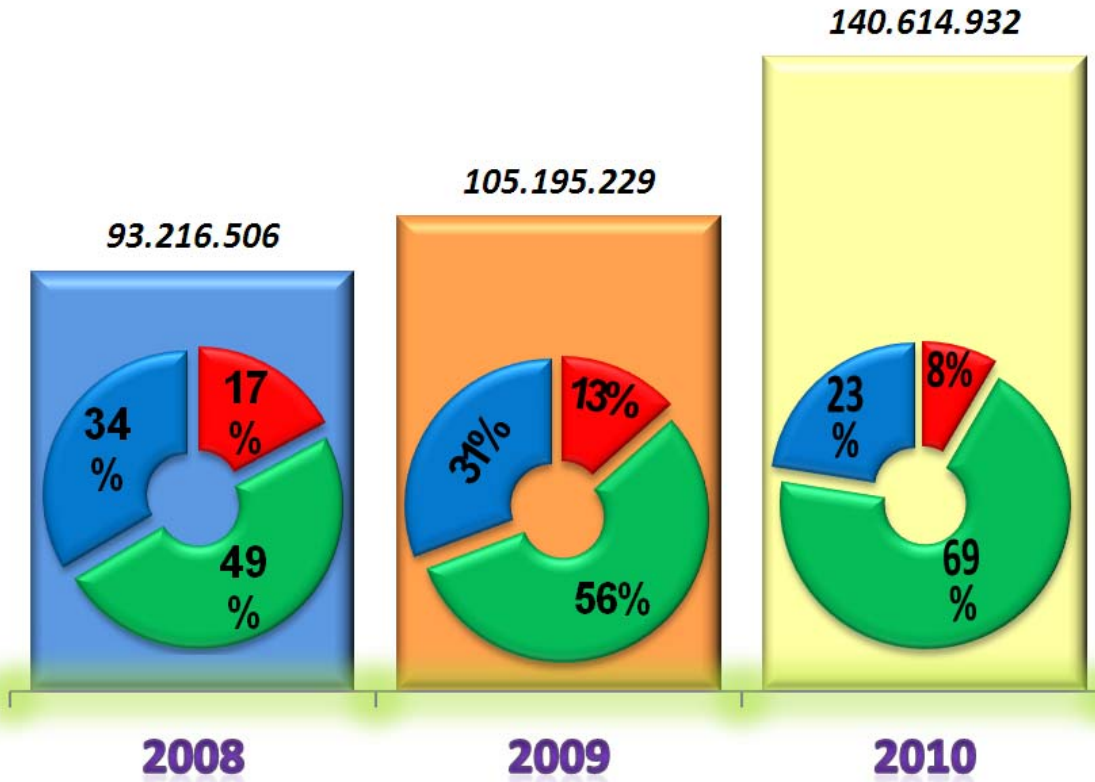
Evoluția anuală km parcurși [km]



Evoluția lunară a kilometrilor parcurși [km]

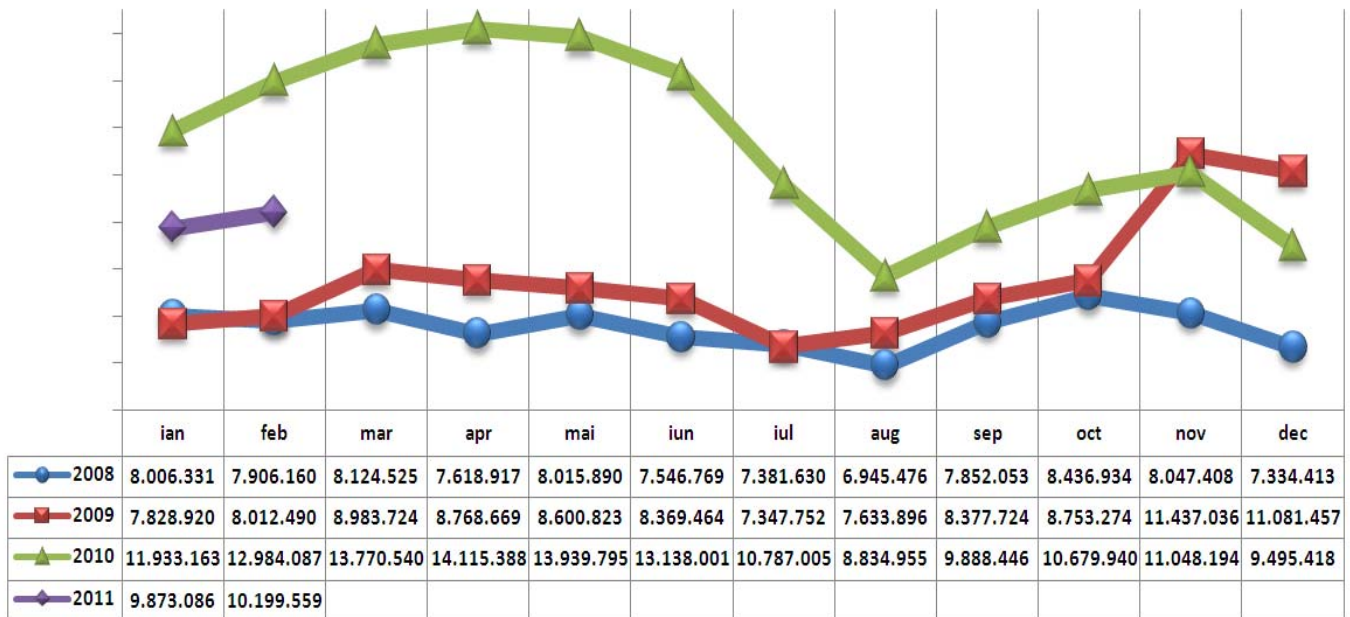
[illegible]

Evoluția călătoriilor vândute

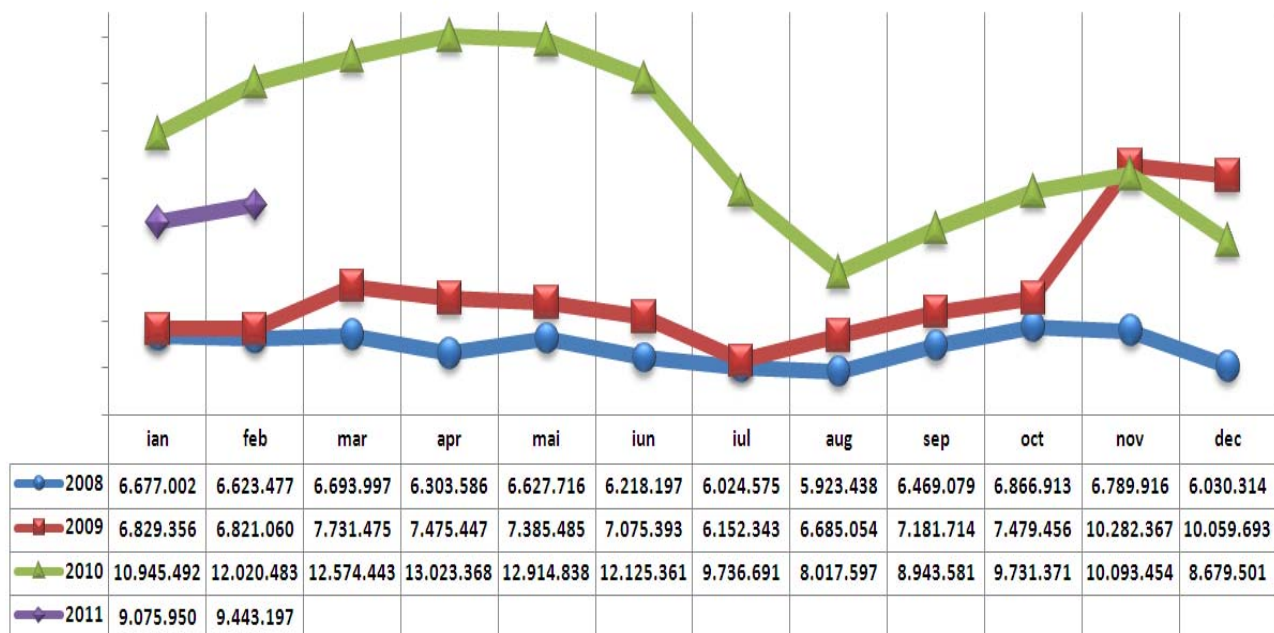


■ Bilete
 ■ Ab. gratuite
 ■ Ab. platite

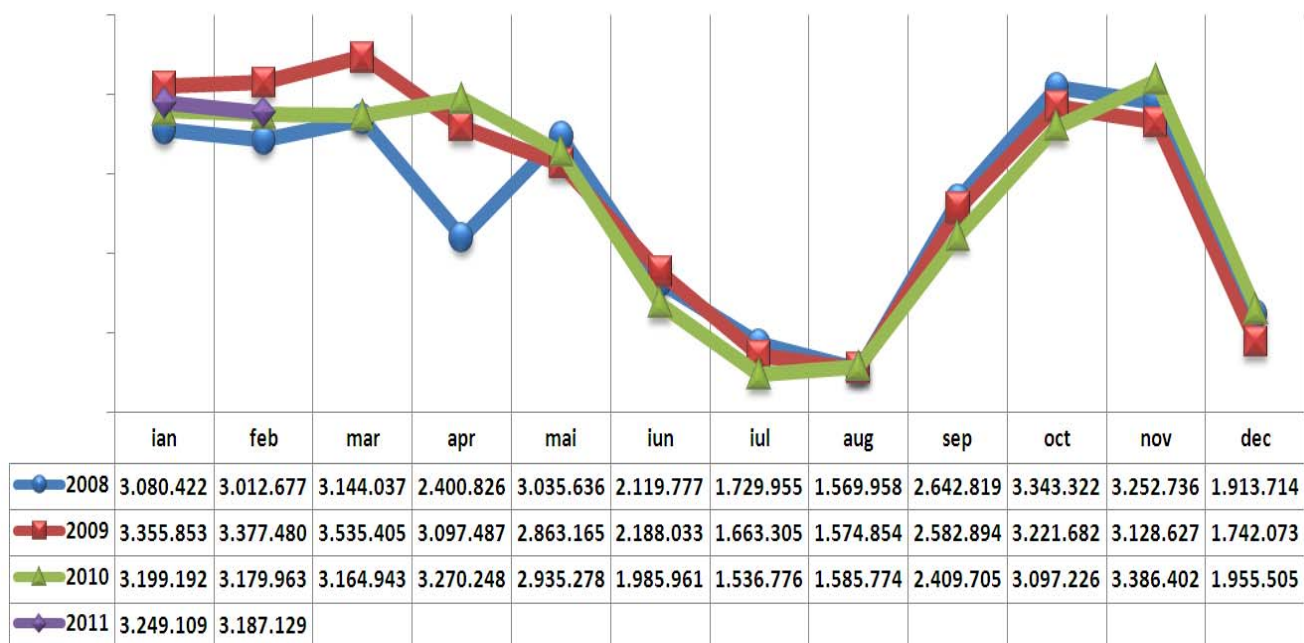
Evoluția lunară a călătoriilor [căl]



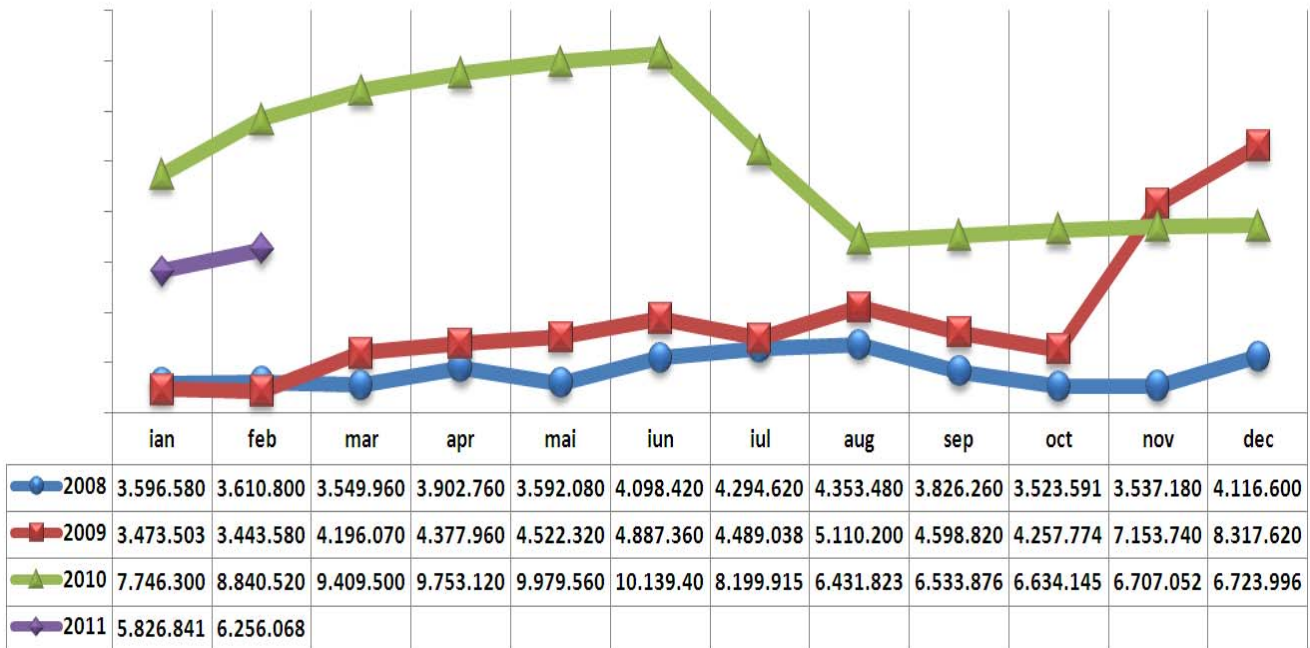
Evoluția lunară a călătoriilor din abonamente [căl]



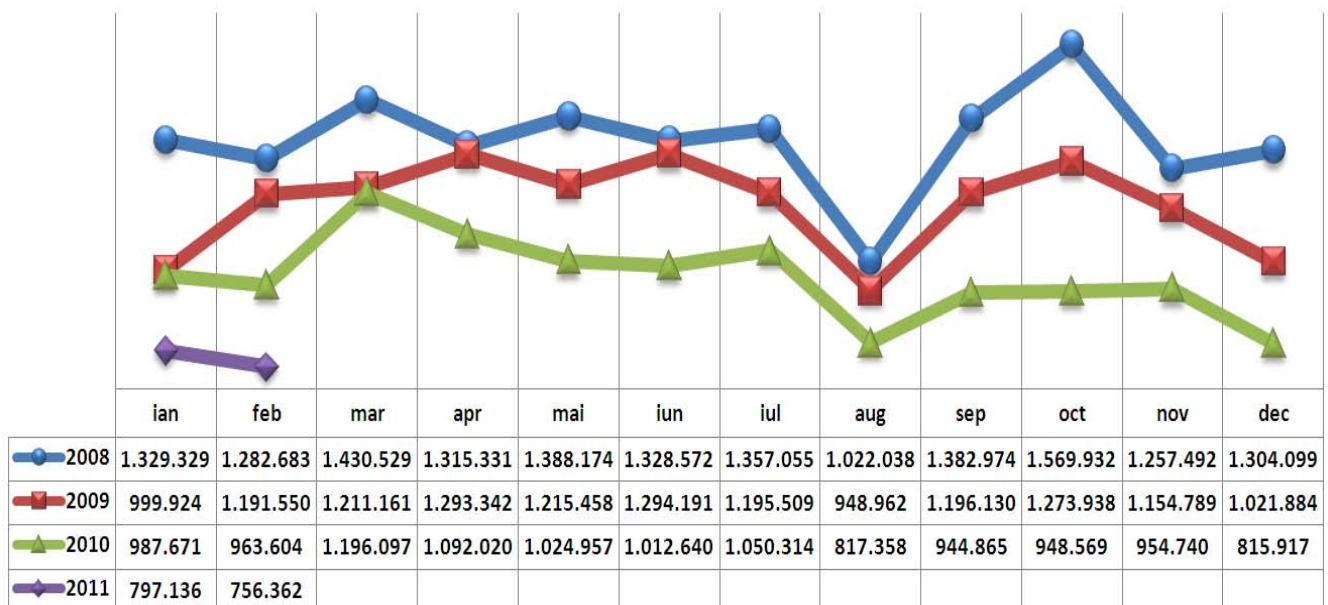
Evoluția lunară a călătoriilor plătite din abonamente [căl]



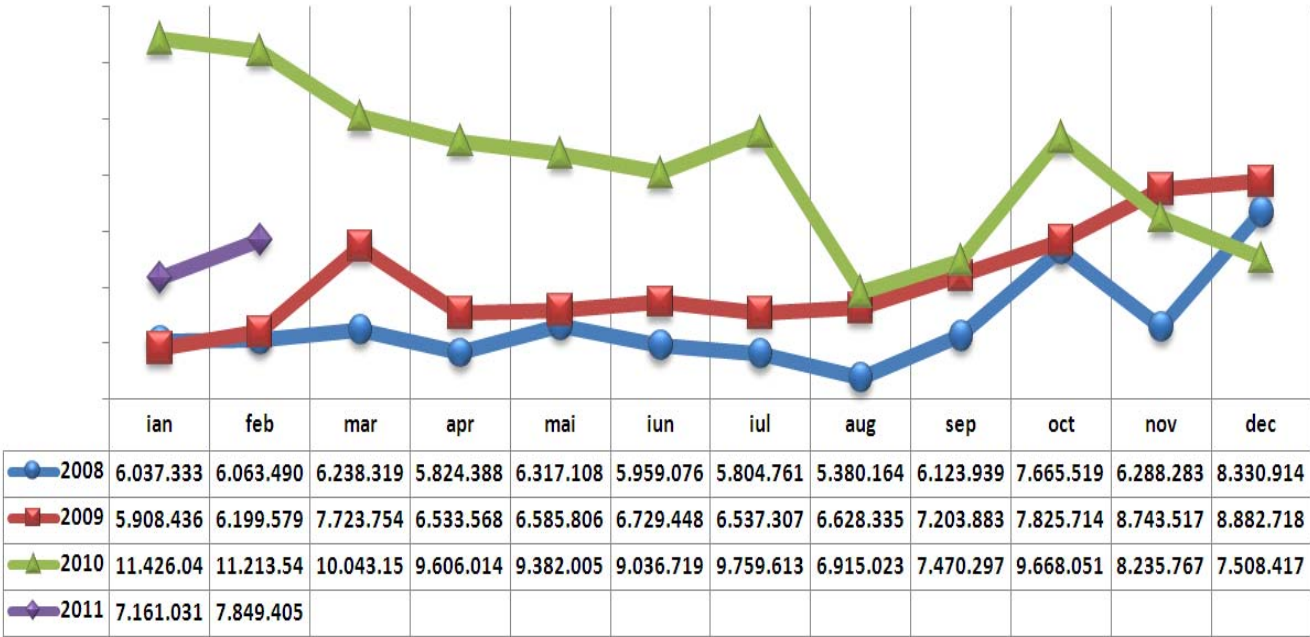
Evoluția lunară a călătoriilor din gratuități [căl]



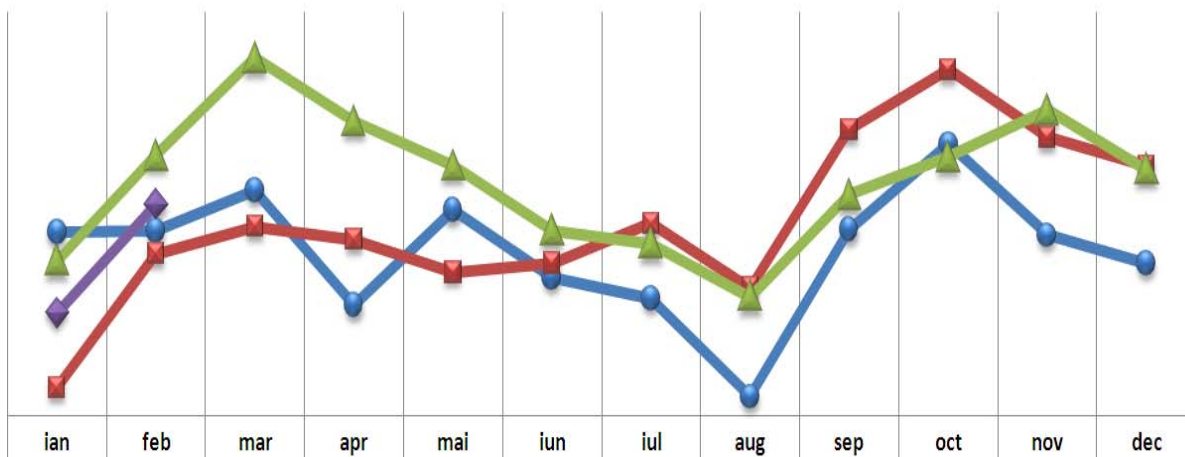
Evoluția lunară a călătoriilor din bilete [căl]



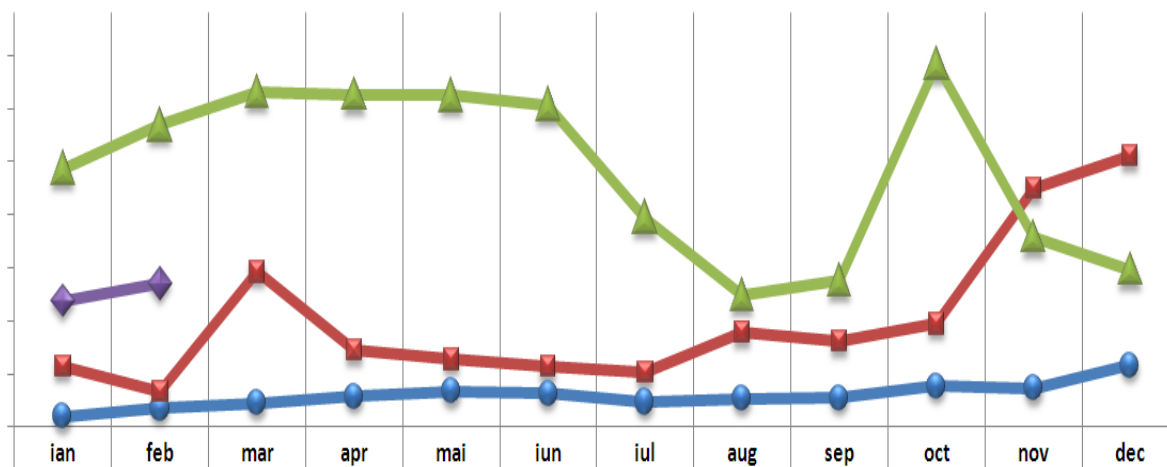
Evoluția lunară a veniturilor totale [lei]



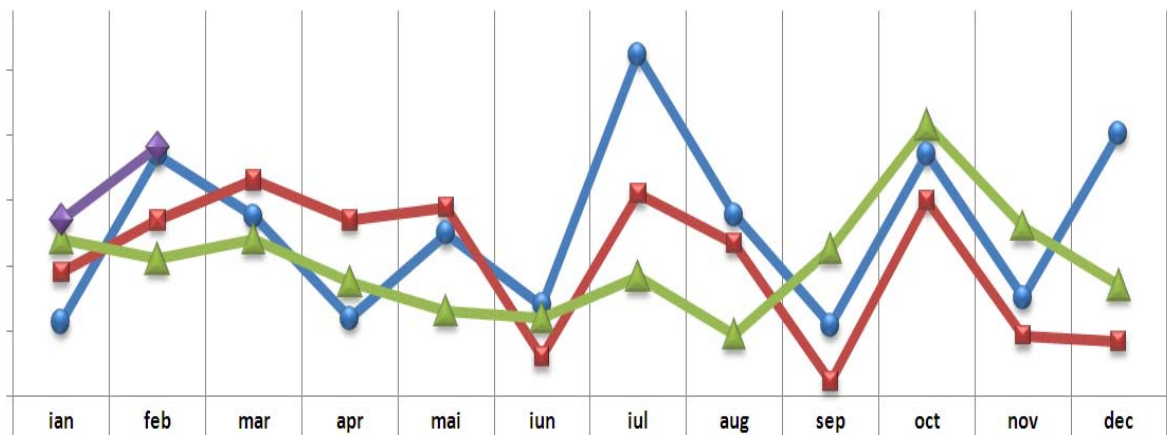
Evoluția lunară a veniturilor din încasări lei

[illegible][illegible]

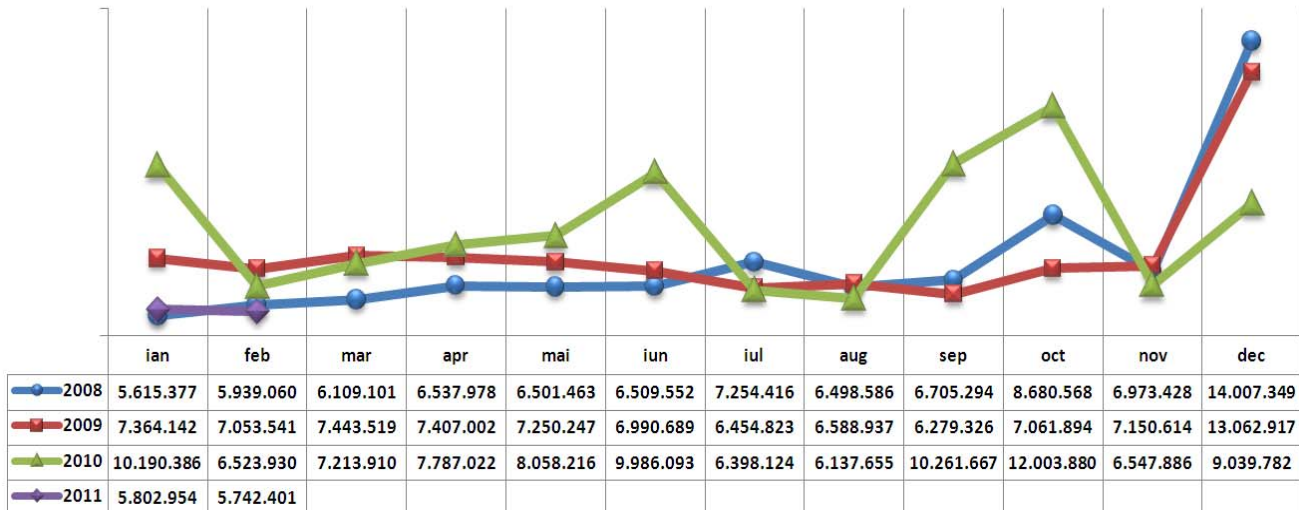
Evoluția lunară a veniturilor din subvenții [lei]

[illegible]

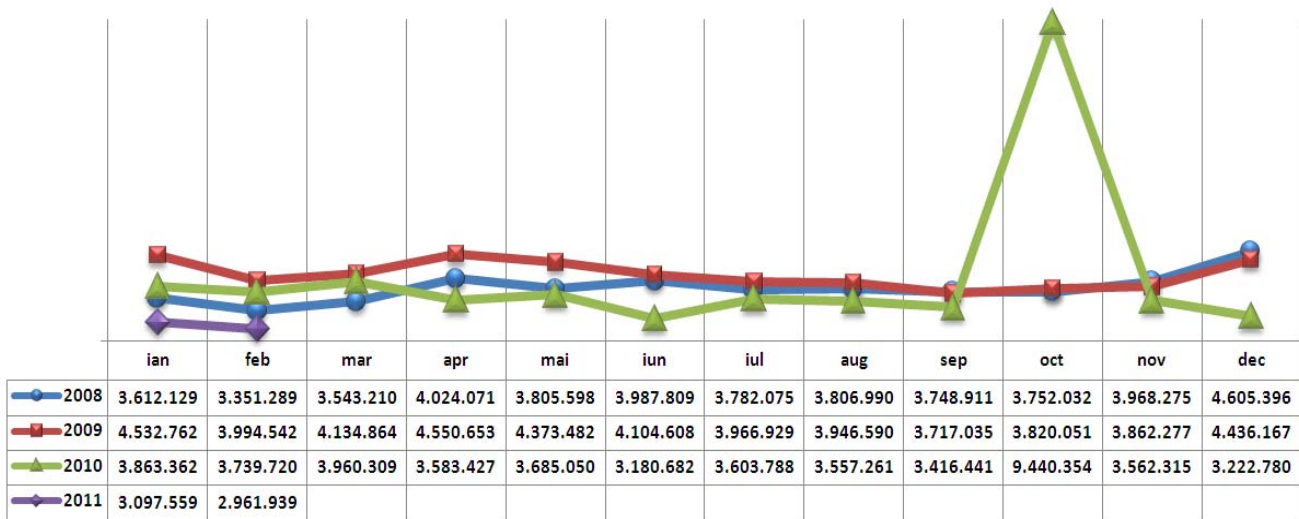
Evoluția lunară a veniturilor din subvenții încasate [lei]

[illegible]

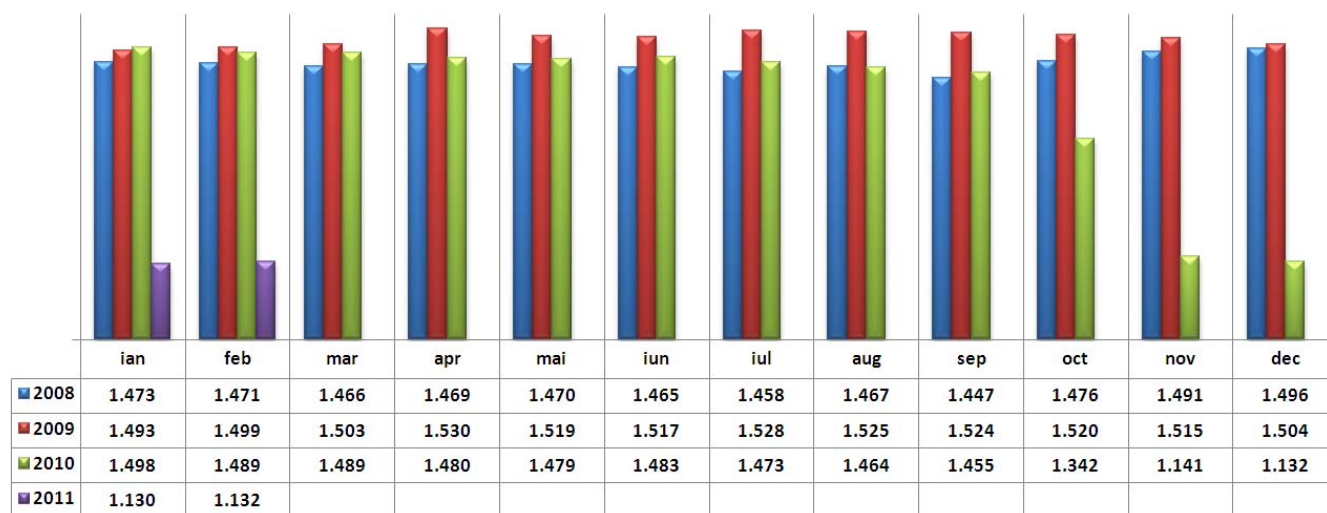
Evoluția lunară a cheltuielilor [lei]



Evoluția lunară a cheltuielilor cu personalul [lei]



Evoluția lunară a numărului de salariați [persoane]



3.4 ACTIVITATEA DE INVESTITII

Datorita lipsei resurselor financiare în perioada 2010 si 2011 s-a renunțat la cea mai mare parte a investițiilor proprii, in aceasta perioada efectuindu-se plati restante la obiective finalizate in 2009, achizitia de tramvaie folosite si unele dotari independente necesare autorizarii reviziilor si reparatiilor, precum si plati pentru restituierea creditului pentru achizitia de troleibuze.

Una din prioritățile Primăriei Municipiului Timișoara a fost îmbunătățirea flotei demijloace de transport , fiind achizitionate in leasing un nr. de 30 autobuze articulate , care au fost date in folosinta RATT.

3.5. BUGETUL DE VENITURI SI CHELTUIELI PE ANUL 2010 si pe 2011

- Lei –

INDICATORI	NR. CRT	PREVEDERE AN 2010 RECTIFICAT	PREVEDERE 2011
VENITURI TOTALE, din care: (rd. 02 +rd13)	1	92.295.500	83.811.000
1. Venituri din exploatare, din care:	2	92.275.500	83.761.000
a) Venituri din activitatea de bază – 704 (exclusiv subvenții)	3	36.220.000	36.500.000
b) Venituri din alte activități – 703, 706, 707, 708, 711,722	4	2.600.000	2.600.000
c) Venituri din surse bugetare, din care:	5	52.395.500	43.161.000
Subvenții pentru acoperirea chelt de transport	6	21.600.000	18.000.000
Subvenții pentru acoperirea diferențelor de preț și de tarif (exclusiv TVA) – 741	7	30.795.500	25.161.000
Transferuri	8	0	0
Prime acordate de la bugetul statului	9	0	0
Alte sume primite de la bugetul statului	10	0	0

d) Venituri din fonduri speciale	11	0	0
e) Alte venituri din exploatare 754, 758, 781	12	1.060.000	1.500.000
2. Venituri financiare (ct.764, ct.765, ct.766 ct. 768)	13	20.000	50.000
II. CHELTUIELI TOTALE, din care:	14	89.591.972	78.208.300
1. Cheltuieli pentru exploatare – total, din care:	15	85.392.326	73.708.300
a) Cheltuieli materiale	16	18.385.000	18.200.000
b) Cheltuieli cu personalul, din care:	17	49.406.226	38.248.300
Salarii brute – 641	18	34.350.000	27.600.000
Colaboratori – 621	19	0	0
Contribuție la asigurările sociale de stat – 6451 (20,5% + 0,85%)	20	7.522.650	5.892.600
Ajutor de șomaj – 6452 -0,5%	21	429.376	138.000
Contribuție la asigurările sociale de sănătate, conform L95/2006 și L388/2007 – 6453 (5,5%)	22	1.889.250	1.518.000
Alte cheltuieli cu personalul, din care:	23	5.214.950	3.099.700
Fond special de solidaritate socială pentru persoanele cu handicap, conform OUG nr. 102/1999 – 635	24	171.750	160.000
Fond inițial pentru funcționarea sistemului de asigurări pentru accidente de muncă și boli profesionale conf. HG 2269/2004 – 6451- 0,325	25	103.050	89.700
Alte cheltuieli privind asigurările și protecția socială - 6458, 6456	26	2.164.050	2.100.000
Tichete de masă – 642	27	2.776.100	750.000
c) Cheltuieli de exploatare privind amortizarea și provizioanele – 681	28	9.000.000	8.500.000
d) Cheltuieli cu sponsorizarea	29	180.000	200.000
e) Cheltuieli cu tichetele cadou	30	50.000	50.000
f) Cheltuieli prevăzute în Codul Muncii (actiuni social – culturale), din care:	31	450.000	500.000
- Transferuri sau subvenții	32	0	0
g) Cheltuieli de protocol – 623	33	9.000	40.000
h) Cheltuieli reclamă și publicitate	34	56.700	90.000
i) Alte cheltuieli, din care:	35	4.025.400	3.180.000
cheltuieli cu asigurarile (613)	36	1.270.200	1.200.000
cheltuieli cu impozite si taxe (635)	37	382.800	380.000
alte cheltuieli cu serviciile prestate de terti (611,612,624,625,626,627,628)	38	2.372.400	1.600.000
j) Comisioane și onorarii – 622	39	630.000	700.000
k) Alte cheltuieli de exploatare 658, 654	40	3.200.000	4.000.000
2. Cheltuieli financiare – 665,666,668	41	4.199.647	4.500.000
III. REZULTATUL BRUT – profit (pierdere)	42	2.703.528	5.602.700
IV. ALTE SUME DEDUCTIBILE STABILITE CONFORM LEGII, din care:	43	0	0
- Fond de rezervă	44	0	0
V. ACOPERIREA PIERDERILOR DIN ANII PRECEDENȚI	45	3.023.527	4.706.268
VI. IMPOZIT PE PROFIT	46	22.000	896.432
VII. PROFITUL DE REPARTIZAT (potrivit OG nr.64/2001), din care:	47	3.001.527	4.706.268
a) Rezerve legale	48	0	0
b) Acoperirea pierderilor contabile din anii precedenți	49	3.001.527	4.706.268
c) Alte rezerve constituite ca surse proprii de finanțare, aferente profitului rezultat din vânzări active, respectiv aferente facilităților fiscale la impozitul pe profit	50	0	0
d) Alte repartizări prevăzute de lege	51	0	0
e) Până la 10% pentru participarea salariaților la	52	0	0

profit			
f) Minim 90% vărsăminte la bugetul de stat sau local, în cazul regiilor autonome, ori dividende în cazul societăților naționale, companiilor naționale și societăților cu capital integral sau majoritar de stat	53	0	0
g) Profitul nerepartizat pe destinațiile prevăzute la lit. a-f	54	0	0
VIII. SURSE DE FINANȚARE A INVESTIȚIILOR, din care:	55	17.612.896	10.050.000
1. Surse proprii, din care:	56	10.676.800	8.500.000
• Amortizare	57	8.400.000	8.500.000
• Fond de dezvoltare	58	0	0
• Fonduri proprii	59	2.276.800	0
2. Alocății de la bugetul de stat și local	60	6.936.095	0
3. Credite bancare (credit furnizor)	61	0	1.550.000
- Interne	62	0	0
- Externe	63	0	0
4. Alte surse	64	0	0
IX. CHELTUIELI PENTRU INVESTIȚII, din care:	65	17.612.895	10.050.000
1. Investiții, inclusiv investiții în curs la finele anului	66	7.386.095	400.000
2. Rambursări de rate aferente creditelor pentru investiții	67	10.226.800	9.650.000
- Interne	68	10.226.800	9.650.000
- Externe	69	0	0
X. REZERVE, din care:	70	271.155	271.155
I. Rezerve legale	71	271.155	271.155
II. Rezerve statutare	72	0	0
III. Alte rezerve	73	0	0
IX DATE DE FUNDAMENTARE	74	0	
1. Venituri totale	75	92.295.500	83.811.000
2. Costuri aferente volumului de activitate	76	89.271.973	78.208.300
3. Număr prognozat de personal la finele anului, din care:	77	1.532	1.125
Activitate de bază	78	1.532	1.125
Alte activități	79	0	0
4. Număr mediu personal total, din care:	80	1.520	1.130
Activitatea de bază	81	1.520	1.130
Alte activități	82	0	0
5. Fond salarii brut, din care:	83	34.350.000	27.600.000
a) Fond de salarii aferent posturilor blocate	84	0	0
b) Fond de salarii aferent conducătorului agentului economic potrivit OUG nr. 79/2008, din care:	85	61.200	61.200
Sporuri, adaosuri, premii și alte drepturi de natură salarială, potrivit OUG 79/2008	86	0	0
Premiul anual, potrivit OUG 79/2008	87	0	0
c) Fond de salarii aferent personalului angajat pe bază de contract de muncă	88	34.350.000	27.600.000
6. Câștigul mediu brut pe salariat	89	22.556	24.425
7. Productivitatea muncii pe total personal (lei/persoană) (rd.75/rd.80) – în prețuri curente	90	60.721	69.518
8. Productivitatea muncii pe total personal mediu (lei/persoană)(rd75/rd.80) – în prețuri comparabile	91	63.757	72.938
9. Productivitatea muncii pe total personal mediu (unități fizice/număr personal)	92	54.741.855	58.450.000
10. Cheltuieli totale la 1000 lei venituri totale cheltuieli totale/venituri totale x 1000	93	971	933
11. Plăți restante – total	94	11.500.000	32.000.000

Prețuri curente	95	11.500.000	32.000.000
Prețuri comparabile (rd 86 x indicele de creștere a prețurilor prognozat)	96	12.075.000	33.200.000
12. Creante restante – total	97	8.000.000	49.000.000
Prețuri curente	98	8.000.000	49.000.000
Prețuri comparabile (rd 86 x indicele de creștere a prețurilor prognozat)	99	8.400.000	51.400.000

La fundamentarea Bugetului de venituri și cheltuieli pentru anul 2011 s-au avut în vedere realizarea bugetului anului 2010, conform balantei de verificare provizorii la 31.12.2010, precum și următoarele aspecte :

a) La capitolul venituri :

1. Venituri din exploatare :

- Creșterea veniturilor din încasări ca urmare a implementării „Sistemului integrat de eficientizare a încasărilor și cheltuielilor la R.A.T.T, obiectiv pus în funcțiune în ianuarie 2009 ; preluarea de către RATT a curselor regulate speciale la transportul angajaților la locurile de muncă ;Preluarea de către RATT a curselor regulate de transport calatori pe zona Societatii de Transport Metropolitane Timisoara ;
- Menținerea veniturilor din alte activități la același nivel ca în 2010,;dezvoltarea activității de publicitate pe mijloacele de transport , prestări de servicii către terți efectuate de secțiile LCE și SR, închirieri utilaje și mijloace de transport , inspecții tehnice , reparații pentru terți de mijloace de transport ;
- Veniturile din subvenții prevăzute au ținut cont de facilitățile acordate conform Protocolului încheiat cu Primăria Municipiului Timisoara și veniturile din subvențiile la cheltuielile de transport planificate pentru anul 2011 ;

2. Veniturile financiare au fost estimate luând în considerare posibilă variație a cursului de schimb al euro în 2011, pentru creditul pe termen lung contractat de regie pentru achiziția de troleibuze .

b) La capitolul cheltuieli :

- implementarea Programului de eficiență energetică pentru diminuarea consumurilor ; reducerea graficelor de circulație în vederea eficientizării acestora ;
- de măsurile de reducere a unor cheltuielilor cu personalul prin concedierea colectivă efectuată în perioada octombrie –noiembrie 2010, de renegocierea clauzelor Contractului colectiv de muncă pe anul 2011 etc.
- cheltuielile financiare au fost estimate ținând seama de cheltuielile cu dobânzile la creditul pe termen lung și linia de credit și de variația cursului de schimb al euro, estimându-se cheltuieli cu diferențe de curs pentru creditul pe termen lung.

În baza celor expuse mai sus , regia își propune realizarea unui profit de 4.706.268 lei, care se va repartiza pentru acoperirea pierderilor din anii precedenți.

În datele de fundamentare a BVC, respectiv la creante restante în 2011, am luat în considerare soldul subvențiilor de exploatare de încasat de la bugetul local, care la 30.10.2010 erau de aprox. 49 milioane lei. De asemenea la fundamentarea BVC am ținut cont de obligațiile fiscale restante prezente pe care le are înregistrate regia, care în situația neincasării creanțelor de la bugetul local nu pot fi stinse în totalitate .

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

Cheltuielile cu personalul au avut ponderea principală în structura cheltuielilor de exploatare și au reprezentat aproximativ **60%** din totalul acestora **în anul 2009** .

În anul 2009, cheltuielile totale cu personalul au fost de 49.207.092 lei (59,48% din totalul cheltuielilor de exploatare), media lunara a cheltuielilor cu personalul fiind de 4.100.591 lei, ceea ce reprezintă o cheltuială cu fiecare angajat de aproximativ 2.728 lei.

În anul 2010, prin măsurile luate de reducere a cheltuielilor, inclusiv șomajul tehnic, media lunara a cheltuielilor cu personalul a scăzut la 3.766.374 lei, ceea ce înseamnă aprox. 2.457 lei cheltuială lunară cu fiecare angajat.

Cu toate măsurile luate, atât de creștere a veniturilor din încasări cât și de reducere a cheltuielilor cu personalul, ***veniturile realizate din încasări*** în 2009 și 2010, ***nu acoperă cheltuielile cu personalul*** înregistrate în perioada analizată.

În concluzie, pentru acoperirea cheltuielilor cu personalul din veniturile din încasări este necesară reducerea numărului de angajați, p ca ultimă măsură de reducere a acestor cheltuieli, prin desfintarea efectiva in limita maxima de 300 posturi .

Sume **datorate instituțiilor de credit**, reprezintă sumele datorate aferente creditelor:

- Banca	- RAIFFEISEN BANK SA
- Destinație	- Achizitii imobilizari -troleibuze
- Valoare credit	- 17.975.000 Euro
- Rata dobânzii	- EURIBOR 1M+2%
- Scadența	- 31.05.2017

Pentru garantarea îndeplinirii la termen și integral a obligației de plată asumate prin Contractul de facilitare de credit nr. 3720/2008, cu actele adiționale ulterioare, încheiat cu BRD –GROUPE SOCIETE GENERALE SA, RATT a constituit în favoarea creditorului o ipotecă asupra imobilelor înscris în CF. 16778 cu nr. cadastral 407468 din Timișoara, str. Renașterii nr.28.

Pentru garantarea creditul pe termen lung –Contract 28/13.04.2006-cu actele adiționale ulterioare, regia a constituit în favoarea RAIFFEISEN NANK SA, garanții atât asupra echipamentelor și asupra mijloacelor de transport care fac obiectul finanțării, cât și cesionarea creanțelor reprezentând subvențiile primite anual de la Primaria Municipiului Timisoara .De asemenea Consiliul Local a garantat suma suplimentară a facilității de credit în valoare de 7,3 milioane euro.

Subvenții

R.A.T.Timișoara pentru desfășurarea activității sale, beneficiază de următoarele tipuri de subventii de la bugetul local :

- subvenții pentru acoperirea diferențelor de tarif și gratuități acordate diferitelor categorii de persoane, conform HCL pentru anul 2010;
- subvenție de 30% la cheltuiala de transport realizată, acordată în baza H.C.L. 232/2005.

Se constată că pe perioada 2008-2010 procentul de încasare al subvențiilor a scăzut de la 100 % în 2008, la 68 % în 2009 și la 50 % în 2010.

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

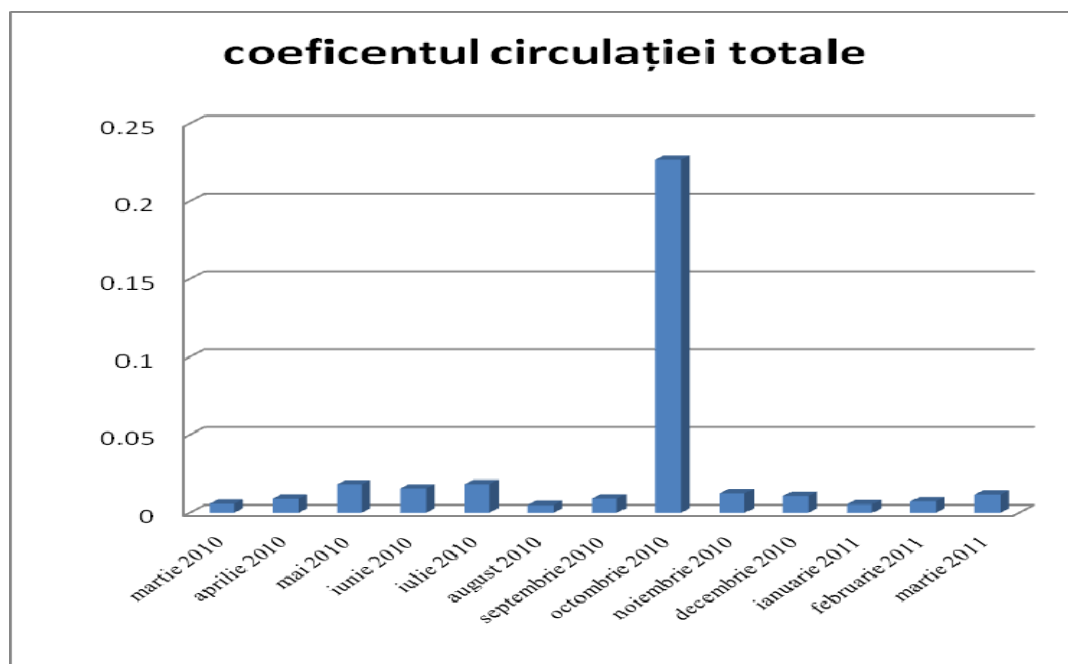
Eficiența în transporturile publice locale de călători presupune un echilibru între numărul de personal de mentenanță, inclusiv personalul TESA și personalul de bord care asigură serviciul. Un optim pentru eficientizarea regiei ar fi un raport de 1 la 1 între activitatea de baza și activitățile conexe pentru susținerea activității de baza, lucru care nu a fost atins în cursul anului 2010 prin măsurile luate.

3.6. ANALIZA RESURSELOR UMANE

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

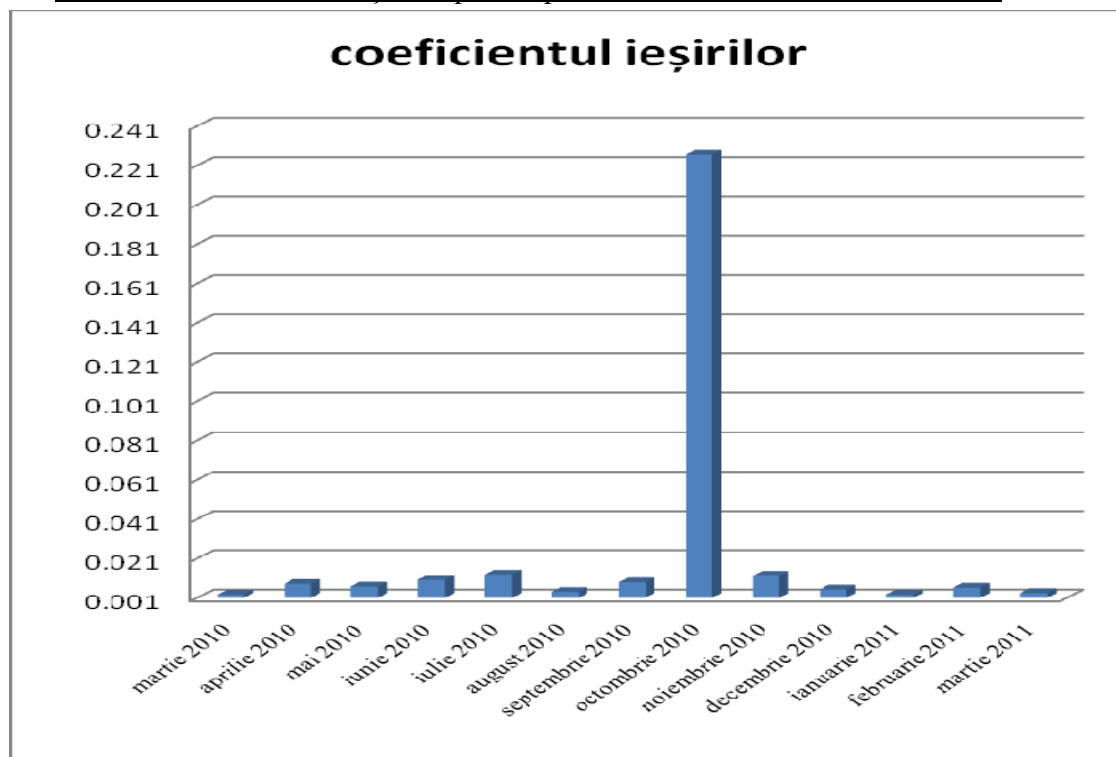
- ➡ Analiza coeficientului ieșirilor pentru perioada martie 2010 – martie 2011
- ➡ Analiza coeficientului circulației totale pentru perioada martie 2010 – martie 2011
- ➡ Analiza resurselor umane din punct de vedere a structurii de personal.
- ➡ Analiza resurselor umane referitoare la vechimea în cadrul regiei pe categorii de personal.

Analiza coeficientului circulației totale pentru perioada martie 2010 – martie 2011



În perioada analizată coeficientul circulației totale a fost de **0,027**.

Analiza coeficientului ieșirilor pentru perioada martie 2010 – martie 2011

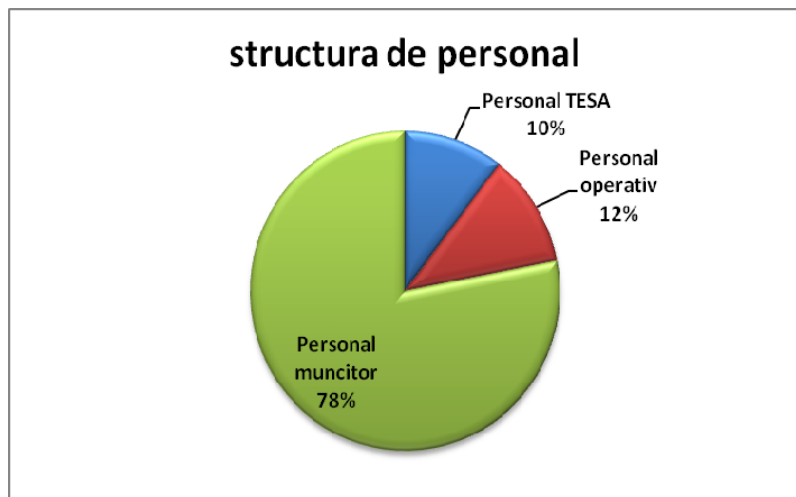


În perioada analizată coeficientul ieșirilor a fost de **0,024**, principala cauză a ieșirilor este pensionarea, în toate formele ei: pensie limită de vârstă, pensie limită de vârstă anticipată și pensie de invaliditate. În cazul personalului de bord și în special a conducătorilor de autobuz o altă cauză a ieșirilor este demisia. În luna octombriei 2010 principala cauză a ieșirilor a fost concedierea colectivă care a avut loc în cadrul regiei, urmare a punerii în aplicare a Hotărârea Consiliului Local 292/29.07.2010

Structura de personal la R.A.T.Timișoara

Numărul de posturi în conformitate cu organigrama și statul de funcții R.A.T.T., aprobate prin Hotărârea Consiliului Local 292/29.07.2010 este de 1133.

Nr. crt.	Funcția	Număr posturi
1.	Personal TESA	118
2.	Personal operativ	130
3.	Personal muncitor	885
	TOTAL	1133

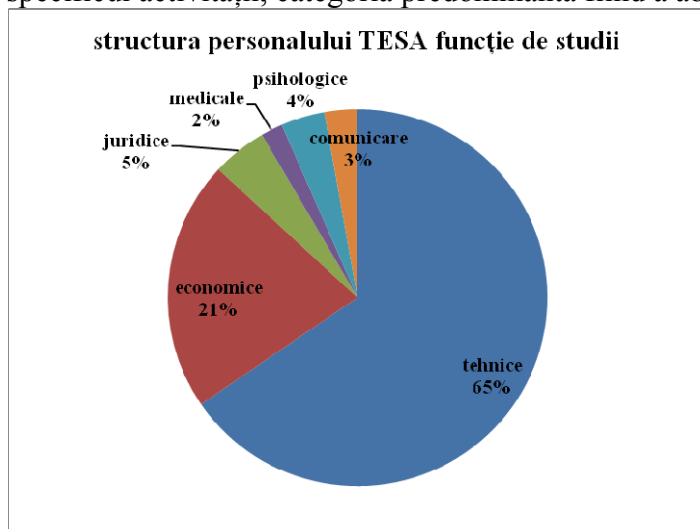


Personal TESA: 118

din care: - funcții de conducere: 36

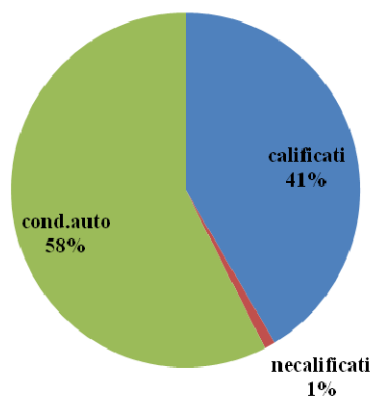
- funcții de execuție: 82

Personalului TESA din cadrul regiei are competențe profesionale specifice și complexe, în concordanță cu specificul activității, categoria predominantă fiind a absolvenților de studii tehnice.



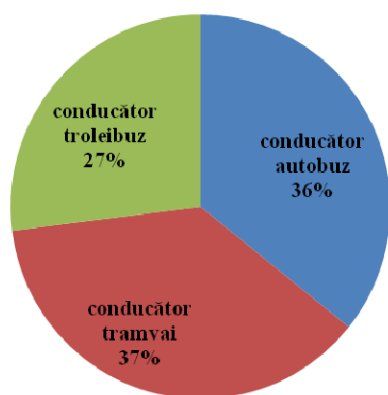
Muncitorii din cadrul regiei se clasifică în trei categorii principale: personal de bord (conducători auto), muncitori calificați (electricieni, mecanici auto, mecanici utilaj, lăcătuși mecanici, motopompiști, strungari, tâmplari, vopsitori, constructori linie cale, etc.) și muncitori necalificați.

structura personalului muncitor



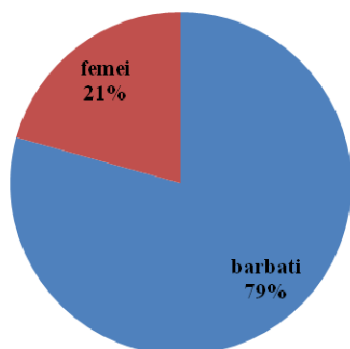
Conducători mijloacelor de transport în comun reprezintă categoria de personal predominantă în cadrul total personal dat fiind activitatea de transport urban, suburban și metropolitan a regiiei.

structura personalului de bord



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

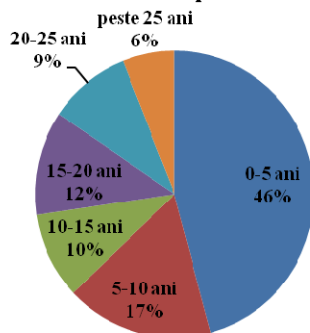
structura de personal funcție de sex



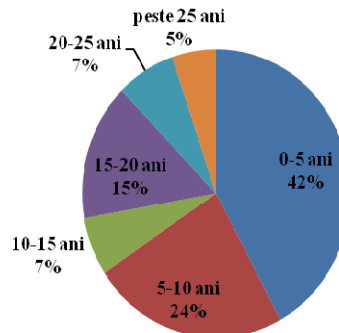
Structura personalului funcție de vechimea în R.A.T.T.

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; 20-25 ani și mai mult de 25 de ani.

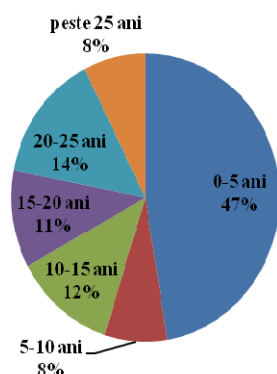
vechimea în RATT - personal de bord



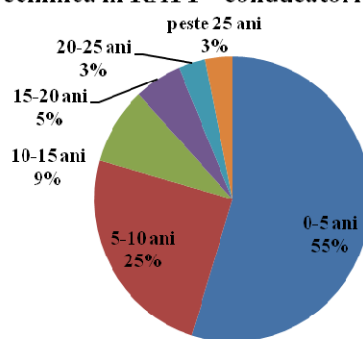
vechimea în RATT - conducători autobuz



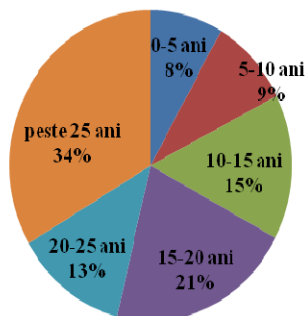
vechimea în RATT - conducători tramvai



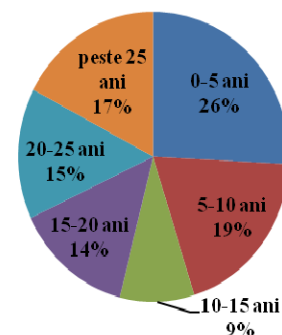
vechimea în RATT - conducători troleibuz



vechimea în RATT - muncitori



**vechimea în RATT
personal TESA + personal operativ**



Vechimea în muncă în cadrul R.A.T.T. prezintă coeficientul stabilității personalului.

Din graficele de mai sus se observă că muncitorii sunt categoria de personal cea mai stabilă, 47% dintre aceștia având o vechime mai mare de 20 de ani de muncă în cadrul regiei. În cazul personalului TESA și operativ se remarcă o înprospătare a acestor categorii de salariați, 45% dintre aceștia având o vechime în regie mai mică de 10 ani și doar 17% sunt angajați regiei de mai mult de 25 de ani. În cazul personalului de bord 63% dintre aceștia au o vechime în regie mai mică de 10 ani, la această categorie de personal înregistrându-se cea mai mare fluctuație. Conducătorii de troleibuz reprezintă categoria de personal cu vechimea cea mai mică în regie, 80% dintre aceștia

sunt angajați în regie de mai puțin de 10 ani. Dintre personalul de bord categoria cea mai stabilă este cea a conducătorilor de tramvai, 45% dintre aceștia având o vechime în regie mai mare de 10 ani.

3.7. ANALIZA SWOT

S-a efectuat o noua analiză diagnostic fata 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 transportul 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 încasare 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.

CAP. 4 . MĂSURI DE REORGANIZARE ȘI RESTRUCTURARE A ACTIVITĂȚII R.A.T.TIMIȘOARA

Misiunea regiei și activitățile realizate sunt redată 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

cerintelor legale in vigoare, fiind verificate din punct de vedere al standardelor internationale.

Față de obiectul de activitate înscris în ROF al RATT, se consideră că toate activitățile secundare si auxiliare ale regiei reprezinta suport pentru desfășurarea activității principale si anume “transporturi urbane, suburbane si metropolitan de calatori”

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

4.1.Măsurile privind eficientizarea activității, reorganizarea si 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.*

Plan de măsuri și acțiuni pentru creșterea eficienței energetice

Reducerea pierderilor de energie în cadrul R.A.T.Timișoara se poate concretiza prin alocarea de fonduri de investiții pentru lucrări de modernizare respectiv de reabilitare a unor părți din instalații acesta în corelația cu programul de dezvoltare al regiei. În vederea creșterii eficienței energetice și a reducerii consumurilor energetice la R.A.T.T. se pot considera în continuare următoarele aspecte:

Măsuri fără investiții

- In continuare sa se puna accent pe verificarea tehnica și analiza eficienței energetice a instalațiilor de încălzire interioare.
- Punerea la punct in continuare a unor sisteme de închideri a ușilor a geamurilor și verificarea etanșeității acestora.
- Introducerea in continuare a unor evidențe primare a parametrilor de exploatare a instalațiilor energetice și implementarea unui sistem de urmărire a valorilor acestora pentru a se asigura o exploatare economic (producere, consum).
- Reducerea în continuare a zonelor încălzite în afara orelor de lucru.

Măsuri generale cu investiții mici

- Refacerea și completarea in continuare a tuturor instalațiilor cu aparatele de măsură a temperaturii și presiunii.
- Contorizarea in continuare a consumului de apă și energie termică a plecărilor spre consumatorii interni
- Refacerea sau complectarea in continuare a izolațiilor termice pe conducte și pe utilaje
- Montarea treptată de robineti termostați pe radiatoarele termice.

Măsuri specifice cu investiții mari

Pentru îmbunătățirea alimentării cu energie a cosumatorilor termici la costuri reduse și cu încadrarea în valorile de eficiență energetică reglementată sunt necesare:

- Utilizarea de energii regenerabile respectiv a energiei solare.
- Utilizarea utilităților existente în zonă.
- Pentru a reduce cheltuielile în alimentarea cu căldură a cladirilor din str.Renașterii se v-a opta la soluția montarii unui cazan de apa caldă utilizând gazul natural pentru încălzire și energie solară pentru preparare a.c.c. În acest caz s-a avut în vedere existența unei conducte de distribuție a gazului natural la cca 25m distanță față de consumator.

Concluziile sunt prezentate sintetic în „PROGRAM DE MĂSURI ȘI ACȚIUNI STRATEGICE”. Se propune ca obiectivele strategice, în domeniul dezvoltării transportului public de persoane în zona Timișoara, să aibă în vedere în continuare următoarele aspecte:

- extinderea liniilor de tramvaie pe direcțiile cu fluxuri mari de călătorim. S-a promovat extinderea spre comuna Mosnita;
- menținerea liniilor de troleibuze în zona centrală a orașului și pe cât posibil pe trasee fără multe viraje, în special viraje la stânga. S-au promovat extinderii de linii de troleibuz pe directia Ghiroda si Dumbravita;
- asigurarea accesibilității la serviciile transport în comun, într-o primă etapă pentru toate zonele din municipiul Timișoara, iar apoi și în Aglomerarea Urbană Timișoara.

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 (calatori/km),etc.

4.2.Analiza cheltuielilor și a veniturilor

În continuare se propune reducerea cheltuielilor, care de principiu, poate fi concepută numai acolo unde există rezerve în acest sens. Teoretic în orice entitate există asemenea rezerve, determinate de progresul factorilor de producție, de punere în aplicare a rezultatelor cercetării științifice, de mai buna organizare și gestionare a resurselor.

Conducerea prin costuri implică stabilirea unor costuri normale, care constituie criteriul permanent de comparație a comportamentului diferitelor categorii de cheltuieli. Teoria și practica mondială consideră ca fiind costuri normale:

- standardele de cheltuieli stabilite pe baza tehnologiilor de fabricație care asigură obținerea produselor sau serviciilor la parametrii proiectați;
- nivelul cel mai scăzut de cheltuieli înregistrate în ramura de activitate respectivă;
- costurile care asigură un profit net anual echivalent dobânzii aferente capitalului propriu.

Este important ca la nivelul regiei să existe un plan al costurilor care să fie în permanență adaptat condițiilor concrete ale momentului, constituind baza de raportare pentru realizările fiecărei perioade.

În contabilitatea financiară, cheltuielile se înregistrează pe feluri de cheltuieli (după natura lor) și se grupează în:

- **cheltuieli de exploatare** – care cuprind categorii de consumuri pentru realizarea obiectului de activitate și cele aferente acestora;
- **cheltuieli financiare** – care includ pierderile legate de creanțe de participații, vânzarea titlurilor de plasament, dobânzi, diferențe de curs valutar, etc.;
- **cheltuieli extraordinare** – care nu sunt legate de activitatea curentă, normală sunt relativ restrânse și se produc foarte rar în activitatea unei entități (pierderi din calamități, cataclisme etc.).

Veniturile unei entități reprezintă sumele încasate sau de încasat și se grupează în:

- **venituri din exploatare** – în care se includ veniturile realizate din operațiile care formează obiectul de activitate, la care se adaugă veniturile din producția stocată și imobilizată, precum și alte venituri legate de exploatare.
- **venituri financiare** – în care se includ venituri din participații, din alte imobilizări, din titluri de plasament, din diferențe de curs valutar.
- **venituri extraordinare** – despăgubiri din calamități naturale, etc.

Propunerile privind eficientizarea activității regiei au în vedere următoarele aspecte:

- ✓ reducerea cheltuielilor;
- ✓ creșterea veniturilor;
- ✓ mărirea substanțială a numărului de călători atrași de la alte mijloace 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;
- ✓ externalizarea unor activități de producție și servicii, care nu pot fi eficientizate;
- ✓ sporirea competenței resurselor umane;
- ✓ restructurarea organizațională;
- ✓ realizarea unui program de investiții pentru modernizarea transportului în comun, în armonizare cu cerințele călătorilor și cu reglementările europene.

Concluziile analizei economico financiare arată că unii indicatori au valori care se încadrează în categoria rezultatelor bune (rata de solvabilitate, lichiditatea generală, rata de finanțare a fondului de rulment), iar alți indicatori se încadrează în categoria „pericol”, „riscant” sau „atenție” (durata medie de stocare, rentabilitatea, rentabilitatea economică, rata rentabilității economice, soliditatea financiara).

Măsuri de reducere a cheltuielilor

1. **Reducerea consumurilor de energie electrică la tramvaie și troleibuze**, inclusiv în depouri, precum și în atelierele de piese de schimb și de întreținere în continuare prin următoarele măsuri tehnico-economice:

- în continuare se propune o manieră de conducere economicoasă a mijloacelor de transport electrice, fapt pentru care se propune o instruire specială a conducătorilor de vehicule și apoi o monitorizare susținută a rezultatelor obținute în practică;
- în continuare se propune o contorizarea consumurilor de energie electrică la ieșirea din stații și monitorizarea efectelor obținute;

2. **Reducerea consumurilor de combustibili la autobuzele destinate transportului în comun** prin următoarele măsuri tehnico-economice:

- o manieră de conducere economicoasă a autobuzelor, fapt pentru care se propune o instruire specială a conducătorilor de vehicule și apoi o monitorizare susținută a rezultatelor obținute în practică;

3. **Reducerea altor cheltuieli materiale în special a celor aferente atelierelor de piese e schimb, service și întreținere**, într-o primă etapă până la externalizarea acestor activități, printr-o mai bună evidență și urmărire a consumurilor de utilități (energie electrică și termică, gaze, apă ș.a) și urmărirea utilizării mai complete a capacităților de producție disponibile.

Măsuri de creștere a veniturilor

Scăderea numărului de călători reprezintă un factor care a influențat semnificativ nivelul veniturilor, oprirea acestui fapt social devine un **obiectiv strategic** pentru conducerea R.A.T.Timișoara.

Pentru atingerea acestui obiectiv se propun următoarele măsuri:

- propunerea în continuare către municipalitate a schimbării actualului sistem de tarifare cu un altul folosind sistemul modern de tiketing, care asigură cuantificarea corectă a călătorilor și reducerea fraudelor;
- îmbunătățirea în continuare a sistemului de informare a călătorilor prin sisteme de afișaj digital în vehicule și în stații, precum și prin diverse postere și pliante, care să permită cunoașterea și vizualizarea rapidă a traseelor și a graficelor orare;
- pentru asigurarea succesului unor astfel de măsuri este strict necesar în continuare utilizarea sistemului de monitorizare a încărcării mijloacelor de transport cât mai eficient pe baza datelor puse la dispoziție;
- în vederea descongestionării circulației din zonele cu trafic auto intens din centrul orașului, se recomandă limitarea pătrunderii autobuzelor și troleibuzelor în aceste zone în favoarea tramvaielor;
- promovarea și extinderea sistemului de reglementare a circulației pe căi rezervate pentru mijloacele de transport public de persoane și în special pentru tramvaie, pe măsura punerii în funcțiune a noilor linii, corelat și cu un sistem integrat de acordarea priorității la semafoare pentru tramvaie, troleibuze și autobuze;
- creșterea vitezei medii de circulație prin măsurile prevăzute mai sus, dar și prin creșterea numărului de linii expres paralele cu traseele normale, care să funcționeze în perioadele de vârf ale traficului sau în zonele aglomerate pe tot parcursul zilei;
- sporirea confortului în vehicule și asigurarea condițiilor comode de urcare și coborâre, inclusiv pentru bolnavi și persoane cu handicap, măsură prevăzută în normele europene pentru transportul în comun.

4.3 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 și 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.

4.4 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 reproiectarea 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.
- Aproximarea 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 definire 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 reproiectării 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.

Măsurile 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: Secția Transport Electric și Secția 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.

De asemenea, au fost reduse semnificativ numărul orele suplimentare pentru personalul de bord și au fost eliminate orele suplimentare la restul personalului. 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.

Cu toate aceste măsuri, pe fondul blocării angajărilor, cu excepția personalului de exploatare, fondul de salarii s-a menținut la o valoare ridicată în condițiile economice actuale.

În anul 2010 respectiv 2011, în urma negocierilor cu sindicatele reprezentative, s-a luat măsura eliminării sau diminuirii unor facilități din Contractul Colectiv de Muncă și anume:

- Acordarea contravalorii a 50% din valoarea biletelor de tratament și odihnă recuperatorie, inclusiv a valorii transportului
- Acordarea Primei de Ziua Transportatorului.
- Dinimuirea valorii Primelor de Crăciun.
- Suspendarea până în data de 31.12.2011 a acordării tichetelor de masă,
- Eliminarea acordării unor sporuri pentru anumite categorii de personal (ex. sporul de gestiune)

Având în vedere faptul că rezultatul preconizat al “Programului de reorganizare și restructurare a activității regiei” din anul 2010 nu a fost suficient pentru redresarea economico-financiară a regiei și ținând cont de faptul că în perioada de vară (concedii și vacanțe școlare) programul de transport se reduce cu aproximativ 20% , respectiv previziunile pesimiste conducerea regiei a luat decizia negocierii cu sindicatele o nouă concediere colectivă.

În vederea realizării concedierii colective conducerea regiei a inițiat o serie de consultări cu sindicatele reprezentative, acestea înțelegând perioada dificilă dar și necesitatea imperativă de găsire a celor mai bune soluții pentru a o traversa.

4.5 Măsurile concrete de îmbunătățire a activității R.A.T.Timișoara și reducerea cheltuielilor care se vor implementa începând cu data de 15 mai 2011

1	Reducere costuri	
	Obiective	Denumire lucrare
1.1.	Economii la energia electrică	Contorizare la fiecare utilizator, inclusiv vehicul Recuperare energie la frânări prin reutilizarea de către alte vehicule (troleibuze) Innoire parc mijloace de transport, în mod special parcul de tramvaie Organizarea licitației de achiziție a energiei electrice de pe piața liberă
1.2.	Economii la energia termică	Contorizare pe fiecare centru de cost și modernizare instalații termice Modernizare punctului termic în Calea Buziașului
1.3.	Economii la carburanți	
	a. Economii la gaze naturale	Modernizarea instalațiilor pentru centralele pe gaz din cadrul regiei: Take Ionescu nr. 56 și Bulevardul Dambovită
	b. Economii la motorină	Reașezarea normelor de consum și contorizare consum pe vehicule (autobuze)
1.4.	Optimizare linii și grafice	Măsuri de eficientizarea programelor de circulație Monitorizare circulație mijloace de transport
1.5.	Desființarea dispeceratelor de la secțiile de exploatare	Implementarea sistemului de urmărire și dirijare a circulației (GPS) prin preluarea atribuțiilor de către personalul de la planificarea tehnica existent.
2	Sporire venituri	
2.1.	Extindere liniei (rețea) de transport public	Studiere nevoi de transport, inclusiv de tip metropolitan aglomerația urbană
2.2.	Atragere de călători noi	Promovare transportului public de către compartimentul de marketing Extindere servicii de transport public în periurban Contractarea de curse „convenție”
3	Externalizarea activităților	
3.1.	Reducerea costurilor cu aprovizionarea	Aprovizionarea tehnico-materială la nivel de regie sau prin bursa de marfuri
3.2.	Externalizarea activității de mentenanță a substațiilor de redresare funcționare și pe cât posibil a activităților de mentenanță la linia contact (rețea contact troleibuz și tramvai)	Realizarea de contracte cu terți
3.3.	Externalizarea activității de la centrul social sindical și anume complexul de agrement (minihotel, strand și teren de handbal cu vestiare) respectiv instalațiile și terenurile aferente către asociația non profit C.S. F.C. Electrica 1869 la care regia este membru fondator începând cu anul 1929. Se va încheia contract de comodat și folosință gratuită cu asociația non profit C.S. F.C. Electrica 1869 pentru patrimoniul din strada Renasterii nr. 28 din Timisoara pe durata de existența a asociației mai sus menționate.	Realizare contract de comodat cu asociația non profit
3.4.	Externalizarea în continuare vânzări de titluri de călătorie, prin atragerea bancilor în această activitate cu aplicații comune pe interfața punctelor de încasare și plata bancară	Contractare cu bancile interesate BRD, BCR, CEC, etc.
4	Sporirea competenței resurselor umane	
4.1.	Selecție și angajare	Perfecționarea activității serviciului de resurse umane. Colaborare în continuare cu firme de specialitate în resurse umane.
4.2.	Formarea personalului	Perfecționarea activității Școlii de Formare Profesională. Colaborare cu firme de specialitate
4.3.	Sistem de recompense și sancțiuni	Delegare de competențe și responsabilizare a personalului din toate compartimentele Încheierea de contracte de mandat cu șefii executivi privind realizarea criteriilor și obiectivelor de performanță la nivelul centrului de cost în

		condițiile și la nivelul cerințelor prevăzute în contractul de mandat încheiat cu autoritatea publică locală.
5	Reorganizare și restructurare	
5.1.	Reducere niveluri ierarhice și restructurare pe centre de cost sau profit	Organigramă nouă și stat de funcții care se va implementa în cadrul regiei făcând parte integrantă din contractul de contractul de mandat, răspunderea implementării fiind a directorului. Evaluarea întregului personal a regiei printr-o firmă de specialitate în resurse umane și declanșarea concedirii colective pentru implementarea noi organigrame.
5.2.	Extindere sistem informatic	Sistem informatic integrat parte a sistemului de tip SAP. Sistem de asistare la luarea deciziilor parte a sistemului de tip SAP.
5.3.	Management orientat spre performanță	Reducerea în continuare a birocrăției prin asumarea de responsabilități (reducerea numărului de semnături de pe acte prin noua organigramă care reduce în mod obligatoriu nivele ierarhice și elimină structurile paralele). Achiziționarea unui nou program de contabilitate la nivel de regie care sa fie compatibil cu sistemul de biletărie și urmărire și dirijarea circulației deja existent în regie Înființarea unui serviciu de control propriu intern și consiliere. Asistență juridică asigurată prin avocat- contract de asistență și consultanță juridică respectiviv consultanta fiscala
5.4.	Utilizare corespunzătoare a spațiilor	Redistribuirea spațiilor conform cu necesitățile, demolarea clădirilor și spațiilor de producție excedentare Concentrarea activității regiei în două puncte diametral opuse pe raza municipiului – Bulevardul Dâmbovița și Calea Buziașului. Promovarea muzeului de transport public nou înființat în Bulevardul Take Ionescu Nr 83 Timisoara ca o nouă sursă de venit și promovarea transportului public de persoane în Timișoara. Înființarea arhivei regiei în locația din Take Ionescu nr. 56, respectiv a bibliotecii tehnice, respectiv a muzeului transportului public în Bulevardul Take Ionescu nr. 83.
6	Realizarea de investiții pentru modernizarea TP	
6.1.	Innoire parc mijloace de transport	Investiții privind achiziția de tramvaie . Achiziția de autovehicule noi pentru parcul auto.
6.2.	Extindere linii de tramvai troleibuz si autobuz	Investiții conform viziunii de dezvoltarea 2030 aprobată în CLTimișoara
7	Măsuri care nu depind de RATT	
7.1.	Constituirea Autorității de Transport pentru zona metropolitană – concept Fraunhofer Timișoara	Colaborare cu autoritățile publice locale
7.2.	Colaborare cu ONG-uri pentru promovarea transportului public	Colaborare cu autoritățile publice locale și organizațiile non profit
7.3.	Extindere activitate în periurban	Colaborare cu autoritățile publice locale

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 desfășurarea efectivă a posturilor și plata de salarii compensatorii conform contractului de munca existent la nivel de regie.

Compartiment de lucru	Număr de posturi desființate	Tipologia posturilor desființate și motivația
Cabinet Director general	1	Desființarea efectivă a unui post referent relații comunicare cu studii superioare jurnalistice, specializarea jurnalism, relații internaționale.
Serviciul Resurse Umane	1	Desființarea efectivă a unui post de economist salarizare.

Serviciul Resurse Umane	1	Desființarea efectivă a unui post de referent resurse umane, studii superioare economice/tehnice/juridice, curs: Inspector resurse umane
Biroul monitorizarea circulației	2	Desființarea biroului și desființarea efectivă a unui post de șef birou, studii superioare tehnice și a postului de inginer, studii superioare tehnice în management în producție și transporturi.
Serviciul Planificare, Organizare – Audit Intern	4	Desființarea serviciului și desființarea efectivă a postului de șef serviciu, a postului de responsabil normare și organizare cu studii superioare tehnice sau economice și a doua posturi de inginer cu studii superioare tehnice.
Serviciul Monitorizare Energie	9	Desființarea efectivă a unui post de inginer, studii superioare tehnice de scurtă sau de lungă durată și a unui număr de 8 posturi de personal muncitor.
Serviciul Tehnologia Informatiei	15	Desființarea serviciului și desființarea efectivă a postului de șef serviciu cu studii superioare tehnice, a unui post de inginer cu studii superioare tehnice specializarea Facultatea de mecanica specializarea tehnologia prelucrării materialelor, a doua posturi de inginer cu studii superioare Facultatea de electronica și telecomunicații specializarea tehnologii și sisteme de telecomunicații, a unui post de inginer facultatea de calculatoare și automatica specializarea automatizării industriale, a unui post din personalul operativ și a unui număr de 9 posturi de personal muncitor.
Secția reparații	20	Se vor desființa efectiv un număr de 20 de posturi din activitatea de reparații și întreținere autobuze și troleibuze din cadrul Secției Reparații în locația B-dul. Dâmbovița nr.2-3, deoarece există 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 Direcției 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 desființa efectiv postul de economist cu studii superioare specializarea economia industriei, construcțiilor și transporturilor , postul de inginer cu studii superioare, specializarea electrotehnica și un post de personal operativ cu denumirea de tehnician .
Serviciul Achiziții Publice și Aprovizionare	3	Desființarea serviciului și desființarea efectivă a postului de șef serviciu cu studii superioare economice sau tehnice, a doua posturi din personalul operativ. Se desființează depozitul de materiale din locația Str. Gării, o dată cu închiderea punctului de lucru al regiei în această locație și se desființează astfel postul de șef depozit care la acest moment este transferat la Depozitul din Bulevardul Dambovița și răspundea de materialele de linie cale , stocuri fără mișcare rezultate din lucrările cu banca B.E.I. de modernizare a liniei cale. Se desființează depozitul de materiale din locația Str.Stan Vidrighin aparținând Direcției Transport Auto fiind preluat de către depozitul din Bulevardul Dambovița unde se și execută principalele lucrări de mentenanță la autobuzele mercedes unde s-a amenajat un spațiu de producție agrementat de către firma mercedes prin semnarea unui contract de mentenanță pe perioada de garanție, având tot parcul de autobuze de aceeași marcă.
Serviciul tehnic	1	Desființarea efectivă a unui post de inginer Facultatea de

		agricultura specializarea ingineria si protectia mediului, curs auditor intern pentru sisteme de management de SSM, SMC, SM.
Directia transport electric	5	Se restructurează direcția transport electric prin eliminarea unui nivel ierarhic cu desființarea efectivă a postului de director Directie transport electric. Se desfinteaza efectiv postul de economist cu studii superioare economice specializarea economia industriilor si transporturilor. Se desfinteaza efectiv un numar de 3 posturi pentru prelucrarea datelor la personalul de bord operatori calculator (FAZ) ca urmare a implementarii sistemului de urmarire si dirijare a circulatiei cand aceste operatiuni le rezolva sistemul incepand cu listarea din sistem a foi de parcurs si a celorlalte rapoarte necesare contabilitatii de gestiune.
Atelier tramvaie	47	Desființarea efectivă a posturilor de dispecer din cadrul Directiei transport electric, atelier tramvaie prin desființarea acestei activitati ca urmare a implementarii sistemului de urmarire si dirijare a circulatiei achizitionat si functional in strada Intrarea Doinei, Timisoara, activitate controlata de dispeceratul central si personal muncitor care se impune ca urmare a reducerilor operate în programele de circulație și a optimizării unor linii de transport cu tramvaiul inclusiv a restrângerii activității de transport pe liniile existente prin scurtarea acestora. Se desfinteaza efectiv activitatea de interventie puncte fixe din traseu prin preluarea acestei activitati de catre atelierul de mentenanta tramvaie.
Atelier troleibuze	14	Desființarea efectivă a posturilor de dispecer din cadrul Directiei transport electric atelier troleibuze prin desființarea acestei activitati ca urmare a implementarii sistemului de urmarire si dirijare a circulatiei achizitionat si functional in strada Intrarea Doinei, Timisoara, activitate controlata de dispeceratul central . Se vor desființa efectiv posturi de personal muncitor desfiintare care se impune ca urmare a reducerilor operate în programele de circulație și a optimizării unor linii de transport cu troleibuzul inclusiv a restrângerii activității de transport pe liniile existente prin scurtarea acestora si deoarece au fost achiziționate un număr de 50 de troleibuze noi, reducându-se astfel activitatea de mentenanță și datorita faptului ca s-a externalizat către firme specializate activitatea de reparații și revizii periodice, pe bază de contracte impuse de furnizorul de troleibuze în termenul de garanție.
Atelier linia cale, contact și substații	16	Se desfinteaza atelier linie cale, contact si substatii din subordinea Directorului Directiei transport electric. Se vor desființa efectiv posturile din echipele de mentenanță care se ocupau cu construirea și modernizarea linia cale, linia contact și cablurile de alimentare, deoarece a fost modernizată 40 km. de linie cale din cei apoximativ 80 km. de linie cale aflați pe teritoriul municipiului Timișoara ceea ce impune reducerea corspunzătoare a cheltuielilor cu mentenanța. Se închide punctul de lucru din locația Str. Gării, RATT respectiv se inchide activitatea din strada Abrud Nr. 6 Timisoara ca urmare a externalizarii acesteia catre terti (firme specializate in mentenanta pentru activitati de transformare si transport de energiei catre si prin retelele de contact de tramvai si de troleibuz). Se desfinteaza efectiv postul de sef atelier linie cale, contact si substatii. Se desfinteaza efectiv postul de inginer cu studii superioare tehnice specializarea masini hidraulice si pneumatice. Se desfinteaza efectiv postul de inginer cu studii superioare tehnice specializarea electrotehnica ca urmare a desfiintarii activitatii de mentenanta a formatiei din strada Abrud nr. 6 Timisoara si externalizarea acestei activitati catre firme specializate in acest tip de activitati. Avand un grad foarte redus de ocupare personalul din cadrul formatiei de lucru substatii din cadrul atelierului linie cale, contact si substatii acest lucru a

		condus la externalizarea acestei activitati si desfiintarea efectiva a posturile din cadrul acestei formatii de lucru inclusiv a conducatorului acesteia in speta inginerul cu studii superioare tehnice specializarea electrotehnica.
Directia transport auto	4	Se restructurează direcția transport auto prin eliminarea unui nivel ierarhic cu desființarea efectiva a postului de director Directie transport auto. Se desfinteaza efectiv postul de economist cu studii superioare economice specializarea contabilitate si informatica de gestiune din subordinea contabilului sef de directie. Se desfinteaza efectiv un numar de 2 posturi pentru prelucrarea datelor la personalul de bord operatori calculator (FAZ) ca urmare a implementarii sistemului de urmarire si dirijare a circulatiei cand aceste operatiuni le rezolva sistemul incepand cu listarea din sistem a foi de parcurs si a celorlalte rapoarte necesare contabilitatii de gestiune.
Atelier autobuze	31	Desființarea efectivă a posturilor de dispecer din cadrul Direcției transport auto, atelier autobuze prin desfiintarea acestei activitati ca urmare a implementarii sistemului de urmarire si dirijare a circulatiei achizitionat si functional in strada Intrarea Doinei, Timisoara, activitate controlata de dispeceratul central si personal muncitor care se impune ca urmare a reducerilor operate in programele de circulatie si a optimizarii unor linii de transport cu tramvaiul inclusiv a restrangerii activității de transport pe liniile existente prin scurtarea acestora si pentru faptul ca au fost achiziționate pe langa cele 55 de autobuze noi si a unui număr de 30 de autobuze articulate noi, reducându-se astfel activitatea de mentenanță
Atelier parc intern	17	Se vor desființa efectiv posturile specifice activității de mentenanță prin externalizarea acesteia către reprezentanțe ale mărcilor de autovehicule achiziționate în sistem leasing respectiv o conducatori auto ca urmare a preluarii activitatii de conducere de catre personalul muncitor deservit in activitatile de interventie si metenanta.
Serviciul vânzări	1	Se desfinteaza efectiv postul de sef serviciu vanzari si desființarea unor puncte de lucru pentru desfacere pentru vânzarea biletelor și abonamentelor. Externalizarea vânzării de bilete către agenții economici pe bază de contract. Implementarea sistemului de ticheting care prin eliberarea cardurilor pentru cetățenii Timișoarei, reduce cheltuielile de operare în sistem trecându-se de la abonamente pe suport de hârtie la abonamente tip card contact less care dispun pe lângă abonament reîncărcabil și de portofel electronic reîncărcabil cu bilete.
Biroul ticheting și verificare titluri de călătorie	3	Se desfinteaza activitatea efectiv si se desfinteaza efectiv postul de sef birou ticheting si verificare titluri de calatorie si a doua posturi de inginer cu studii superioare tehnice. Aceasta desființare efectivă a posturilor se impune deoarece activitatea de control bilete și abonamente s-a externalizat către poliția comunitară, în totalitate, R.A.T.T. asigurând doar asistența tehnică în utilizarea echipamentelor de verificare a cardurilor și biletelor ca urmare a implementării sistemului de ticheting la regie.Biroul si-a indeplinit misiunea de implementare a sistemului SIEC
Biroul titluri de calatorie	5	Se desfinteaza efectiv 5 posturi din activitatea de vanzare bilete si abonamente respectiv din centrul de vanzare din strada Intrarea Doinei si punctele de vanzare bilete si abonamente din Timisoara ca urmare a externalizarii in continuare a acestei activitati catre terti si anume operatori economici si institutii financiar bancare.
TOTAL	200	

Alte posturi propuse pentru a fi desființate efectiv (3):

Director exploatare, Șef Compartiment Grup Control, Inginer Direcția Proiecte Internaționale .

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 2010.

Funcția	Numărul de posturi	Numărul de posturi conform HCL / 2010	Număr de posturi efectiv desființate
Personal TESA	96	118	22
Personal operativ	102	130	28
Personal muncitor	735	885	150
TOTAL	933	1133	200

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

Măsuri 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, prin demararea înscrierilor la cursul de calificare în meseria de conducător tarmvai / conducător troleibuz pentru salariații regiei în semestrul I al anului 2010.

Măsuri pentru atenuarea consecințelor concedierii

Conform C.C.M. la nivel de regie sunt prevăzute următoarele salarii compensatorii:

(1) 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 în R.A.Transport Timișoara între 0-10 ani vor beneficia de 5 salarii medii brute.

b) Salariații cu o vechime în R.A.Transport Timișoara între 10-15 ani vor beneficia de 7 salarii medii brute.

c) La peste 15 ani vechime în R.A.Transport Timișoara salariații vor beneficia de 9 salarii medii brute. Salariul mediu brut va fi cel stabilit în CCM la data desfacerii contractului individual de muncă.

Sinteza măsurilor prezentate :

1) Măsurile tehnico-economice prevăzute în prezentul capitol vor determina reducerea cheltuielilor pe an, iar implementarea sistemului integrat de eficientizarea încasărilor și cheltuielilor (SIEIC), va genera venituri suplimentare, ca urmare a politicii tarifare, a optimizării verificării titlurilor de călătorie, respectiv a reducerii fraudei.

2) Investițiile noi în domeniul modernizării infrastructurii pentru tramvai și troleibuz, achiziționarea de mijloace de transport noi, de tramvaie, restrângerea locațiilor în care își desfășoară activitatea RATT, construirea stației intermodale de pe platforma Bv. Dâmbovița și a depoului de tramvaie din Calea Buziașului vor duce la reducerea cheltuielilor de mentenanță, a cheltuielilor directe cu energia electrică și combustibil și respectiv reducerea cheltuielilor cu utilitățile.

3) Creșterea veniturilor și atragerea de noi categorii de călători care utilizează transportul public este prognozată prin aplicarea următoarelor măsuri :

- introducerea prin oferirea unor noi pachete de titluri de călătorie atractive în politica tarifara, care să aducă noi beneficiari ai serviciului de transport public de persoane;
 - utilizarea sistemelor inteligente în transporturi în vederea asigurării confortului, siguranței și a satisfacerii cerințelor de transport, prioritizării și realizării de benzi speciale pentru transportul public ,
 - dezvoltarea în continuare a activităților secundare activității de bază, cum ar fi: închirieri de spații, utilaje, autovehicule, închirieri spații publicitare, inspecții tehnice periodice, școala de conducători auto, muzeul de transport,etc.
- 4) 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 luna aprilie 2010.
- 5) Reorganizarea și restructurarea regiei prin promovarea unei noi structuri organizatorice (Organigramă, ROF, Stat de funcții) va avea drept rezultat desființarea unui număr de 203 posturi. Demersurile desființării efective de posturi se vor iniția până în data de 31 decembrie 2011 de la data aprobării programului în Consiliul Local al Municipiului Timișoara.
- 6) 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.

CAP.5 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 **52,50%** din totalul acestora.

Propunerile de reorganizare și restructurare a activității, cu desființarea efectivă a unui număr de 203 de posturi se vor concretiza prin modificările organizatorice prevăzute în organigramă, R.O.F. și statul de funcții.

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 203 de posturi din structura regiei începând cu data de 15.05.2011.

Director General,

dr.ing. Ioan Goia