

**CONSILIUL LOCAL AL MUNICIPIULUI
TIMIȘOARA**



[Handwritten signature]

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

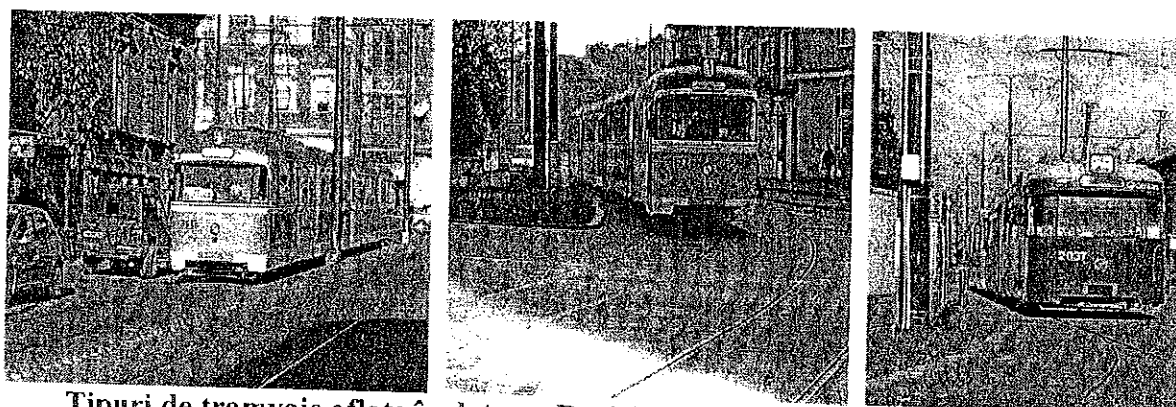
PROGRAM DE REORGANIZARE ȘI RESTRUCTURARE

**REGIA AUTONOMĂ DE TRANSPORT
TIMIȘOARA**

TIMIȘOARA - 2010



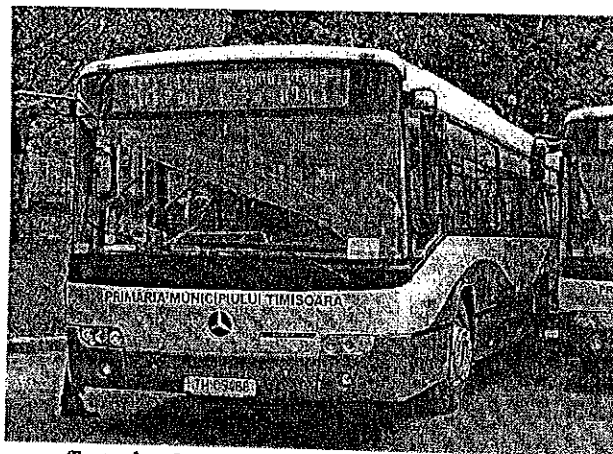
Sediu central: B-dul. Take Ionescu nr. 56, cod 300074, Timișoara, jud. Timiș. Vedere asupra sediului central.



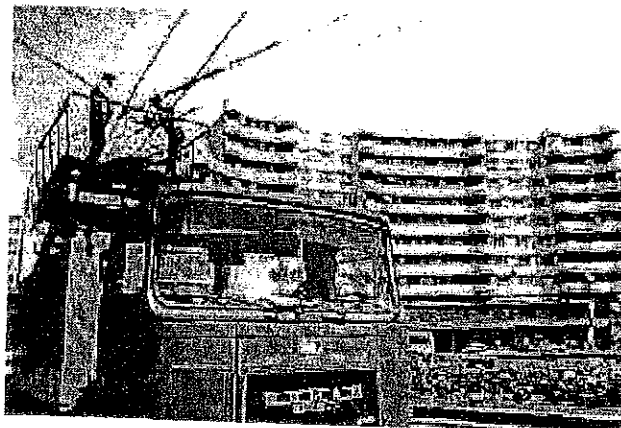
Tipuri de tramvaie aflate în dotarea Regiei Autonome de Transport Timișoara



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
3.1. Informații cu privire la sistemul de management integrat	Pag.3
3.2. Evoluția tarifelor	Pag.4
3.3. Situația financiară	Pag.4
3.4. Activitatea de investiții	Pag.8
3.5. Bugetul de venituri si cheltuieli pe anul 2009-2010 și indicatori de performanță	Pag.10
3.6. Analiza resurselor umane	Pag.14
3.7. Analiza SWOT	Pag.17
Cap. 4. Măsuri de reorganizare și restructurare a activității R.A.T.Timișoara	Pag.20
4.1. Măsuri privind eficientizarea activității, reorganizarea și restructurarea la R.A.T.Timișoara	Pag.20
4.2. Analiza cheltuielilor și a veniturilor	Pag.22
4.3. Obiectivele strategiei actuale ale activității R.A.T.Timișoara	Pag.24
4.4. Reorganizarea și restructurarea regiei prin proiectarea structurii organizaționale și implementarea noii organigrame	Pag.26
4.5. Măsuri concrete de îmbunătățire a activității R.A.T.Timișoara și reducerea cheltuielilor	Pag.28
CAP.5. Concluzii	Pag.34
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.

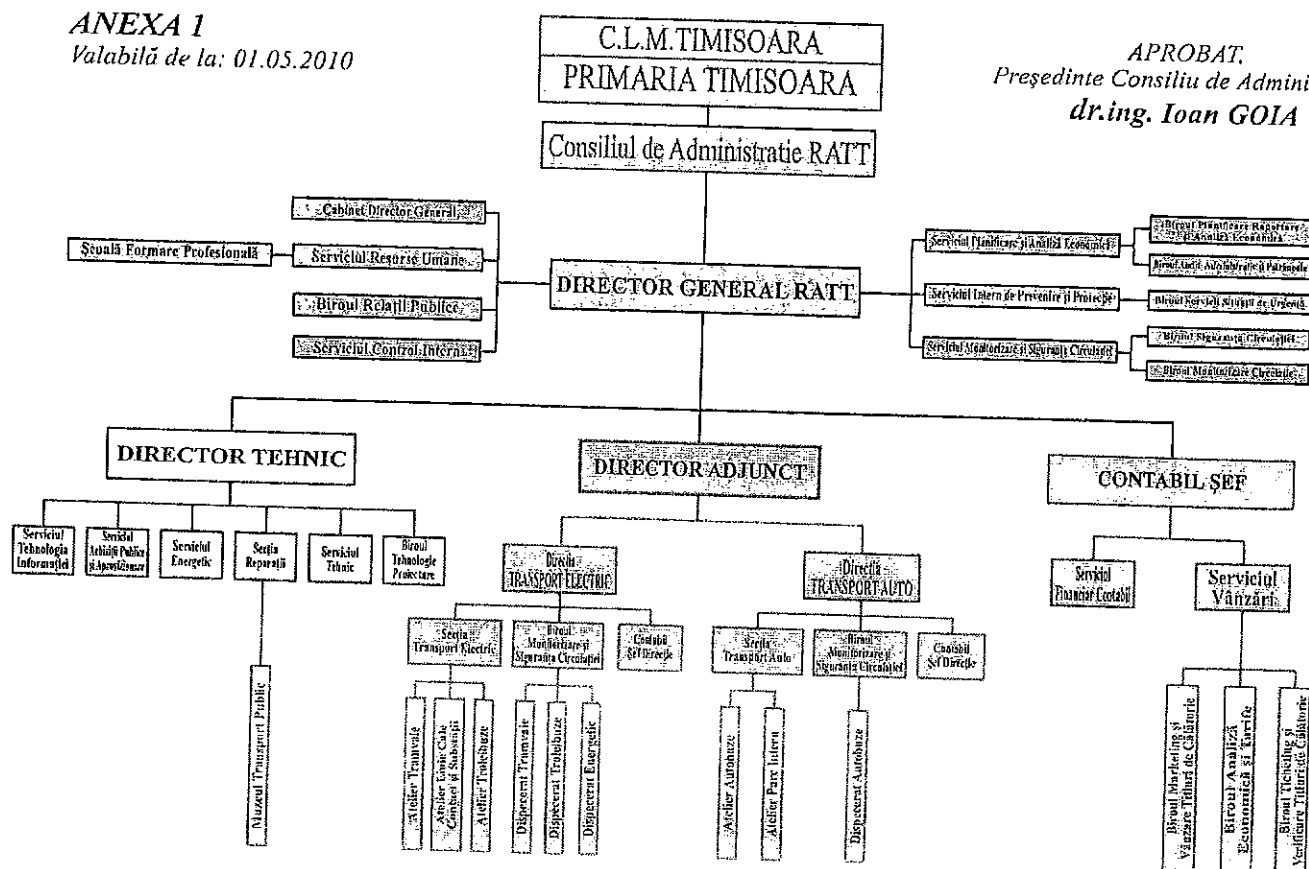
CAPITOLUL 2. ORGANIZAREA R.A.T. TIMIȘOARA

2.1. STRUCTURA ORGANIZATORICĂ A REGIEI

ANEXA 1

Valabilă de la: 01.05.2010

APROBAT,
Președinte Consiliu de Administrație
dr.ing. Ioan GOIA



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 30.05.2010 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			Călători medie zilnic transportați		
			Luni-Vineri	Sâmbăta	Duminica	Luni-Vineri	Sâmbăta	Duminica	Luni-Vineri	Sâmbăta	Duminica
tramvai	10	116,7	46	31	30	10.884	7.644	7.626	280.055	122.805	95.228
troleibuz	7	64,6	38	22	20	7.024	4.675	4.387	126.845	54.799	42.195
autobuz	17	213,1	52	28	27	11.053	7.244	7.025	125.033	63.902	47.403
Total	34	394,4	136	81	77	28.961	19.563	19.038	531.933	241.506	184.830

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:

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

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

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

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

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

3.2. EVOLUȚIA TARIFELOR

Evoluția tarifelor la titlurile de călătorie este prezentată în **Anexa 1**.

3.3. SITUAȚIA FINANCIARĂ

Situația economico-financiară a regiei, pe baza bilanțelor de verificare, se prezintă după cum urmează:

Situația veniturilor și cheltuielilor

Veniturile totale înregistrate pe primele 5 luni ale anului 2010, au fost de **51.670.770 lei** din care: *venituri din exploatare* **49.426.191 lei** și *venituri financiare* **2.244.579 lei**.

În veniturile din exploatare pe primele 5 luni ale anului 2010, se includ: veniturile din încasări care au fost de 15.554.617 lei, veniturile din subvenții de exploatare au fost 28.683.431 lei și alte venituri în suma de 5.188.143 lei .

În ceea ce privește *cheltuielile totale* înregistrate acestea au fost în sumă de **39.773.464 lei** și anume: **37.574.782 lei cheltuieli din activitatea de exploatare** și **2.198.682 lei cheltuieli financiare** .

Ceea mai mare pondere în cheltuielile de exploatare o reprezintă *cheltuielile cu personalul*, care pe primele 5 luni au fost de **18.831.868 lei** .

Din situația analitică a cheltuielilor, pe primele 5 luni 2010, rezultă următoarea pondere a principalelor cheltuieli în totalul cheltuielilor de exploatare:

- Cheltuieli cu personalul	~ 50,5 %
- Cheltuieli cu amortizarea	~ 10,8 %
- Cheltuieli energie , apa, gaz	~ 8,2 %
- Cheltuieli cu combustibilul	~ 6,3 %
- Cheltuieli materiale	~ 10,5 %
- Alte cheltuieli	~ 13,7 %

În această perioadă a anului 2010, structura cheltuielilor a fost influențată de casarea de piese de schimb fără mișcare în valoare de aprox. 3,08 milioane lei, achiziționate în perioada 2001-2004.

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 lunară a cheltuielilor cu personalul a scăzut la 3.766.374 lei, ceea ce înseamnă aprox. 2.457 lei cheltuieli 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 în primele 5 luni ale anului 2010, *nu acoperă cheltuielile cu personalul* înregistrate în perioada analizată.

Astfel, analizând *veniturile lunare din încasări în anul 2009* care sunt de aprox. 2,82 milioane lei se constată că acestea *sunt cu aprox. 1,28 milioane lei mai mici decât media lunară a cheltuielilor cu personalul în anul 2009*, depășire care reprezintă cheltuielile de personal pentru aprox. 470 angajați.

În anul 2010, pe primele 5 luni, media lunară a veniturilor din încasările proprii a fost de 3,11 milioane lei, diferența, față de media lunară a cheltuielilor cu personalul, care este de 3,77 milioane lei, fiind de aproximativ 655 mii lei.

În concluzie, pentru acoperirea cheltuielilor cu personalul din veniturile din încasări este necesară reducerea numărului de angajați, ca ultimă măsură de reducere a acestor cheltuieli, cu aproximativ 400 posturi.

Situația creanțelor și datoriilor

Datoriile și creanțele Regiei la finele anului 2009 și la data de 31.05.2010, se prezintă după cum urmează :

	<u>31.12.2009</u>	<u>31.05.2010</u>
<u>Creanțe</u> total din care:	19.703.582 lei	77.915.268 lei
- Creanțe comerciale	2.492.064 lei	1.639.985 lei
- Alte creanțe	17.211.518 lei	76.275.283 lei
 <u>Datorii</u> total din care :	 102.967.707 lei	 146.412.725 lei
- Datorii comerciale	12.752.369 lei	10.400.567 lei
- Sume datorate instit.credit	74.093.759 lei	68.050.166 lei
- Alte datorii, inclusiv datorii fiscale și alte datorii pentru asigurările sociale	16.121.579 lei	67.961.992 lei

De menționat că în totalul datoriilor și a creanțelor la 31.05.2010, este cuprinsă și suma de 40.477.092 lei, reprezentând obligații stabilite în urma controlului fiscal, prin Decizia 69/februarie 2010, obligații care au fost contestate de către regie, până în prezent nefiind soluționată aceasta contestație.

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

Banca	- BRD
- Destinație	- Capital de lucru
- Valoare credit	- Maxim 1.000.000 lei
- Rata dobânzii	- ROBOR 1M+3%
- Soldul la 31 decembrie 2009	- 999.091,52 lei
- Sold la 31.05.2010	- 928.094 lei

- Sume restante la 31 decembrie 2009	- 0
- Scadența	- 20.12.2010

- Banca	- RAIFFEISEN BANK SA
- Destinație	- Achizitii imobilizari -troleibuze
- Valoare credit	- 17.975.000 Euro
- Rata dobânzii	- EURIBOR 1M+2%
- Soldul la 31 decembrie 2009	- 17.012.128Euro/71.930.679,78 lei
- Sold la 31.05.2010	- 16.029.049,20,euro /66.988.602 lei
- Sume restante la 31 decembrie 2009	- 382.041,85 euro / 1.615.349,35 lei
- Sume restante la 31.05.2010	- 332.860,99 euro/1.391.092.65,55 lei
- 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.

Din situația prezentată rezultă că datoriile exigibile depășesc cu aproximativ 1.5 milioane lei creanțele de încasat.

Subvenții

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

- subvenții pentru acoperirea diferențelor de tarif și gratuități acordate diferitelor categorii de persoane, conform HCL 531/16.12.2008 și HCL 452/15.12.2009 pentru anul 2010;
- subvenție de 30% la cheltuiala de transport realizată, acordată în baza H.C.L. 232/2005.

În anul 2009 au fost înregistrate ca venituri din subvenții, pe cele 2 tipuri de subvenții acordate, astfel:

• Venituri din subvenții pentru reduceri și gratuități	23.768.013 lei
• Venituri din subvenții -30% la cheltuieli de transport	22.122.551 lei
Total venituri din subvenții	45.890.564 lei

Situația subvențiilor de încasat, pe perioada 2008-2010, se prezintă după cum urmează :

2008

Sold subvenții de încasat la 01.01.2008	852.511 lei
Subvenții calculate an 2008	40.015.936 lei
Subvenții încasate an 2008	40.645.120 lei
Sold subvenții de încasat la 31.12.2008	223.327 lei

2009

Sold subvenții de încasat la 01.01.2009	223.327 lei
Subvenții calculate an 2009	50.406.489 lei
Subvenții încasate an 200	34.186.000 lei
Sold subvenții de încasat la 31.12.2009	16.443.816 lei

2010- 5 luni

Sold subvenții de încasat la 01.01.2010	16.443.816 lei
Subvenții calculate an 2010	32.505.064 lei
Subvenții încasate an 2010	13.950.000 lei
Sold subvenții de încasat la 31.05.2010	34.998.880 lei

De menționat că la **31.12.2009**, subvențiile de încasat de la bugetul local au fost de **16.443.816 lei**, reprezentând deconturi depuse pentru reduceri și gratuități acordate și deconturile privind subvenția de 30 % la cheltuieli de transport calculate, în baza H.C.M. emise și a conform protocolului de colaborare cu PMT și neîncasate până la sfârșitul exercițiului .

La data de **30.04.2010**, soldul subvențiilor de încasat a ajuns la suma de **30.353.930 lei**, reprezentând facilități acordate conform Protocolului de colaborare cu PMT și subvenții la cheltuieli de transport din care suma de de 25.760.114 lei aferente anului 2010 și suma 4.593.816 lei de subvenții restante aferente anului 2009, iar la **31.05.2010** un sold de **34.998.880 lei** .

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 43 % în 2010 pe primele 5 luni.

Neîncasarea creanțelor și în principal a subvențiilor de la bugetul local au condus la înregistrarea de obligații fiscale restante și întârzieri la plata cu aproximativ 8 luni 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 popririi pe conturile regiei.

Pentru obligațiile fiscale restante, care la data de 30.04.2010 erau în valoare de 19.083.802 lei (nu sunt incluse 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 în sumă de 7.894.062 lei (Adresa nr. 1048914/09.03.2010 suma de 1.342.122 lei, Adresa nr. 1052732/31.05.2010 pentru suma de 6.551.940 lei).

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.

3.4 ACTIVITATEA DE INVESTITII

Cu privire la **Planul de investiții pe anul 2009**, acesta a fost realizat în proporție de doar 30%, nerealizarea acestuia datorându-se lipsei surselor, atât pentru finanțarea obiectivelor din “Lista obiectivelor cu finanțare de la bugetul local” cât și a celor din “Lista obiectivelor de investiții din surse proprii”.

În cadrul obiectivelor de investiții din alocații bugetare, prin bugetul local (rectificarea 4) a fost prevăzută suma de aprox. 3,9 mil. lei, suma efectiv primită pentru realizarea obiectivelor propuse a fost de 935 mii lei, reprezentând cca 24% din sumele aprobate prin bugetul local. Din situația privind realizările la investiții cu finanțare din alocații bugetare, rezultă că valoarea realizărilor acestora a fost de 1.149 mii lei.

Sumele alocate din alocații bugetare în 2009 au fost utilizate în principal pentru finanțarea următoarelor obiective:

- la capitolul *Lucrări noi* - au fost alocate aprox. 37.500 lei pentru plăți parțiale proiecte la obiectivele: “Al doilea sens de circulație linie de troleibuz pe BV. Parvan” și “Linie de troleibuz pe str. Lidia”
- la cap. *Dotări independente și alte investiții* – a fost alocată suma de 450.000 lei pentru achiziționarea de tramvaie folosite ;
- la cap. *Studii și proiecte* - a fost alocată suma de 445.604 lei pentru următoarele proiecte: “Modernizare platformă de garare, căi de acces, ateliere de întreținere autobuze și utilități aferente Bv. Dâmbovița nr. 1-3 și extindere stație de redresare nr. 1 – Stație intermodală pentru transport public de persoane” – suma de 64.636 lei; și pentru obiectivul “Reabilitare liniei tramvai și modernizare trame stradale” – suma de 380.969 lei;

Celelalte obiective cuprinse în listă nu au fost realizate din lipsa surselor de finanțare.

În ceea ce privește *Lista obiectivelor de investiții din surse proprii* aprobate pentru anul 2009, din suma prevăzută prin buget de 6.822 mii lei, efectiv a fost alocată pentru acestea doar suma de 2.296 mii lei, ceea ce reprezintă aproximativ 34 %

Lipsa resurselor a făcut ca în anul 2009, să fie făcute, în cea mai mare parte, cheltuieli pentru investițiile efectuate în anul 2008 și recepționate și anume pentru :

- “Modernizare centrală termică , Bv. Dâmbovița nr.1-3” –suma de 361.656 lei, ”Punct termic și modernizare instalație energie termică Bv. Take Ionescu nr.83” -suma de 621.314 lei; ”Modernizare centrală termică, instalații de încălzire și instalații de gaz metan, Bv. Take Ionescu nr. 56”- suma de 937.965 lei și pentru capitolul “Dotări independente” – suma de 253.769 lei.
- Amortizarea ca sursă de finanțare a investițiilor proprii a acoperit rambursarea creditului pentru achiziția de troleibuze, a cărui plată de capital a început din luna mai 2009 și plata leasingurilor în derulare.

În primele 4 luni ale anului 2010, realizările la investiții au fost de 363.851.64 lei, din care cea mai mare sumă reprezintă achiziția de tramvaie folosite și în această perioadă au fost efectuate plăți restante către furnizorii de imobilizări în valoare de 2.068.324 lei, din care alocații bugetare suma de 400.000 lei.

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.

Una din prioritățile RATT și ale Primăriei municipiului Timișoara a fost și este îmbunătățirea infrastructurii rețelei de tramvaie și dotării cu mijloace de transport pentru a putea oferi călătorilor în municipiul Timișoara un serviciu de transport public mai performant din punct de vedere calitativ și mai sigur, precum și pentru a asigura o mai bună exploatare și întreținere a parcului de vehicule justificat de investițiile făcute în perioadele anterioare și cele care vor urma și anume :

- modernizarea infrastructura la transportul în comun cu tramvaiul în municipiul Timișoara, proiectul în valoare de 49 milioane euro realizat în perioada 1999-2008 cu finanțare BEI ;
- punerea în funcțiune la începutul anului 2009 a obiectivului: „Sistem integrat de eficientizare a încasărilor și cheltuielilor la RATT”, cu cele 2 subsisteme:

a) Sistemul automat de taxare, ale căror obiective sunt următoarele:

- Protecția și creșterea încasărilor, prin reducerea fraudei.
- Îmbunătățirea managementului companiei, prin informații obiective și complete referitoare la toate componentele sarcinii de transport.
- Relevarea precisă și obiectivă a utilizării titlurilor de transport cu subvenționare parțială sau totală.
- Îmbunătățirea procedurilor comerciale interne.
- Îmbunătățirea ofertei tarifare și creșterea calității serviciilor comerciale oferite călătorilor.

b) Sistemul de monitorizare a vehiculelor, cu următoarele obiective:

- Eficientizarea utilizării parcului de vehicule, prin planificarea și monitorizarea în timp real capacității de transport.
- Reducerea cheltuielilor operaționale legate de salarii, combustibili și energie electrică.
- Îmbunătățirea gradului de îndeplinire a programelor de circulație.
- Îmbunătățirea informării călătorilor în stații.

- achiziționarea în cursul anului 2008, a unui număr de **50 de troleibuze noi Skoda**, având ca sursă de finanțare un credit contractat de la Raiffeisen Bank în valoare de 17.975.000 euro, având maturitatea în anul 2017.

- demararea unui nou proiect de modernizare a infrastructurii pentru restul nemodernizat în cadrul Proiectului cu finanțare de Banca Europeană de Investiții, care a fost finalizat în cursul anului 2008, care a fost împărțit pe 9 trasee cu finanțare din fonduri de la buget local și fonduri structurale.;

- finalizarea procedurii de achiziție și încheierea contractului de achiziție în sistem de leasing financiar de către Primăria Municipiului Timișoara cu câștigătorul licitației pentru **30 de autobuze noi articulate**, EURO 5 și un autocar nou-EURO 5 destinate transportului pe trasee comunitare, care vor fi date în exploatarea RATT.

- **sistemul de telecomandă și telemăsură** de date implementat în cadrul atelierului de linie cale contact și substații de redresare.

Beneficiile realizate prin punerea în funcțiune, a obiectivelor realizate și a celor care vor fi realizate, trebuie să se reflecte în rezultate, lucru care până în prezent nu a fost îndeplinit, deoarece nu au fost luate măsurile de reducere a cheltuielilor cu forța de muncă care se impuneau.

Costul acestor investiții trebuie să fie acoperit în parte din reducerea altor cheltuieli printre care cele mai importante sunt consumurile energetice și de combustibili, precum și cheltuielile cu personalul.

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.

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.

3.5. BUGETUL DE VENITURI SI CHELTUIELI PE ANUL 2009-2010 SI INDICATORI DE PERFORMANTA

- Lei -

INDICATORI	NR. CRT	PREVEDERI 2009	REALIZAT 2009	PREVEDERE 2010
0	1	2	3,00	4,00
I. VENITURI TOTALE, din care: (rd. 02 +rd13)	1	88.456.622,00	85.502.065,00	92.295.500,00
1. Venituri din exploatare, din care:	2	88.296.622,00	85.480.567,20	92.275.500,00
a) Venituri din activitatea de bază – 704 (exclusiv subvenții)	3	36.942.000,00	33.830.606,32	36.220.000,00
b) Venituri din alte activități – 703, 706, 707, 708, 711,722	4	3.500.000,00	2.534.323,12	2.600.000,00
c) Venituri din surse bugetare, din care:	5	44.354.622,00	45.890.564,00	52.395.500,00
Subvenții pentru acoperirea chelt de transport	6	0,00	22.122.551,00	21.600.000,00
Subvenții pentru acoperirea diferențelor de preț și de tarif (exclusiv TVA) – 741	7	44.354.622,00	23.768.013,00	30.795.500,00
Transferuri	8	0,00	0,00	0,00
Prime acordate de la bugetul statului	9	0,00	0,00	0,00
Alte sume primite de la bugetul statului	10	0,00	0,00	0,00
d) Venituri din fonduri speciale	11	0,00	0,00	0,00
e) Alte venituri din exploatare – 754, 758, 781	12	3.500.000,00	3.225.073,76	1.060.000,00
2.Venituri financiare (ct.764, ct.765, ct.766 ct. 768)	13	160.000,00	21.497,80	20.000,00
II. CHELTUIELI TOTALE, din care: (rd. 15+ rd. 37)	14	88.405.780,00	90.092.983,95	90.002.872,00
1.Cheletuieli pentru exploatare – total, din care:	15	85.005.780,00	82.705.804,82	85.803.225,00
a) Cheltuieli materiale	16	17.800.000,00	14.707.268,58	18.385.000,00
b) Cheltuieli cu personalul, din care:	17	49.554.780,00	49.439.959,25	49.406.225,00
Salarii brute – 641	18	34.800.000,00	35.534.420,00	34.350.000,00
Colaboratori – 621	19	0,00	0,00	0,00
Contribuție la asigurările sociale de stat – 6451 (20,5% + 0,85%)	20	7.429.800,00	7.780.903,00	7.522.650,00
Ajutor de șomaj – 6452 (1% + 0,25%)	21	435.000,00	186.531,00	429.375,00
Contribuție la asigurările sociale de sănătate, conform L95/2006 și L388/2007 – 6453 (5,5%)	22	1.914.000,00	2.239.023,00	1.889.250,00
Alte cheltuieli cu personalul, din care:	23	4.975.980,00	3.699.082,25	5.214.950,00
Fond special de solidaritate socială pentru persoanele cu handicap, conform OUG nr. 102/1999 – 635	24	173.415,00	170.637,00	171.750,00
Fond inițial pentru funcționarea sistemului de asigurări pentru accidente de muncă și boli profesionale conf. HG 2269/2004 – 6456- 0,799%	25	296.205,00	109.811,00	103.050,00
Alte cheltuieli privind asigurările și protecția socială – 6458, 6456	26	1.906.360,00	2.242.579,00	2.164.050,00

Tichete de masă – 642	27	2.600.000,00	1.176.055,25	2.776.100,00
c) Cheltuieli de exploatare privind amortizarea și provizioanele – 681	28	8.800.000,00	10.213.134,26	9.000.000,00
d) Cheltuieli cu sponsorizarea	29	200.000,00	240.182,48	200.000,00
e) Cheltuieli cu tichetele cadou	30	450.000,00	496.046,48	50.000,00
f) Cheltuieli prevăzute în Codul Muncii (actiuni social – culturale), din care:	31	500.000,00	361.789,10	500.000,00
Transferuri sau subvenții	32		0,00	0,00
g) Cheltuieli de protocol – 623	33	1.000,00	19.219,89	10.000,00
h) Cheltuieli reclamă și publicitate	34	20.000,00	28.944,58	63.000,00
i) Alte cheltuieli, din care:	35	5.730.000,00	4.411.355,45	4.289.000,00
cheltuieli cu asigurarile (613)	36	1.680.000,00	1.519.861,00	1.270.200,00
cheltuieli cu impozite si taxe (635)	37	450.000,00	380.401,24	382.800,00
alte cheltuieli cu serviciile prestate de terti (611,612,624,625,626,627,628)	38	3.600.000,00	2.511.093,21	2.636.000,00
j) Comisioane și onorarii – 622	39	650.000,00	683.984,46	700.000,00
k) Alte cheltuieli de exploatare – 658, 654	40	1.300.000,00	2.103.920,29	3.200.000,00
2. Cheltuieli financiare– 665,666,668	41	3.400.000,00	7.387.179,13	4.199.647,00
III.REZULTATUL BRUT – profit (pierdere)	42	50.842,00	-4.590.918,95	2.292.628,00
IV. ALTE SUME DEDUCTIBILE STABILITE CONFORM LEGII, din care:	43	0,00	0,00	0,00
- Fond de rezervă	44	0,00	0,00	0,00
V. ACOPERIREA PIERDERILOR DIN ANII PRECEDENȚI	45	17.603.726,00	22.223.051,73	2.292.628,00
VI. IMPOZIT PE PROFIT	46	8.134,72	14.667,00	22.000,00
VII. PROFITUL DE REPARTIZAT (potrivit OG nr.64/2001) , din care:	47	42.707,28	0,00	2.270.628,00
a) Rezerve legale	48	0,00	0,00	0,00
b) Acoperirea pierderilor contabile din anii precedenți	49	42.707,28	0,00	2.270.628,00
c) Alte rezerve constituite ca surse proprii de finanțare, aferente profitului rezultat din vânzări active, respectiv aferente facilităților fiscale la impozitul pe profit	50	0,00	0,00	0,00
d) Alte repartizări prevăzute de lege	51	0,00	0,00	0,00
e) Până la 10% pentru participarea salariaților la profit	52	0,00	0,00	0,00
f) Minim 50% 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	0,00	0,00	0,00
g) Profitul nerepartizat pe destinațiile prevăzute la lit. a-f	54	0,00	0,00	0,00
VIII. SURSE DE FINANȚARE A INVESTIȚIILOR, din care:	55	19.784.000,00	7.246.323,65	17.612.895,00

1. Surse proprii, din care:	56	8.870.000,00	6.311.593,08	10.676.800,00
☐ Amortizare	57	8.870.000,00	6.311.593,08	8.400.000,00
☐ Fond de dezvoltare	58	0,00	0,00	0,00
☐ Fonduri proprii	59	0,00	0,00	2.276.800,00
2. Alocații de la bugetul de stat și local	60	10.914.000,00	934.730,57	6.936.095,00
3. Credite bancare (credit furnizor)	61	0,00	0,00	0,00
- Interne	62	0,00	0,00	0,00
- Externe	63	0,00	0,00	0,00
4. Alte surse	64	0,00	0,00	0,00
IX.CHELTUIELI PENTRU INVESTIȚII, din care:	65	19.784.000,00	7.246.323,65	17.612.895,00
1. Investiții, inclusiv investiții în curs la finele anului	66	13.529.000,00	3.124.887,82	7.386.095,00
2. Rambursări de rate aferente creditelor pentru investiții	67	6.255.000,00	4.121.435,83	10.226.800,00
- Interne	68	6.255.000,00	4.121.435,83	10.226.800,00
- Externe	69	0,00	0,00	0,00
X. REZERVE, din care:	70	0,00	1.557.580,27	271.155,00
I. Rezerve legale	71	0,00	271.155,00	271.155,00
II. Rezerve statutare	72	0,00	0,00	0,00
III. Alte rezerve	73	0,00	1.286.425,27	0,00
IX DATE DE FUNDAMENTARE	74			
1. Venituri totale	75	88.456.622,00	85.502.065,00	92.295.500,00
2. Costuri aferente volumului de activitate	76	88.405.780,00	90.092.983,95	90.002.872,00
3. Număr prognozat de personal la finele anului, din care:	77	1.400,00	1.530,00	1.532,00
Activitate de bază	78	1.400,00	1.400,00	1.532,00
Alte activități	79	-	-	-
4. Număr mediu personal total, din care:	80	1.450,00	1.515,00	1.520,00
Activitatea de bază	81	1.450,00	1.515,00	1.520,00
Alte activități	82	-	-	-
5. Fond salarii brut, din care:	83	34.800.000,00	35.534.420,00	34.350.000,00
a) Fond de salarii aferent posturilor blocate	84	0,00	0,00	0,00
b) Fond de salarii aferent conducătorului agentului economic potrivit OUG nr. 79/2008, din care:	85	65.688,00	53.409,00	61.200,00
Sporuri, adaosuri, premii și alte drepturi de natură salarială, potrivit OUG 79/2008	86	0,00	0,00	0,00
Premiul anual, potrivit OUG 79/2008	87	0,00	0,00	0,00
c) Fond de salarii aferent personalului angajat pe bază de contract de muncă	88	34.800.000,00	35.534.420,00	34.350.000,00
6. Câștigul mediu brut pe salariat	89	24.000,00	23.455,06	22.555,60
7. Productivitatea muncii pe total personal (lei/persoană) (rd.75/rd.80) – în prețuri curente	90	61.004,57	54.376,00	60.720,72
8. Productivitatea muncii pe total personal mediu (lei/persoană) (rd75/rd.80) – în prețuri comparabile	91	64.054,80	57.094,80	63.756,76

9. Productivitatea muncii pe total personal mediu (unități fizice/număr personal)	92	58.876.884,00	69.672.691,09	54.741.855,27
10. Cheltuieli totale la 1000 lei venituri totale cheltuieli totale/venituri totale x 1000	93	999,43	1.053,69	975,16
11. Plăți restante – total	94	7.000.000,00	22.827.482,00	11.500.000,00
Prețuri curente	95	7.000.000,00	22.827.482,00	11.500.000,00
Prețuri comparabile (rd 86 x indicele de creștere a prețurilor prognozat)	96	7.500.000,00	23.968.856,10	12.075.000,00
12. Creante restante – total	97	3.000.000,00	14.340.973,00	8.000.000,00
Prețuri curente	98	3.000.000,00	14.340.973,00	8.000.000,00
Prețuri comparabile (rd 86 x indicele de creștere a prețurilor prognozat)	99	3.100.000,00	15.058.021,65	8.400.000,00

La finele anului 2009, Regia Autonomă de Transport Timișoara, înregistrează o pierdere de 4.605.586 lei, pierdere care provine din activitatea financiară, care anulează profitul rezultat din exploatare și se datorează în principal următoarelor:

- cheltuielilor cu diferențe de curs în sumă totală de 4.472.450 lei, rezultate din evaluarea la sfârșitul exercițiului a soldului creditului pe termen lung de rambursat, contractat pentru achiziționarea celor 50 de troleibuze SKODA și diferențe nefavorabile de curs aferente contractelor de leasing în valută ;
- cheltuielilor cu dobânzile plătite pentru creditul în sumă totală de 2.914.711 lei (~689.350 euro);
- cheltuielilor înregistrate cu amortizarea troleibuzelor nou achiziționate de 549.367,54 lei pe luna;
- cheltuielilor de asigurare a tuturor mijloacelor de transport, inclusiv a troleibuzelor și a liniei de tramvai modernizată în cadrul proiectului cu co-finanțare de la BEI în sumă totală de 1.519.860 lei.

La fundamentarea bugetului pe anul 2010, au fost luate în considerare următoarele :

- În cheltuielile cu salariile pe anul 2010 s-a cuprins suma de 4.284 lei, reprezentând indemnizația membrilor de Consiliu de Administrație.
- Câștigul mediu lunar pe salariat este calculat fără influența sumelor prevăzute pentru plata indemnizației membrilor Consiliului de Administrație și a conducătorului unității.
- Estimarea veniturilor din subvenții de la Bugetul Local, s-a făcut pe baza Hotărârilor Consiliului Local nr. 452 / 15.12.2009 și 232 / 24.05.2005, în vigoare, pentru cele două categorii de subvenții, și luându-se în considerare modificarea politicii tarifare, prin introducerea abonamentului social pentru pensionarii cu domiciliul în Timișoara, începând cu luna mai 2010.
- În ceea ce privește previzionarea pentru categoria Alte venituri din exploatare, nu au fost luate în calcul veniturile din subvențiile pentru investiții (cota parte a amortizării mijloacelor fixe care se reia pe venituri).
- Cheltuielile cu Tichetele de masa sunt estimate conform prevederilor Contractul Colectiv de Muncă negociat și anume prin estimarea cheltuielilor cu aceste pentru 7 luni restante pe anul 2009 și 3 luni în 2010.
- În categoria Cheltuieli financiare au fost estimate cheltuielile cu diferențele de curs prin previzionarea unui curs de 4,50 lei pentru 1 euro, la sfârșitul exercițiului, pentru valoarea rămasă a creditului; nu au fost estimate veniturile și cheltuielile cu diferențele de curs valutar înregistrate lunar, în cursul anului 2010.

În ceea ce privește Criteriile și Obiectivele de performanță aprobate prin Hotărâre de Consiliu Local pentru anul 2009-2010, menționăm nerealizarea următorilor indicatori:

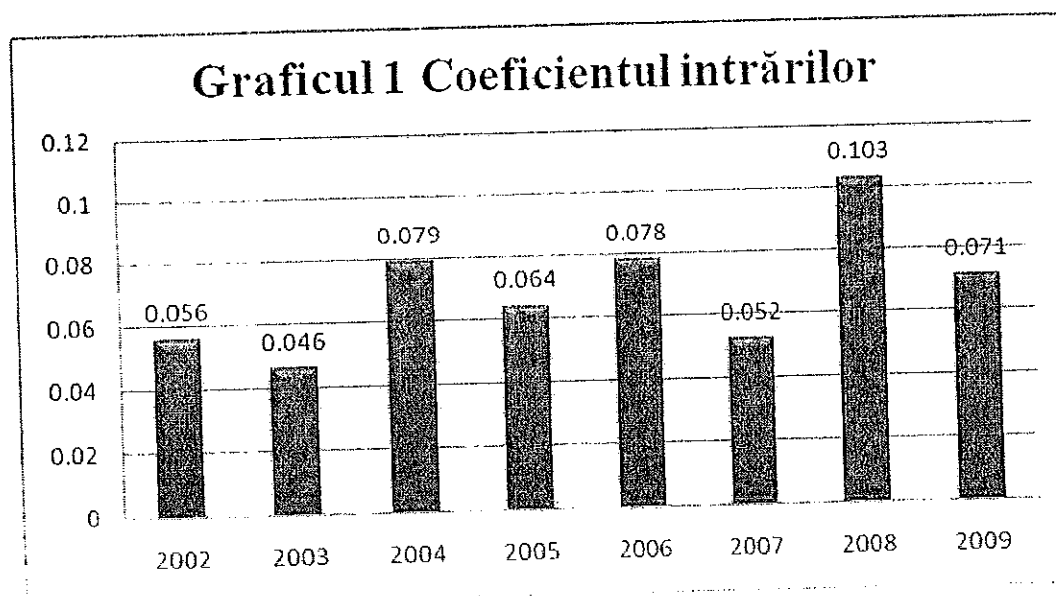
- cheltuieli la 1000 lei venituri: 94,56% grad de realizare ;
- achitarea obligațiilor la bugete și fonduri speciale în termenele legale: 94,01% grad de realizare;
- indicele de creștere a veniturilor raportate la cheltuieli : 95,00% grad de realizare;

3.6. ANALIZA RESURSELOR UMANE

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

- Analiza coeficientului intrărilor pentru perioada 2002-2009
- Analiza coeficientului ieșirilor pentru perioada 2002-2009
- 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 intrărilor pentru perioada 2002-2009



Analiza a fost efectuată pentru perioada 2002-2009, perioadă în care la R.A.T.T. au fost înregistrate mai multe schimbări atât organizatorice și structurale dar și tehnice și tehnologice, prin achiziționare unor noi mijloace de transport: autobuze în 2005 și troleibuze în 2008, precum și prin introducerea sistemului intergrat de eficientizare a cheltuielilor. De asemenea, anul 2002 este definitoriu prin lucrările de mare anvergură la nivelul infrastructurii linie de tramvai.

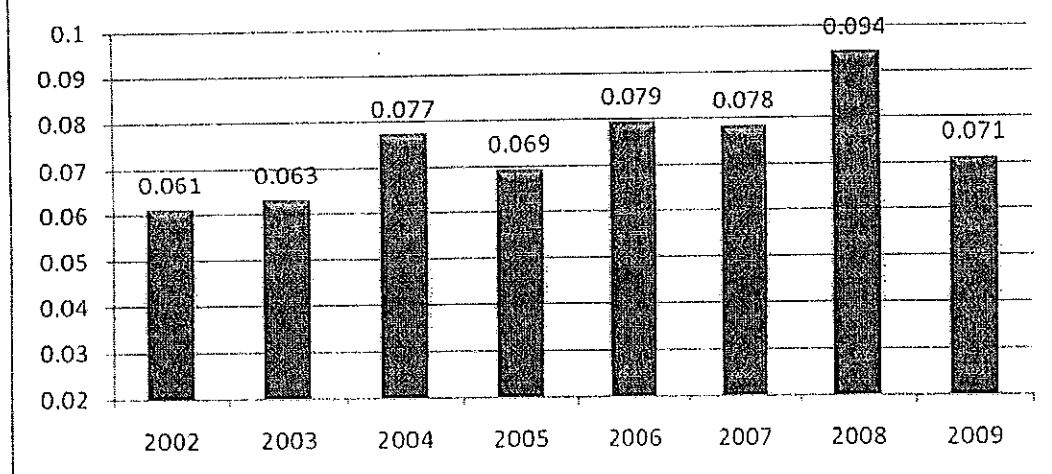
Coeficientul intrărilor în perioada 2002 – 2009 a fost cuprins între 4% și 8%, față de 10% procent recomandat.

Anul 2008 a ieșit din tipar, coeficientul intrărilor fiind dublu față de 2007. Pe fondul crizei economice și a creșterii numărului de salariați disponibili pe piața forței de muncă, în condițiile în care la R.A.T.T. era înregistrat un deficit de personal pentru anumite categorii (conducători tramvai, conducători troleibuz, conducători autobuz), au putut fi efectuate angajări astfel încât numărul locurilor vacante a scăzut semnificativ.

În 2009 s-a reușit asigurarea necesarului de personal de bord, dar pentru celelalte categorii de personal a început o perioadă dificilă, cu “șomaj tehnic”, diminuarea sporurilor și eliminarea orelor suplimentare.

În 2010 se încearcă o reconversie profesională la nivel de regie, astfel încât necesarul de personal de bord să fie asigurat din interior, încercând astfel să se reducă numărul de angajați care, inevitabil, va trebui disponibilizat, atât datorită dificultăților economice și financiare, dar și datorită investițiilor care au fost realizate. În această perioadă nu se mai pune problema angajării de personal, cu alte calificări decât cele de conducători mijloace de transport.

Graficul 2 Coeficientul ieșirilor



În 2009 și în 2010 principala cauză a ieșirilor este pensionarea, în toate formele ei: pensie limită de vârstă, pensie limită de vârstă anticipată și pensie de invaliditate.

Structura de personal la R.A.T.Timișoara

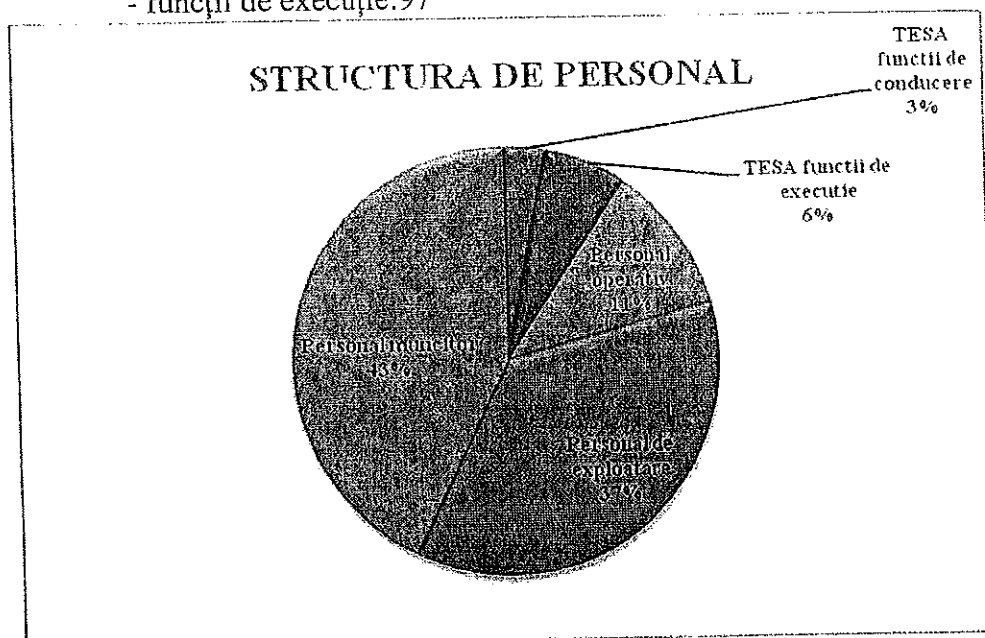
Numărul de posturi în conformitate cu organigrama R.A.T.T., aprobată în Consiliul Local Timișoara este de 1533.

Nr. crt.	Funcția	Număr posturi
1.	Personal TESA	145
2.	Personal operativ	174
3.	Personal de exploatare	560
4.	Personal muncitor	654
	TOTAL	1533

Personal TESA: 145

din care: - funcții de conducere: 48

- funcții de execuție: 97

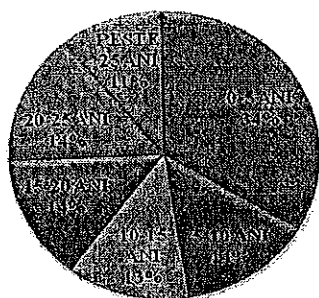


Se poate constata o diferență semnificativă față de optimul unei structuri de personal specifică societăților de transport public de persoane. Dacă până la investițiile efectuate în cadrul regiei, acest tip de structură putea fi justificată, odată cu aceste investiții structura de personal de la R.A.T.T. trebuie regândită, în sensul că ponderea personalului de exploatare, respectiv, conducători tramvai, conducători troleibuz, conducători autobuz și conducători auto, va predomina în total personal.

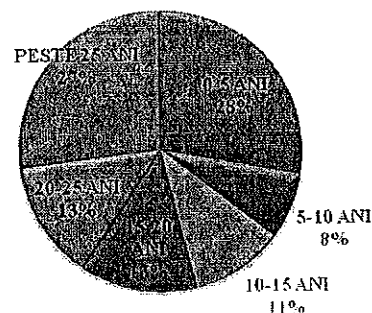
Structura personalului funcție de vechimea în R.A.T.T.

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; 10-20 ani; 20-30 ani și mai mult de 30 de ani.

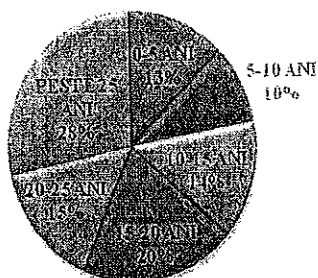
Vechimea în RATT - personal TESA



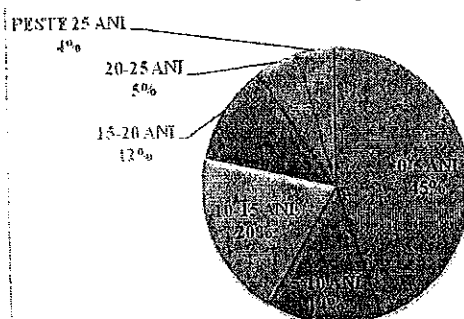
Vechimea în RATT - personal operativ



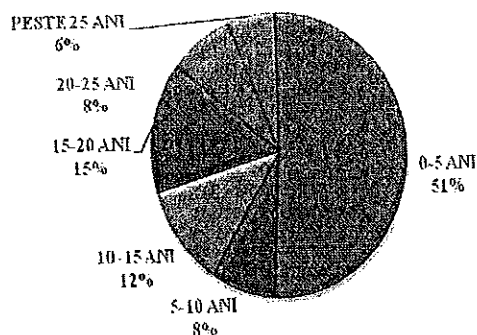
Vechimea în RATT - muncitori

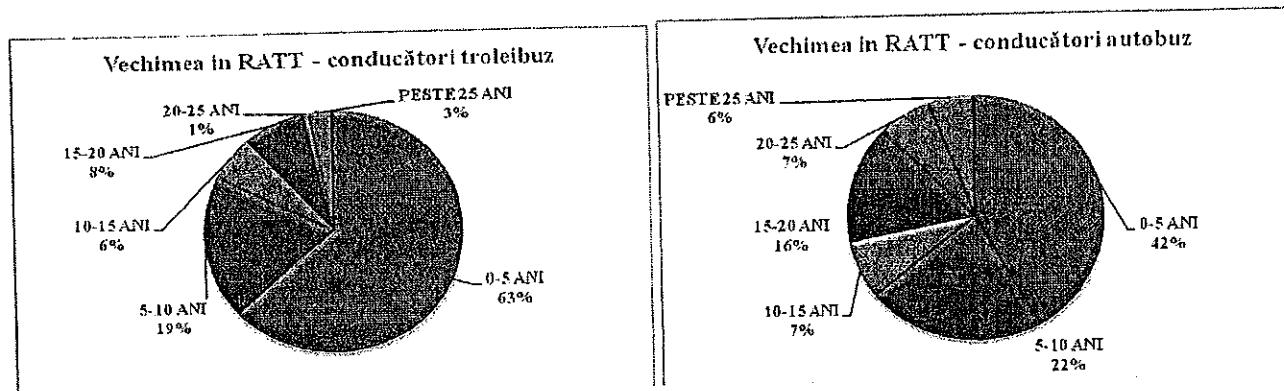


Vechimea în RATT - personal de bord



Vechimea in RATT - conducători tramvai





Situația la nivelul personalului de exploatare: procentul celor cu vechime peste 10 ani în regie este de 41%. Doar 4% dintre aceștia au o vechime mai mare de 25 de ani, datorită condițiilor speciale de pensionare avute (grupa a II a de muncă) dar și datorită condițiilor de muncă în care aceștia își desfășoară activitatea: program de lucru, condiții de trafic aglomerat, factori de stres legați de contactul permanent cu publicul călător). Majoritatea dintre acești după vârsta de 54-55 de ani nu mai sunt apți din punct de vedere medical pentru siguranța circulației și se încearcă redistribuirea acestora pe posturi vacante, în funcție de calificarea profesională avută sau părăsesc regia prin pensie de boală.

Procentul cel mai mare se înregistrează la categoria 0-5 ani, fluctuația personalului la nivelul regiei datorându-se în special acestei categorii profesionale. Foarte mulți din cei care sunt școlarizați de regie pentru meseria de conducător tramvai – conducător troleibuz nu se acomodează, iar după expirarea perioadei obligatorii de desfășurare a activității în cadrul regiei, perioadă prevăzută în actul adițional la contractul individual de muncă, cu clauză de formare profesională (deci după 3 ani) părăsesc regia.

3.7. ANALIZA SWOT

S-a efectuat o analiză diagnostic 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:

- probleme de organizare generală datorate complexității factorilor care intervin în asigurarea unui serviciu de transport public de persoane eficient;
- lipsesc studiile și proiectele necesare modernizării și restructurării structurii organizaționale a Regiei Autonome de Transport Timișoara;
- starea de uzură fizică și morală ridicată a mijloacelor de transport public de persoane, excepție făcând cele 55 de autobuze achiziționate în anul 2005 respectiv 50 de troleibuze achiziționate în anul 2008;
- 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 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), pe care 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;
- ✓ relații de cooperare cu orașe înfrățite (Germania, Franța, Ungaria, Italia și altele);
- ✓ 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 în comun 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 profesioniste, cu Primăria Municipiului Timișoara și alte organizații implicate în modernizarea și organizarea corespunzătoare a transportului în comun.
- ✓ 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 tiketing modern prin care să se poată urmări numărul de călători transportați care este implementat

PUNCTE SLABE

Situația resurselor financiare:

- ✓ RATT are datorii importante;
- ✓ grad redus de incasare a creanțelor;
- ✓ 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 Ressource 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:

- ✓ parte din parcul de autobuzele sunt într-o stare avansată de uzură;
- ✓ 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 și a conceptului Fraunhofer;
- ✓ 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 TC;
- ✓ 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 în comun, față de automobile datorită creșterii dificultăților de circulație tot mai frecvente ca urmare a creșterii continue a traficului;
- ✓ implicarea conducerii Primăriei pentru modernizarea transportului în comun și asigurarea resurselor financiare pentru investiții și pentru compensarea reducerilor sociale și gratuităților;
- ✓ posibilitatea extinderii colaborărilor internaționale în domeniul TC cu Germania, Ungaria și alții care facilitează transferul de know-how și tehnologie;
- ✓ posibilitatea obținerii unor donații pe linia asistenței și cooperării internaționale
- ✓ concurența redusă datorită inexistenței unor soluții alternative de TC;
- ✓ nivelul mare de încredere al cetățenilor în siguranța călătoriilor cu transportul în comun (peste 40 % din locuitorii orașului călătoresc cu mijloace TC);
- ✓ existența studiului privind Aglomerarea Urbană Timișoara care are în vedere extinderea transportului în comun în periurban;
- ✓ posibilități de extindere locală și regională a rețelei TC;
- ✓ 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 TC 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 acesteia sunt auditate de către compartimentul din cadrul Serviciului Planificare și analiza economică.

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

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

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

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

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

Principiile de lucru care stau la baza măsurilor

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

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

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 acestora 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 următoarele aspecte:

Măsuri fără investiții

- Introducerea, pe regie, a unui sistem de programare a lucrărilor de întreținere a utilajelor energetice, având în vedere cerințele din cărțile tehnice.
- Formarea unei echipe specializate pentru curățirea (spălarea) schimbătoarelor de căldură.
- Stabilirea unui program de perfecționare –extins- privind eficientizarea producerii și utilizării energiei termice.
- Verificarea tehnică și analiza eficienței energetice a instalațiilor de încălzire interioare.
- Punerea la punct a unor sisteme de închideri a ușilor a geamurilor și verificarea etanșeității acestora.
- Introducerea 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 zonelor încălzite în afara orelor de lucru.
- Livrarea apei calde de consum la temperatura constantă și după un program prestabilit.

Măsuri generale cu investiții mici

- Refacerea și completarea tuturor instalațiilor cu aparatele de măsură a temperaturii și presiunii.
- Contorizarea consumului de apă și energie termică a plecărilor spre consumatorii interni
- Refacerea sau completarea izolațiilor termice pe conducte și pe utilaje
- Introducerea unui sistem de reglare a sarcinii termice și circulației agentului termic la consumator în funcție de temperatură exterioară.
- Introducerea treptată de variatoare de turație în circuitul motoarelor de acționare a pompelor
- Montarea treptată de robineti termostați pe radiatoarele termice.

Măsuri specifice cu investiții mari

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

- * Schimbări de soluție tehnică privind producerea agentului termic
- * Utilizarea de energii regenerabile respectiv a energiei solare.

Pentru stabilirea unor soluții optime recomandate s-au avut în vedere:

- Păstrarea integrală a instalațiilor de încălzire existente la consumatori termici.
- Propunerea de soluții tehnice cu cheltuieli reduse.
- Utilizarea utilităților existente în zonă.

Se impune o explicitare a precizărilor făcute:

- Pentru amplasamentele B-dul Take Ionescu 56 s-a propus soluția de producere a agentului termic prin înlocuirea cazanului existent cu un cazan modern ce funcționează cu $\eta_c \geq 91 \%$, răspunzând cerințelor reglementate a randamentului de funcționare a cazanelor de apă fierbinte
- Pentru amplasamentul B-dul Take Ionescu 83 s-a propus soluția de înființare punct termic.
- Pentru amplasamentul Dâmbovița s-a pastrat soluția de producere a agentului termic prin înlocuirea cazanului existent cu un cazan modern ce funcționează cu $\eta_c \geq 91 \%$, răspunzând cerințelor reglementate a randamentului de funcționare a cazanelor de apă fierbinte.
- Pentru a reduce cheltuielile în alimentarea cu căldură a Minihotelului din str. Renașterii s-a optat 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 următoarele aspecte:

- extinderea liniilor de tramvaie pe direcțiile cu fluxuri mari de călători;

- menținerea liniilor de troleibuze în zona centrală a orașului și pe cât posibil pe trasee fără mult viraje, în special viraje la stânga;
- 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)
- număr de revizii tehnice grad 1 „R.T.1, RTP” (număr)
- număr de revizii tehnice grad 2 „R.T.2” (număr)
- C.U.P.- Coeficient de utilizare a parcului (%)
- P.M.Z.- Parcurs Mediu Zilnic (km)
- T.M.C. – Timp Mediu de Circulație (ore)
- V.M.C. – Viteză Medie de Circulație (km/oră)
- U.M.Z. – Unități Medii Zilnice (unități/zi)
- Parc inventar (unit)
- Vehicule zile inventar (unit)
- Vehicule zile active (unit)
- Călători transportați (călători)
- Călători pe kilometru urban (calatori/km),etc.

4.2. Analiza cheltuielilor și a veniturilor

Reducerea cheltuielilor, 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 fiecărui agent economic să existe un plan al costurilor care să fie în permanență adaptat condițiilor concrete ale momentului, constituind baza de raportare pentru realizările fiecărei perioade.

Realizarea unui venit și respectiv, profit implică efectuarea de cheltuieli. 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 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 rentabilizate;
- ✓ 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 categoriile rezultate bune (rata de solvabilitate, lichiditatea generală, rata de finanțare a fondului de rulment), iar alți indicatori se încadrează în categoria „pericol”, „riscant” sau „atenție” (viteza de rotație a stocurilor, durata medie de stocare, rentabilitatea, rentabilitatea economică, rata rentabilității economice, soliditate financiară).

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 prin următoarele măsuri tehnico-economice:

- 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;
- controlarea consumurilor de energie electrică la ieșirea din stații și monitorizarea efectelor obținute:

- montarea de întreruptoare (chopere) și de contoare pe tramvaie și troleibuze, pentru reducerea la maximum a pierderilor de energie electrică.

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 de 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:

- schimbarea actualului sistem de tarifyare cu un altul folosind sistemul modern de ticketing, care asigură cuantificarea corectă a călătorilor și reducerea fraudelor;
- îmbunătățirea 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 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 tramvaielei;
- 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.

Programul de măsuri și acțiuni strategice cuprinde:

- măsurile/acțiunile care trebuie realizate;
- obiectivele urmărite prin acțiunile respective;
- rezultatele scontate;
- resursele necesare pentru realizarea acțiunilor;
- responsabilii care au sarcina să realizeze acțiunile;
- termenele în care se propune ca acțiunile să fie realizate.

Programul este structurat pe trei tipuri de acțiuni și anume:

- acțiuni pentru reducerea costurilor;
- acțiuni pentru creșterea veniturilor;
- studii și proiecte pentru modernizarea structurii organizaționale și a dimensiunii digitale a tehnologiei informației și a comunicațiilor.

Prin realizarea acțiunilor propuse, se estimează că transportul public de persoane din municipiul Timișoara, care și în prezent este recunoscut printre cele mai bune din România, va deveni eficient din punct de vedere economic și se va alinia la standardele europene, regia devenind un operator regional în domeniu.

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.
- Realizarea de minim de 10 ore/an instruire și autoinstruire a fiecărui angajat.
- 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.
- Reciclarea deșeurilor.
- 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 lucrează în numele nostru, în ceea ce privește protecția mediului înconjurător și securitatea 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 legale constituite

Extras din politica în domeniul calității, mediului, sănătății și securității în muncă:

„ Regia Autonomă de Transport Timișoara dorește să-și îmbunătățească continuu performanțele în domeniul transportului în comun al călătorilor. În acest scop, este de dorit să asigurăm următoarele:

- Să asigurăm satisfacerea continuă a cerințelor și așteptărilor clienților noștri printr-o înaltă calitate a transportului în comun prin menținerea și îmbunătățirea unui Sistem de Management Integrat Calitate, Mediu, Sănătate și Securitate în Muncă. În viziunea noastră transportul public de persoane de calitate, este transportul pentru care un client care a plătit, este mulțumit că nu a pierdut timp, nu a făcut eforturi fizice, nu a avut evenimente neplăcute, nu a avut riscuri pentru sănătatea sau bunurile sale, a ajuns unde a dorit iar transportul s-a făcut fără a polua mediul înconjurător și a contribuit la aspectul civilizat al orașului.
 - Să îmbunătățim continuu eficacitatea Sistemului de Management Integrat al Calității, Mediului Sănătății și Securității în Muncă.
- Să protejăm mediul înconjurător prin:**
- rețehnologizare, acolo unde este posibil;
 - prevenirea și controlul poluării;
 - gestionarea resurselor, materialelor și deșeurilor, în spiritul dezvoltării durabile;
 - încurajarea și conștientizarea întregului personal pentru a-și aduce aportul la protecția mediului înconjurător
 - Să respectăm prevederile legale în vigoare și alte cerințe legale și de reglementare aplicabile domeniului nostru de activitate.
 - Să asigurăm securitatea și sănătatea la toate locurile de muncă prin minimizarea sau eliminarea riscurilor
 - Să evaluăm și să analizăm periodic politica, obiectivele și programul de management, făcând corecțiile necesare ori de câte ori este cazul pentru adecvarea lor continuă.
 - Să ne asigurăm că politica noastră este documentată, implementată, menținută, înțeleasă și comunicată întregului personal precum și disponibilă pentru toate părțile interesate.
 - Să ne sprijinim proprii angajați, prin instruire, în vederea dezvoltării profesionale și a cunoașterii obligațiilor individuale în domeniul calității, protecției mediului, securității și sănătății în muncă.”

Pentru respectarea acestor angajamente, conducerea Regiei Autonome de Transport Timișoara a implementat și certificat un Sistem de Management Integrat Calitate-Mediu-Sănătate și Securitate în Muncă, adecvat domeniului de activitate și scopului organizației. Sistemul de Management Integrat a fost astfel conceput încât să corespundă cu natura și dimensiunile impactului activităților regiei asupra mediului înconjurător, dar și cu natura și nivelul riscurilor de securitate și sănătate în muncă; pentru viitor, s-a decis menținerea și îmbunătățirea continuă a acestuia.

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 organizationale 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 a 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;
- introducerea unor sisteme integrate de management, asistate de produse informatice moderne de tip ERP (Enterprise Resource Planning), care să asigure baze de date relaționale și să permită, atât optimizarea rețelei TP, cât și soluții viabile de organizare a transportului cu tramvaie, troleibuze și autobuze, în variante flexibile în funcție de cerințele călătorilor, dar și eficiente din punct de vedere financiar.
- înființarea unor compartimente și activități noi, legate pe de o parte de noile tehnologii digitale pentru monitorizare trafic, ticketing și prioritizarea circulației mijloacelor de TP și pe de altă parte asigurarea eficienței prin aplicarea metodelor moderne de controlling și bugetare a activităților pe Centre de Costuri/Profit.

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 dintr-o 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 aplicare acestui principiu s-a realizat organigrama care corespunde noilor cerințe ale strategiei regiei. În această organigramă au fost evidențiate compartimentele și/sau activitățile, ca urmare a cerințelor impuse sistemului informațional integrat al regiei.

Măsuri de reducere a cheltuielilor cu resursa umană

Urmare firească a restructurării tehnice și tehnologice la nivelul regiei este restructurarea organizatorică. Structura organizațională, adaptată la noile cerințe tehnice și tehnologice, este mult mai flexibilă, bazată pe cele două mari centre de costuri: Direcția Transport Electric și Direcția 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.

Pentru reducerea cheltuielilor salariale, începând cu luna ianuarie 2009 au fost realizate studii privind ponderea și necesitatea acordării sporurilor salariale, altele decât cele acordate conform Legii 53 (Codul Muncii) pentru fiecare categorie de salariați și pentru fiecare loc de muncă. În urma acestor analize a fost redus numărul de personal care beneficiază de sporuri.

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 2009, 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.

În martie 2009, odată cu apariția O.U.G. 28/2009, privind unele măsuri de protecție socială, prin care se acordă facilități atât angajatorului cât și angajatului (neimpozitarea venitului și neachitarea contribuțiilor de asigurări la sănătate, pensie și șomaj), pe fondul reducerii graficelor de circulație pentru perioada de vară soluția „șomajului tehnic” a fost luată în considerare și la R.A.T.Timișoara. Unui număr de 200 de salariați li s-a suspendat contractul individual de muncă pentru două luni. De asemenea, în perioada 15.12.2009-15.01.2010 un număr de 200 salariați au avut contractul individual de muncă suspendat, fără a mai beneficia de facilitățile O.U.G. 28/2009. Tot în această perioadă la inițiativa angajaților dar și a sindicatelor fiecare angajat al regiei, cu excepția celor care au avut contractual individual de muncă suspendat a solicitat concediu fără plată pentru 3 zile.

În anul 2010 începând cu 01.04.2010, pentru o perioadă de 90 de zile, cu aplicarea prevederilor O.U.G. 4/2010, contractele individuale de muncă pentru un număr de 275 de salariați au fost suspendate pe baza reducerii de activitate în anumite sectoare.

Din 01.04.2010, prin semnarea noului Contract Colectiv de Muncă la nivelul regiei, în afara măsurilor precizate mai sus au mai fost adoptate următoarele măsuri de reducere a cheltuielilor:

- Suspendarea până în data de 01.04.2011 a acordării tichetelor de masă,
- Acordarea primelor pentru anumite evenimente (Paști, Crăciun) se va face funcție de posibilitățile financiare ale regiei de la momentul respective,
- Eliminarea acordării unor sporuri pentru anumite categorii de personal (ex. sporul de gestiune)

Având în vedere faptul că rezultatul preconizat al "Programului de reducere temporară a activității regiei" 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% conducerea regiei a luat decizia prelungirii "șomajului tehnic" până în 15.09.2010.

Previziunile sunt pesimiste, iar „șomajul tehnic” este doar un răgaz, „o gură de aer”, care nu va rezolva problema de fond iar următorul pas va fi recurgerea la concedierea 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 Măsuri concrete de îmbunătățire a activității R.A.T.Timișoara și reducerea cheltuielilor

I Reducere costuri		Economie	
	Obiective	Denumire lucrare	[UM / an] [lei / an]
1.1.	Economii la energia electrică	Contorizare la fiecare utilizator, inclusiv vehicul	1.000 MWh 350.000
		Recuperare energie la frânări prin reutilizarea de către alte vehicule (troleibuze)	300 MWh 100.000
		Innoire parc mijloace de transport. in mod special parcul de tramvaie	600 MWh 200.000
		Organizarea licitației de achiziție a energiei electrice de pe piața liberă	- 550.000
1.2.	Economii la energia termică	Contorizare pe fiecare centru de cost și modernizare instalații termice	100 Gcal 26.000
		Modernizare puncte termice în Calea Buziașului și Take Ionescu nr.83	100 Gcal 26.000
1.3.	Economii la carburanți		
	a. Economii la gaze naturale	Modernizarea centralelor pe gaz din cadrul regiei: Take Ionescu nr. 56 și Bulevardul Dambovita	1.000 mii Nmc 1.000.000
	b. Economii la motorină	Reașezarea normelor de consum și contorizare consum pe vehicule (autobuze)	150.000 500.000
1.4.	Optimizare linii și grafice	Măsuri de eficientizarea programelor de circulație Sistem de tiketing Monitorizare circulație mijloace de TC	10% km. efectuat 9.700.000
	TOTAL		12.452.000
1.5.	Desființarea dispeceratelor de pe traseele mijloacelor de transport în comun	Implementarea sistemului de urmărire și dirijare a circulației (GPS).	
2	Sporire venituri		
2.1.	Extindere linii (rețea) de TP	Studiere nevoi de transport, inclusiv de tip metropolitan aglomerația urbană	
2.2.	Atragere de călători noi	Promovare TP de către compartimentul de marketing Extindere servicii de TP 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 turnătorie	Realizarea de contracte cu terți	
3.3.	Control titluri de călătorie	Contractare cu terți sau colaborare cu poliția	

		comunitară. Desființarea activității de controlor titluri de călătorie din cadrul serviciului vânzări și predarea acesteia în totalitate poliției comunitare sau unor firme specializate.		
4	Sporirea competenței resurselor umane			
4.1.	Selecție și angajare	Perfecționarea activității serviciului de resurse umane. Colaborare cu firme de specialitate		
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 management cu directorii executivi privind realizarea criteriilor și obiectivelor de performanță la nivelul centrului de cost în condițiile și la nivelul cerințelor prevăzute în contractul de management 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 management – contractul de mandat, răspunderea implementării fiind a managerului. 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 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 să 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.		
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. Înființarea muzeului de transport public 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.		
6	Realizarea de investiții pentru modernizarea TP			
6.1.	Innoire parc mijloace de transport	Investiții privind achiziția de tramvaie , autobuze. Achiziția de autovehicule noi.		
6.2.	Extindere linii de tramvai	Investiții conform viziunii de dezvoltare 2030 aprobată în CLTimișoara		
7	Măsurile 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 TP	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 și noua organigramă a R.A.T.Timișoara, documente prezentate în Anexa 2 și în Anexa 3.

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 cadru 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.

Compartiment de lucru	Număr de posturi desființate	Tipologia posturilor desființate și motivația
Cabinet Director general	1	Desființarea efectivă a unui post referent relații comunicare.
Serviciul Resurse Umane	1	Desființarea efectivă a unui post de consilier juridic.
Biroul relații publice	1	Desființarea activității de relații publice internaționale.
Serviciul Intern de Prevenire și Protecție	2	Desființarea a două posturi personal operativ.
Biroul planificare, raportare și analiză economică	2	Desființarea biroului și desființarea efectivă a postului de șef birou și a postului de economist analiză economică.
Biroul audit administrativ și patrimoniu	6	Desființarea biroului cu desființarea efectivă a posturilor de șef birou, curier, legătoreasă, inginer și două posturi de muncitor necalificat.
Serviciul energetic	41	Se vor desființa efectiv toate posturile pentru că există o structură în cadrul Secției Reparații paralelă cu activitatea desfășurată de către Serviciul Energetic pe parte de întreținere și reparații mașini, utilaje, clădiri și instalații aferente. Lucrările de modernizare a clădirilor și instalațiilor vor fi externalizate.
Serviciul monitorizare și siguranța circulației	5	Se vor desființa efectiv posturile de dispeceri traseu pentru că a fost desființată activitatea de urmărire și dirijare a circulației în puncte fixe pe traseele mijloacelor de transport ca urmare a implementării sistemului de urmărire și dirijare a circulației care presupune un singur dispecerat central de monitorizare a întregii activități de exploatare a mijloacelor de transport (tramvai, troleibuz, autobuz).
Biroul Siguranța Circulației	1	Desființarea efectivă a postului de inginer inspecții tehnice periodice.
Secția reparații	70	Se vor desființa efectiv posturile 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.
Serviciul Achiziții Publice și Aprovizionare	7	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. Desființarea efectivă a unui post de economist și un post de inginer.
Biroul tehnologie proiectare	9	Desființarea biroului și desființarea efectivă a tuturor posturilor din cadrul biroului ca urmare a externalizării activității de proiectare către firme specializate în proiectare și elaborare de tehnologii.
Muzeul de Transport Public „Corneliu Miklosi”	1	Se va desființa un post de personal operativ
Secția transport electric	2	Se restructurează direcția transport electric prin eliminarea unui nivel ierarhic cu desființarea efectivă a postului de șef secție și a postului de inginer secție.

Atelier tramvaie	45	Desființarea efectivă a posturilor din locația Take Ionescu nr. 8. se impune ca urmare a reducerilor operate în programele de circulație și desființării unor linii de transport cu tramvaiul (linia 6, linia 3) inclusiv a restrângerii activității de transport pe liniile existente prin scurtarea acestora.
Atelier troleibuze	15	Se vor desființa efectiv 15 posturi deoarece au fost achiziționate un număr de 50 de troleibuze noi, reducându-se astfel activitate de mentenanță și s-a externalizat către firme specializate activitatea de reparații și revizii periodice, pe bază de contract impuse de furnizorul de troleibuze în termenul de garanție.
Atelier linia cale, contact și stații	60	Se vor desființa efectiv posturile din echipele de mentenanță care se ocupau cu construirea și modernizarea liniei cale, linia contact și cablurile de alimentare, deoarece a fost modernizată 40 km. de linie cale din cei aproximativ 80 km. de linie cale aflați pe teritoriul municipiului Timișoara ceea ce impune reducerea corespunzătoare a cheltuielilor cu mentenanța. Se închide punctul de lucru din locația Str. Gării, RATT renunțând la titlu de administrare asupra terenului în favoarea municipalității.
Biroul monitorizare și siguranța circulației	2	Se vor desființa efectiv posturile de șef birou și șef formație prin desființarea biroului datorată existenței unei structuri paralele a activității de monitorizare și siguranța circulației în cadrul Serviciului monitorizare și siguranța circulației (dispeceratul central).
Secția transport auto	2	Se restructurează direcția transport auto prin eliminarea unui nivel ierarhic cu desființarea efectivă a postului de șef secție și a postului de inginer secție
Atelier autobuze	10	Se vor desființa efectiv 10 posturi deoarece au fost achiziționate un număr de 55 de autobuze noi, reducându-se astfel activitatea de mentenanță
Atelier parc intern	10	Se vor desființa efectiv posturile specifice activității de mentenanță prin externalizarea acestora către reprezentanțe ale mărcilor de autovehicule achiziționate în sistem leasing.
Biroul monitorizare și siguranța circulației	2	Se vor desființa efectiv posturile de șef birou și șef formație prin desființarea biroului datorată existenței unei structuri paralele a activității de monitorizare și siguranța circulației în cadrul Serviciului monitorizare și siguranța circulației (dispeceratul central).
Serviciul Financiar Contabilitate	5	Datorită descentralizării activității pe centre de cost (DTA și DTE), se vor desființa efectiv 4 posturi de operator calculator și un post de casier.
Serviciul vânzări	7	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 Activitatea de control bilete și abonamente se externalizează către poliția comunitară, în totalitate, RATT asigurând doar asistența tehnică în utilizarea echipamentelor de verificare a cardurilor și biletelor ca urmare a implementării sistemului de ticheting la regie, ceea ce va conduce la desființarea efectivă a posturilor de inginer, operator calculator și muncitor necalificat.
Biroul marketing și vânzare titluri de călătorie	26	Se vor desființa efectiv 20 de posturi de vânzător bilete și 6 posturi de operator calculator deoarece: - Se desființează puncte de lucru pentru desfacere pentru vânzare a biletelor și abonamentelor. - Se externalizează vânzarea de bilete către agenții economici pe bază de contract. - S-a implementat sistemului de ticheting care prin eliberarea cardurilor pentru cetățenii Timișoarei, a redus cheltuielile de operare în sistem trecându-se de la abonamente pe suport de hârtie la abonamente tip card contact less care dispun pe lângă

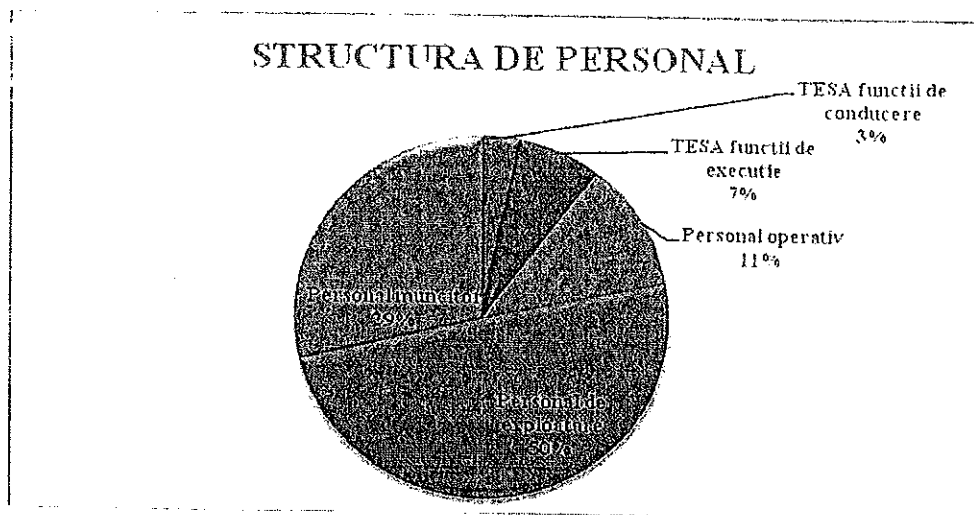
		abonament reîncărcabil și de portofel electronic reîncărcabil cu bilete.
Biroul analiză economică și tarife	1	Se va desființa efectiv un post de operator calculator datorită implementării sistemului de ticheting, programul de facturare a clienților regiei (operatori economici) se va putea realiza într-un singur schimb de 8 ore.
Biroul ticheting și verificare titluri de călătorie	66	Desființarea efectivă a posturilor se impune deoarece activitatea de control bilete și abonamente se externalizează către poliție comunitară sau firme specializate, 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
TOTAL	400	

Alte posturi propuse pentru a fi desființate efectiv (9):

Director exploatare, Șef Secție Tramvaie, Șef Birou Investiții, Șef Compartiment Grup Control, Administrator, Consilier Juridic în cadrul Corpului Consilierilor Juridici, Inginer Secția Tramvaie, Contabil Secția Tramvaie, 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

Funcția	Numărul de posturi	Numărul de posturi conform HCL	Număr de posturi efectiv desființate
Personal TESA	118	145	27
Personal operativ	130	174	44
Personal de exploatare	560	560	0
Personal muncitor	325	654	329
TOTAL	1133	1533	400



Analizând cele două structuri de personal se observă o reducere a personalului cu 400 de posturi, creșterea ponderii personalului de exploatare în total personal, acest tip de personal ajungând să reprezinte 50% din total personal.

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

Măsuri avute în vedere pentru limitarea numărului concedierilor

Ținând cont că în cadrul regiei există un deficit de resursă umană de natura personalului de bord (conducători tramvai, conducători troleibuz, conducători autobuz) a fost oferită posibilitatea obținerii acestor calificări, prin demararea înscrierilor la cursul de calificare în meseria de conducător tramvai / conducător troleibuz doar pentru salariații regiei.

Pentru angajații regiei care au calificării corespunzătoare, respectiv permis de conducere categoria Tv, Tb sau D au fost aprobate transferuri pe aceste posturi. Astfel, din cadrul controlorilor titluri de călătorie, un număr de 4 salariați au solicitat schimbarea locului de muncă ca și conducători autobuz (2) și conducători tramvai (2), de asemenea de la Atelierul Autobuze, doi muncitori care aveau calificarea corespunzătoare au fost transferați la Atelierul Troleibuze, ca și conducători troleibuz.

Măsuri pentru atenuarea consecințelor concedierii

În art. 71, alin. (1) din 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 în valoare de cca. 12.452.000 lei cuantificați, 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. Externalizarea activității de control titluri de călătorie către Poliția Comunitară va influența pozitiv rigurozitatea și eficiența verificărilor.

2) Investițiile noi în domeniul modernizării infrastructurii pentru tramvai și troleibuz, achiziționarea de mijloace de transport noi, de autobuze și 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 TP este prognozată prin aplicarea următoarelor măsuri :

- introducerea prin oferirea unor pachete de titluri de călătorie atractive în politica tarifara, care să aducă noi beneficiari ai serviciului de transport public de persoane;

- implementarea SIEIC și utilizarea sistemelor inteligente în transporturi în vederea asigurării confortului, siguranței și a satisfacerii cerințelor de transport, prioritizării și realizării de benzi speciale pentru TP ,

- dezvoltarea 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 la externalizarea activităților de pază, spălare și igienizare 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 409 posturi, ceea ce reprezintă cca. 12 mil /an cheltuieli cu personalul. Demersurile desființării efective de posturi se vor iniția în maxim 180 zile 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, cu prioritate, la angajații concediați ținând cont de competența profesională a acestora în domeniul transportului și în afara termenului impus de legislația în vigoare.

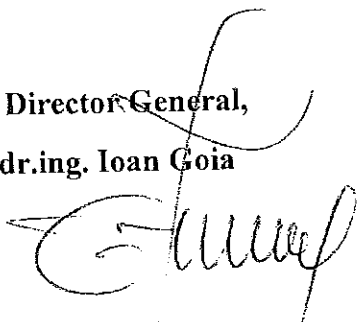
CAP.5 CONCLUZII

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. Raportul optim între personalul de bord și rest de personal al unui operator de transport eficient este de 1 la 1. Menționăm că la nivelul regiei, cheltuielile cu personalul au ponderea principală în structura cheltuielilor de exploatare și reprezintă aproximativ 60% din totalul acestora.

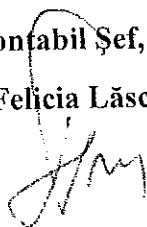
Propunerile de reorganizare și restructurare a activității, cu desființarea efectivă a unui număr de 409 de posturi se vor concretiza prin modificările organizatorice prevăzute în organigramă, R.O.F. și statul de funcții.

Propunem Consiliului Local al Municipiului Timișoara aprobarea desființării efective a unui număr de 409 de posturi din structura regiei, a Regulamentului de Organizare și Funcționare, a Organigramei și Statului de funcții, începând cu data de 15.08.2010.

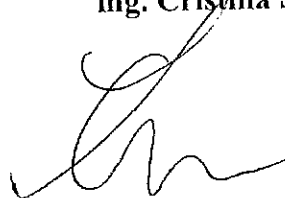
Director General,
dr.ing. Ioan Goia



Contabil Șef,
ec. Felicia Lăscuț



Șef Serviciu R.U.,
ing. Cristina Stana



Tip imprimat	Tarif propus RATT	Tarif aprobati RATT	Tarif propus RATT	Tarif aprobati RATT	Tarif propus RATT	Tarif aprobati RATT	Tarif BT calc.	Tarif aprobati RATT	Tarif propus RATT	Tarif aprobati RATT	Tarif aprobati RATT	Tarif propus RATT	Tarif aprobati RATT	Tarif propus RATT	Tarif aprobati RATT	Tarif propus RATT	Tarif aprobati RATT	Tarif propus RATT	Tarif aprobati RATT
Data intrării în vigoare:	26.10.02	01.01.01	31.05.01	20.07.01	03.09.01	25.09.01	28.11.01	01.01.02	27.03.02	01.05.02	02.08.02	Tarif aprobati RATT	Tarif propus RATT	Tarif aprobati RATT	Tarif propus RATT	Tarif aprobati RATT	Tarif propus RATT	Tarif aprobati RATT	Tarif propus RATT
I. BILETE																			
- călătorie	0,32	0,40	0,50	0,55	0,55	0,55	0,60	0,70	0,75	0,75	0,80	0,80	0,80	0,77	0,90	1,00	1,00	1,20	1,30
- 2 călătorii	0,63	0,70	0,90	1,00	1,00	1,00	1,10	1,30	1,40	1,40	1,50	1,55	1,60	1,57	1,70	1,90	2,00	2,50	3,00
- portofel 1 călătorie expres 1 căl																			
- portofel 1 căl expres																			
II. Legitimății o zi	1,20	1,40	1,80	2,00	2,00	2,00	2,20	2,50	2,80	2,60	2,80	3,00	3,10	3,30	3,80	4,40	4,50	5,50	7,50
III. Abonamente																			
a) integrale																			
- 1 linie	8,10	9,00	11,00	11,90	11,90	11,90	13,10	15,10	20,00	15,70	21,00	20,40	18,50	25,10	24,90	32,70	40,00	43,00	53,00
- 15 zile	4,10	4,60	6,00	6,60	6,60	6,60	7,60	8,80	11,50	9,20	11,00	12,00	10,80	13,20	13,01	17,70	22,00	24,00	30,00
- 7 zile	2,15	2,45	3,50	4,00	4,00	4,00	4,50	5,20	6,20	5,40	6,00	7,00	6,40	7,10	6,79	9,50	12,00	13,00	16,00
- 5 zile														4,90	5,66	7,70	9,00	10,00	13,00
- 30 zile	12,70	14,40	17,00	19,90	19,90	19,90	21,80	25,10	31,90	25,10	33,00	33,90	30,70	39,30	40,74	43,50	55,00	60,00	74,00
- 15 zile	5,60	7,40	9,00	11,90	11,90	11,90	13,10	15,10	20,00	15,70	21,00	20,40	18,50	25,10	24,90	32,70	40,00	43,00	53,00
- 7 zile	3,50	3,90	5,00	6,00	6,00	6,00	8,00	9,20	11,50	9,60	11,00	12,50	11,30	13,20	13,01	17,70	22,00	24,00	30,00
- 5 zile														9,00	9,81	10,00	12,20	15,00	20,00
- general	16,90	19,00	22,00	23,90	23,90	23,90	26,10	30,10	38,90	31,30	39,00	40,70	36,90	51,60	47,53	53,80	70,00	76,00	93,00
- 15 zile	9,00	10,00	12,00	15,90	15,90	15,90	17,40	20,10	25,40	20,90	26,50	27,20	24,60	33,20	30,56	36,70	50,00	54,00	66,00
- 7 zile	4,80	5,40	6,50	9,00	9,00	9,00	10,90	12,50	15,70	13,00	16,00	16,90	15,30	19,40	17,82	25,50	31,00	34,00	42,00
- 5 zile														13,20	13,58	14,00	17,70	22,00	30,00
- expres linie - 30 zile			23,20	23,20	23,20	23,20	24,00	24,00	24,90	25,00	25,00	32,50	29,50	29,50	29,20	36,70	50,00	54,00	66,00
- 15 zile			12,30	12,30	12,70	12,70	13,90	13,90	14,00	14,40	14,50	18,70	17,00	17,20	28,65	36,70	40,00	43,00	53,00
- 7 zile			6,50	6,50	7,50	7,50	8,30	8,30	8,50	8,60	8,50	11,20	10,10	10,10	16,52	21,90	24,00	26,00	35,00
- 5 zile														7,40	9,79	7,00	10,00	11,00	14,00
- handicapati										31,30		36,90			6,79	29,20	30,00	40,00	43,00
tarif social pensionari																			
b) agenți economici																			
- nominalizate gen.	27,20	30,80	36,00	50,40	50,40	50,40	55,20	50,40	65,80	52,40	64,80	68,10	61,50	77,40	71,30	85,60	106,60	116,00	142,00
- nominalizate 2 linii	22,00	22,00	26,00	35,10	35,10	35,10	38,50	38,50	45,90	40,00	45,30	52,00	47,10	54,10	51,30	59,80	74,30	81,00	99,00
- nominalizate 1 linie																			
- nominalizate expres																			
- nominalizate generale	40,00	45,00	52,50	64,20	64,20	64,20	70,30	70,30	84,00	73,00	86,50	94,90	86,00	103,30	49,79	114,10	135,60	147,00	180,00
- nominalizate 2 linii													65,90	81,10	95,06	89,70	106,60	116,00	142,00
- nominalizate 1 linie																			
- nominalizate expres																			