



Studiu de rentabilizare și modernizare a activității R.A. Transport Timișoara în vederea armonizării cu standardele europene

– Volumul I – STUDIU –



Beneficiar: Primăria Municipiului Timișoara





**Studiu de rentabilizare și modernizare a activității R.A. Transport
Timișoara în vederea armonizării cu standardele europene.
Volumul I - STUDIU
– contract nr. 3762/2005 –**

Beneficiar: Primăria Municipiului Timișoara

COLECTIV DE ELABORARE

Vichentie MANIOV – șef proiect
S.C. NOVACAN GROUP srl Timișoara



George PLEȘOIANU
S.C. TREND CONSULTING GROUP srl București

Francisc RONCOV
S.C. MEDIA 2000 TEST srl Timișoara

Boby COSTI
S.C. COSTI srl Arad

Horațiu ȘOIM
S.C. BONART CONSULTING srl Arad

📅 octombrie 2005 🖨

NOVACAN GROUP srl.- Timișoara, str. Teiului nr.16.- tel.: 0744644279, fax.: 0256.292963
Nr. ORC J35/461/1999- cod fiscal R11848880 - capital social 48.000.000 lei
Web site: www.novacan.com; E-mail: maniov@mail.dnttm.ro



*Studiu de rentabilizare și modernizare a activității R.A. Transport
Timișoara în vederea armonizării cu standardele europene.*

SINTEZA STUDIULUI

– contract nr. 3762/2005 –

Beneficiar: Primăria Municipiului Timișoara

O P I S U L V O L U M E L O R

- ***SINTEZA STUDIULUI***
- ***Volumul I - STUDIU***
- ***Volumul II – ANEXE***

∞ octombrie 2005 ∞

**Studiu de rentabilizare și modernizare
a activității R.A. Transport Timișoara în
vederea armonizării cu standardele europene.
Volumul I - STUDIU**

CUPRINS:

SUMAR EXECUTIV	6
1. INTRODUCERE	12
1.1. Problematika transportului în comun	12
1.2. Preocupări pentru modernizarea transportului în comun în România.....	14
1.3. Experiențe de vârf europene și internaționale.....	14
1.4. Scurt istoric al transportului în comun în municipiul Timișoara	20
2. METODOLOGIE DE STUDIU	21
2.1. Misiunea întreprinderii de transport în comun.....	21
2.2. Procesul de realizare a serviciilor de transport în comun.....	21
2.3. Conceptul de analiză strategică și restructurare.....	23
3. STUDII ȘI ANALIZE ELABORATE PRIVIND TRANSPORTUL ÎN COMUN ÎN TIMIȘOARA.....	26
3.1. Transportul în comun urban din Timișoara – analiză și propuneri (RATP/TRAM, 1995).....	26
3.2. Concept strategic de dezvoltare economică și socială a zonei Timișoara (Primăria Municipiului Timișoara, 2000)	27
3.3. Studiu de perspectivă privind dezvoltarea transportului urban al municipiului Timișoara (VELTONA srl, 2001)	28
3.4. Studiu de fezabilitate „Sistem de dispecerizare automată a mijloacelor de transport în comun” (ETA automatizări industriale srl, 2002).....	34
3.5. Eficientizarea circulației în aglomerarea urbană Timișoara (Primăria Timișoara – Direcția de Urbanism, 2005).....	35
4. PREZENTAREA GENERALĂ A RATT.....	42
4.1. Obiectul de activitate al RATT	42
4.2. Organizarea actuală a RATT	42
4.3. Definirea misiunii RATT în documentele actuale	46
5. ANALIZA DIAGNOSTIC	47
5.1. Diagnostic juridic	47
5.2. Diagnostic comercial.....	51
5.3. Diagnostic tehnologic și al mijloacelor fixe.....	56
5.4. Diagnosticul resurselor umane	63
5.5. Diagnostic economic și financiar	69
5.6. Analiza SWOT	88
5.7. Concluziile analizei diagnostic.....	91
6. ELEMENTE DE STRATEGIE ȘI TACTICĂ ÎN ACTIVITATEA RATT	92
6.1. Conceptul de strategie și tactică	92
6.2. Sistemul de obiective și sub-obiective	96
6.3. Sistemul de gestiune totală a calității.....	96
6.4. Obiective strategice privind dezvoltarea transportului în comun în zona Timișoara.....	97
7. PROPUNERI PRIVIND EFICIENTIZAREA ȘI MODERNIZAREA ACTIVITĂȚII RATT	98
7.1. Perspectivele de dezvoltare a RATT	98
7.2. Analiza mediului concurențial	98
7.3. Baza conceptuală a propunerilor	98
7.4. Indicatori de performanță și politici de dezvoltare.....	99
7.5. Programul de acțiuni strategice	102
8. REPROIECTAREA STRUCTURII ORGANIZAȚIONALE A RATT	104

8.1. Reproiectarea structurii organizaționale și a instrumentarului managerial	104
8.2. Principii pentru proiectarea structurii organizaționale	104
8.3. Variante propuse pentru structura organizațională.....	106
8.4. Activități ale compartimentului de planificare tehnică	110
9. PROGRAM DE RENTABILIZARE A ACTIVITĂȚILOR DE EXPLOATARE.....	115
9.1. Măsuri de reducere a cheltuielilor	115
9.2. Măsuri de creștere a veniturilor.....	116
9.3. Evaluarea rezultatelor așteptate.....	117
9.4. Implementarea proiectului și monitorizarea implementării	122
9.5. Întreținerea soluțiilor implementate	125
9.6. Dificultăți la implementare.....	125
10. Program de acțiuni strategice	129
BIBLIOGRAFIE:	133

SUMAR EXECUTIV

Evoluțiile, la nivel european, privind dezvoltarea în viitor a transportului în comun, pun în evidență următoarele aspecte:

- transportul în comun cunoaște în prezent un moment crucial al dezvoltării sale, cu tendințe de extindere în sensul oferirii de servicii și în zonele periurbane;
- influența crescândă asupra transportului în comun a globalizării economiei și a disponibilității noilor tehnologii cu aplicabilitate în domeniu;
- necesitatea ca personalul care lucrează în domeniu să fie proactiv și să identifice soluții noi și flexibile pentru a spori eficacitatea, accesibilitatea și avantajele transportului în comun;
- stabilirea unei viziuni strategice care să țină seama de faptul că transportul în comun poate fi o pțiune de mobilitate prioritară și fezabilă pentru cetățeni, iar o astfel de abordare să fie acceptată și promovată și de către decidenții politici;
- recunoașterea transportului public, în viziunea modernă de perspectivă, ca un factor de progres cu impact favorabil asupra aspectelor sociale de accesibilitate, de protecție a mediului, cu contribuții notabile asupra reducerii poluării și a celor economice prin reducerea costurilor, putând astfel să elibereze resurse pentru stimularea creșterii economice viitoare.

Tendențele pe plan european și mondial, cu privire la transportul în comun, sunt orientate către următoarele aspecte semnificative:

- informarea cât mai bună și mai promptă a călătorilor prin utilizarea de sisteme digitale on-line;
- monitorizarea circulației mijloacelor de transport în comun cu tehnologii de ultimă oră, cel mai folosit sistem fiind cel care utilizează tehnologia GPRS;
- utilizarea unor sisteme de management asistate de produse informatice integrate de tip ERP cu baze de date relaționale;
- dezvoltarea sistemelor de ticketing pe bază de cartele magnetice sau carduri de tip CONTACT LESS;
- asigurarea accesibilității tuturor categoriilor de călători la serviciile de transport public;
- asigurarea securității călătorilor în transportul public;
- expansiunea/extinderea transportului cu tramvaie în exteriorul orașelor (zonele periurbane) și reorientarea autobuzelor către servicii de legătură între liniile de tramvai;
- realizarea unui transport în comun comod și atractiv pentru toate categoriile de călători și în același timp durabil.

Dezvoltarea și modernizarea transportului în comun în municipiul Timișoara este necesar să se facă pe baza unor strategii raționale și fezabile, în care locul central îl ocupă nevoile călătorilor, iar obiectivele pe care și le propune să aibă în vedere satisfacerea deplină a acestor nevoi, și chiar mai mult decât atât, și anume convingerea călătorilor că transportul în comun modern poate fi considerat ca un al doilea automobil al lor.

Prezentul studiu de rentabilizare și modernizare a activității R.A. Transport Timișoara constituie un demers al Primăriei Municipiului Timișoara în vederea asigurării unei strategii pe termen mediu și lung, ținând seama de imperativul armonizării cu standardele europene în domeniul transportului în comun.

Metodologia de lucru adoptată a inclus, într-o primă etapă efectuarea unei analize diagnostic, iar pe baza concluziilor rezultate a fost întocmită matricea de analiză strategică SWOT, prin care s-au evidențiat punctele tari, punctele slabe, oportunitățile și vulnerabilitățile.

Analiza diagnostic și analiza strategică au scos în evidență principalele probleme cu care se confruntă RATT:

- probleme de organizare generală datorate complexității factorilor care intervin în asigurarea unui serviciu de transport în comun modern și eficient;
- lipsesc fondurilor, precum și o parte din studiile și proiectele necesare, pentru modernizare și mai ales cele privind sistemul informatic integrat și reproiectarea structurii organizaționale și a instrumentarului managerial;
- starea de uzură fizică și morală ridicată a mijloacelor de transport în comun, excepție făcând cele 50 de autobuze achiziționate în anul 2005;
- măsurarea dificilă și inexactă:
 - a prestației (km realizați) datorita lipsei de sisteme moderne de monitorizare a circulației mijloacelor de transport;
 - a producției (călători transportați) datorita lipsei unui sistem de tiketing modern;
- existența unor posibile amenințări, care pot apărea mai ales datorita creșterii accelerate a traficului urban, care va perturba puternic circulația mijloacelor de transport în comun în situația în care nu se vor asigura benzi de circulație rezervate exclusiv acestora.

Pe lângă viziunea modernă și responsabilă a Consiliului Local și a Primăriei municipiului Timișoara, se menționează faptul că pentru rezolvarea problemelor cu care se confruntă, RATT dispune de un management dinamic, de resurse umane competente și de expertiza necesară pentru a pune în practică programe de eficientizare și modernizare a activității regiei și pentru a se alinia la standardele europene.

Transportul în comun în municipiul Timișoara are perspective de dezvoltare deoarece:

- municipiul este în continuă extindere în teritoriu, iar într-un timp relativ scurt, de ordinul a 4-5 ani, se vor crea oportunitățile pentru constituirea Aglomerării Urbane Timișoara, care pe lângă teritoriul actual, va îngloba și comunele limitrofe;
- creșterea circulației urbane și blocajele de trafic, care se produc deja în prezent vor face ca tot mai mulți posesori de automobile să recurgă la serviciile de transport public, în special în zona centrală a orașului.

Se propune ca obiectivele strategice, în domeniul dezvoltării transportului în comun în zona Timișoara, să se 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 până la amortizarea liniilor de contact și înlocuirea apoi cu autobuze, care își pot schimba traseul când situația o cere;
- menținerea liniilor de troleibuze numai în zonele periferice ale orașului și pe cât posibil pe trasee fără multe 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.

Propunerile privind eficientizarea și modernizarea activității RATT 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.

Analiza structurii organizaționale (SO) actuale și a documentelor care reprezintă instrumentarul managerial (IM) relevă necesitatea revizuirii acestora și armonizarea lor cu structurile practicate în țările Uniunii Europene pentru companiile de transport în comun. În acest sens se propune:

- reconfigurării structurii organizaționale în funcție de stadiul de dezvoltare al regiei 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, 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;
- promovarea unor compartimente și activități noi, legate, pe de o parte de noile tehnologii digitale pentru monitorizarea traficului, tiketing și prioritizarea circulației mijloacelor de TC, și pe de altă parte asigurarea rentabilității prin aplicarea metodelor moderne de controlling și bugetare a activităților pe Centre de Costuri/Profit.

Urmare a acestei analize, structura optimă și eficientă la nivel de regie este schematic reprezentată în organigrama cadru, cu număr de posturi de conducere și execuție. În acest scop s-a elaborat organigrama pentru:

- etapa 1 – cuprinde o regrupare a principalelor compartimente sub coordonarea a trei directori adjuncți și regruparea unor activități în compartimente care pot participa mai eficient în procesul de rentabilizare a activității RATT, cum sunt Serviciul de strategie, Serviciul de planificare tehnică, Serviciul de tehnologia informației și comunicare, Biroul de control intern, Biroul marketing, Biroul de controlling și bugete;
- etapa 2 – cuprinde înființarea departamentului de Strategie, proiecte și tehnologia informației, condus de un director adjunct, strict necesar în fazele de realizare și implementare a sistemului informatic integrat, a sistemului digital de monitorizare a circulației și de tiketing.

Propunerile făcute au fost corelate cu măsurile propuse în Programul de rentabilizare și dezvoltare-modernizare și sunt necesare pentru a se asigura suportul organizațional al implementării acestora.

Organigrama cadru pentru etapa II are în vedere pe de o parte respectarea numărului maxim de legături ale Directorului General, acceptate de practicile internaționale, care nu trebuie să depășească 8-10 legături și pe de altă parte înființarea unei Direcții de sinteză și promovare, care să opereze pregătirea și implementarea noilor strategii, proiecte și tehnologia modernă a informației. Această direcție va grupa o serie de activități care în organigrama pentru etapa I, erau plasate în staff-ul Directorului General, dar și compartimente noi create ca urmare a implementării tehnologiei digitale.

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

Programul de rentabilizare pornește de la nivelul nesatisfăcător, în ultimii 3 ani, a rezultatelor, cuantificate prin indicatorul „Cheltuieli la 1000 lei venituri”. Valoarea acestui indicator a fost de 1183 lei cheltuieli din exploatare la 1000 lei venituri, echivalent cu o pierdere netă de 68.362.981mii lei vechi, reprezentând 19% din cifra de afaceri aferentă anului 2004.

Deoarece nivelul pierderilor în ultimii 2 ani este crescător se impun măsuri urgente de rentabilizare a activităților de exploatare (care, în prezent, sunt generatoare de pierderi), atât prin reducerea cheltuielilor, cât și prin creșterea veniturilor.

Față de situația constatată, în urma analizei economico-financiare și a programelor de măsuri pentru anii 2003 și 2004, propuse de departamentul tehnic și cel de exploatare, au fost reținute următoarele căi și domenii potențiale de rentabilizare:

a) 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:

- i. 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;
- ii. contorizarea consumurilor de energie electrică la ieșirea din stații și monitorizarea efectelor obținute;
- iii. montarea de întreruptoare (chopere) și de contoare pe tramvaie și troleibuze, pentru reducerea la maximum a pierderilor de energie electrică.

Datele statistice existente și scenariile economico-financiare elaborate conduc la concluzia că pot fi reduse consumurile de energie electrică cu până la 20%. Aceasta ar însemna că față de cheltuielile de 153 lei/1000 lei venituri în anul 2004, s-ar putea realiza o reducere de 30 de lei și astfel s-ar ajunge la 123 lei/1000 lei venituri.

Se mai recomandă, de asemenea, elaborarea unui studiu privind înlocuirea treptată a troleibuzelor cu autobuze - tendință deja constatată pe plan internațional - care ar conduce la o reducere suplimentară de energie electrică de 30-35 %. Această măsură s-ar putea aplica, dacă concluziile studiului vor fi conduse la adoptarea ei, într-o perioadă de 2-3 ani pe măsură ce troleibuzele vechi vor fi scoase din circulație, datorită stării tehnice și a consumurilor mari de energie.

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

- i. 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;

- ii. punerea în funcțiune a sistemelor automatizate de urmărire a consumurilor, cu care sunt echipate cele 50 de autobuze noi prin implementarea sistemului de urmărire și dirijare a circulației.

Se mai recomandă, de asemenea, elaborarea unui studiu privind utilizarea autobuzelor cu prioritate pentru legăturile dintre liniile de tramvai, având în vedere gradul lor de mobilitate ridicată, precum și evitarea utilizării acestora în zonele aglomerate din centrul orașului.

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.

b) Măsuri de creștere a veniturilor

Din analiza evoluției numărului de călători transportați în ultimii trei ani se constată o scădere a numărului de călători în 2004 cu circa 12% față de anul 2003, respectiv de la circa 107 milioane călători pe an în 2003, la 96 de milioane. Estimările făcute pentru anul 2005 arată că tendința de scădere va continua și în acest an.

Scăderea numărului de călători reprezintă un factor care a influențat semnificativ nivelul veniturilor și de aceea se consideră că recuperarea, cât mai curând posibil, a călătorilor pierduți, din anul 2003 până în prezent, devine un **obiectiv strategic** pentru conducerea RATT.

Pentru atingerea acestui obiectiv se propun următoarele măsuri:

1. schimbarea actualului sistem de tarifare cu un sistem modern de ticketing, care asigură cuantificarea corectă a călătorilor și reducerea fraudelor;
2. 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;
3. elaborarea unor standarde interne, raționale și realiste, care să asigure ritmicitatea mijloacelor de transport în comun și să urmărească cu rigurozitate respectarea graficelor orare. În acest fel se poate asigura creșterea încrederii călătorilor și sporirea semnificativă a numărului acestora;
4. pentru asigurarea succesului unor astfel de măsuri este strict necesar un sistem de monitorizare a încărcării mijloacelor de transport în comun. În acest scop se propune crearea unui dispecerat cu echipamente digitale care să poată urmări on-line întregul trafic și să aibă ca principale obiective respectarea graficelor și introducerea unor vehicule suplimentare (vârfuri) în caz de aglomerație;
5. în vederea descongestionării circulației din zonele cu trafic auto intens din centrul orașului, se recomandă limitarea pătrunderii autobuzelor și troleibuzelor în aceste zone în favoarea tramvaielor;
6. promovarea și extinderea sistemului de reglementare a circulației pe căi rezervate pentru mijloacele de transport în comun 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;
7. 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;

8. 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.

Toate aceste măsuri vor reprezenta argumente serioase pentru creșterea numărului de călători cu 20-25%, care vor asigura veniturile necesare pentru obținerea echilibrului financiar și chiar un profit de 5-10%.

Evaluarea rezultatelor măsurilor de rentabilizare propuse s-a făcut prin estimarea contului de profit și pierdere pentru perioada 2006-2012 pentru două variante:

- varianta I – cu valori minime ale indicatorilor de atins în perioada de implementare;
- varianta II – de bază.

În vederea atingerii rezultatelor așteptate, se propune crearea unui instrument de lucru integrat, sub forma unui sistem de decizie asistată de un sistem informatic modern cu dimensiune digitală.

Concluziile studiului sunt prezentate sintetic sub forma unui „**PROGRAM DE ACȚIUNI STRATEGICE**”.

Programul de 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 în comun 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, RATT devenind lider în domeniu.

Prima linie de tramvai cu cai de la Timișoara, care a constituit totodată cea mai veche linie de tramvai din România, a fost inaugurată pe 8 iulie 1869 pe traseul: Cetate (Piața Sf. Gheorghe) – Fabric-(ospătăria „Regina Engleză”) și avea o lungime de 1896 m. (din MONOGRAFIA RATT - „130 de ani de activitate 1869-1999)

1. INTRODUCERE

1.1. Problematika transportului în comun

1.1.1. Conceptul de transport în comun

Deplasarea persoanelor și bunurilor a devenit, în prezent, o problemă complexă și permanentă. Astfel, pentru ca un teritoriu urban să poată funcționa ca un sistem eficient și eficient este necesară realizarea unor importante structuri rutiere și rețele de transport care antrenează costuri însemnate.

Prin specificul și modul de funcționare și de dezvoltare, întreprinderea sau compania de transport în comun se definește ca un sistem dinamic ale cărui componente principale sunt:

- utilizatorii;
- rețeaua;
- întreprinderea;
- intervenantul (municipalitatea și/sau guvernul).

Unul dintre principalele servicii oferite populației de către municipalități este transportul în comun organizat de către o întreprindere publică care constă dintr-un ansamblu de competențe și resurse structurate pentru organizarea și exploatarea unei rețele în scopul asigurării unui serviciu de transport în comun (TC) în condițiile stabilite de intervenanți (municipalitatea și/sau guvernul).

Municipalitățile sunt singurele organisme capabile să asigure un just echilibru între :

- nivelul și calitatea serviciilor asigurate populației;
- posibilitățile de finanțare disponibile.

Scopul existenței unei întreprinderi de transport în comun (ITC) este acela de a oferi populației o alternativă economică și fiabilă față de celelalte moduri de transport.

Organizarea tuturor întreprinderilor de transport în comun are la bază cele două caracteristici fundamentale ale transportului în comun:

- produsul este același pentru toate ITC, adică călători transportați;
- acest produs nu poate fi diversificat.

Pentru realizarea acestui produs toate întreprinderile de transport în comun trebuie să-și structureze resursele umane astfel încât să poată realiza cele patru principale funcțiuni, strict specifice transportului în comun :

- organizarea și structurarea unei rețele de TC;
- ajustarea continuă a orarelor în funcție de variația cererii de transport ;
- programarea activității șoferilor/vatmanilor conform orarelor;
- întreținerea în perfectă stare a vehiculelor și infrastructurilor.

Printre metodele moderne de gestiune pot fi menționate :

- politicile de gestiune a întreprinderilor de transport în comun și în special de gestiune a rețelei;
- sistemele de decizie asistată;
- structurile funcționale.

Indiferent de problemele generate, structura organizatorică de tip ierarhic rămâne necesară pentru stabilitatea unei întreprinderi de transport în comun dar numai pentru sarcinile curente.

Pentru obiective sau proiecte speciale se impune organizarea unor structuri paralele, numite „structură funcțională” în care sunt grupate resurse umane interne (de diverse specialități și făcând parte din diferite servicii, care rămân pentru o perioadă determinată în dublă subordonare - subordonare ierarhică pentru sarcinile curente și subordonare funcțională pentru un proiect special) și, temporar, sunt atrași specialiști/consultanți din exteriorul întreprinderii de transport în comun.

1.1.2. Avantajele transportului în comun

Transportul în comun urban prezintă o serie de avantaje în comparație cu automobilul, și anume:

- **constituie**, pentru zonele urbane, **un model de transport mai eficient și mai economic**;
- **permite o mai bună utilizare a spațiului**, suprafața necesară pentru amenajările privind transportul în comun fiind mult mai redusă decât cea pentru amenajările pentru circulația automobilelor considerând că transportă același număr de călători; diferența de teren poate fi utilizată în alte scopuri sau poate rămâne spațiu public;
- **consumă mai puțină energie în comparație cu transportul individual** pentru a transporta o persoană dintr-un loc în altul;
- **afectează mai puțin mediul înconjurător**, consumând mai puțină energie și fiind mai puțin poluant;
- **infrastructura pentru transportul în comun este mai puțin costisitoare**, atât pentru realizarea ei cât și pentru exploatarea acesteia;
- **favorizează realizarea de amenajări urbane cu densitate mai mare și deci costuri mai mici** pentru infrastructura de utilități publice (canalizare, alimentare cu apă, drumuri și alte servicii) și protejarea terenurilor cu vocație agricolă;
- **răspunde nevoilor de mobilitate a întregii populații** (inclusiv persoane care n-au permis de conducere, care nu pot să-și cumpere un automobil, care vor să ducă un mod de viață mai ecologic, etc.);
- **contribuie din mai multe puncte de vedere la o amenajare durabilă a țesutului urban**;
- în zonele în care transportul în comun este puternic dezvoltat se obține **o calitate mai bună a vieții și a mediului înconjurător**.

Calitatea serviciilor de transport în comun

Punctele critice pentru calitatea serviciilor de transport în comun, în care cel mai adesea sunt nemulțumiri ale populației, 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 în comun și până la efectuarea deplasării;
- **informațiile disponibile** în stații și vehiculele de transport în comun și chiar la domiciliul potențialilor călători (prin mijloacele de informare în masă, internet, etc.);
- **punctualitatea** sosirii în stații a mijloacelor de transport în comun;
- **prețul biletelor** și al abonamentelor;
- **emisiile poluante** generate de vehiculele de transport în comun.

1.2. Preocupări pentru modernizarea transportului în comun în România

În România, cum de altfel în multe alte țări, sunt întreprinse acțiuni de modernizare a transportului în comun.

O astfel de acțiune este întreprinsă de către RATB. Scopul acțiunii are în vedere modernizarea transportului în comun din București prin inițierea mai multor proiecte privind:

- *modernizarea parcului auto:*
 - contract în derulare pentru achiziția a 200 de autobuze;
 - există o Hotărâre a Consiliului General al Primăriei pentru achiziționarea a 500 de autobuze și tramvaie (tramvaiele vor respecta normele cu privire la accesul persoanelor cu dizabilități, deci podeaua va fi coborâtă);
- *modernizarea infrastructurii:*
 - consolidarea pasajelor și modernizarea infrastructurii de tramvai;
 - finalizarea a patru depouri care vor fi modernizate, automatizate cu tehnologii de ultima generație, foarte performante;
- *modernizarea sistemului de taxare:*
 - se preconizează introducerea, în anul 2006, a unui sistem de autotaxare care va fi cu cartelă fără contact, deschis și proiectat pentru opt operatori (cartela va fi comună pentru metrou și RATB), sistem care va ajuta RATB să dimensioneze capacitatea mijloacelor de transport (să le trimită acolo unde este nevoie);
- *dezvoltarea unui transport intermodal:*
 - se va încuraja transportul de călători cu garnituri de tren pe liniile de cale ferată existente; aproape de stații sau de punctele de oprire pe liniile deschise se vor amplasa stații de autovehicule unde microbuze speciale îi vor prelua pe călători și îi vor transporta până în zona centrală.
 - se preconizează crearea AMT (Autoritatea Metropolitană de Transport) care va avea rolul de a elabora o strategie în care transportul în comun să fie complementar și intermodal. Locuitorii din suburbii trebuie să aibă multiple legături de transport înspre centrul Bucureștiului. Chiar și cei care vin cu mașinile vor trebui să aibă posibilitatea să-și lase automobilele la marginea orașului iar în interior să circule cu mijloacele de transport în comun sistemul (sistem „Park and Ride” - proprietarul își va lăsa mașina la marginea Bucureștiului și cu o cartelă va putea circula și cu metroul și cu tramvaiul, în preț fiind inclusă și parcare).

În afara de municipiul București, există preocupări pentru modernizarea transportului și în alte orașe dintre care se menționează: Ploiești, Constanța, Arad, etc.

1.3. Experiențe de vârf europene și internaționale.

1.3.1. Întreprinderea de transport în comun din Brno –Republica Cehă

Orașul Brno având o populație de 370.000 locuitori și o suprafață de 230 kmp, este ca mărime apropiat de Timișoara care are o populație de 317.660 (2002) și un teritoriu administrativ de 300 kmp. În ambele orașe transportul în comun se realizează cu tramvaie, troleibuze și autobuze.

Organizarea circulației în orașul Brno este astfel realizată încât să se poată acorda prioritate transportului în comun. În acest sens se menționează faptul că majoritatea liniilor de tramvai sunt în zonă proprie amplasată de regulă pe axul arterei (în mijloc), pe care circulă și poliția, pompierii și salvarea. Utilizarea tramvaielor în centrul orașului datorită faptului că există căi rezervate, atinge o viteză medie de transport ridicată, de peste 17-18 km/h. astfel s-a reușit să se descongese semnificativ traficul urban, în favoarea mijloacelor auto, care circulă destul de ușor pe tot parcursul zilei.

Administrația locală și întreprinderea de transport în comun au realizat în ultimii ani lucrări ample de modernizare a transportului în comun, dintre care se menționează :

- **un sistem modern de monitorizare a circulației** mijloacelor de transport în comun și a autovehiculelor de intervenție, bazat pe sistemul GPS ;
- **un sistem modern de ticketing cu tarife orare**, prețul unei călătorii este relativ mic (12 Kc/o călătorie valabil timp de 40 minute, adică 0,4 EURO) ;
- **un sistem informatic integrat** de tip SAP-R3, întreprinderea dispunând de o rețea cu 600 calculatoare, utilizate pentru activitățile de operare și urmărirea trafic, urmărirea numărului de călători transportați, precum și pentru gestionarea economică a întreprinderii;

Ca urmare a modernizării sistemului de transport în comun, care a îmbunătățit condițiile de transport ale călătorilor și serviciile atașate, s-a obținut și o sporire considerabilă a ponderii din populația orașului, care utilizează transportul în comun ajungându-se la 55% în 2004 și la un grad ridicat de fidelizare a călătorilor, 65% dintre aceștia cumpărând abonamente în condiții avantajoase.

1.3.2. Întreprinderea de transport în comun din Karlsruhe –Republica Federală a Germaniei

Populația orașului Karlsruhe este de cca. 300.000 locuitori, iar transportul în comun se realizează cu tramvaie și autobuze.

Primăria orașului Karlsruhe și întreprinderea de transport în comun care funcționează ca o Regie Autonomă, au început modernizarea transportului în comun în urmă cu circa 20 ani. Rezultatele eforturilor investiționale și de management modern și performant, au fost concretizate prin existența unui transport în comun eficient și eficace, în același timp, dar și atractiv pentru populație.

Se menționează câteva dintre particularitățile transportului în comun din orașul Karlsruhe:

- **sistemul de transport în comun este foarte bine structurat pe cele două axe principale**, și anume una N-S și alta E-V, fiind organizat rațional și eficient;
- principiul de organizare structurală a rețelei este similar cu cel de la Brno, adică **tramvaiele în zona centrală și în zonele aglomerate**;
- **autobuzele de mare capacitate circulă numai pe centură** și preiau călătorii din zonele aglomerate și îi transportă până la tramvaie;
- **tramvaiele circulă și în afara orașului**, pe liniile cale ferată (tramvaiele sunt dotate cu sisteme care sunt capabile să detecteze automat tensiunea de pe liniile de contact);
- **80% din traseele liniilor de tramvai sunt amplasate în zonă proprie**, cu tendința de creștere a acestui procent .

Întreprinderea de transport în comun are un compartiment de marketing, care prin studiile făcute a ajuns la următoarele rezultate:

- 1/4 din călători sunt obligați să folosească TC, proporția fiind în creștere;
- 2/4 au posibilitatea să folosească TC, ca o alternativă ;
- în prezent este mult mai ușor să călătorești cu tramvaiul, decât cu autobuzul;
- 35% din cei care își încep o călătorie cu TC, o încep din afara orașului Karlsruhe;
- din totalul călătorilor: 34 % sunt persoane care nu pot să-și folosească mașina proprie;
- germanii sunt oameni comozi și nu doresc să schimbe mijloacele de TC pe traseu;
- există necesități de transport semnificative cu exteriorul orașului;
- întreprinderea de TC este organizată ca să satisfacă și cerințele din teritoriu;
- se transportă cca. 100 milioane călători/an, utilizând 265 mijloace de transport.

Concluziile studiilor efectuate privind utilizarea transportului în comun cu tramvaiul arată că există un grad mai mare de acceptare a acestuia deoarece **40% din cei care folosesc tramvaiele sunt posesori de autoturisme.**

Dintre principiile care stau la baza organizării liniilor de TC se menționează următoarele:

- pentru fiecare categorie de mijloc de transport se încearcă să se asigure circulația pe o zonă rezervată (excepție: în zona centrală pietonală circulă și tramvaie);
- la urcarea în mijlocul de transport în comun se tinde să se folosească numai o singură treaptă;
- se optează pentru mijloacele de transport de mare capacitate, care sunt mai rentabile;
- se elimină treptat vagoanele cu lățime standard (3 locuri pe scaune pe rând) și înlocuirea lor cu vagoane de 2,65 m lățime, care asigură 4 locuri pe scaune pe rând;
- de regulă, autobuzele nu pătrund în centrul orașului și nu se suprapun cu traseele liniilor de tramvai;
- rețeaua de tramvai se extinde atât în interiorul orașului, cât și în exterior.

Întreprinderea de transport în comun acordă o importanță deosebită respectării graficelor de circulație, pe care le face cunoscut călătorilor în stații, prin mass-media cât și prin pliante.

În Anexa 1 este prezentată o sinteză privind vizita de documentare profesională în Republica Cehă și Republica Federală a Germaniei în domeniul transportului în comun - 22-29 mai 2005, efectuată de către o delegația compusă din personal de specialitate din cadrul Primăriei Municipiului Timișoara, RATT și din cadrul colectivului de elaborare a prezentului studiu.

1.3.3. Inovări în domeniul transportului în comun în Canada.

Ministerul Afacerilor Civice și de Imigrare din Provincia Ontario, prin Direcția Generală de Accesibilitate, a inițiat proiecte inovatoare în domeniul transportului în comun denumite „planuri de accesibilitate” care au în vedere ameliorarea serviciilor de transport în comun.

Planurile de accesibilitate a călătorilor în mijloacele de transport și-au propus să rezolve următoarele probleme:

- să coordoneze planificarea între diferitele sectoare și departamente din regiune;
- să elimine obstacolele care afectează persoanele având deficiențe de vedere;
- să elimine obstacolele pentru persoanele având o mobilitate redusă;
- să elimine obstacolele fizice (scări, peroane, borduri, etc.);
- să elimine obstacolele pentru persoanele cu deficiențe de auz;
- să elimine obstacolele pentru persoanele având deficiențe intelectuale;
- să ofere cetățenilor un mijloc de acces la birourile de votare;
- să amelioreze planificarea prin intermediul consultanților;
- să amelioreze implementarea accesibilității printr-un sistem de monitorizare adecvat;
- să amelioreze accesibilitatea cu ajutorul formării personalului;
- să elimine obstacolele pentru persoanele cu handicap angajați ai serviciilor de transport în comun;
- să crească numărul de taximetre accesibile;
- să amelioreze serviciile acordate clienților;
- să pună în dezbatere publică planurile de transport, rațional întocmite cu prezentarea avantajelor obținute prin utilizarea acestora.

Legea canadiană din anul din 2001, obligă organizațiile de transport în comun să pregătească, în fiecare an, planuri de accesibilitate speciale, cu privire la persoanele având o anumită „deficiență”. Planurile se elaborează cu consultarea persoanelor cu deficiențe și se pun în dezbatere publică înainte de aplicarea lor.

1.3.4. Tendințe actuale pe plan internațional privind transportul în comun

1.3.4.1. Al 56-lea Congres Mondial al UITP – Roma, 2005

În perioada 5-9 iunie 2005 a avut loc la Roma al 56-lea Congres Mondial al UITP -Uniunea Internațională de Transport Public. Temele abordate au avut ca obiect aspectele esențiale cu care se confruntă transportul în comun în prezent în lume, precum tendințele și orientările privind dezvoltarea transportului în comun în viitor. În cele ce urmează se menționează câteva dintre constatările și preocupările privind transportul în comun:

- transportul în comun cunoaște în prezent un moment crucial al dezvoltării sale, cu tendințe în sensul oferirii de servicii și în zonele periurbane;
- influența crescândă asupra transportului în comun a globalizării economiei și a disponibilității noilor tehnologii cu aplicabilitate în domeniu;
- necesitatea ca personalul care lucrează în domeniu să fie proactiv și să identifice soluții noi și flexibile pentru a spori eficacitatea transportului în comun;
- stabilirea unei viziuni strategice pentru viitor astfel încât transportul în comun să fie considerat ca o opțiune de mobilitate prioritară și fezabilă pentru cetățeni, abordare care trebuie să fie acceptată și promovată și de către decidenții politici;
- recunoașterea transportului public, în viziunea modernă de perspectivă, ca un factor prioritar de progres cu impact favorabil asupra aspectelor sociale de accesibilitate, de protecție a mediului, cu contribuții notabile asupra reducerii poluării și a celor economice prin reducerea costurilor, putând astfel să elibereze resurse pentru stimularea creșterii economice viitoare.

În cadrul sesiunilor plenare au fost abordate teme prioritare de interes general, precum managementul și marketingul în domeniul transportului în comun, dar și metodele de finanțare și modalitățile de asigurare a securității în transportul public,.

Expunerile și dezbaterile din cadrul secțiunilor au fost axate pe probleme specifice cum sunt:

- realizarea eficientă a transportului în comun intermodal prin metrou, tramvaie, căi ferate regionale, autobuze și pe apă;
- coordonarea mai bună a relațiilor dintre diferiții actori care concură la realizarea serviciilor de transport în comun: autoritățile publice, companiile de transport în comun și întreaga gamă de furnizori și prestatori de servicii necesari pentru un transport în comun comod, rapid și eficient ;
- creșterea rolului noilor tehnologii informatice în domeniul transportului în comun;
- promovarea soluțiilor de mobilitate durabilă;
- creșterea coerenței sistemelor de planificare urbană pentru transportul în comun;
- noi metode și tehnologii pentru sporirea securității călătorilor.

1.3.4.2. Tendințe cu privire la dezvoltarea transportului în comun

Conceptul de bază pentru dezvoltarea în viitor a transportului în comun este cel de ***durabilitate***, care presupune existența unei piețe pentru transportul în comun bine dezvoltată și garantarea mobilității în condiții accesibile pentru populației.

Situația actuală în care congestiunile în traficul urban sunt tot mai frecvente și aduc importante prejudicii economice și sociale, trebuie să determine mai întâi autoritățile dar și pe cetățeni să înțeleagă că pentru a continua să fie viabile, **orașele au nevoie de o alternativă la deplasarea cu automobilul**. În aceste condiții, tramvaiele nu pot fi considerate nici demodate și nici ca obstacole la mobilitate, dacă sunt bine amplasate căile rezervate acestora și dacă asigură toate cerințele actuale de accesibilitate și sunt rațional programate și utilizate.

Numărul mare de rețele de tramvaie existente, poate constitui un punct de plecare solid pentru modernizarea infrastructurii existente și pentru asigurarea, pe termen lung, a sistemului, cu extinderea liniilor de tramvai, inclusiv în centrele istorice și în zonele pietonale.

Un exemplu edificator îl constituie cazul orașului Leipzig, în care după modernizarea rețelei de tramvaie, într-o perioadă de 10 ani (1991-2002), printr-o investiție de peste 500 milioane EURO, funcționează în prezent cu 440 tramvaie, care deservește 14 linii și care însumează 310 km, iar condițiile bune de transport au condus la creșterea numărului de călători și a vitezei comerciale cu 25% și la reducerea costurilor de operare cu cca. 20%.

Uniunea Internațională a Transportatorilor Publici (UITP), în revista FOCUS din februarie 2005, face unele recomandări adresate țărilor din Europa Centrală și Est cu privire la transportul în comun. Aceste recomandări se referă la:

- politica de investiții, atrăgând atenția că înainte de a face noi investiții, ar trebui să se analizeze cu atenție dacă este cazul să se dezafecteze rețelele de tramvaie sau din contra să le conserve și să le modernizeze;
- necesitatea elaborării unor strategii de modernizare, în special pentru orașele dotate cu tramvaie vechi, și pe această bază să se întocmească un program coerent de modernizare pe o perioadă rezonabilă (road map/foaie de parcurs), care să definească politica de transport și de gestiune integrată a traficului, în funcție de constrângeri și cerințele prioritare ale populației;
- rentabilizarea și așezarea pe baze economice a activităților de transport în comun cu sprijinul autorităților locale, regionale și centrale. Pentru a se realiza acest lucru, investițiile trebuie asigurate pe bază de decizie politică, iar gestiunea/managementul companiei de transport trebuie focalizată către eficacitate și raționalizare, pe baza unor Planuri de afaceri realiste;
- rolul de promotor al instituțiilor politice, care trebuie să pună în aplicare un cadru adecvat și să stipuleze rolul și responsabilitățile, celor care exploatează rețele de transport, dar și al autorităților locale, astfel încât:
 - cei care exploatează rețelele de transport în comun să beneficieze de independență managerială și să aplice reguli și proceduri în vigoare, specifice societăților comerciale, iar rolul instituțiilor politice să se limiteze la supervizare, excluzând imixtiunea în sarcinile operaționale ale companiilor de transport;
 - tarifele sociale să fie stabilite pe baza unui regim just de compensații;
 - concurența între modurile de transport pe același coridor să fie principial interzisă;
- susținerea investițiilor să provină, în cea mai mare parte, din sectorul public și prin accesarea de fonduri de asistență structurale, regionale și de coeziune europeană, precum și prin facilitarea de finanțări de la BERD și BEI;
- modernizarea cu prioritate a rețelelor celor mai vechi, pentru aducerea la un nivel corespunzător a infrastructurii, inclusiv punerea în zonă proprie, și acordarea de prioritate la traversarea intersecțiilor;

- dotarea judicioasă cu tramvaie nu numai de ultimă generație, deoarece pe baza criteriilor de calitate/fiabilitate a serviciului (confort, informare, etc.), de cost și de accesibilitate, într-o primă etapă, transportul în comun poate fi realizat și cu mijloace de transport recondiționate sau scoase recent din uz în alte țări europene, dispuse să le transfere în condiții avantajoase.

Pe de altă parte, UITP se angajează să-și aducă sprijinul său pentru transferul de experiență în materie de modernizare a rețelelor de transport în comun, să pună la dispoziția membrilor săi informații cât mai detaliate și să organizeze seminarii, instruirii și schimburi profesionale de experiență.

Tendențele actuale pe plan european și mondial, cu privire la transportul în comun, au în vedere următoarele aspecte semnificative:

- informarea cât mai bună și mai promptă a călătorilor;
- monitorizarea circulației mijloacelor de transport în comun cu tehnologii de ultimă oră, cel mai folosit sistem fiind cel care utilizează tehnologia GPS;
- utilizarea unor sisteme de management asistate de produse informatice moderne de tip ERP, unul dintre cele utilizate fiind SAP;
- dezvoltarea sistemelor de ticketing pe bază de cartele magnetice sau carduri de tip CONTACT LESS;
- asigurarea accesibilității tuturor categoriilor de călători la serviciile de transport public;
- asigurarea securității călătorilor în transportul public;
- expansiunea/extinderea transportului cu tramvaie în exteriorul orașelor (zonele periurbane);
- realizarea unui transport în comun durabil.

Se menționează faptul că în prezent orientarea dezvoltării și modernizării transportului în comun în Europa se face în următoarele direcții, care pot fi considerate ca standarde în domeniu:

- asigurarea unei calități ridicate a serviciilor de transport în comun prin: confort, punctualitate, securitate și accesibilitate;
- utilizarea tehnologiilor digitale de informare și realizarea de sisteme performante de comunicare;
- monitorizarea transportului în comun (dispecerizare) prin servicii de ITS (sisteme inteligente în transporturi);
- expansiunea în periurban (în special a tramvaielor, inclusiv prin utilizarea liniilor de cale ferată);
- asigurarea priorității în circulație pentru mijloacele de transport în comun;
- asigurarea accesului la serviciile de transport în comun a persoanelor cu handicap.

În spiritul celor de mai sus, se poate menționa că aderarea României la Uniunea Europeană va necesita restructurarea RATT și transformarea actualei regii autonome locale, într-o companie de transport public modernă, care să realizeze un management rațional și eficient.

Dezvoltarea și modernizarea transportului în comun în municipiul Timișoara este necesar să se facă pe baza unor strategii raționale și fezabile, în care locul central îl ocupă nevoile călătorilor, iar obiectivele pe care și le propune să aibă în vedere satisfacerea deplină a acestor nevoi, și chiar mai mult decât atât, și anume convingerea călătorilor că transportul în comun modern poate fi considerat ca un al doilea automobil al lor.

1.4. Scurt istoric al transportului în comun în municipiul Timișoara

În conformitate cu actul ministerial de concesionare, 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 /8/. Societatea pe acțiuni a fost înregistrată la Tribunal sub denumirea de: „Societatea de tramvai cu cale ferată din Timișoara”.

Prima linie de tramvai cu cai din Timișoara, care a constituit totodată cea mai veche linie de tramvai din România, a fost inaugurată pe 8 iulie 1869 pe traseul: Cetate (Piața Sf. Gheorghe) – Fabric (ospătăria „Regina Engleză”) și avea o lungime de 1896 m.

Începând cu 1 ianuarie 1904 societatea trece în proprietatea orașului, se numește „Tramvaiele Comunale Timișoara” și este administrată de către Consiliul Comunal ca o întreprindere de sine stătătoare, independent de alte bunuri comunale și în baza legilor comerciale.

Alte repere importante privind transportul în comun în municipiul Timișoara sunt:

- 1899 – introducerea tramvaielor cu tracțiune electrică;
- 1922 – începe construcția de vagoane de tramvai la Timișoara;
- 1926 – se face prima încercare de a introduce autobuze pentru transportul în comun;
- 1942 – se introduce circulația troleibuzelor;
- 1973 – începe fabricarea de tramvaie TIMIȘ.

În decursul timpului întreprinderea de transport în comun din Timișoara a purtat diverse denumiri. Din anul 1991 este regie și are denumirea „Regia Autonomă de Transport Timișoara” (RATT).

2. METODOLOGIE DE STUDIU

2.1. Misiunea întreprinderii de transport în comun.

Scopul existenței unei întreprinderi de transport în comun este acela de a oferi populației o alternativă economică și fiabilă pentru transportul cotidian și ocazional, cu avantaje față de celelalte moduri de transport (automobil personal sau de serviciu rent a car, taxi, ș.a.).

În acest context, misiunea întreprinderii de transport în comun constă în transformarea unor călători potențiali în călători satisfăcuți, în condițiile stabilite și puse la dispoziție de către municipalitate.

Întreprinderile de transport în comun nu urmăresc, neapărat, obținerea unui profit, dar trebuie să-și asigure surse financiare permanente, care să echilibreze situația cheltuielilor și veniturilor. Este evident însă că, în ansamblu, activitatea unei întreprinderi de transport în comun trebuie să conducă și la obținerea unor importante beneficii disponibile semnificative (economie de timp și bani și condiții comode de transport, servicii atașate de transfer urban și chiar interurban, ș.a.) pentru întreaga colectivitate.

Mai sunt de subliniat și alte aspecte pozitive:

- reducerea numărului și gravității accidentelor de circulație sau a vătămărilor de persoane;
- descongestionarea rețelei stradale, în special, în zonele centrale;
- reducerea substanțială a spațiilor de parcare;
- diminuarea poluării stradale, în special, în orele cu vârf de trafic.

Aceste avantaje justifică asigurarea unor fonduri de investiții pentru întreprinderile de transport în comun, de către municipalitate, de regulă, din taxele și impozitele plătite de locuitori.

Pentru a putea să-și realizeze în bune condiții misiunea, întreprinderile de transport în comun depun eforturi considerabile privind organizarea și operarea traficului în condiții bune, cu mijloace de transport în comun, în favoarea cetățenilor localității și a celor în tranzit.

2.2. Procesul de realizare a serviciilor de transport în comun.

Procesul de transformare a călătorilor potențiali în călători satisfăcuți este dificil și foarte complex. În cadrul acestui proces, vehicule cu diferite caracteristici, construite special conform proiectelor și specificațiilor unor specialiști de trafic, întreținute în unități special amenajate, se deplasează pe linii cunoscute de public și stabilite de specialiști în cadrul activităților de planificare tehnică și circulă conform unor orare cunoscute de public și stabilite de specialiști în activitățile de programare a operațiilor.

De-a lungul liniilor sunt amplasate, amenajate și semnalizate stațiile tot pe baza unor evaluări de necesitate, pornind de la principiul că la un moment dat un vehicul va ajunge într-o stație, în care așteaptă un călător potențial. Acest călător va urca în vehicul și, împreună cu alți călători, va fi transportat până la o altă stație pe care a ales-o ca destinație. Prin deplasarea lui, acest călător a fost transformat din călător potențial, în călător satisfăcut.

Astfel, a fost satisfăcută o unitate de necesitate de transport, deci o parte din cererea de transport și astfel pentru întreprinderea de transport în comun a fost realizată o unitate de produs.

Această unitate de produs este diferită de produsele obținute în industrie deoarece: nu poate fi diversificată; nu poate fi stocată și se consumă simultan cu producerea ei.

Acest produs, îndeplinește deci toate caracteristicile unui serviciu public.

Realizarea efectivă a unei unități de produs durează relativ puțin (de regulă, maximum 100 minute) și se obține :

- ⇒ pe o linie:
 - al cărui traseu a fost stabilit rațional cu mult timp înainte;
 - al cărui nivel de serviciu a fost planificat cu cel puțin un an înainte;
 - conform unui program de circulație, stabilit cu 3-4 luni înainte;
- ⇒ cu un vehicul întreținut cu o zi înainte;
- ⇒ cu un vehicul condus de un șofer ce a început lucrul cu câteva ore înainte.

Pentru realizarea acestei unități de produs, conlucrează sute de oameni cu specializări extrem de diverse și cu obiective diferite, uneori chiar și contradictorii.

Mai este important de menționat că:

- deplasare o dată realizată (de ex. de la domiciliu la locul de muncă) generează o nouă necesitate de deplasare (de ex. de la locul de muncă la domiciliu);
- călătorul transportat devine dintr-un utilizator ocazional, un potențial călător fidel;
- dacă condițiile deplasării cu TC (timpul de deplasare, tariful, confortul, etc.) sunt mai bune decât cele oferite de alte moduri de transport, utilizatorul ocazional (2 deplasări/lună) se transformă în utilizator regulat (7-12 deplasări/săptămână) sau în călător frecvent (peste 12 deplasări/săptămână).

Indicatorul prin care se măsoară producția unei întreprinderi de transport în comun este **călători kilometri (Cal. Km.)** și reprezintă **suma distanțelor parcurse de toți călătorii într-o anumită perioadă de timp.**

Producția realizată, numărul total de călători kilometri, se poate :

- calcula prin sondaje pe linii efectuate de către de sondori (recenzori) care numără călătorii care se urcă și călătorii care coboară în fiecare stație, sondajele fiind realizate de câteva ori pe an pentru fiecare linie;
- estima prin pontaje;
- determinare prin sisteme automate de numărare a călătorilor instalate pe vehicule.

Uneori, producția se aproximează numai prin numărul de călători transportați. Trebuie menționat în mod special ca este o aproximare insuficientă care :

- nu permite utilizarea unui sistem care să conducă la performanță ;
- conduce la concluzii eronate și chiar la decizii eronate.

Producția previzibilă se poate estima prin :

- previziuni pentru o perioada imediat următoare sau pe termen scurt și mediu (săptămânal, lunar, trimestrial, anual etc.);
- prognoze pentru o dezvoltare în perspectivă de 3-4 ani.

Estimarea prin previziuni sau prognoze se referă, în general, la nivel de total rețea, dar și la tronsoane existente cu potențial ridicat sau la cereri din afara rețelei existente, încă nesatisfăcute.

2.3. Conceptul de analiză strategică și restructurare.

2.3.1. Necesitatea și oportunitatea restructurării companiilor publice de servicii pentru populație

În perspectiva integrării României în Uniunea Europeană sunt urgent necesare noi abordări în relația instituției publice care operează servicii pentru populație și cetățeni, într-o viziune modernă, care să valorifice oportunitățile politice, profesionale și conjuncturale, oferite de cooperarea internațională.

Se are în vedere, de asemenea, ca acțiunile de restructurare strategică și operațională să pună în valoare rezervele calitative de creștere a eficienței prestatorilor de servicii către populație și să promoveze un management performant și responsabil.

Abordarea consacrată, în prezent, pe plan internațional, privind restructurarea companiilor de transport public, constă într-o primă etapă, în „identificarea stării de „sănătate” și „viabilitate”.

„Identificarea stării de „sănătate” și „viabilitate” a companiilor de servicii publice se realizează pe eșantioane reprezentative de întreprinderi, iar rezultatele sunt interpretate prin analize tipologice, de către instituții specializate în economie și în management și pe această bază, prin aplicarea unor criterii și metodologii standard să se elaboreze Planuri/Programe de Restructurare Strategică a Companiilor de Servicii Publice și a Instituțiilor suport din domeniul public. Pot fi astfel prefigurate direcțiile de restructurare strategică în vederea armonizării cu reglementările și practicile europene, care guvernează dezvoltarea business-ului și a serviciilor publice consacrate, în perspectiva îmbunătățirii și mediului economico-social propice dezvoltării durabile.

Pentru implementarea acestor abordări strategice, la nivelul fiecărei companii sunt necesare interpretări punctuale și profesioniste realizate, în practica internațională de către consultanții în management.

Situația specifică a afacerilor în România, precum și cerințele impuse de economia de piață, inclusiv pentru modernizarea și dezvoltarea serviciilor publice, conduc către necesitatea și oportunitatea a trei categorii de consultanță prioritare:

- misiuni de ieșire din criză;
- misiuni punctuale pe probleme operaționale relevante;
- asistență la schimbările raționale, în cadrul proiectelor de restructurare și elaborarea unei strategii de succes, în vederea armonizării cu standardele europene și a aderării la Uniunea Europeană.

În continuare se prezintă selectiv unele repere metodologice pentru restructurarea strategică.

Analiza tipologică și clasificarea sectoarelor și firmelor se realizează pe baza următoarelor criterii:

- tendințe în performanțele operaționale ale întreprinderii;
- situația lichidității generale și a profitabilității;
- situația sectorială și poziția pe piață /competitivitatea;
- viabilitatea estimată și vulnerabilitățile, pe baza unor analize specifice, poate constitui suportul unor delimitări, pe următoarele categorii:
 - întreprinderi viabile, fără modificări majore recomandate pentru restructurare, cu eventuale orientări pentru cooperare internațională în branșă;

- întreprinderi potențial viabile, dar numai cu modificări operaționale majore, relativ costisitoare, dar strict necesare pentru a-și continua eficient activitatea;
- întreprinderi potențial viabile, dar numai cu restructurări operaționale și financiare majore;
- întreprinderi în dificultate, pentru care restructurarea prezintă riscuri, respectiv situație de criză și care sunt pasibile de lichidare sau vânzare forțată prin faliment.

Această clasificare favorizează abordarea și alegerea celei mai adecvate metodologii pentru restructurarea la nivel local, regional a întreprinderilor, în condițiile aplicării principiilor economiei de piață.

Continuarea sprijinirii întreprinderilor, pe baza acestor criterii de selecție, va prezerva valoarea comercială și va oferi timpul necesar pentru ca întreprinderea să se redreseze și apoi să se dezvolte durabil.

Aceste misiuni punctuale pot fi încredințate consultanților în management profesioniști și certificați pe baza normelor internaționale în domeniu. Consultanții în management independenți vor utiliza metodologii de abordare și metode de analiză și proiectare, consacrate pe plan internațional, adaptate la situația specifică a fiecărei firme, zone teritoriale și/sau sector de activitate.

Pentru determinarea și evaluarea situației actuale a companiei, echipa de consultanță independentă va realiza mai întâi o analiză-diagnostic. Metodologia standard pentru analiza-diagnostic este prezentată în Anexa 2.

2.3.3. Necesitatea modernizării și eficientizării activității la RATT

2.3.3.1. Obiectul studiului de rentabilizare și modernizare a activității RATT

Elaborarea studiului de rentabilizare și modernizare a activității R.A. Transport Timișoara în vederea armonizării cu standardele europene constituie un demers al Primăriei Municipiului Timișoara pentru asigurarea unei strategii pe termen mediu și lung pentru rentabilizarea și modernizarea activității RATT în vederea armonizării cu standardele europene.

Activitățile principale care trebuie realizate în cadrul studiului au fost stabilite prin „caietul de sarcini” și se referă la următoarele:

- 1- *stabilirea și evaluarea mediului de piața al serviciilor de transport în comun* în municipiul Timișoara;
- 2- *analiza tipologică*, utilizând un sistem de criterii, bazat pe indicatori/indici de performanță specifici;
- 3- *definirea obiectivelor strategice ale RATT* pentru serviciile de transport în comun;
- 4- *analiza strategică de dezvoltare a rețelei și serviciilor de transport în comun*, cu luarea în considerare și a strategiei de dezvoltare a zonei municipiului Timișoara, în conformitate cu Directivele U.E. în domeniu;
- 5- *elaborarea, pe aceste baze, a unei strategii de dezvoltare fezabilă*, pe termen mediu și lung, a serviciilor de transport în comun, cu luarea în considerare a următorilor parametri:
 - a. analiza diagnostic a RATT din punctul de vedere al performanțelor obținute în ultimii trei ani;
 - b. cererea de servicii de transport în comun în municipiul Timișoara;
 - c. structura și dimensionarea rețelei de transport în comun, cu menționarea necesităților de extindere/restructurare a rețelei și serviciilor;

- d. selectarea pe baza de criterii consacrate pe plan internațional a obiectivelor care justifică modernizarea și extinderea serviciilor de transport în comun;
- e. politici de personal recomandate pentru modernizarea managementului și a resurselor umane ale RATT;
- f. evidențierea oportunităților și reperelor unui Program de acțiuni strategice pentru restructurarea și rentabilizarea activității RATT;
- g. alte direcții strategice de modernizare și eficientizare a activității de transport în comun în municipiul Timișoara, utilizând experiențele de vârf europene și internaționale în acest domeniu.

Studiu este necesar pentru asigurarea unei strategii pe termen mediu și lung pentru rentabilizarea și modernizarea activității RATT în vederea armonizării cu standardele europene.

2.3.3.2. Necesitatea creării Autorității Metropolitane de Transport pentru zona Timișoara

Autoritățile Metropolitane de Transport sunt organisme autonome, constituite prin acordul reprezentanților statului și ai comunităților locale dintr-o anumită zonă, care asigură realizarea unei politici unitare în domeniul transportului public, urban, prin diverși operatori de stat sau privați.

Acest sistem de organizare instituțională asigură o coordonare unitară și o prioritizare a proiectelor de dezvoltare, bazate pe principiul integrării sistemului de transport public urban, prin asigurarea legăturilor intermodale necesare și utilizarea fiecăruia din modurile de transport potrivit capacității sale și posibilităților de acoperire a tuturor zonelor ce trebuie deservite. Această autoritate conduce activitatea, privind exploatarea transportului public urban și suburban, prin intermediul unui Consiliu de Administrație, format din reprezentanți ai statului și ai autorităților locale implicate, în diferite proporții convenite (de exemplu la Paris, prin 17 reprezentanți ai statului, din 34, la Barcelona prin 8 reprezentanți, din 16).

Statul deține puterea legislativă și elaborează reglementările în domeniu, definind indicatorii macro-economici. Tot statul asigură resursele financiare pentru subvenționarea activității de exploatare și completarea resurselor administrațiilor locale, finanțând investițiile majore.

Administrațiile locale au responsabilitatea planificării traficului și administrării infrastructurii din zona lor de influență. În plus, ele participă la asigurarea resurselor financiare, pentru subvenționarea activității de exploatare și pentru finanțarea unor investiții, în proporțiile stabilite cu statul.

Autoritatea de Transport Metropolitană – răspunde de fundamentarea planificării dezvoltării infrastructurii și urmărește realizarea investițiilor planificate. Asigură, pe bază de contracte, relațiile cu operatorii autorizați pentru serviciile de transport public, administrează sistemul de finanțare, stabilește politicile tarifare și asigură relațiile publice, comunicarea și publicitatea.

Operatorii asigură exploatarea sistemului de transport, în conformitate cu contractele încheiate cu Autoritatea de Transport Metropolitană, administrează fondurile constituite și realizează investițiile în limitele lor de competență, îndeosebi pe cele care duc la creșterea calității și eficienței serviciilor de transport.

Având în vedere faptul că zona municipiului Timișoara se află într-o dezvoltare puternică, este necesar ca pentru întreaga zonă să fie oferite și servicii de transport în comun, iar aceste servicii să fie coordonate de către o Autoritate de Transport. Crearea cât mai rapidă a acestei autorități de Transport va permite o dezvoltare a sistemului de transport public în corelare cu nevoile de transport ale populației.

3. STUDII ȘI ANALIZE ELABORATE PRIVIND TRANSPORTUL ÎN COMUN ÎN TIMIȘOARA

3.1. Transportul în comun urban din Timișoara – analiză și propuneri (RATP/TRAM, 1995)

În cadrul înfrățirii dintre orașele Mulhouse și Timișoara, în anul 1995, a fost realizat un studiu privind transportul în comun din Timișoara de către un grup de specialiști francezi de la RATP și TRAM care a scos în evidență principalele probleme referitoare la transportul în comun din municipiul Timișoara.

Probleme privind transportul în comun în municipiul Timișoara evidențiate de studiul elaborat de specialiștii francezi sunt:

a) în ceea ce privește rețeaua de transport în comun în general:

- existența unor obstacole (canalul Bega și linia de cale ferată București-Timișoara) care împart orașul în trei zone cu un număr mic de posibilități de trecere dintr-o zonă în alta;
- legătură dificilă pe axa nord-sud;
- zone aglomerate: Gara de Nord, Piața Traian, Piața Mărăști, Piața 700, etc.;
- rețeaua de transport în comun acoperă mai bine partea de Sud a orașului;

b) în domeniul cunoașterii numărului de călători:

- nu există aparatură de numărare a călătorilor instalată pe vehicule;
- numărul de călători se determină numai pe baza titlurilor de transport vândute și a numărărilor efectuate pe linii de către controlori;

c) obiective pentru proiecte necesare pentru îmbunătățirea transportului în comun:

- reabilitarea infrastructurii pentru transportul în comun ;
- deturnarea circulației de tranzit din centrul orașului Timișoara;
- eliminarea rupturii urbane impuse de calea ferată.

Propunerile făcute în cadrul studiului se referă la următoarele:

- reabilitarea căilor pentru liniile de tramvai și a liniilor aeriene de contact pentru tramvaie și troleibuze;
- reabilitarea distribuției de energie pentru a limita paneele de curent;
- examinarea eventualelor modificări de trasee;
- redactarea unor norme de întreținere a materialului rulant provenit din Germania;
- reînnoirea și creșterea parcului de vehicule;
- lupta contra fraudei;
- sporirea confortului călătorilor prin:
 - o mai bună curățenie;
 - amenajarea corespunzătoare a stațiilor;
 - informarea mai bună a călătorilor în stații, la chioșcurile de vânzare de bilete, în vehicule;
- crearea unei linii pe axa nord-sud;
- organizarea de zone pietonale în centrul orașului,
- dezvoltarea imaginii RATT în contextul concurenței care va apărea și în domeniul transportului în comun.

3.2. Concept strategic de dezvoltare economică și socială a zonei Timișoara (Primăria Municipiului Timișoara, 2000)

Primăria Municipiului Timișoara a realizat un „*Concept strategic de dezvoltare economică și socială a zonei Timișoara*” în perioada iunie 1999- mai 2000, în cadrul proiectului „Parteneriatul instituțional și al societății civile pentru planificarea dezvoltării economice și sociale a zonei Timișoara”.

Conceptul dezvoltării durabile este definit ca un proces de transformare în care exploatarea resurselor, direcția investițiilor, orientarea tehnicilor și schimbările instituționale se desfășoară în mod armonios.

În cadrul conceptelor de dezvoltare durabilă un loc important îl ocupă căile de comunicație rutieră deoarece acestea constituie pe lângă scheletul de bază al amenajării unui teritoriu și elementul indispensabil al dezvoltării economice și sociale, pe termen lung, a zonelor în care sunt amplasate în condițiile unui impact minim asupra mediului înconjurător.

Studiul a fost finalizat prin enunțarea obiectivului general al zonei Timișoara și anume: „*Dezvoltarea durabilă a zonei Timișoara pentru afirmarea acesteia ca pol strategic competitiv, de nivel european în scopul asigurării prosperității și calității vieții locuitorilor săi*”, a patru direcții strategice și a unui set de măsuri. Dintre măsurile referitoare la dezvoltarea infrastructurii de transport se menționează următoarele:

- asigurarea unei concepții unitare privind căile de comunicații și transport;
- dezvoltarea de infrastructuri și servicii pentru transportul combinat de mărfuri;
- îmbunătățirea condițiilor de trafic urban și periurban.

Studiul cuprinde și o sinteză a rezultatelor generate de implementarea conceptului strategic, directe și indirecte, preconizate pentru perioada 2000-2007.

Un rol important îl ocupă transportul în comun motiv pentru care în a patra direcție strategică în cadrul obiectivelor:

2- „Dezvoltarea rețelei de comunicații urbane și periurbane”, în:

- sub-obiectivul 2.1. „Asigurarea unei concepții moderne, unitare și flexibile a rețelei de circulație rutieră” s-au prevăzut măsurile:
 - 6 – proiectarea și realizarea de rețele de transport, care să cuprindă benzi și trasee exclusive pentru transportul în comun;
 - 7 – modernizarea rețelelor de transport electric și extinderea acestora spre zonele periurbane principale, prin aplicarea unor soluții tehnice la nivelul țărilor dezvoltate în domeniu; obținerea fondurilor complementare din credite B.E.I.; creșterea vitezei de circulație cu tramvaiul la 18 km/oră;
- sub-obiectivul 2.2. „Îmbunătățirea condițiilor de trafic urban și periurban” s-au prevăzut măsurile:
 - 6 – dezvoltarea și modernizarea rețelei de drumuri adecvată transportului public de persoane, dotarea cu stații de oprire, bucle de întoarcere, sisteme de semnalizare adecvate; amenajarea traseelor cu dispozitive de circulație de tip parcaje, stații terminus pentru transportul în comun;
 - 7 – adoptarea de soluții de semnalizare rutieră care să favorizeze transportul de persoane;
 - 12 – extinderea traseului mijloacelor de transport în comun pe DN 6 (Solectron, Coca-Cola).

3.3. Studiu de perspectivă privind dezvoltarea transportului urban al municipiului Timișoara (VELTONA srl, 2001)

Studiul este structurat pe două volume, astfel:

- volumul I - prezintă necesitățile de deplasări de persoane (ca volum, orientare în spațiu și distribuție în timp) și restructurarea și redimensionarea sistemului de linii de transport în comun în așa fel încât să devină cât mai atractiv pentru călători și eficient în exploatare;
- volumul II – vizează trei obiective și anume:
 - propuneri de lucrări rutiere și de măsuri organizatorice care să conducă la optimizarea exploatării sistemului de linii TC prin creșterea vitezei comerciale (reducerea timpilor de călătorie) și creșterea încasărilor;
 - propuneri de extindere a rețelei de transport electric pe perioada medie perspectivă (5-10 ani) și a propunerilor de dezvoltare de largă perspectivă (10-30 ani) corelat cu PUG și cu proiectul „*Concept strategic de dezvoltare economică și socială a zonei Timișoara*”;
 - propuneri de reconfigurare a structurii liniilor de transport în comun pentru etapele de lucrări de reabilitare a infrastructurii liniilor de tramvai prevăzute pentru perioada 2001-2004.

Pe a avea o imagine de ansamblu cu privire la transportul în comun din municipiul Timișoara, în cadrul figurilor 3.1. - 3.5 se prezintă sub forma de diagrame unele rezultate obținute prin anchete efectuate în rândul călătorilor, și anume:

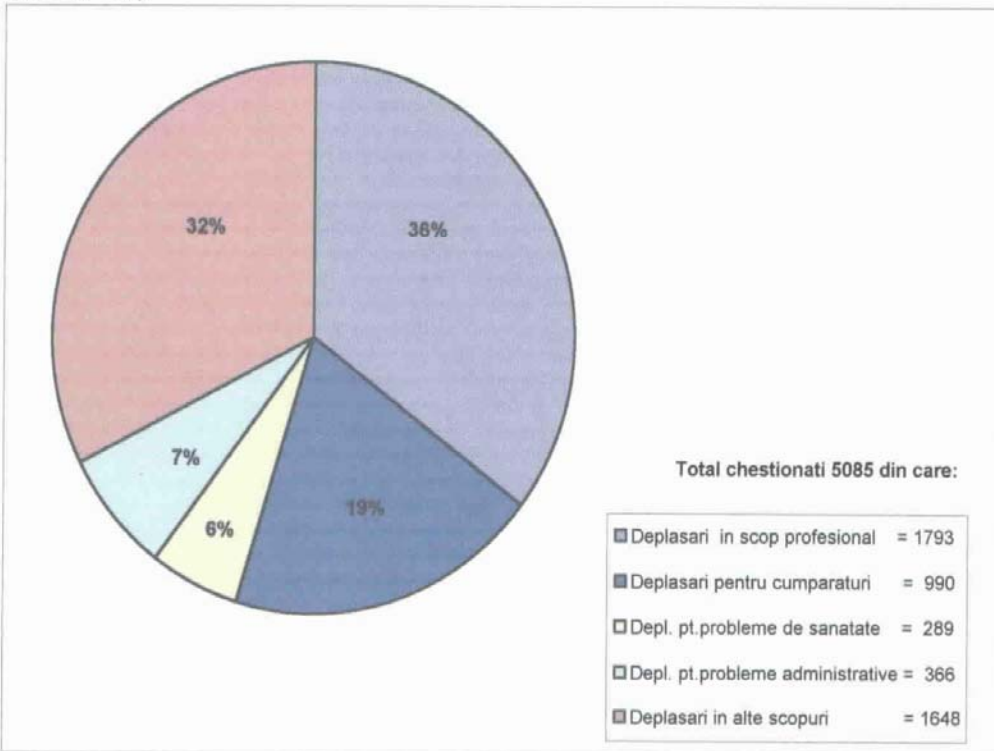
- fig.3.1. Anchete în rândul călătorilor cu TC privind scopul călătoriilor;
- fig.3.2. Ponderea călătoriilor directe și a transbordărilor în rândul călătorilor cu TC;
- fig.3.3. Ponderea posesorilor de autoturisme în rândul călătorilor cu TC;
- fig.3.4. Anchete la domiciliu - repartizarea deplasărilor pe moduri de transport;
- fig.3.5. Anchete la domiciliu – repartizarea pe moduri de transport (persoane ale căror familii posedă autoturism).

Concluziile care se pot trage din ancheta în rândul călătorilor cu mijloace de transport în comun sunt următoarele:

- ponderea cea mai mare o au deplasările în scop profesional (36%), în intervalul orar 7–9, ponderea acestora ajungând chiar la valoarea de 54%, urmează deplasările făcute pentru cumpărături (19%) care ating un maxim în intervalul orar 9 – 13;
- majoritatea călătorilor se deplasează fără transbordare (58,6%) sau cu o transbordare (34,8%) fiind evidentă dorința de evitare a transbordărilor cu atât mai mult cu cât eficiența acestora este redusă datorită neconcordanței între mijloacele de transport în comun și a unei punctualități deficitare;
- călătorii care folosesc mijloacele de transport în comun sunt în majoritate persoane care depind de acest mod de transport iar ponderea celor care fac una sau mai multe călătorii pe zi este de 65%;
- posesia unui autoturism nu reprezintă un obstacol major în fața utilizării mijloacelor de transport în comun deoarece numai 53% din totalul călătorilor nu au un autoturism, ceilalți dispunând de unul (42%) sau chiar două autoturisme (5%). Totuși posesorii de autoturisme sunt călători care se încadrează la un număr mai mic de călătorii pe zi.

Ancheta in rindul calatorilor cu T.C. privind scopul deplasarilor

a) Deplasările cu T.C. pe toata ziua (orele 7 - 21)



b) Deplasările din perioadele caracteristice ale zilei

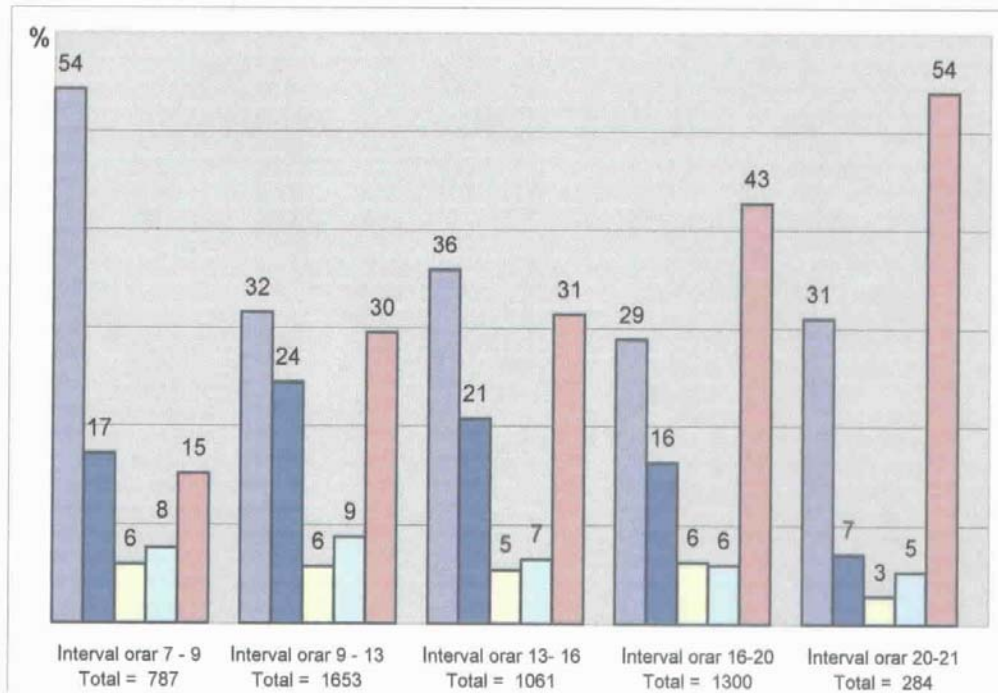


Fig. 3.1. Ancheta în rândul călătorilor cu TC privind scopul călătoriei.

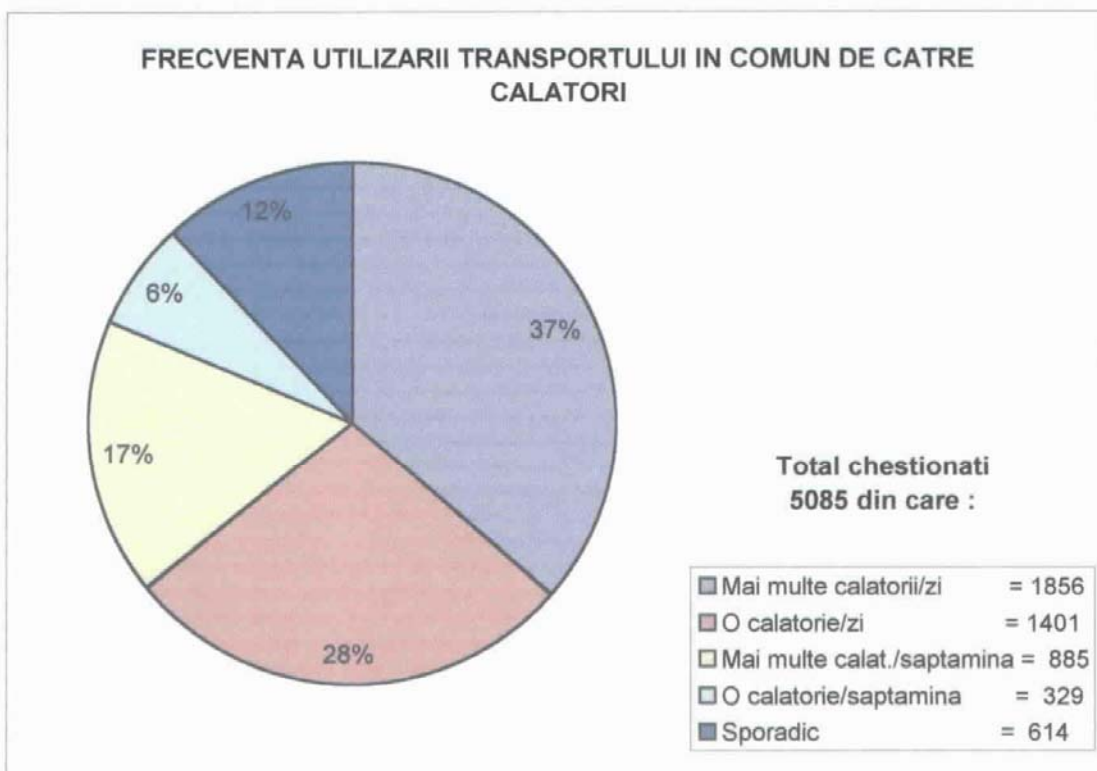
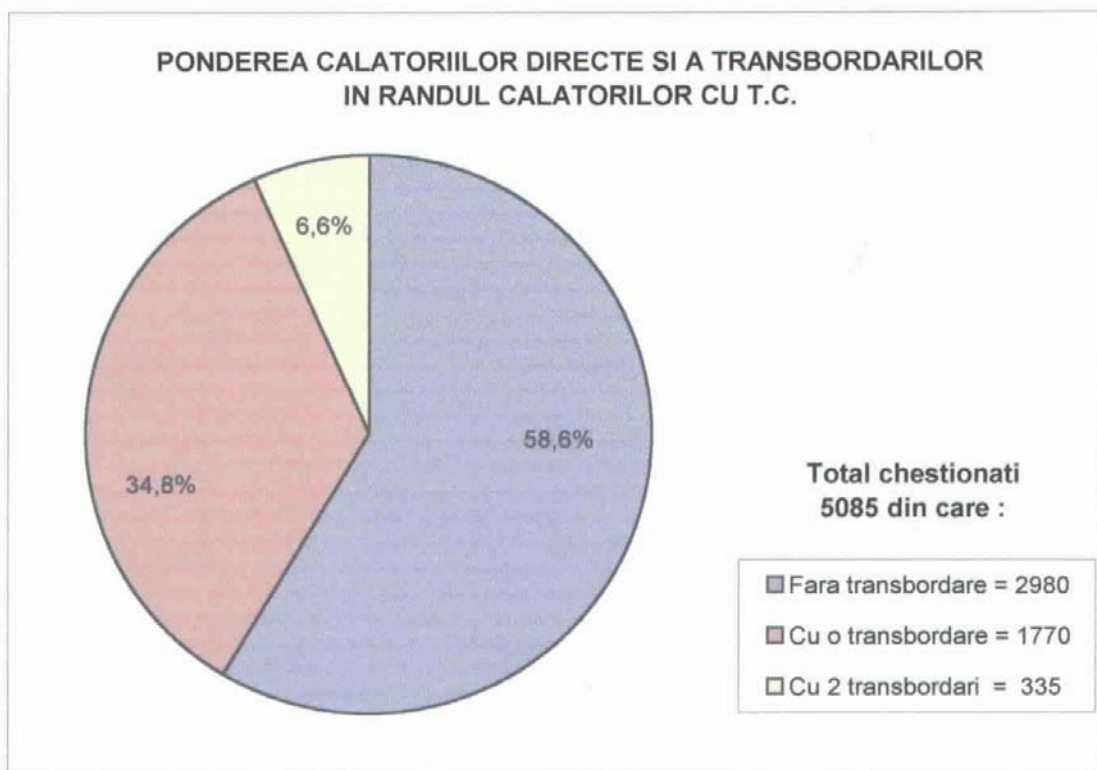


Fig. 3.2. Ponderea călătoriilor directe și a transbordărilor în rândul călătoriilor cu TC.

**Ponderea posesorilor de autoturisme
in rindul calatorilor cu T.C. a**

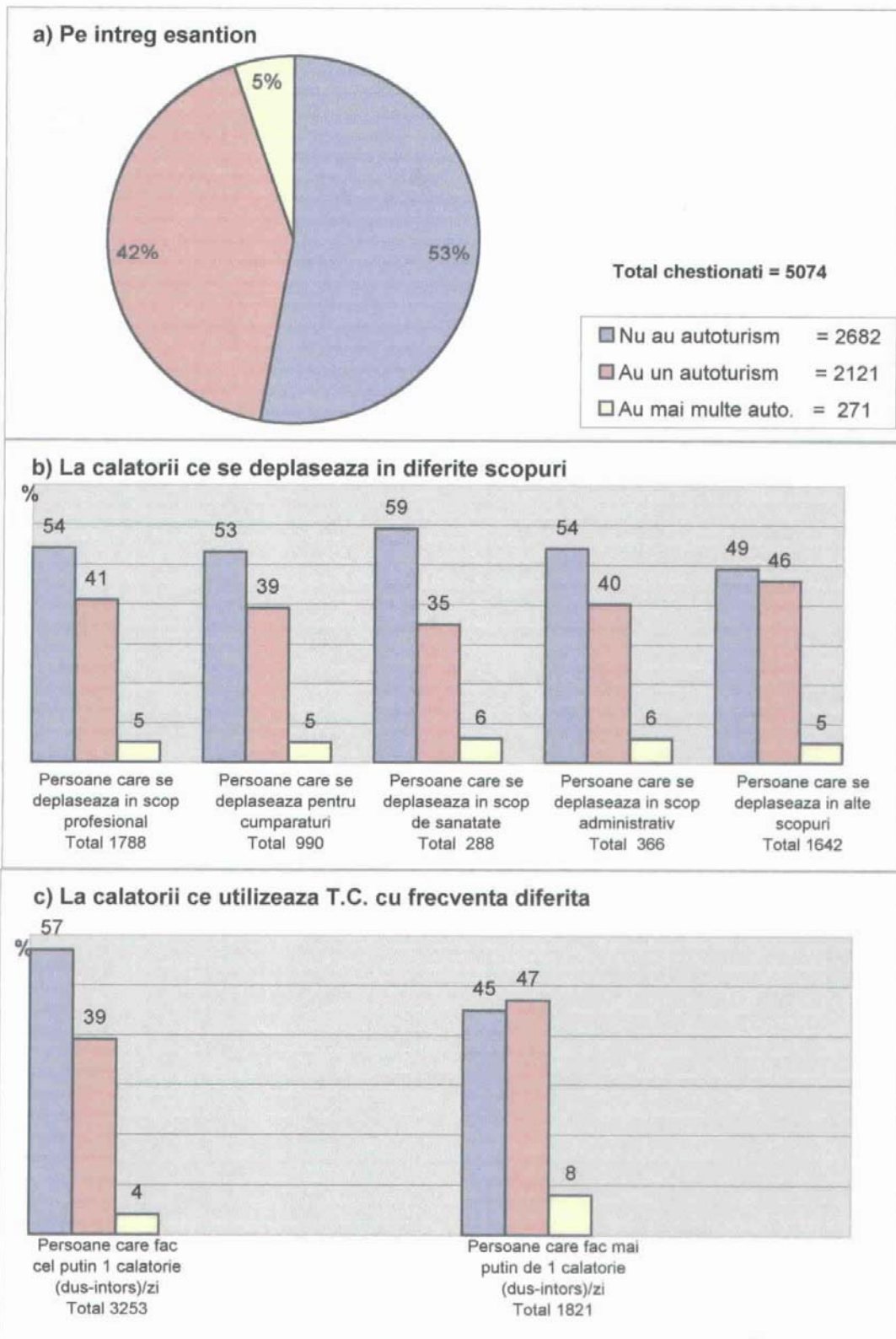
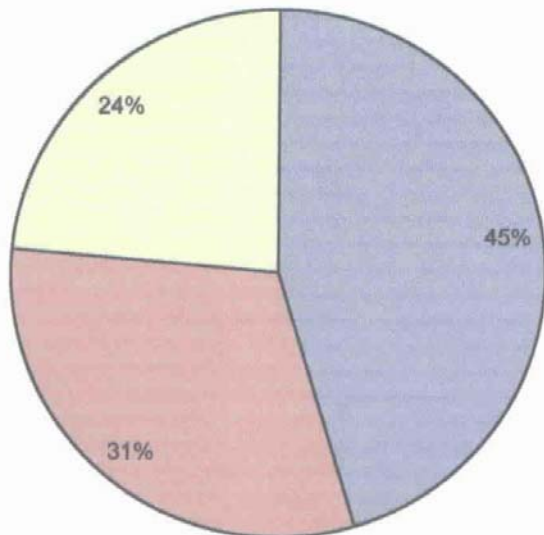


Fig. 3.3. Ponderea posesorilor de autoturisme în rândul călătorilor cu TC.

ANCHETE LA DOMICILIU
 Repartizarea deplasărilor pe moduri de transport

a) Pe întregul esanțion



Total esanțion = 3009 deplasari
 din care :

Deplasari cu T.C.	= 1361
Deplasari cu autoturism	= 934
Deplasari pe jos	= 714

b) La deplasările în diferite scopuri

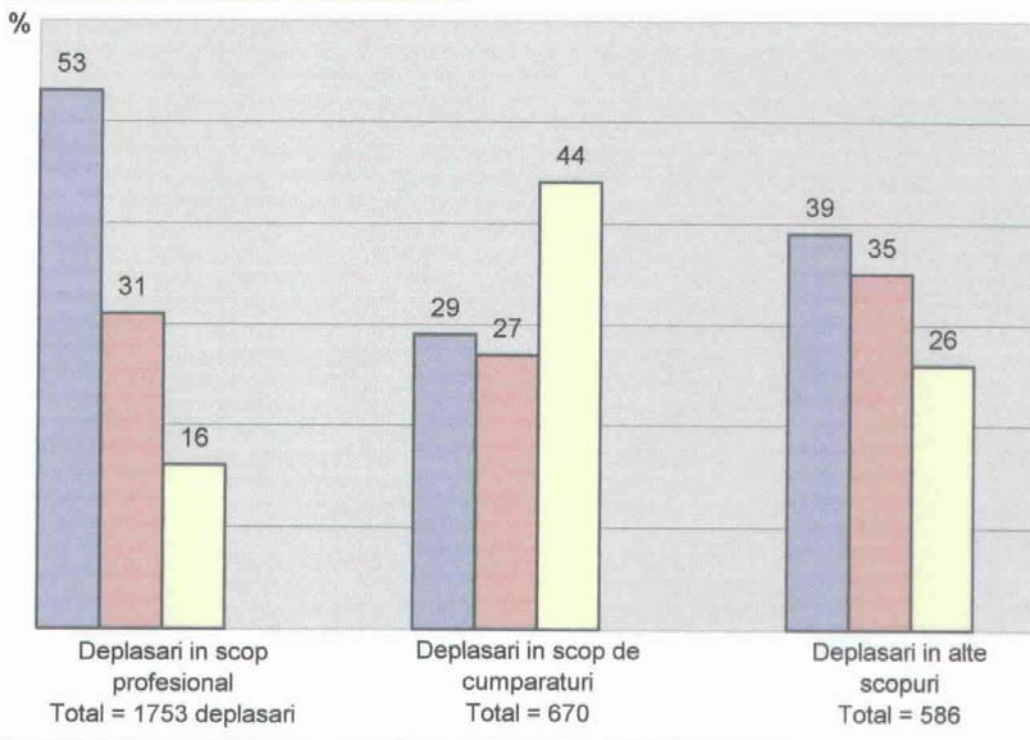


Fig. 3.4. Anchetă la domiciliu. Repartizarea deplasărilor pe moduri de transport.

ANCHETE LA DOMICILIU
Repartizarea deplasărilor pe moduri de transport ale deplasărilor
 efectuate de persoane ale căror familii posedă autoturism

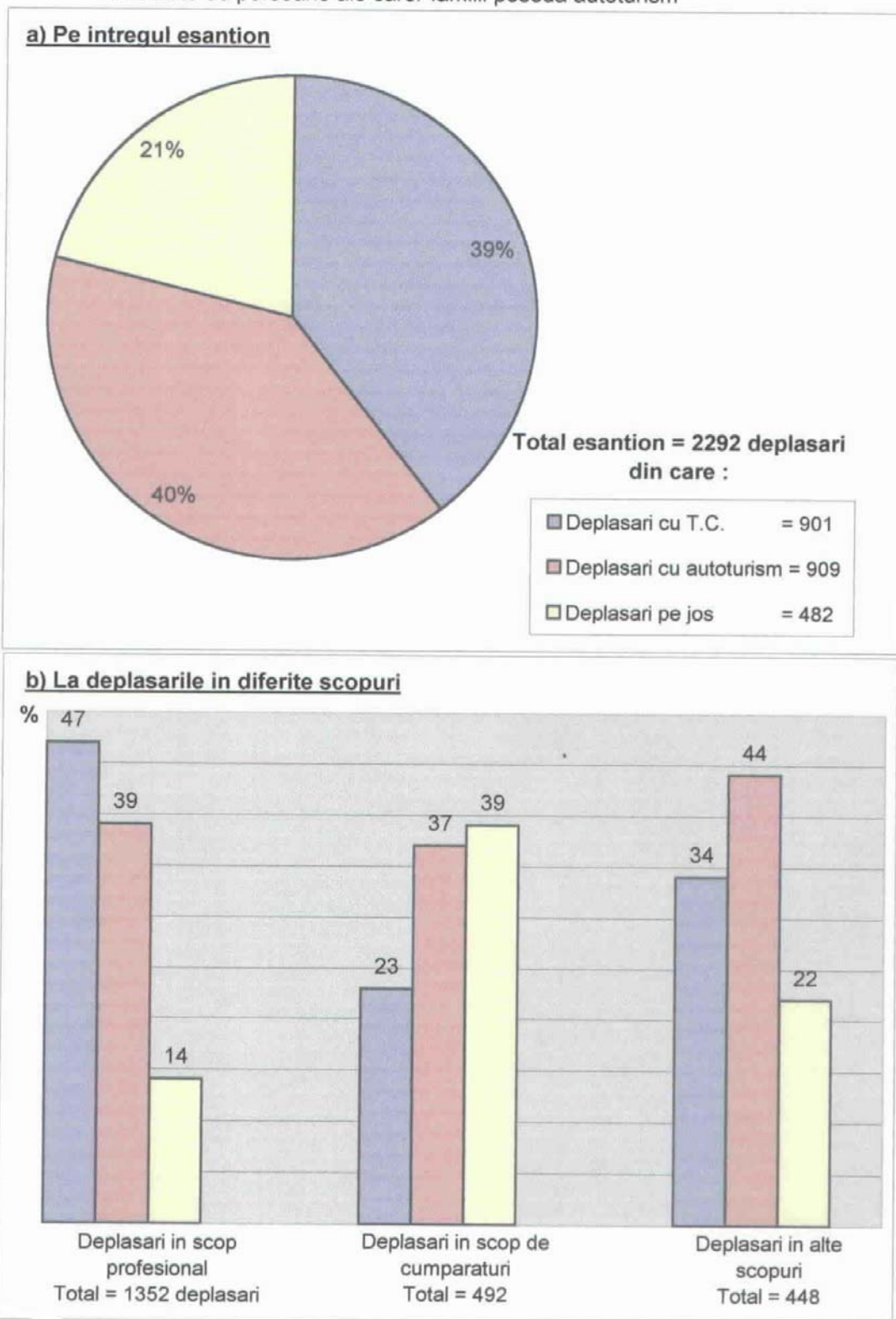


Fig.3.5. Anchetă la domiciliu - repartizarea pe moduri de transport (persoane ale căror familii posedă autoturism).

Concluziile care se pot trage din ancheta la domiciliul respondenților sunt următoarele:

- din totalul deplasărilor realizate majoritatea (45%) se fac utilizând mijloace de transport în comun;
- mijloacele de transport în comun sunt preferate pentru deplasările în scop profesional (53%) în timp ce pentru cumpărături deplasările se fac preponderent pe jos (44%);
- în cazul deplasărilor efectuate de persoane ale căror familii posedă autoturism se constată o preferință aproximativ egală între deplasarea cu autoturismul (40%) și deplasarea cu mijloace de transport în comun (39%).

Datorita faptului că ritmul de dezvoltare a municipiului Timișoara este unul rapid este necear să fie realizat un nou studiu de transport în comun prin care să se stabilească:

- necesitățile de transport în comun pentru situația actuală și de viitor;
- configurația rețelei pentru Aglomerarea Urbană Timișoara;
- liniile optime de transport în comun;
- amenajările și investițiile care trebuie realizate.

3. 4 . Studiu de fezabilitate „Sistem de dispecerizare automată a mijloacelor de transport în comun” (ETA automatizări industriale srl, 2002)

Studiul elaborat de *S.C. ETA automatizări industriale srl*, în anul 2002, a avut ca temă studierea posibilității introducerii în municipiul Timișoara a unui sistem de urmărire a circulației mijloacelor de transport în comun printr-un sistem modern care să înlocuiască sistemul actual care se bazează pe legături telefonice și radio.

Obiectivele sistemului au în vedere:

- creșterea calității serviciilor oferite prin:
 - asigurarea regularității;
 - reducerea timpilor de așteptare a călătorilor în stații;
 - anunțarea publicului călător privind situația din trafic, atât în mijloacele de transport, cât și în stații;
- creșterea încasărilor prin:
 - creșterea numărului de utilizatori ai transportului în comun datorita punctualității sosirilor în stații;
 - creșterea numărului de călători plători prin integrarea în sistem a mijloacelor moderne de taxare;
- monitorizarea costurilor prin:
 - dimensionarea corectă a necesarului de mijloace de transport în comun datorita faptului că datele achiziționate în timp real și procesate imediat pot flexibiliza circulația;
 - crearea unei baze de date care să conțină datele elementare corecte ale activităților unora din cele mai importante servicii ale RATT. În acest mod va crește eficiența activităților prin prelucrarea automată a datelor în compartimentele financiar-contabil, planificare - normare, etc.;
- îmbunătățirea condițiilor de lucru ale conducătorilor de mijloace de transport în comun:
 - urmărirea facilă și înregistrarea corectă a prestației realizate de către mijloacele de transport în comun, asistarea permanentă și acordarea de instrucțiuni precise, prin afișare la bordul postului de conducere sau transmise verbal;

- creșterea securității datorită localizării permanente a fiecărui mijloc de transport în comun și a posibilităților de alarmare.

Investiția a fost studiată în două variante, și anume:

- varianta radio - cost 23.936.566 mii lei + TVA, la data de 16.04.2002;
- varianta GPRS - cost 21.963.139 mii lei + TVA, la data de 16.04.2002.

Sistemul a fost experimentat pe patru linii de troleibuz, dar investiția nu a fost finalizată din lipsă de fonduri.

În prezent costurile echipamentelor pentru astfel de sisteme au scăzut mult, iar funcțiunile sistemelor s-au mărit. Datorită acestui fapt, este necesar să fie realizat un nou studiu pentru realizarea la RATT a unui sistem de monitorizare și dispecerizare a circulației mijloacelor de transport în comun.

3.5. Eficientizarea circulației în aglomerarea urbană Timișoara (Primăria Timișoara – Direcția de Urbanism, 2005)

Studiul „Eficientizarea circulației în aglomerarea urbană Timișoara a fost elaborat de către Direcția de Urbanism a Primăriei Timișoara în anul 2005. În cadrul studiului OBIECTIVUL 3 are ca obiect EFICIENTIZAREA TRANSPORTULUI ÎN COMUN.

În cele ce urmează se prezintă elementele principale din partea aferentă obiectivelor 3 și 4 din studiu. Prezentarea integrală a acestor obiective se găsește în Anexa 3.

„Obiectivul 3 - Eficientizarea transportului în comun

Obiectivul al treilea al strategiei de eficientizare a deplasărilor în orașul Timișoara, în Aglomerarea Urbană Timișoara și în Zona Metropolitană Timișoara îl reprezintă realizarea unei rețele de transport în comun eficiente pentru trei niveluri urbane. Realizarea acestui obiectiv ar reduce procentajul deplasărilor cu mașini proprii care congestionează și poluează orașul și mai ales ar satisface două categorii defavorizate în deplasări și anume copiii și cei de vârstă a treia. Este important a menține cota de circa 10% din deplasări cu mijloacele de transport în comun în arealul urban și de a ajunge la 25% din deplasări pentru navetiști cu acest sistem.

În primul rând, transportul în comun trebuie să fie un sistem integrat, interconectat între toate palierele componente, care cuprinde deplasarea cu avionul, cu elicopterul, cu vaporul, cu trenul interurban și urban, cu autobuzul interurban și urban, cu tramvaiul interurban și urban, cu maxi taxi, cu taxi, cu benzi rulante și, probabil, cu ce se va mai inventa.

În al doilea rând, trebuie extinsă rețeaua de transport în comun pe suprafața întregului oraș, apoi extinsă pe suprafața Aglomerării Urbane Timișoara și pe suprafața Zonei Metropolitane Timișoara. Dacă privim un plan al rețelei de transport în comun suprapus pe un plan al aglomerării urbane care se prefigurează, am constata că ea nu acoperă decât, aproximativ, o șesime din aceasta. Extinderile din Dumbrăvița, Ghiroda, Giroc și Moșnița nu sunt acoperite de un transport în comun eficient. Studiile de extindere a rețelei concepute în 2003 pentru 2010 sunt foarte modeste ca extensie. Ele trebuie regândite măcar pentru un 2010 realist.

O posibilitate de dezvoltare a transportului în comun se bazează pe existența unei rețele de tren excepționale în jurul orașului Timișoara de la începutul secolului al XX-lea care unea aproape fiecare comună din regiune cu orașul Timișoara și care se întindea pe o distanță de până la 60 de km în jur. Sunt în total un număr de 9 direcții radiale care pornesc de la Gara Mare și care unesc cu

Timișoara aproape 50 de așezări. Această rețea se poate revigora, pentru transformarea ei într-o rețea de trenuri metropolitane.

În al treilea rând, trebuie concepute nodurile de schimb între diversele tipuri de transport în comun ca ele să devină primordiale și nu operatorii în sine. Această măsură face parte integrantă din obiectivul al patrulea al strategiei.

Obiectivul 4 - Realizarea de stații de schimb între transportul urban și cel extraurban

Premisa de la care pornim la analiza acestui obiectiv este faptul că prin prăbușirea dramatică și la noi după 1995 a deplasărilor interurbane de persoane pe sistemul feroviar (fenomen petrecut în restul Europei imediat după anii '60), s-a pus pe picioare un foarte pragmatic sistem particular de transport interurban bazat pe autobuze și mai ales pe microbuze.

Această reacție favorabilă a economiei de piață ridică însă probleme urbane din cauză că buna sa funcționare utilizează ca stații de schimb spațiile urbane centrale și astfel autobuzele și microbuzele pătrund în țesutul urban pe străzile orașului care și așa sunt prea încărcate. Traseele și aceste stații actuale trebuie eliminate din zona centrală a orașului și poziționate pe actualele penetrații la ieșirile din oraș, cu legături directe cu mijloacele de transport urban. În acel moment poziționarea acestor noduri de schimb va fi adiacentă centurilor și atunci investiția concepută pentru Terminalul Intermodal de la Aeroportul Timișoara care va conține Autogara și Terminalul Feroviar al Trenului Urban va juca un rol deosebit de important pentru dezvoltarea echilibrată a Aglomerării Urbane Timișoara.”

Dacă luăm în considerare transportul în comun ca pe un sistem integrat, înseamnă că principala preocupare a managerilor unui oraș trebuie să se axeze pe nodurile de schimb dintre diferitele sisteme de transport.

În cadrul studiului au fost realizate :

- un scenariu de dezvoltare spațială a Aglomerării Urbane Timișoara (fig. 3.6) ;
- propuneri de dezvoltare de largă perspectivă a rețelei de transport în comun electric în municipiul Timișoara (fig. 3.7.);
- optimizarea infrastructurii actuale de cale ferată pentru dezvoltarea Aglomerării Urbane Timișoara (fig. 5.8.);
- tren metropolitan - optimizarea infrastructurii existente de cale ferată pentru dezvoltarea zonei metropolitane Timișoara (fig. 3.9.);
- propunere de autogări în municipiul Timișoara (fig. 3.10.).

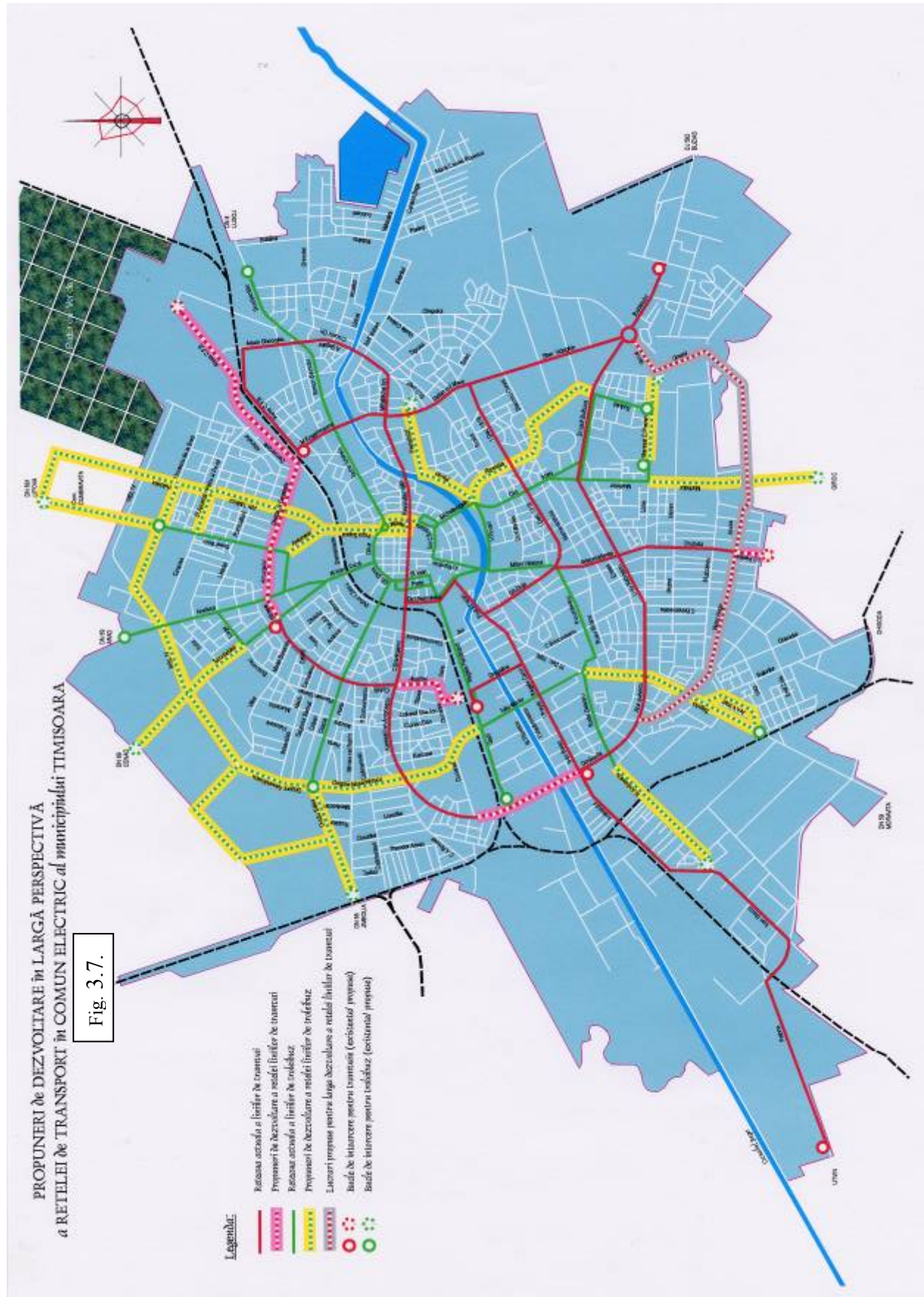


Fig. 3.9.
TREN METROPOLITAN
Optimizarea infrastructurii
existente de CALE FERATA,
pentru dezvoltarea ZONEI
METROPOLITANE
TIMISOARA

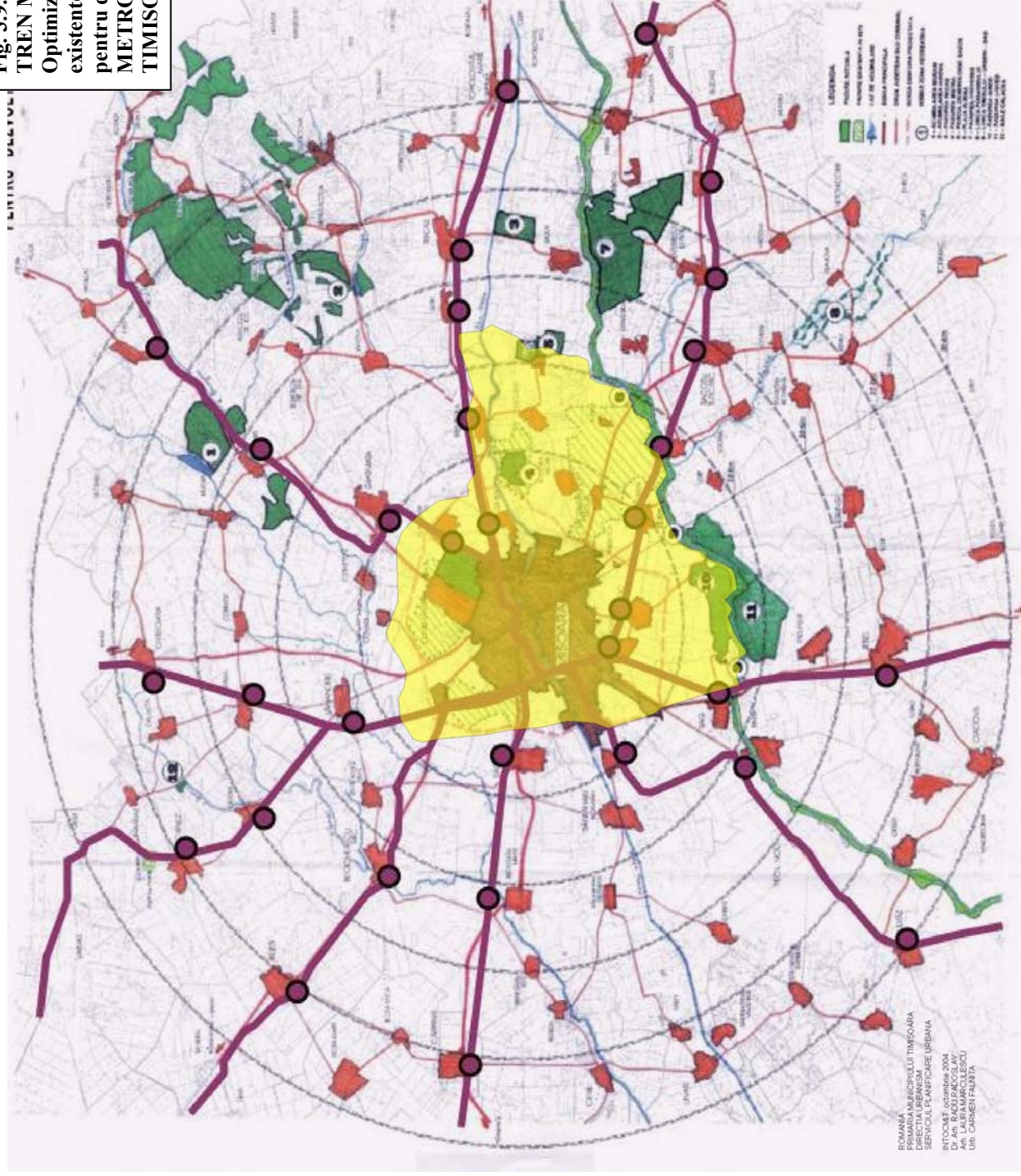




Fig. 3.10. Propunere de autogări în municipiul Timișoara

4. PREZENTAREA GENERALĂ A RATT

4.1. Obiectul de activitate al RATT

Regia Autonomă de Transport Timișoara a fost înființată ca urmare a Deciziei Primăriei Municipiului Timișoara având nr. 99/29.01.1991 cu începere de la 1 ianuarie 1991.

Obiectul principal de activitate al Regiei Autonome de Transport Timișoara, conform codificării CAEN, este : 6021 – alte transporturi terestre de călători, pe bază de grafic.

Sediul R.A. Transport Timișoara este în municipiul Timișoara, B-dul Take Ionescu, nr.56.

Pe lângă obiectul principal de activitate, RATT mai are și alte obiecte de activitate, dintre care unele nu au o legătură directă cu prestarea de servicii de transport în comun și care sunt prezentate în Anexa 3 din volumul II.

4.2. Organizarea actuală a RATT

Regia este organizată în conformitate cu organigrama aprobată în Consiliul de Administrație din 13.04.2005 și funcționează în baza regulamentului propriu, cu gestiune economică și autonomie financiară, are personalitate juridică, încheie bilanț, are cont la bancă, beneficiază de credite bancare, are relații economice cu alte unități, se înzestrează cu fonduri fixe și se dotează cu mijloace circulante proprii necesare desfășurării activității sale.

Pentru îndeplinirea funcțiilor care îi revin, conform obiectului său de activitate, regia are următoarele funcții de conducere și compartimente funcționale:

- **funcții de conducere:**
 - director general;
 - directori executivi: exploatare, tehnic, comercial, financiar-contabil, proiecte internaționale;
 - șefi de compartimente funcționale;

- **compartimentele de lucru:**
 - servicii organizare, normare, planificare, protecția muncii, asigurarea calității;
 - serviciul C.T.C., laboratoare;
 - corpul consilierilor juridici;
 - serviciul resurse umane-administrativ;
 - biroul administrativ;
 - biroul personal, învățământ, salarizare ;
 - biroul control tehnic și financiar intern;
 - biroul informare și relații publice;
 - serviciul exploatare;
 - biroul dispecerat
 - serviciul tehnic;
 - biroul tehnologie proiectare;
 - biroul investiții;
 - serviciul administrare rețea calculatoare, laborator electronic;
 - serviciul licitații, contracte, achiziții
 - birou achiziții;

- birou licitații contracte;
- grup control;
- serviciul vânzări
- serviciul financiar;
- serviciul contabilitate;
- biroul gestiuni, depozite 01 - 04;
- serviciul proiecte internaționale;
- biroul economic proiecte internaționale.

Regia are în subordine următoarele subunități fără personalitate juridică, care nu întocmesc bilanț contabil, cu gestiune economică și cu limită de autonomie, în conformitate cu atribuțiile secției ce vor fi tratate la capitolul respectiv:

- secția transport tramvaie;
- secția transport troleibuze;
- secția transport autobuze;
- secția L.C.C.S.-linie cale, contact și stații;
- secția reparații - modernizări;
- secția piese schimb și subansamble;
- atelier mecanic șef;
- complex de agrement.

Directorul general este președintele Consiliului de Administrație al regiei, conform OG nr. 15/09.08.1993 și a fost numit conform Hotărârii Consiliului Local al Municipiului Timișoara nr. 149 /18.05.2004.

Directorul general al R.A.T. Timișoara are în subordine directă:

- directorul exploatare;
- directorul tehnic;
- directorul comercial;
- directorul financiar – contabil;
- directorul proiecte internaționale;
- serviciul ONPC - organizare, normare, planificare, protecția muncii, calitate;
- serviciul C.T.C., laboratoare;
- corpul consilierilor juridici;
- biroul control tehnic și financiar intern;
- serviciul resurse umane - administrativ;
- biroul informare și relații publice.

Directorul Exploatare este subordonat ierarhic directorului general și are în subordine directă:

- serviciul exploatare;
- secția transport tramvaie;
- secția transport troleibuze;
- secția transport autobuze.

Directorul Tehnic este subordonat ierarhic directorului general și are în subordine directă:

- serviciul tehnic;
- serviciul administrare rețea calculatoare, laborator electronic;
- Secția LCCS;
- secția reparații modernizări;
- secția piese schimb subansamble;
- atelier mecanic șef.

Directorul comercial este subordonat ierarhic directorului general și are în subordine directă:

- serviciul licitații, contracte, achiziții;
- birou achiziții;
- birou licitații contracte;
- complex de agrement
- grup control.

Directorul financiar - contabil este subordonat ierarhic directorului general și are în subordine directă:

- serviciul financiar;
- serviciul contabilitate;
- serviciul vânzări.

directorul proiecte internaționale este subordonat ierarhic directorului general și are în subordine directă:

- serviciul proiecte internaționale.

Organul prin care se exercită conducerea regiei este Consiliul de Administrație al R.A.T. Timișoara. Acesta își desfășoară activitatea în conformitate cu propriul său regulament de organizare și funcționare și hotărăște în toate problemele privind activitatea regiei, cu excepția celor care, potrivit legii, sunt de competența altor organe.

În cadrul figurii 4.1. se prezintă organigrama RATT valabilă de la 01.05.2005.

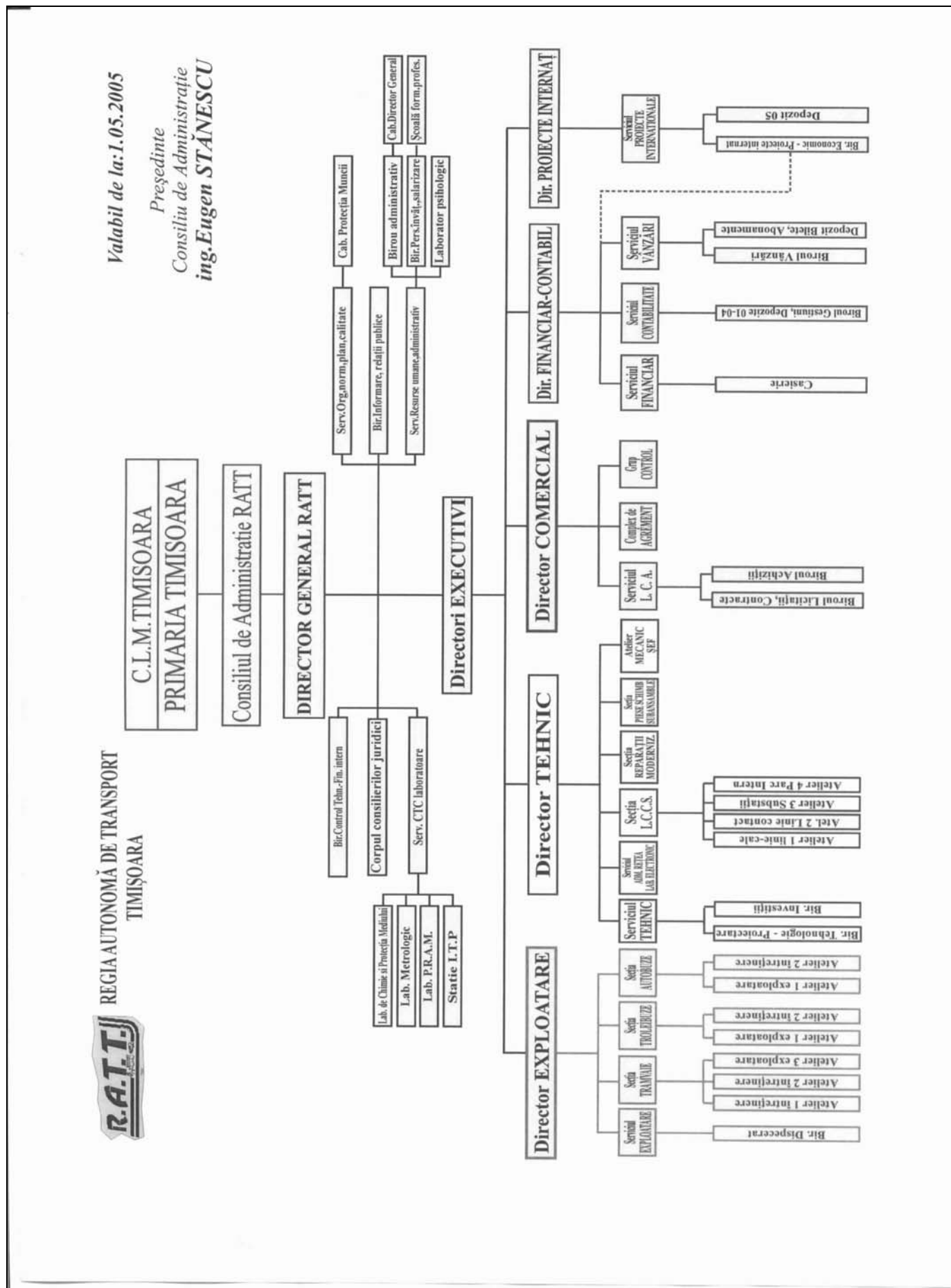


Fig. 4.1. Organigrama RATT.

4.3. Definirea misiunii RATT în documentele actuale

Misiunea RATT și activitățile realizate sunt redată în cadrul a două documente, și anume: MAC - Manualul de Asigurare a Calității și ROF - Regulamentul de Organizare și Funcționare. Referiri la misiunea și activitățile RATT, așa cum sunt ele definite prin MAC și ROF se prezintă în cele ce urmează:

Directorul General al Regiei Autonome de Transport Timișoara a stabilit (conform celor specificate în cadrul manualului de asigurare a calității) ca politică de calitate pentru întregul personal al regiei următoarea: ***transportul călătorilor în condiții de confort, siguranță și deplină încredere în serviciul efectuat de r.a.t.t.***

Politică de asigurare a calității în cadrul regiei se face prin grija Serviciului ONPC, care se ocupă de difuzarea și verificarea aplicării acestei politici și care o face cunoscută de fiecare din salariații regiei.

Baza proiectării sistemului calității a constituit-o necesitatea de a se îmbunătăți unul sau mai multe din aspectele activității regiei. Dorița 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 de lucru care asigură o calitate stabilită. Procedurile se stabilesc de către toți cei implicați în desfășurarea activității, la toate nivelurile de activitate. Coordonarea culegerii de propuneri de soluții, alinierea acestora la legislația și instrucțiunile în vigoare, formularea procedurilor și supunerea lor spre aprobare se face de către Serviciul ONPC.

Calitatea activității regiei și procedurile de atingere a acesteia s-au concretizat prin manualul de asigurare a calității (MAC), care este un document valabil pentru întreaga regie. În acesta sunt descrise procedurile și măsurile luate de regie pentru creșterea calității transportului în comun de persoane, în vederea cunoașterii și aplicării la toate locurile de muncă ale regiei.

Față de obiectul de activitate înscris în ROF al RATT, se consideră că toate activitățile regiei se supun cerințelor activității principale, adică transportul în comun de persoane cu tramvaie, troleibuze, autobuze și alte mijloace, în municipiul Timișoara.

Manualul stabilește și responsabilitățile persoanelor care ocupă funcții sau au meseria la care se referă procedurile de asigurare a calității activităților.

Descrierea compartimentelor RATT precum și a principalelor sarcini îndeplinite de către acestea sunt prezentate în Anexa 4 în cadrul volumului II – ANEXE..

5. ANALIZA DIAGNOSTIC

5.1. Diagnostic juridic

Diagnosticul juridic a scos în evidență mai multe probleme cu care se confruntă RATT. Aceste probleme sunt:

a) călătorii frauduloși

RATT avea la data efectuării analizei (19.07.2005) un număr de 78 controlori de bilete angajați în cadrul departamentului Grup control, pentru care se cheltuiesc lunar 54.033 RON (540.329.926 ROL).

În urma activității pe o lună s-au încheiat 858 procese verbale, din care:

- 12% au o finalitate imediată, sumele fiind achitate de către contravenienți în contul Primăriei Municipiului Timișoara (chitanțele au antetul primăriei);
- pentru 70% nu se poate urmări finalitatea, deoarece contravenienții nu prezintă chitanța la RATT, din care 3% sunt trimise spre executare în alte localități;
- 5% sunt contestate și trimise spre soluționare instanței de judecată, soluțiile instanței fiind următoarele:
 - 1% de admitere a plângerii contravenționale și de anulare a proceselor verbale întocmite;
 - 2% de respingere a plângerii contravenționale și de înlocuire a amenzii aplicate cu un avertisment;
 - 2% de respingere a plângerii contravenționale și de menținere a proceselor verbale întocmite;
- 13% nu au finalitate, procesele verbale fiind returnate deoarece contravenienții nu sunt găsiți la adresele din actele de identitate menționate de către agentul constatatator pe procesul-verbal.

Pentru un proces verbal fără finalitate sau cu finalitate întârziată se cheltuiește de către RATT suma de aproximativ 70 RON (699.755 ROL).

La un total de 163 procese verbale în medie pe lună fără finalitate (19% din 858 procese verbale) RATT cheltuiește suma de 11.406 RON/lună (114.060.065 ROL/lună) la care se adaugă 195,6 RON/lună (1.956.000 ROL/lună) contravaloarea călătoriilor neîncasate, adică în total 11.601,6 RON (116.016.065 ROL).

OG 2/2001 privind regimul juridic al contravențiilor prevede la art. 8 că 25% din valoarea amenzii aplicate se face venit la bugetul autorității din care face parte agentul constatatator. În cazul RATT amenzile aplicate în baza HCL 349/2002 se fac integral venit la bugetul local, iar RATT nu încasează nici contravaloarea serviciului efectuat pentru călătorul fraudulos.

La un număr mediu lunar de 858 procese verbale, RATT ar trebui să încaseze suma de 11.754,6 RON (117.546.000 ROL), sumă comparabilă cu cea cheltuită aferentă proceselor verbale fără finalitate.

b) procesele pe rol**Tabelul nr. 5.1. Procese pe rol în calitate de reclamată**

Nr. crt.	Dosar nr.	Instanța la care se află pe rol	Obiectul litigiului	Partea cu care este în litigiu	Suma în litigiu (lei)	Situație luna martie 2005
1	4671/2003	Tribunalul Timiș	pretenții - vinovat de producerea unui accident în urma căruia s-au produs pagube regiei	Pazmany-	37.945.343	creanța regiei a fost recuperată
2	252/2003	Secția Jurisdicțională a Curții de Conturi	recursul formulat de regie împotriva obligației la plata	sentinței nr. 8/2003 a Curții de Conturi – Colegiul jurisdicțional	518.380.362	recursul regiei a fost admis
3	10261/2003	Judecătoria Timișoara	obligarea SC Notrin SRL la plata	SC Notrin SRL	717.274.705	sentința este definitivă și investită cu formulă executorie
4	10150/2003	Judecătoria Timișoara	obligarea SC Co et Si la plata	SC Co et Si	86.142.857	- s-a admis acțiunea obligând pârâta și la plata cheltuielilor de judecată în valoare de 5.933.600 lei - împotriva sentinței SC Co et Si SRL a formulat recurs
5	9486/2003	Judecătoria Timișoara	evacuarea SC Co et Si srl din spațiul din Calea Buziașului	SC Co et Si srl		- a admis acțiunea RAT și a respins cererea reconvențională formulată de SC Co et Si SRL - recursul este în stare de judecată la Tribunalul Timiș
6	2337/2004	Judecătoria Oradea	obligarea SC Glacial srl la plata cu titlu de penalități pentru neplata reparațiilor efectuate de RAT la troleibuzele livrate	SC Glacial srl	211.973.589	instanța a admis acțiunea R.A. Transport Timișoara și a respins cererea reconvențională ca fiind neîntemeiată. Sentința este definitivă și a fost investită cu formulă executorie, însă nefiind irevocabilă, ea a fost atacată de SC Glacial cu recurs, care este în stare de judecată la Tribunalul Bihor.
7	12.012/2003	Judecătoria Timișoara	obligarea pârâtului CL Sânmihaiul Român la plata ca urmare a prestării serviciilor de transport	CL Sânmihaiul Român	232.876.936	- acțiunea RATT a fost admisă - CL Sânmihaiul Român a formulat apel, care a fost admis - RATT a formulat recurs care este în stare de judecată la Înalta Curte de Casație și Justiție.
8	11783/2003	Judecătoria Timișoara	obligarea pârâtului Tomoioagă Vasile la plată	Tomoioagă Vasile	4.997.313	- a fost admisă acțiunea RATT - Tomoioagă Vasile nu mai locuiește la adresa nucuscută
9	12202/2003	Judecătoria Timișoara	obiect obligarea pârâtului Varga Adrian la plată	Varga Adrian	12.266.082	- acțiunea RAT a fost admisă, - se fac demersuri pentru a afla noul său domiciliu
10	3475/2004	Judecătoria Timișoara	obligarea SC Fast Trans SRL la plată	SC Fast Trans SRL	5.580.000	acțiunea a fost admisă și este în fază de executare silită.
11	1538/CA/2004	Judecătoria Timișoara	obligarea Casei de Cultură Timișoara la plată	Casei de Cultură Timișoara	137.033.292	- acțiunea a fost admisă - Consiliul Local Timișoara a formulat recurs care a fost admis trimițând dosarul spre rejudecare la Judecătoria Timișoara - cauza este în stare de judecată
12	3475/2004	Judecătoria Timișoara	obligarea SC Fast Trans SRL la plata	SC Fast Trans SRL	5.580.000	acțiunea a fost admisă și este în fază de executare silită.

13	1538/CA/2004	Tribunalul Timiș	contestația formulată de regie împotriva procesului verbal de control al DGFP	DGFP	63.095.372	instanța a respins acțiunea
14	1657/2004	Judecătoria Timișoara	acțiunea în anularea dispoziției Primarului nr. 1/2004, prin care a fost respinsă contestația RATT	Primăria Municipiului Timișoara	cu privire la impozitul pe clădiri declarate și nedecarate, a taxei pentru folosirea mijloacelor de reclamă și publicitate și a impozitului pe profit și vărsăminte din profit net	acțiunea este în stare de judecată.
15	6857/COM/2004	Tribunalul Bihor	obligarea SC Glacial Impex SRL la predarea de echipamente	SC Glacial Impex SRL	predarea unui număr de 3 choppere și 3 blocuri electronice de comandă	cauza a rămas în pronunțare
16	7701/2001	Tribunalul Hunedoara	lichidarea judiciară a debitoarei	SC Romcargo Line SRL	121.522.019	- cauza este în stare de judecată.
17	6/2005	Judecătoria Timișoara	pârâtei SC Albix SRL la plata	SC Albix SRL	31.305.392	acțiunea regiei a fost respinsă.
18	13/2005	Judecătoria Timișoara	obligarea pârâtei SC Iorom Trading București la plata	SC Iorom Trading București	160.331.824	acțiunea a fost admisă

Tabelul nr. 5.2. Procese pe rol în calitate de pârâtă

Nr. crt.	Dosar nr.	Instanța la care se află pe rol	Obiectul litigiului	Partea cu care este în litigiu	Suma în litigiu (lei)	Situație luna martie 2005
1	7241/2003	Tribunalul Bihor	cererea de chemare în judecată formulată de SC Glacial Impex SRL privind obligarea RATT la plata	SC Glacial Impex SRL	685.901.046	- apelul a fost admis - RATT a formulat recurs
2	9098/com/2003	Tribunalul Bihor	cererea de ordonanță președințială formulată de SC Glacial Impex SRL pentru obligarea noastră la predarea unui nr. de 4 troleibuze	SC Glacial Impex SRL	6.078.710.61 1	- instanța a respins acțiunea - SC Glacial a formulat apel la Curtea de Apel Oradea - apelul a fost admis - RATT a formulat recurs - cererea de suspendare a fost admisă
3	16 504/2004	Judecătoria Timișoara	pretenții ca urmare a evenimentului rutier din data de 02.05.2004	S.C. Mirsol Pam Impex SRL	13 283 527	- RATT a chemat în garanție pe Ardaf SA - cauza este în stare de judecată
4	9477&2004	Judecătoria Oradea	contestația la executare formulată de către SC Glacial SRL împotriva formelor de executare silită	SC Glacial SRL		cauza este în stare de judecată

Tabelul nr. 5.3. Procese pe rol în calitate de pârâtă reconvențională

Nr. crt.	Dosar nr.	Instanța la care se află pe rol	Obiectul litigiului	Partea cu care este în litigiu	Suma în litigiu (lei)	Situație luna martie 2005
1	4100/2004	Judecătoria Timișoara	- Mazac Robert și Mazac Ema au solicitat evacuarea RATT din imobilul situat în Str. Badea Cârțan, nr. 7 și obligarea noastră la plata unei sume cu titlu de folosire a spațiului fără titlu din 01.02.2004 - RATT a formulat o cerere reconvențională prin care a solicitat instanței obligarea pârâtului la plata sumei de 1.134.371.563 lei cu titlu de investiții la imobilul în litigiu	Mazac Robert și Mazac Ema	1.134.371.563	RATT a solicitat în instanță o nouă expertiză

Tabel 5.4. Procese pe rol în calitate de parte responsabilă civilmente

Nr. crt.	Dosar nr.	Instanța la care se află pe rol	Obiectul litigiului	Partea cu care este în litigiu	Suma în litigiu (lei)	Situație luna martie 2005
1	13019/2003	Judecătoria Timișoara	RATT având calitatea de parte responsabilă civilmente pentru vatmana Merticariu Rozica, care a fost chemată în judecată de Butnariu Dorian pentru 22.164.000 lei daune materiale și 4000 Euro daune morale	Butnariu Dorian	- 22.164.000 lei daune materiale și - 4000 Euro daune morale	Suma de 22.164.000 lei achitată cu titlu de daune materiale a fost recuperată pe cale amiabilă de la SC Asirom, iar diferența de 4000 Euro va fi recuperată prin instanță de la Merticariu Rozica și SC Asirom
2	764/2004	Judecătoria Timișoara	RATT având calitatea de parte responsabilă civilmente pentru vatmana Strujac Rodica care a fost chemată în judecată de Take Maria	Take Maria		RAT Timișoara a formulat cerere de chemare în garanție a SC ASIROM. Cauza este în stare de judecată
3	5995/2004	Judecătoria Timișoara	RA Transport Timișoara având calitatea de parte responsabilă civilmente pentru conducătorul de troleibuz Crânguș Iosif care a fost chemat în judecată de Lavaczi Ecaterina	Lavaczi Ecaterina		- RATT a formulat cerere de chemare în garanție a SC ASIROM - - cauza este în stare de judecată

c) activitate de recuperare creanțe prin executare silită

RATT are pe rol acțiuni recuperare creanțe prin executare silită la un număr de 5 executori (tabelul 5.5.)

Tabelul nr. 5.5. Acțiuni recuperare creanțe prin executare silită

Nr. crt.	Executor	Nr. de dosare
1	BEJ Todoran Sorin - Timișoara	5
2	BEJ Dragomir Daniel - Timișoara	3
3	BEJ Anca Marghescu - Timișoara	7
4	BEJ Smocot Grigori - Dorohoi	1
5	BEJ Negrău Mihai - Oradea	1

Există 9 titluri executorii care s-au aflat în executare silită, însă au fost restituite de către executorii judecătorești pe motiv că nu s-au identificat debitorii și nici bunurile proprietate a acestora care să poată fi valorificate.

Corpul consilierilor juridici are și o activitate de recuperare a prejudiciilor cauzate autovehiculelor regiei de către terți vinovați de producerea accidentelor de circulație.

La data efectuării analizei, serviciul exploatare avea transmise spre soluționare un număr de 29 de dosare. Astfel, s-au formulat și transmis toate cele 29 de somații, în urma cărora:

- 8 terți au achitat debitele cu care figurau în evidențele regiei;
- 12 somații au fost returnate ca urmare a neidentificării destinatarilor la adresele cunoscute, situație în care se fac demersuri la S.E.I.P. pentru identificarea domiciliilor acestora;
- 9 somații au fost primite de destinatari, însă datorită neachitării debitelor se vor formula acțiuni în instanță împotriva acestora.

Alte activități ale consilierilor juridici se referă la:

- efectuarea de cercetări disciplinare, întocmirea de referate către conducere cu privire la rezultatul cercetării disciplinare efectuate și întocmirea (dacă e cazul) a deciziilor de sancționare disciplinară a salariaților;
- recuperarea (prin somații și acțiuni în instanță) a cheltuielilor suportate de regie pentru pregătirea profesională în meseria de conducător tramvai-troleibuz, în baza contractelor-angajament de școlarizare.

Ca o concluzie privind problemele ale RATT din punct de vedere juridic se arată că există un număr mare de procese pe rol, iar sumele în litigiu sunt foarte mari, depășind 800.000 RON (8 miliarde lei vechi).

5.2. Diagnostic comercial

5.2.1. Producția RATT

Producția RATT constă în prestarea de servicii de transport în comun pe teritoriul municipiului Timișoara.

Evoluția prestației realizate prin cele trei moduri de transport, exprimată în număr de km parcurși, se prezintă în cadrul tabelului nr.5.6. și în diagramele din: fig. 5.1. pentru total prestație și fig. 5.2. defalcat pe moduri de transport.

Analiza evoluției indicatorului „**km parcurși**” arată următoarele:

- o creștere pe total tipuri de transport;
- o descreștere pentru tramvai, începând cu anul 2002, scăderea datorându-se faptului că în această perioadă s-au executat ample lucrări de modernizare a liniei cale pentru tramvaie;
- o ușoară creștere pentru troleibuze;
- o creștere pentru autobuze, în parte datorată introducerii de linii de autobuz pe traseele de tramvai afectate de lucrările de modernizare.

Tabelul nr. 5.6. Situație km parcurși 2000-2005

	2000	2001	2002	2003	2004	2005 (7 luni)
tramvaie	3.841.318	4.077.969	3.672.201	3.644.788	3.245.058	1.638.603
troleibuze	2.738.291	2.889.962	2.927.064	2.839.160	2.967.448	1.455.053
autobuze	2.137.523	2.515.822	2.878.817	3.182.911	3.655.434	2.334.318
total	8.717.132	9.483.753	9.478.082	9.666.859	9.867.940	5.427.974

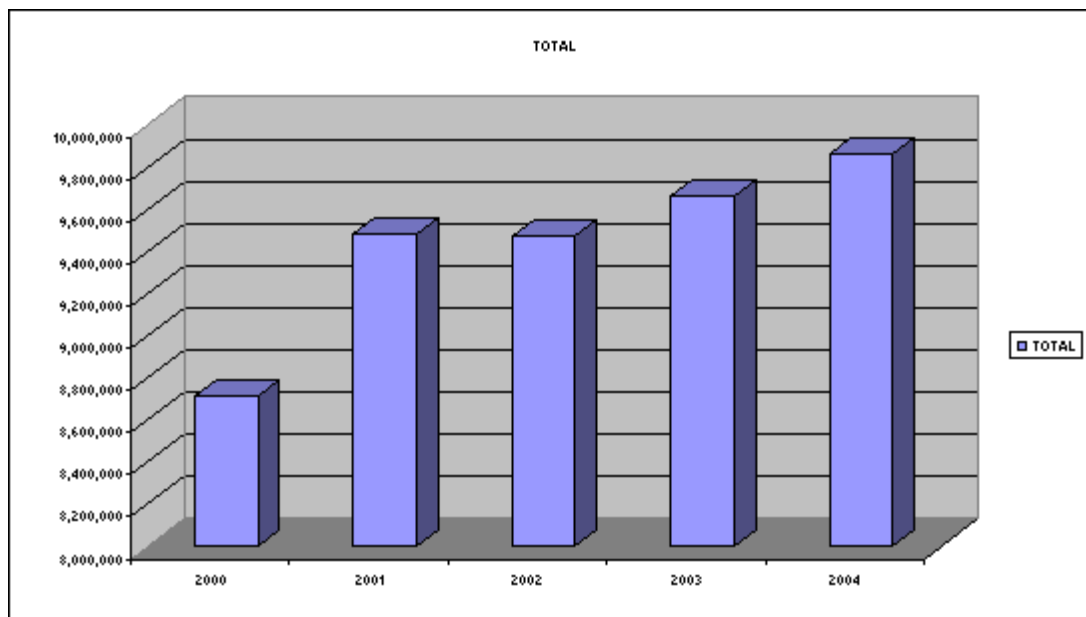


Fig. 5.1. Prestația realizată pe total moduri de transport (km)

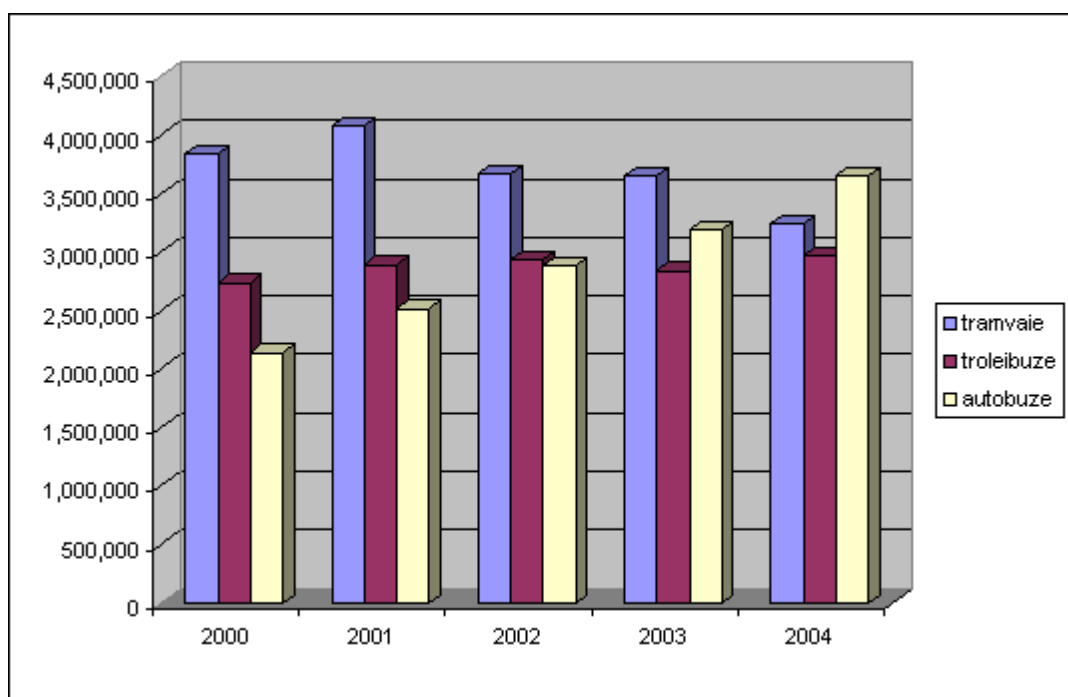


Fig. 5.2. Prestația realizată pe moduri de transport (km)

5.2.2. Piața serviciilor de transport în comun

Piața serviciilor de transport în comun în municipiul Timișoara este constituită din locuitorii orașului și din vizitatori.

Evoluția numărului de călători transportați în ultimii ani se prezintă în tabelele nr. 5.7. – 5.10. și în figurile 5.3.-5.7.

Tabelul nr. 5.7. Evoluția călătorilor pe tipuri de mijloace de transport și pe total 2000-2004

Anul	Tramvai	Troleibuz	Autobuz	Total an
2000	46.251.932	24.712.159	19.160.485	90.124.576
2001	51.005.533	27.247.815	21.133.897	99.387.245
2002	47.653.703	24.595.162	19.764.464	92.013.329
2003	55.882.109	29.854.915	21.915.128	107.652.152
2004	49.069.009	26.618.161	20.372.578	96.059.748
8 luni 2005	22.626.932	14.390.517	16.077.212	53.094.661

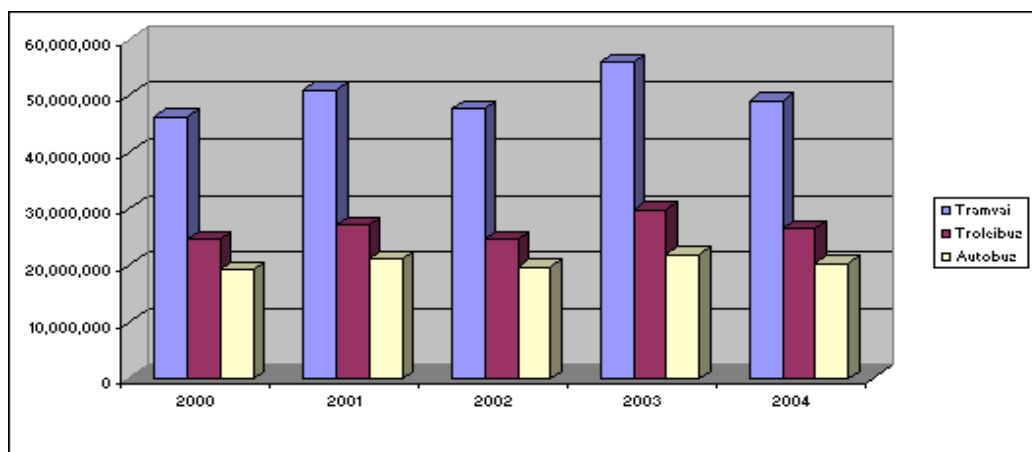


Fig. 5.3. Evoluția călătorilor pe tipuri de mijloace de transport

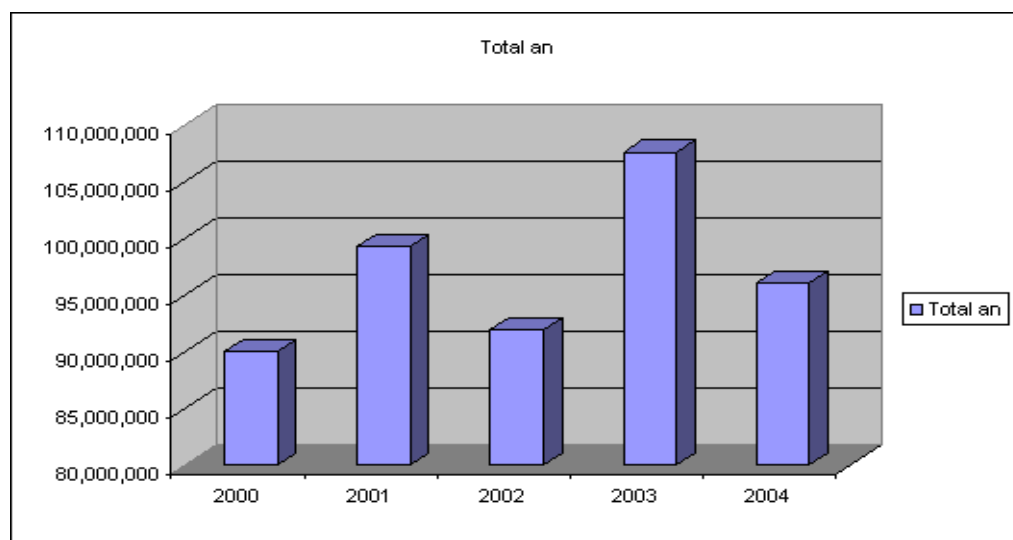
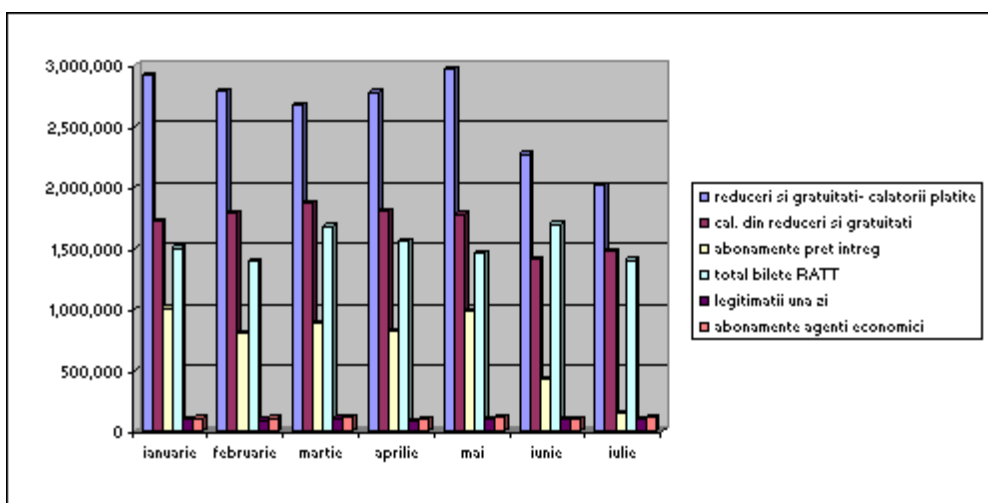
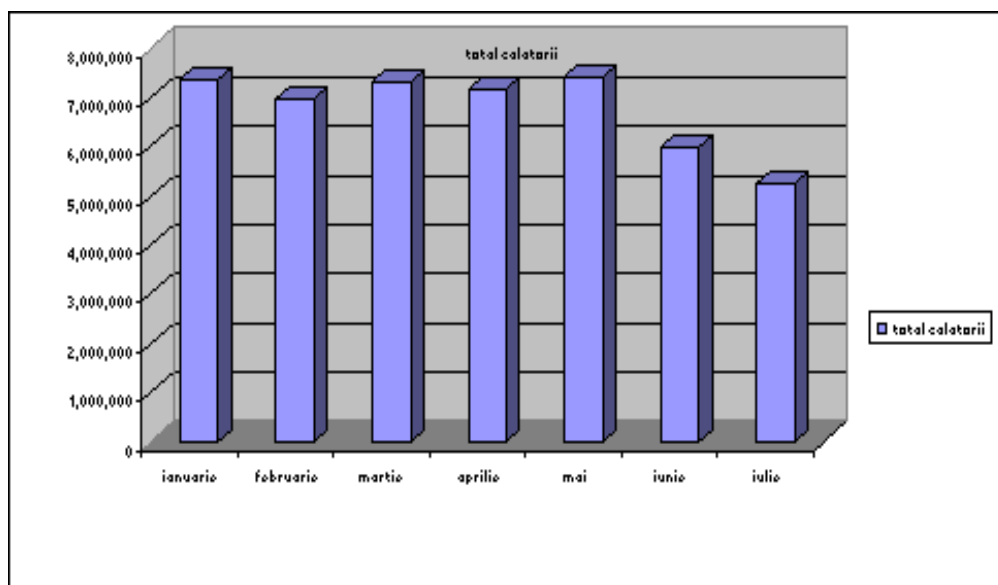


Fig. 5.4. Evoluția călătorilor pe total mijloace de transport

Tabelul nr. 5.8. Evoluția numărului de călători în perioada ianuarie-iulie 2005

FELUL BILETULUI	ianuarie	februarie	martie	aprilie	mai	iunie	iulie
reduceri si gratuități - calatorii plătite	2.925.962	2.788.594	2.676.943	2.780.460	2.970.167	2.271.424	2.013.601
cal. din reduceri si gratuități	1.718.785	1.787.587	1.866.568	1.806.615	1.777.988	1.404.127	1.476.919
abonamente preț întreg	1.008.850	802.315	889.550	820.265	980.350	422.845	147.099
total bilete RATT	1.502.005	1.394.069	1.681.601	1.557.750	1.463.932	1.697.973	1.403.402
legitimații una zi	101.100	88.848	105.882	84.552	98.334	97.434	92.826
abonamente agenți economici	105.900	102.900	113.040	97.140	117.300	95.160	109.380
TOTAL	7.362.602	6.964.312	7.333.583	7.146.782	7.408.071	5.988.962	5.243.227

**Fig. 5.5. Evoluția numărului de călători în perioada ianuarie-iulie 2005 pe tipuri de titluri de transport****Fig. 5.6. Evoluția numărului de călători în perioada ianuarie-iulie 2005 pe total titluri de transport**

Tabelul nr. 5.9. Evoluție costuri și călătorii 2004-2005

	Estimat Tarifare 2004 mediu lunar	Realizat 2004 mediu lunar	Estimat Tarifare 2005	Realizat 2004 / Estimat 2004	Estimat 2005 / Estimat 2004	Estimat 2005 / Realizat 2004
Cost (mil)	34.159	32.422	42.636	0,949	1,248	1,315
Călători (mii)	8.976	8.005	6.599	0,892	0,735	0,824
Cost /călători (lei/căl)	3.806	4.050	6.461	1,064	1,698	1,595

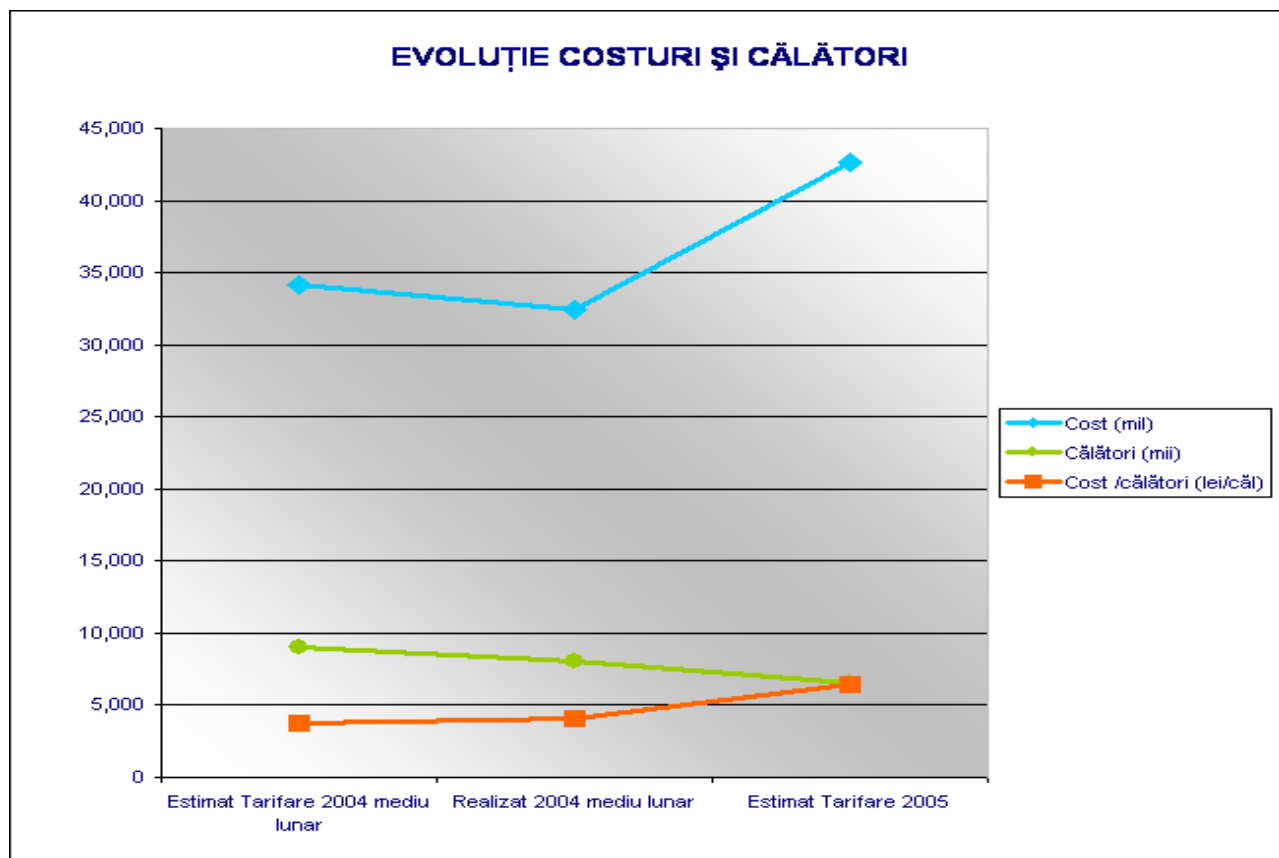


Fig. 5.7. Evoluție costuri și călători.

Tabelul nr. 5.10. Evoluție număr călătorii medii lunare 2003-2005

TIP IMPRIMAT	Medie/lună 2003	Medie/lună 2004	Medie/lună 2005	2004-2003	2005-2003	2005-2004	2004/2003	2005/2003	2005/2004
	călătorii	călătorii	călătorii	călătorii	călătorii	călătorii	călătorii	călătorii	călătorii
Gratuități	3.738.495	3.056.290	2.023.920	-682.205	-1.714.575	-1.032.370	0,818	0,541	0,662
Red. elevi 50%	0	0	556.475	0	556.475	556.475			
Red. POP. 20%	1.998.878	1.749.341	1.191.225	-249.537	-807.653	-558.116	0,875	0,596	0,681
Total elevi 50% + 20% pop.	1.998.878	1.749.341	1.747.700	-249.537	-251.178	-1.641	0,875	0,874	0,999
Abonamente întregi	1.194.685	1.207.790	774.815	13.105	-419.870	-432.975	1,011	0,649	0,642
Legitimații una zi	207.380	133.264	100.536	-74.116	-106.844	-32.728	0,643	0,485	0,754
Total bilete	1.623.955	1.587.734	1.594.934	-36.221	-29.021	7.200	0,978	0,982	1,005
Total călători	8.971.013	8.004.979	6.599.145	-966.033	-2.371.868	-1.405.834	0,892	0,736	0,824

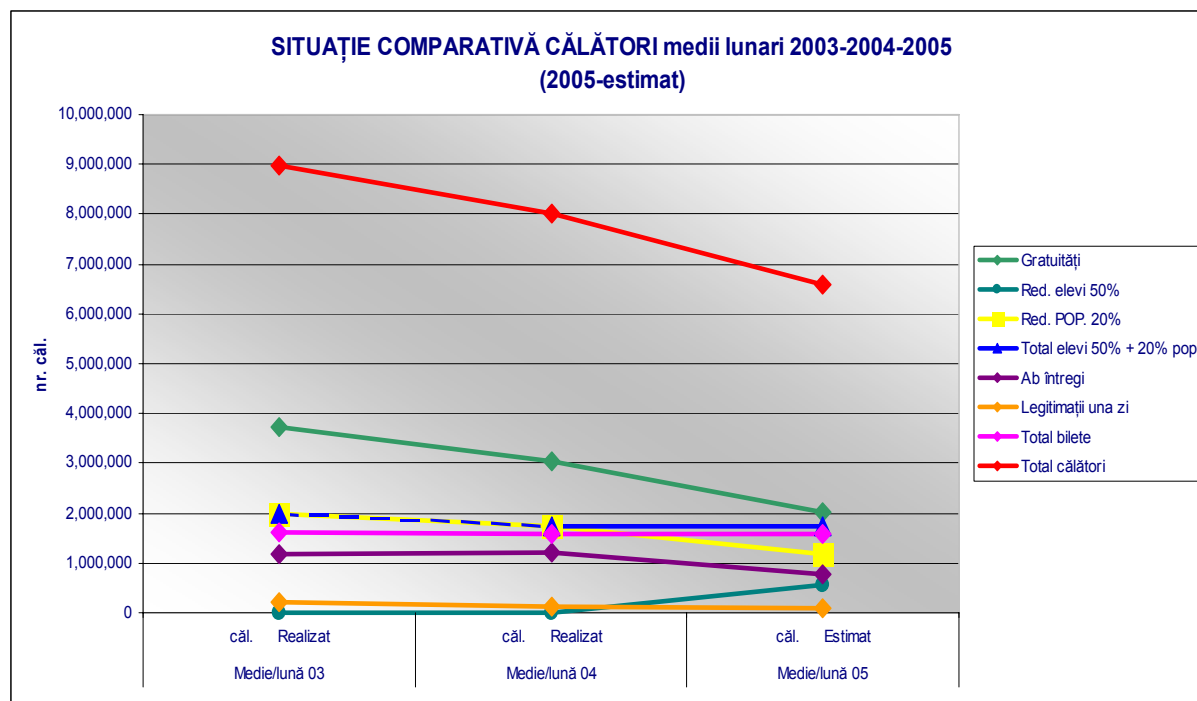


Fig. 5. 8. Situație comparativă călători medii lunari 2003-2005

Din analiza evoluției numărului de călători transportați se constată o scădere a numărului de călători în 2004 cu circa 12% față de anul 2003, respectiv de la circa 107 mil. călători pe an în 2003, la 96 de mil. Estimările făcute pentru anul 2005 arată că tendința de scădere va continua și în acest an.

Scăderea numărului de călători reprezintă un factor care a influențat semnificativ nivelul veniturilor și de aceea se consideră că recuperarea, cât mai curând posibil, a călătorilor pierduți, din anul 2003 până în prezent, devine un *obiectiv strategic* pentru conducerea RATT.

5.3. Diagnostic tehnologic și al mijloacelor fixe

Regia Autonomă de Transport Timișoara a fost înființată ca urmare a deciziei Primăriei Municipiului Timișoara având nr. 99/29.01.1991 cu începere de la 1 ianuarie 1991. RATT, în activitatea pe care o desfășoară în domeniul serviciilor de transport în comun oferite locuitorilor orașului și a vizitatorilor, folosește mijloacele fixe care sunt în proprietatea Primăriei Municipiului Timișoara.

5.3.1. Terenuri

RATT nu are terenuri în proprietate. Toate terenurile sunt, fie în proprietatea Statului Român sau în cea a Primăriei Municipiului Timișoara și în administrarea operativă a RATT.

Suprafața totală a terenurilor pe care le folosește RATT este de 226.105 mp. În cadrul tabelului nr. 5.11. se prezintă situația terenurilor pe care le folosește RATT.

RATT are o serie de construcții și dotări anexe pe care le utilizează pentru a-și realiza obiectul principal de activitate, și anume transportul public de persoane, cât și pentru activitățile secundare, cum este de exemplu cea referitoare la baza de agrement.

Tabelul nr. 5.11. Terenuri în folosința RATT

Unitatea RATT		LISTA DE INVENTARIERE												Gestiunea:	
Magazia -terenuri R.A.T. Timișoara		Data 31.10.2004												Administrativ Mijl. Fixe	
Nr. crt.	Denumirea bunurilor inventariate	Codul sau numărul de inventar	U/M	C A N T I T Ă T I			Preț unitar	VALOAREA CONTABILĂ			de inven-	Diferențe		Valoarea de inventar -lei-	
				Fapține	Scriptice	Plus		tar	Plus	Minus					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1.	Teren având casă cu un etaj și curte (atelier) în B-dul Take Ionescu nr.56	001	mp		11.980	CF 16778 nr.top.	5618 Statul Roman administrare operativa RATT					489.345.329			
2.	Grădină în B-dul Take Ionescu nr.58	002	mp		1.092	CF 16778 nr.top.	5619 Statul Roman administrare operativa RATT					44.604.766			
3.	Teren având casă, cantină și curte (remiză de tramvai) în B-dul Take Ionescu nr.83	003	mp		14.969	CF 16778 nr.top.	5611 Statul Roman administrare operativa RATT					611.436.580			
4.	Teren având casă și curte în str. A. Imbroane nr.54	004	mp		1.184	CF18312 nr.top.	4547 Statul Roman administrare operativa RATT					48.362.677			
5.	Teren în str. Renașterii nr.28	005	mp		7.581	CF16778 nr.top.	4546/1/1 Statul Roman administrare operativa RATT					309.660.012			
6.	Arena Sportivă „Progresul”	006	mp		14.443	CF 121954 nr.top.	4545/1/1/2/2 Statul Roman administrare operativa RATT					882.700.547			
7.	Teren având edificii și curte în str.1 Decembrie nr. 58	007	mp		20.111	CF 16778 nr.top.	8543/1/1/1 Statul Roman administrare operativa RATT					821.471.111			
8.	Teren având fabrica IET cu un etaj în str.Gării nr.17	008	mp		9.126	CF 15802 nr.top.	17684 Statul Roman administrare operativa RATT					372.768.403			
9.	Grădină în str. Gării nr.17	009	mp		1.895	CF 15802 nr.top.	17685/1 Statul Roman administrare operativa RATT					77.404.791			
10.	Teren având gropi de lut în str. Ion Barac nr.3	010	mp		4.200	CF 18279 nr.top.	16228/2 Statul Roman administrare operativa RATT					171.556.793			
11.	Curți și construcții în str. Ion Barac nr. 3	011	mp		6.750	CF 18279 nr.top.	16230/1/2/1 Statul Roman administrare operativa RATT					275.716.275			
12.	Teren cu gropi de lut în str.Ion Barac nr.3 cu construcții	012	mp		79.606	CF 18279 nr.top.	16229/1/1 Primăria Mun. Tim. administrare operativa RATT					3.251.654.779			
13.	Teren cu gropi de lut în str.Ion Barac nr.3 cu construcții	013	mp		42.820	CF 18279 nr.top.	16229/2 Primăria Mun. Tim. administrare operativa RATT					1.749.062.353			
14.	Teren în B-dul Dâmbovița + Ion Barac	014	mp		228	CF 129292 nr.top.	16230/1/1/3/1/1/2 Statul Roman administrare operativa RATT					9.313.083			
15.	Teren în str. Gh. Barițiu	015	mp		153	CF 129291 nr.top.	17498/2 Primăria Mun. Tim. administrare operativa RATT					6.249.569			
16.	Teren în str. Intrarea Doinei nr.2	016	mp		2.617	CF 68850 nr.top.	1019/1/1/3 Statul Roman administrare operativa RATT					106.896.221			
17.	Teren în str. Intrarea Doinei nr.2	017	mp		167	CF 68850 nr.top.	1020/1/1/1/2 Statul Roman administrare operativa RATT					6.821.425			
18.	Teren în str. Intrarea Doinei nr.2 cu construcții	018	mp		16	CF 68850 nr.top.	1020/1/1/3 Statul Roman administrare operativa RATT					653.550			
19.	TOTAL GENERAL		mp		226.105							9.235.678.264			

5.3.2. Clădiri

RATT are în folosință 91 clădiri din care numai două sunt în proprietatea acesteia. Cele două clădiri sunt minihotelul din cadrul bazei de agrement și clădirea ACR din Intrarea Doinei nr.2.

În cadrul tabelelor nr. 5.12.a - 5.12.e se prezintă suprafețele principalelor clădiri de pe cele cinci amplasamente importante.

Tabelul nr. 5.12. Suprafața construită și desfășurată a clădirilor cu suprafață mai mare de 200 mp din cadrul RATT

a) Str. Take Ionescu nr. 56 (sediul central)

Nr. crt.	Denumire obiectiv	Nr. inventar	Regim înălțime	Suprafață mp	Suprafață desfășurată (mp)
Str. Take Ionescu nr.56 (sediul central)					
1	Clădire administrativă + casă poartă	12058	S+P+2 P	278 59	1112 59
2	Atelier întreținere și revizii	12014	P	880	880
3	Atelier turnătorie	12002	P	295	295
4	Birouri + ateliere	12057	P+1	208	416
5	Atelier vopsitorie , centrală termică	12001	P+1	566	1132
6	Magazii+atelier		P	474	474
7	Baie + vestiar	12076	P	156	156

Suprafața ocupata de incinta din str. Take Ionescu nr.56 este de **13072 mp**.

Suprafața desfășurată a construcțiilor din incinta este de **5300 mp**.

b) Str. Take Ionescu nr. 83 (depoul 1)

Nr. crt.	Denumire obiectiv	Nr. inventar	Regim înălțime	Suprafață mp	Suprafață desfășurată (mp)
Str. Take Ionescu nr. 83 (depoul 1)					
1	Depoul de tramvaie	12015	P	2387	2387
2	Depoul de tramvaie (remiză)	12013	P	468	468
3	Corp administrativ	12092	P+1	315	630
4	Birouri administrativ	12093	P	554	554
5	Direcția Proiecte Internaționale (cantina)	12084	P	318	318
6	Dispecerat	12055 12058	P P	117	117

Suprafața ocupată de incinta din str.Take Ionescu nr.83 este de: **14820 mp**

Suprafața desfășurată a construcțiilor din incintă este de **14582 mp**

c) Str. Gării nr. 17 (secția LCCS)

Nr. crt.	Denumire obiectiv	Nr. inventar	Regim înălțime	Suprafață mp	Suprafață desfășurată (mp)
Str. Gării nr. 17 (secția LCCS)					
1	Atelier linie contact Atelier tâmplărie Atelier linie contact	12074 12075	P	540,14	540,14
2	Atelier strungărie Birouri administrative Atelier confecții metalice Atelier reparații	12016	P	959,28	959,28
3	Depozit carburanți	12174	P	461	461
4	Depozit materiale	12173	P	182	182

Suprafața ocupată de incinta din str.Gării nr.17 este de: **10566 mp**

Suprafața desfășurată a construcțiilor din incintă este de **5731 mp**

d) Str. 1 Decembrie nr. 58 (secția AUTO)

Nr. crt.	Denumire obiectiv	Nr. inventar	Regim înălțime	Suprafață mp	Suprafață desfășurată mp
Str. 1 Decembrie nr. 58 (secția AUTO)					
1	Atelier reparații auto, birouri și magazie	12009	P	511,20	511,20
2	Atelier reparații auto	12010	P	604,15	604,15
3	Atelier întreținere și reparații autobuze	12012	P	519,43	519,43
4	Garderoba și grup social	12059	P	385,72	385,72
5	Hală reparații a două autobuze	12127	P	291,58	291,58
6	Clădire punct termic Boxă materiale inflamabile	12004 12090	P	149,33	149,33
7	Atelier recondiționări și birouri	12047	P	121,87	121,87

Suprafața ocupată de incinta din str. 1 Decembrie nr.58 este de: **19882 mp**

Suprafața desfășurată a construcțiilor din incintă este de **4302 mp**

e) Str. Ion Barac nr. 3 Baza Mixtă B-dul Dâmbovița

Nr. crt.	Denumire obiectiv	Nr. inventar	Regim înălțime	Suprafață mp	Suprafață desfășurată mp
Str. Ion Barac nr. 3 (Baza Mixtă B-dul Dâmbovița)					
1	Hală bază mixtă	12086	P	6218	6218
2	Bază întreținere troleibuze	12119	P	2160	2160
3	Imobil situat în Bv. Dâmbovița	12128	(P) (P+1)	277,5 82,5	277,5 165
4	Centrală termică tramvaie	12195	P	309	309
5	Atelier de reparații și întreținere	12011	Ps	846	846

Suprafața ocupată de incinta din str. Ion Barac nr. 3 este de: **169206mp**

Suprafața desfășurată a construcțiilor din incintă este de **11151,5 mp**

Clădirile, în marea lor majoritate, prezintă un grad mare de uzură fizică și morală și necesită lucrări de reabilitare, atât în ceea ce privește structura și finisajele, cât și din punct de vedere funcțional pentru a corespunde cu standardele actuale ale unei companii moderne de transport public.

5.4.3. Infrastructura de exploatare

Infrastructura de exploatare utilizată pentru prestarea serviciilor de transport este compusă:

- pentru tramvaie din: liniile cale, liniile de contact, substațiile de redresare;
- pentru troleibuze din: liniile de contact, substațiile de redresare;
- pentru autobuze din: rețeaua stradală a municipiului Timișoara.

Mijloacele de transport ale RATT sunt compuse din:

- tramvaie (tabelul nr. 5.13);
- troleibuze (tabelul nr. 5.14);
- autobuze (tabelul nr. 5.15).

Tabelul nr. 5.13. Date tehnice pentru situația actuală la transportul cu tramvaiul

LINIA	NUMAR DE UNITATI	LUNGIME TRASEU (KM.)	TIMP TURĂ (MIN.)	LUNGIME REGIE (KM.)	VITEZĂ EXPLOAT. (KM/H)	NR. STAȚII	DIST. MEDIE INTERSTAȚII (M)
1	4	12.544	58	1.500/5.200	12.98	32	392
1 BARAT	1	2.300	14	1.500	9.86	7	329
2	4	13.750	65	1.500/1.500	12.69	32	430
3	6	13.938	62	1.000	13.49	30	465
4	7	17.877	82	1.500	13.08	43	416
5	4	13.500	60	1.500	13.50	35	386
7	6	14.764	59	1.000	15.01	34	434
8	4	13.780	55	5.100	15.03	29	475
10	6	15.840	72	1.500/11.800	13.20	37	428
TOTAL	42	118.29		16.100/30.100	13.20	279	417

Tabelul nr. 5.14. Date tehnice pentru situația actuală la transportul cu troleibuzul

LINIA	NUMAR DE UNITATI	LUNG. TRASEU (KM.)	TIMP TURĂ (MIN.)		LUNG. REGIE (KM.)	VIT. EXPL. (KM/H)		NR. STAȚII	DIST. INTERST.(M)
			ZL.	ZN.		ZL.	ZN.		
11	10	14.650	60	60	4.700	14.65	14.65	30	488
13	3	5.800	30	30	9.800	11.60	11.60	15	387
14	8	11.350	52	52	4.700	13.10	13.10	24	473
14 BARAT	2	6.700	35	0	10.000	11.49	0.00	14	479
15	6	6.050	30	30	14.850	12.10	12.10	12	504
16	7	7.100	30	30	15.900	14.20	14.20	13	546
17	5	8.800	38	38	9.800	13.89	13.89	16	550
19	6	6.850	32	32	14.850	12.84	12.84	15	457
TOTAL	47	67.300			84.600	12.98	11.55	139	485.43

Tabelul nr. 5.15. Date tehnice pentru situația actuală la transportul cu autobuzul

LINIA	NUMAR DE UNITATI	LUNGIME TRASEU (KM.)	TIMP TURĂ (MIN.)	LUNGIME REGIE (KM.)	VITEZĂ EXPL. (KM/H)	NR. STAȚII	DIST. MEDIE INTERSTAȚII (M)
21	2	5.900	25	3.600	14.16	11	536
26	1	19.700	44	6.100	26.86	9	2189
28	2	10.300	45	4.000	13.73	21	490
31	2	13.600	42	7.000	19.43	17	800
32	3	11.650	42	7.000	16.64	23	507
33	13	8.800	34	7,00/9,200	15.53	15	587

40	6	7.800	32	5.500	14.63	11	709
42	4	13.300	52	5.500	15.35	24	554
43	4	14.150	52	2.000	16.33	27	524
44	1	4.500	30	3.600	9.00	11	409
E1	4	19.700	67	11.400	17.64	27	730
E2	3	18.300	60	4.000	18.30	15	1220
E3	1	15.000	52	4.000	17.31	16	938
1	4	9.800	40	2.900	14.70	17	576
7	1	3.000	16	8.600	11.25	7	429
9	4	6.700	27	16.400	14.89	15	447
18	5	9.860	45	10,600/11,500	13.15	19	519
TOTAL	60	192.060	705	109.200/112.300	15.82	285	715

Întreținerea mijloacelor de transport se realizează în atelierele din cadrul secțiilor tramvaie, troleibuze și autobuze.

Liniile cale, liniile de contact și substațiile de redresare sunt întreținute în cadrul secției LCCS-secția linii cale, contact și substații.

Activitatea de reparații și de modernizare a mijloacelor de transport se realizează în cadrul secției SRM - secția de reparații și modernizare, iar executarea de piese de schimb se face în cadrul secției SPSS.

Linia cale pentru tramvaie este curs de modernizare pe o lungime de 40 km.

În cadrul tabelului nr. 5.16. și în graficul din figura 5.9. se prezintă sintetic gradul de uzură scriptică a mijloacelor fixe pe care le folosește RATT.

Analiza gradului de uzură a mijloacelor fixe arată că acestea se află într-o stare avansată de uzură, cu excepția autobuzelor achiziționate în anul 2005.

Anexa nr. 5.16. Analiza gradului de uzură scriptică a mijloacelor fixe

DENUMIRE	VAL INVENT	AM LUNARA	AM CUM	Valoarea ramasa	Grad de uzura scriptica (%)
Amortizate integral	159,220,811	0	159,220,811	0	100.00
Amortizate 70-99 %	737,511,640	1,432,789	590,898,089	146,613,551	96.99
Amortizate 50-69 %	2,364,692,223	9,702,731	1,397,577,110	967,115,113	96.73
Amortizate 25-49 %	10,131,340,103	12,050,641	3,337,091,141	6,794,248,962	92.22
Amortizate 0-24 %	409,268,470,879	62,133,522	4,673,887,314	404,594,583,565	92.02
TOTAL CONSTRUCTII CT.2120	422,661,235,656	85,319,683	10,158,674,465	412,502,561,191	97.60
Amortizate 100 %	1,968,082,731	0	1,968,082,731	0	100.00
Amortizate 70-99 %	1,075,113,235	9,965,353	887,685,187	187,428,048	92.00
Amortizate 50-69 %	669,614,118	5,737,881	247,780,625	421,833,493	91.95
Amortizate 0-24 %	34,882,901,920	7,131,352	154,760,784	34,728,141,136	91.95
TOTAL Echipamente tehnologice CT.2131	38,595,712,004	22,834,586	3,258,309,327	35,337,402,677	91.56
Amortizate 100 %	19,722,946,494	48,775,520	19,722,946,494	0	100.00
Amortizate 70-99 %	33,212,272,757	594,731,733	27,963,787,011	5,248,485,746	84.20
Amortizate 50-69 %	5,287,354,730	80,607,227	2,995,498,952	2,291,855,778	56.65
Amortizate 25-50 %	1,496,196,110	16,350,690	588,897,072	907,299,038	39.36
Amortizate 0-24 %	15,044,898,255	234,410,673	791,665,587	14,253,232,668	5.26
TOTAL Mijloace de transport CT. 2133	74,763,668,346	974,875,843	52,062,795,116	22,700,873,230	30.36
Amortizate 100 %	45,100,000	0	45,100,000	0	100.00
Amortizate 70-99 %	149,864,407	1,272,555	105,187,431	44,676,976	70.19
Amortizate 50-69 %	455,405,469	6,505,521	256,793,562	198,611,907	56.39
Amortizate 25-49 %	189,616,977	1,791,430	72,539,422	117,077,555	38.26
Amortizate 0-24 %	44,874,528	343,584	9,354,971	35,519,557	20.85
TOTAL Mobilier, aparat. birotica CT.2140	884,861,381	9,913,090	488,975,386	395,885,995	44.74
TOTAL GENERAL	536,905,477,387	1,092,943,202	65,968,754,294	470,936,723,093	87.71

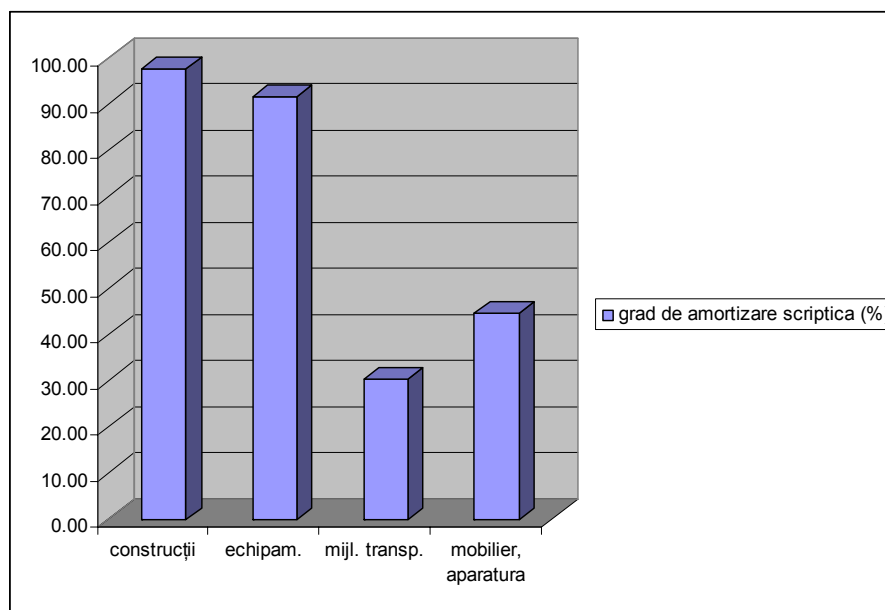


Fig. 5.9. Gradul de uzură scriptică a mijloacelor fixe

5.4. Diagnosticul resurselor umane

Din analiza organigramei RATT (figura 4.1.) rezultă că nivelele ierarhice sunt în număr de șase, adică destul de mare. Acest lucru are o influență în sensul că încetinește comunicarea descendentă și ascendentă, iar comunicarea pe orizontală se realizează de asemenea cu dificultate.

Evoluția numărului de persoane angajate la RATT în ultimii trei ani a cunoscut, per total, o ușoară scădere, în anul 2005 față de anul 2002 (a se vedea tabelul 5.17. și figura 5.10.).

Tabelul nr. 5.17. Evoluția personalului 2002-2005

	2002	2003	2004	2005
număr salariați	1548	1513	1521	1515

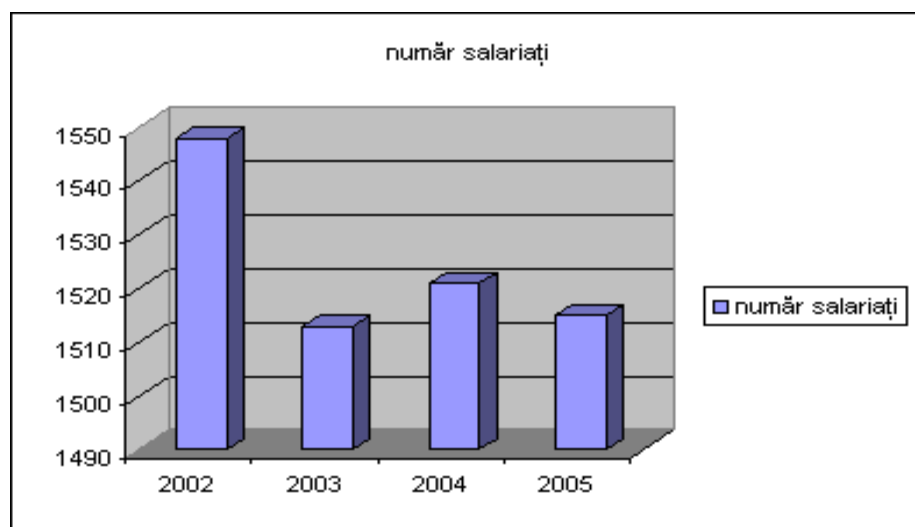


Fig. 5.10. Evoluția personalului 2002-2005

Structura resurselor umane din cadrul RATT la începutul anului 2005 era următoarea (figura 5.11.):

- numărul de angajați: 1523
- structura de personal:
 - personal TESA: 154
 - personal operativ: 115
 - personal muncitori: 1254

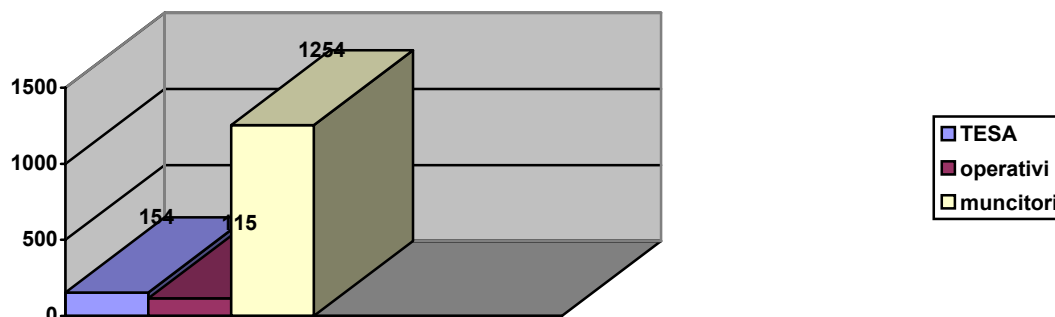


Fig. 5.11. Structura resurselor umane din cadrul RATT.

Numărul de persoane defalcat pe cele trei categorii de personal, menționate mai sus se prezintă în tabelul nr. 5.18., defalcat pe categorii de personal: TESA, operativ și personal muncitor.

Tabelul 5.18. Numărul de persoane defalcat pe categorii de personal.

a) TESA

Nr. crt.	Funcția / meseria	Numărul de persoane
1	Director general	1
2	Director executiv exploatare	1
3	Director executiv tehnic	1
4	Director executiv financiar-contabil	1
5	Director executiv comercial	1
6	Director executiv proiecte internaționale	1
7	Șef serviciu	12
8	Șef birou	12
9	Șef laborator	4
10	Șef cabinet director general	1
11	Șef secție	6
12	Șef atelier	11
13	Șef compartiment	4
14	Șef stație ITP	1
15	Inginer	31

Nr. crt.	Funcția / meseria	Numărul de persoane
16	Economist	7
17	Consilier juridic	4
18	Psiholog	2
19	Medic medicina muncii	1
20	Medic stomatolog	1
21	Referent relații publice	1
22	Analist programator	3
23	Administrator complex	1
24	Subinginer	6
25	Tehnician	14
26	Contabil	20
27	Inspector personal	3
28	Desenator tehnic	1
29	Traducător	1
30	Casier șef	1

b) Operativ.

Nr. crt.	Funcția / meseria	Numărul de persoane
1.	Maistru	22
2.	Șef garaj (revizor tehnic)	18
3.	Șef coloană	8
4.	Șef depozit	6
5.	Gestionar	13
6.	Merceolog	12

Nr. crt.	Funcția / meseria	Numărul de persoane
7.	Operator calculator	10
8.	Funcționar economic	10
9.	Secretar dactilograf	6
10.	Casier	6
11.	Primitor distribuitor	2
12.	Soră medicală	2

c) Personal muncitor

Nr. crt.	Meseria	Numărul de persoane
1.	Conducător tramvai	132
2.	Conducător troleibuz	122
3.	Conducător autobuz	127
4.	Conducător auto	40
5.	Dispecer central	5
6.	Controlor trafic	4
7.	Dispecer secție, dispecer traseu	40
8.	Încasator bilete	47
9.	Controlor supracontrol	4
10.	Controlor bilete	72
11.	Instructor	2
12.	Muncitor specialist	3
13.	Lăcătuș	130

Nr. crt.	Meseria	Numărul de persoane
30.	Turnător	4
31.	Frezor	5
32.	Fochist	5
33.	Tapițer	7
34.	Tâmplar	10
35.	Pavator	2
36.	Constructor linie cale	17
37.	Ungător	1
38.	Automacaragiu	4
39.	Tractorist	7
40.	Instalator	6
41.	Zugrav	3
42.	Zidar	5

14.	Lăcătuș mecanic	31	43.	Excavatorist	1
15.	Mecanic	8	44.	Motostivuatorist	1
16.	Mecanic auto	36	45.	Rabotor	1
17.	Mecanic utilaj	21	46.	Manevrant	14
18.	Electrician	163	47.	Motopompist	22
19.	Electromecanic	13	48.	Curier	1
20.	Electrician auto	5	49.	Telefonist	1
21.	Electronist	7	50.	Arhivar	1
22.	Sudor	30	51.	Legătoreasă	1
23.	Strungar	25	52.	Bucătar	2
24.	Vopsitor	10	53.	Ospătar	5
25.	Tinichigiu	8	54.	Spălător vase	1
26.	Rectificator	3	55.	Croitor	1
27.	Bobinator	1	56.	Sculer matrițer	5
28.	Forjor	1	57.	Ajutor vopsitor	1
29.	Rabotor	1	58.	Muncitor necalificat	29

În cadrul figurilor 5.12. și 5.13. se prezintă, sub formă de grafice, structura personalului TESA și operatori în funcție de competențele de bază.

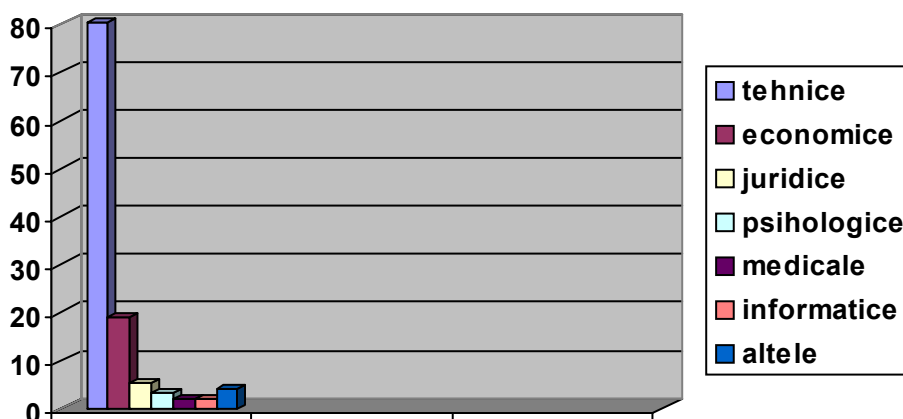


Fig. 5.12. Structura de personal TESA în funcție de competențele de bază

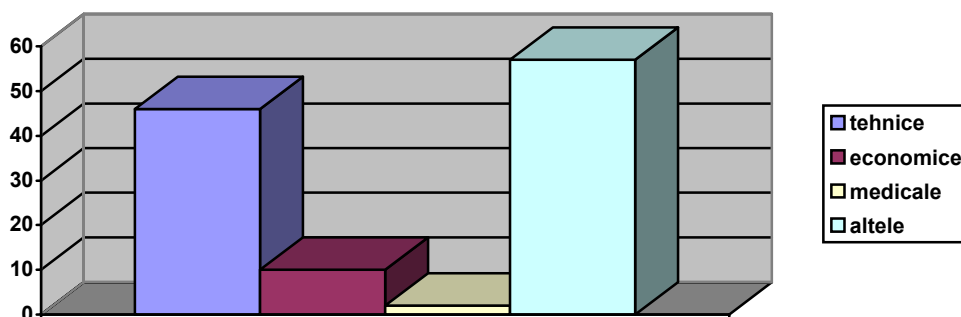


Fig. 5.13. Structura de personal operativ în funcție de competențele de bază

În cadrul analizei structurii resurselor umane se constată preponderența, în cadrul personalului TESA, a angajaților ale căror competențe de bază sunt tehnice. De asemenea cea mai mare pondere

în cadrul personalului operativ o au angajații care au alte competențe decât cele tehnice sau economice.

Pentru dezvoltarea de noi competențe, care adăugate competențelor de bază să dea valoare adăugată resurselor umane din regiune, în ultimii 8 ani au fost organizate o serie de programe de instruire, toate înglobate în “Planuri anuale de școlarizare”.

Referitor la managementul RATT, se arată următoarele:

- există o deschidere a conducerii pentru modernizare și rentabilizare;
- încrederea managementului din cadrul RATT că este posibil să fie demarate și încheiate cu succes programe de eficientizare și modernizare a activității;
- există preocupări cu privire la dezvoltarea viitoare a transportului în comun în corelare cu apariția aglomerației urbane Timișoara, care a făcut obiectul unui studiu realizat de către Direcția de Urbanism din cadrul Primăriei Municipiului 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)

În cadrul RATT se urmăresc lunar indicatorii menționați mai sus. În tabelele nr.5.19. și nr. 5.20 se indicatorii realizați pentru luna iunie 2005.

Tabelul nr. 5.19.



REGIA AUTONOMA DE TRANSPORT TIMIȘOARA
SERVICIUL O.N.P.C.

RAPORT REALIZARE INDICATORI PLANIFICAȚI - Iunie 2005-

DENUMIRE INDICATOR	U.M.	TRAMVAIE		TROLEIBUZE		AUTOBUZE URBAN		TOTAL R.A.T.T. URBAN					
		PLAN	REALIZAT	%	PLAN	REALIZAT	%	PLAN	REALIZAT	%			
Kilometri transport urban	km	208.521,00	206.762,78	99,2%	205.995,50	197.488,73	95,9%	371.328,20	366.303,00	98,6%	785.844,70	770.554,51	98,1%
Ture transport urban	ture	16.570,00	16.438,20	99,2%	22.182,51	20.552,20	92,7%	33.474,50	32.944,00	98,4%	72.227,01	69.934,40	96,8%
Ore circulație	ore	15.491,11	15.363,11	99,2%	15.480,18	15.171,00	98,0%	23.544,00	23.244,00	98,7%	54.515,29	53.778,11	98,6%
Nr.revizii tehnice grad 1. (R.T.1,RTP)	nr.	69	76	110,1%	52	16	30,8%	95	35	36,8%	216,00	127,00	58,8%
Nr. revizii tehnice grad 2. (R.T.2)	nr.	0	0	0,0%	17	9	52,9%	32	6	18,8%	49,00	15,00	30,6%
C.U.P.	%	0,38	0,36	94,7%	0,6	0,55	91,7%	0,65	0,61	93,8%	0,650	0,608	93,5%
P.M.Z.	Km	159,30	165,54	103,9%	146,72	152,74	104,1%	147,59	155,74	105,5%	312,34	327,62	104,9%
T.M.C.	Ore	11,83	12,30	104,0%	11,03	11,73	106,3%	9,36	9,88	105,6%	21,67	22,86	105,5%
V.M.C.	Km/h	13,46	13,45	99,9%	13,31	13,02	97,8%	15,77	15,75	99,9%	14,42	14,33	99,4%
U.M.Z.	Unit/zi	46,63	41,63	89,3%	46,8	43,1	92,1%	83,87	78,4	93,5%	83,87	78,40	93,5%
Parc inventar	Unit	115	115	100,0%	78	78	100,0%	78	81	103,8%	129	129	100,0%
Vehiclele zile inventar	Unit.	3450	3450	100,0%	2340	2340	100,0%	2340	2430	103,8%	3870	3870	100,0%
Vehiclele zile active	Unit.	1309	1249	95,4%	1404	1293	92,1%	1872	1924	102,8%	2516	2352	93,5%
Călători transportați	căl		2.317.199			1.561.369			2.110.574		0	5.989.142	
Călători / kilometru urban	Căl/km	10,00	11,21	112,1%	8,50	7,91	93,0%	9,00	5,76	64,0%	8,50	7,77	91,4%

Obs: - gradul de nerealizare a principalelor indicatori planificați (km, ture, ore circulație) se situează peste limita de cca 1 % admisă, cauzele fiind prezentate în raportul Direcției Exploatare anexat prezentei situații.

- nr. total de evenimente de circulație în luna iunie a scăzut față de cel de anul trecut(nr.ev.2005/2004=105/107), iar nr.tamponarilor din vina R.A.T.T. a deosemena scăzut (nr.tamp.2005/2004= 10/13);

- vă prezentăm în continuare situația pe luna iunie 2005, comparativă cu perioada similară a anilor 1997-2004, a principalelor indicatori tehnici de exploatare;

Tabelul nr. 5.20.

**SITUAȚIA COMPARATIVĂ A PRINCIPALILOR INDICATORI TEHNICI DE EXPLOATARE REALIZAȚI
LUNA Iunie 1997-2005**

DENUMIRE INDICATOR	U.M.	Iunie									
		1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
RAT											
Kilometri transport urban	km	778.526,00	680.990,00	720.948,70	715.258,17	750.108,00	759.750,00	750.873,00	824.215,00	770.554,51	
Ore circulație	ore	56.491,00	47.996,00	49.875,00	50.424,03	54.040,00	54.634,00	53.585,00	58.555,00	53.778,11	
V.M.C.	Km/h	13,78	14,19	14,46	14,18	13,88	13,91	14,01	14,08	14,33	
Călători transportați	căl	6.793.708	7.145.376	7.633.008	8.035.716	7.949.388	6.806.705	8.577.689	7.609.344	5.989.142	
Călători / kilometru urban	Căl/km	8,73	10,49	10,59	11,23	10,60	8,96	11,42	9,23	7,77	
Călători/oră circulație	Căl/ore	120,26	148,87	153,04	159,36	147,10	124,59	160,08	129,95	111,37	
TRAMVAIE											
Kilometri transport urban	km	337.890,00	316.406,00	352.902,70	308.353,00	350.496,00	298.637,00	274.892,00	303.874,00	206.762,78	
Ore circulație	ore	24.080,00	21.410,00	23.693,00	20.930,86	24.681,00	21.885,00	19.600,00	22.226,00	15.363,11	
V.M.C.	Km/h	14,03	14,78	14,89	14,73	14,20	13,65	14,03	13,67	13,46	
Călători transportați	căl	3.676.000	4.294.371	4.663.729	4.416.320	4.361.033	3.265.176	3.793.913	3.644.115	2.317.199	
Călători / kilometru urban	Căl/km	10,88	13,57	13,22	14,32	12,44	10,93	13,80	11,99	11,21	
Călători/oră circulație	Căl/ore	152,66	200,58	196,84	211,00	176,70	149,20	193,57	163,96	150,83	
TROLEIBUZE											
Kilometri transport urban	km	256.241,00	233.870,00	204.984,00	223.659,17	223.380,00	232.583,00	234.139,00	240.389,00	197.488,73	
Ore circulație	ore	19.886,00	17.224,00	15.493,00	17.251,17	17.374,00	18.254,00	18.190,00	18.719,00	15.171,00	
V.M.C.	Km/h	12,89	13,58	13,23	12,97	12,86	12,74	12,87	12,84	13,02	
Călători transportați	căl	2.138.000	1.855.654	1.775.560	2.079.576	2.029.479	1.693.508	2.345.139	1.877.986	1.561.369	
Călători / kilometru urban	Căl/km	8,34	7,93	8,66	9,30	9,09	7,28	10,02	7,81	7,91	
Călători/oră circulație	Căl/ore	107,51	107,74	114,60	120,55	116,81	92,77	128,92	100,33	102,92	
AUTOBUZE											
Kilometri transport urban	km	184.395,00	130.714,00	163.062,00	183.236,00	176.232,00	228.530,00	241.842,00	279.952,00	366.303,00	
Ore circulație	ore	12.525,00	9.362,00	10.689,00	12.242,00	11.985,00	14.495,00	15.795,00	17.610,00	23.244,00	
V.M.C.	Km/h	14,72	13,96	15,26	14,97	14,70	15,77	15,31	15,90	15,76	
Călători transportați	căl	979.708	995.351	1.193.719	1.539.820	1.558.876	1.848.021	2.438.637	2.087.243	2.110.574	
Călători / kilometru urban	Căl/km	5,31	7,61	7,32	8,40	8,85	8,09	10,08	7,46	5,76	
Călători/oră circulație	Căl/ore	78,22	106,32	111,68	125,78	130,07	127,49	154,39	118,53	90,80	

ȘEF SERVICIU,
ec. Mariana CHRISTU

ÎNTOCMIT,
ing. Valentin STOLAN

5.5. Diagnostic economic și financiar

5.5.1. 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 de plasament, din diferențe de curs valutar.
- **venituri extraordinare** – despăgubiri din calamități naturale, etc.

Situația cheltuielilor și a veniturilor pe perioada analizată pentru Regia Autonomă de Transport Timișoara se prezintă în tabelul nr.5.21.

Tabelul nr. 5.21. Situația cheltuielilor și a veniturilor (2002-2004)

- mii lei -

Specificație	Notație	2002	2003	2004
Cheltuieli din exploatare	Che	304.045.222	400.570.515	450.343.701
Cheltuieli financiare	Chf	7.964.782	5.031.383	2.620.500
Cheltuieli excepționale	Chex	0	0	0
Total cheltuieli	Chi	312.010.004	405.601.898	452.964.201
Venituri din exploatare	Ve	300.153.528	373.167.762	380.586.029
Venituri financiare	Vf	28.483.956	13.062.819	4.015.191
Venituri excepționale	Vex	0	0	0
Total venituri	Vi	328.637.484	386.230.581	384.601.220

Cel mai utilizat indicator în analiza cheltuielilor este indicatorul „cheltuieli la 1000 lei venituri”.

a) cheltuieli la 1000 lei venituri – C

$$C = \frac{\sum_{i=1}^n Chi}{\sum_{i=1}^n Vi} \times 1000$$

în care:

- C – cheltuieli la 1000 lei venituri;
- Chi – cheltuieli totale;
- Vi – venituri totale.

Pentru Regia Autonomă de Transport Timișoara, situația indicatorului C – cheltuieli la 1000 lei venituri, se prezintă în tabelul nr. 5.22.

Tabelul nr. 5.22. Indicatorii cheltuieli la 1000 lei venituri.

Specificație	Mod de calcul	2002	2003	2004
Cheltuieli din exploatare la 1000 lei venituri	(Che/Ve)x1000	1013,0	1073,4	1183,3
Cheltuieli financiare la 1000 lei venituri	(Chf/Vf)x1000	279,6	385,2	652,6
Cheltuieli excepționale la 1000 lei venituri	(Chex/Vex)x1000	0	0	0
Total	(Chi/Vi)x1000	949,4	1050,2	1177,8

b) cheltuieli de exploatare la 1000 lei venituri din exploatare

Cheltuielile de exploatare dețin ponderea cea mai mare, fiind în legătură cu obiectul de activitate al regiei, constituind astfel domeniul în care se pot iniția și cele mai importante măsuri de sporire a eficienței economice.

Cheltuielile de exploatare au următoarea componență :

- cheltuieli privind consumurile de materii prime, materiale, combustibil, energie și elemente asimilate;
- cheltuieli cu lucrările și serviciile prestate de terți, chirii, locații de gestiune, alte cheltuieli;

- cheltuieli cu impozitele și taxele suportate de unitatea patrimonială;
- cheltuieli cu personalul;
- alte cheltuieli de exploatare.

Structura cheltuielilor de exploatare la 1000 lei venituri din exploatare se prezintă în tabelul nr.5.23.

Tabelul nr. 5.23. Structura cheltuielilor de exploatare la 1000 lei venituri din exploatare

		lei		
Nr. crt.	Specificație	2002	2003	2004
1	Costul mărfurilor vândute	2,41	2,22	2,82
2	Cheltuieli cu materiale consumabile din care:	177,77	203,20	232,72
	• combustibilul	76,52	80,79	104,21
	• piese de schimb	26,85	47,33	53,10
3	Cheltuieli cu energia și apa din care:	137,98	131,17	153,57
4	Alte cheltuieli materiale	58,26	5,64	4,61
5	Cheltuieli cu serviciile executate de terți din care:	90,63	79,04	78,28
	• reparații	1,18	0,04	0,65
	• chirie	17,04	12,74	14,70
6	Cheltuieli cu impozite și taxe	21,79	11,96	9,36
7	Cheltuieli cu personalul, inclusiv contribuții	427,13	491,92	537,67
8	Cheltuieli cu amortizarea	48,17	55,69	57,52
	Total general	964,13	980,83	1076,56

Din analiza indicatorului „cheltuieli de exploatare la 1000 lei venituri din exploatare”, se constată că ponderea cea mai mare în totalul cheltuielilor materiale o dețin cheltuielile cu materialele consumabile de 177,77 lei la 1000 lei venituri în anul 2002, 203,20 lei la 1000 lei venituri în anul 2003 și cresc la 232,72 lei la 1000 lei venituri în anul 2004. Acestea sunt urmate de cheltuielile cu energia și apa de 137,98 lei la 1000 lei venituri în anul 2002, după care scad la 131,17 lei la 1000 lei venituri în anul 2003 și cresc la 153,57 lei la 1000 lei venituri în anul 2004.

Deși principalele mijloace pentru realizarea obiectului de activitate o reprezintă construcțiile și mijloacele de transport, ponderea amortizării în total venituri din exploatare este de numai 48,17 lei la 1000 lei venituri în anul 2002, 55,69 lei la 1000 lei venituri în anul 2003 și 57,52 lei la 1000 lei venituri în anul 2004. Aceasta fiind puternic influențată de faptul că o mare parte a construcțiilor sunt proprietate publică (aparțin Primăriei Municipiului Timișoara), pentru care nu se calculează amortizare.

Nivelul acestor cheltuieli este influențat de regulă de tarifele practicate la energia electrică, de prețul combustibilului, de cel al pieselor de schimb care sunt determinate, în principal, de evoluția indicatorilor macroeconomici la nivel național precum și de utilizarea unor mijloace de transport învechite, precum și cele achiziționate la mâna a doua.

c) cheltuieli de personal la 1000 lei venituri din exploatare

Eficiența cheltuielilor de personal se poate aprecia cu ajutorul indicatorului calculat cu formula:

$$C_s \Big|_{1000}^{V_e} = \frac{C_s}{V_e} \times 1000$$

unde:

- Cs – cheltuieli cu salariile
- Ve – venituri din exploatare

Nivelul acestui indicator se prezintă astfel în tabelul nr.5.24.

Tabelul nr.5.24. Cheltuieli de personal.

Specificație	2002	2003	2004
Cheltuieli cu personalul, inclusiv contribuții (mii lei)	128.203.78	183.566.850	204.631.339
Venituri din exploatare (mii lei)	300.153.528	373.167.762	380.586.029
Cheltuieli de personal la 1000 lei venit din exploatare (lei)	427,13	491,92	537,67

Ponderea cea mai mare în totalul cheltuielilor o dețin cheltuielile de personal care sunt în creștere de la un exercițiu la altul: 427,13 lei la 1000 lei venituri în anul 2002 la 537,67 lei la 1000 lei venituri în anul 2004.

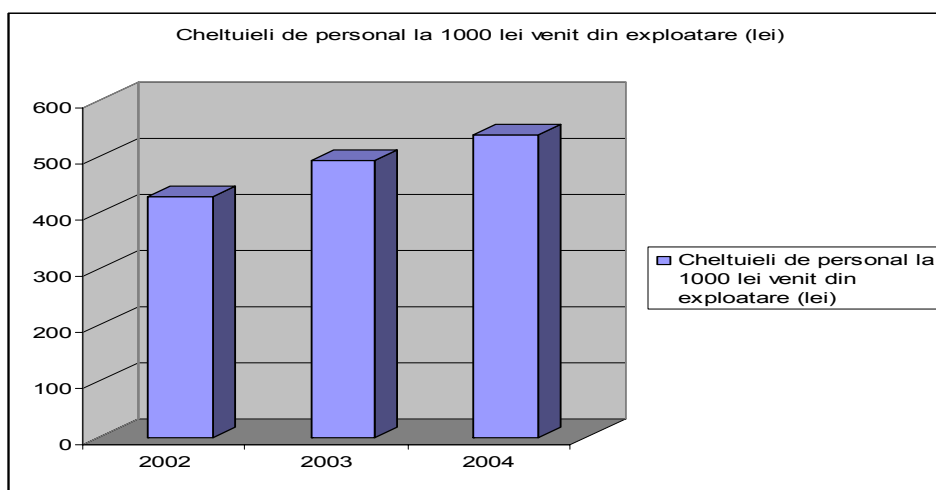


Fig. 5.14. Evoluția cheltuielilor de personal.

În aceste condiții se constată că de-a lungul perioadei analizate productivitatea muncii cunoaște o ușoară tendință de scădere de la 11,36% la 9,42%, determinată în principal de diminuarea volumului de activitate al regiei.

Principalele căi de reducere a cheltuielilor din transport se pot grupa în:

- căi de natură tehnică;
- căi de natură organizatorică;
- căi de natură economică.

În prima categorie poate fi inclusă creșterea gradului de utilizare a capacității de transport auto.

În cea de-a doua categorie se includ:

- creșterea coeficientului de utilizare a parcului de tramvaie, troleibuze și autobuze;
- eliminarea parcursului fără încărcătură.

În cea de-a treia categorie se includ:

- reducerea consumului de combustibil, energie electrică, lubrifianti;
- reducerea numărului de frânări – demarări.

5.5.2. Analiza cifrei de afaceri – CA

Analiza cifrei de afaceri a unui agent economic trebuie să dea răspuns mai multor întrebări:

- care sunt sursele principale de venituri ale unei societăți comerciale/regie ?
- care este evoluția acestora în ultimii ani, și cât de stabile sunt ?
- care este tendința acestor surse în viitorul apropiat ?
- cum sunt determinate veniturile și care este modul lor de măsurare ?

La nivelul regiei, situația veniturilor realizate se prezintă în tabelul nr. 5.25.

Tabelul nr. 5.25. Situația veniturilor realizate.

Specificație	2002	2003	2004
Cifra de afaceri din care:	275.830.995	340.201.585	362.961.504
• Venituri vânzare marfă	1.446.267	1.331.648	1.695.052
• Producția vândută	220.468.611	251.524.010	292.142.554
• Venituri din subvenții de exploatare	53.916.117	87.345.927	69.123.898
Alte venituri din exploatare	23.878.277	32.141.107	17.604.507

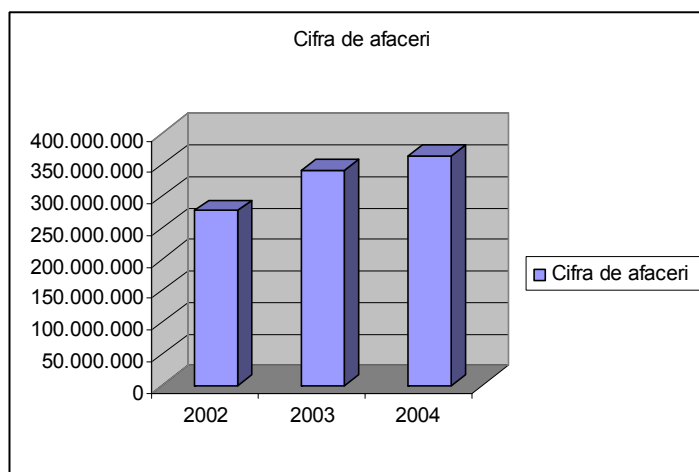


Fig. 5.15. Evoluția cifrei de afaceri

Din datele prezentate în tabelul nr. 5.25. rezultă că cifra de afaceri – CA, în prețuri curente, a crescut de la un an la altul, evoluția acesteia înscriindu-se pe o linie ascendentă cu 23 % în anul 2003 față de 2002, apoi acest trend scade la 7% în anul 2004 față de 2003.

Tabelul nr.5.26 . Evoluția cifrei de afaceri

Specificație	2002	2003/2002	2004/2003
Cifra de afaceri din care:	100	23%	7%
• Venituri vânzare marfă	100	-8%	27%
• Producția vândută	100	14%	16%
• Venituri din subvenții de exploatare	100	62%	-21%
Alte venituri din exploatare	100	35%	-45%

Cu toate că cifra de afaceri a înregistrat creșteri de la un exercițiu la altul, regia înregistrează rezultate nefavorabile atât în anul 2003 cât și în anul 2004, ca urmare a creșterii într-un ritm mai mare a cheltuielilor la 1000 lei venituri, după cum se poate observa în tabelul 5.27.

Tabelul nr.5.27. Rezultatul activității

SPECIFICAȚIE	- mii lei -		
	2002	2003	2004
VENITURI	328.637.484	386.230.581	384.601.220
CHELTUIELI	312.010.004	405.601.898	452.964.201
PROFIT BRUT	16.627.480	-19.371.317	-68.362.981
IMPOZIT	4.295.009	3.667.983	0
PROFIT NET	12.332.471	-23.039.300	-68.362.981
Variația absolută a profitului față de anul precedent	1	-35.371.771	-45.323.681
Variația relativă a profitului față de anul precedent	1	-287%	197%

În anul 2003, regia înregistrează cheltuieli nedeductibile fiscal fiind obligată la plata unui impozit pe profit de 3.667.983 mii lei.

Cu toate că regia înregistrează creșteri ale cifrei de afaceri nominale de la un exercițiu la altul acestea sunt mult diminuate dacă analizăm această evoluție prin convertirea cifrei de afaceri în euro (a se vedea tabelul nr. 5.28.):

Tabelul nr.5.28. Dinamica cifrei de afaceri

Specificație			31.12.2002	31.12.2003	31.12.2004	
1	cifra de afaceri	mii lei	275.830.995	340.201.585	362.961.504	
2	curs de referință - mediu	leu/euro	31.255,25	37.555,87	40.532,11	
3	cifra de afaceri	mii euro	8825	9059	8955	
4	dinamica cifrei de afaceri	mii euro	100,0	102,6	98,9	
5	venituri totale	mii lei	328.637.484	386.230.581	384.601.220	
6	ponderea veniturilor pe categorii în total venituri	venituri exploatare	%	91,3%	96,6%	99,0%
		venituri financiare	%	8,7%	3,4%	1,0%
		venituri excepționale	%	0,00	0,00	0,00
7	profit brut din care:	rezultatul exploatării	mii lei	-3.891.694	-27.402.753	-69.757.672
		rezultatul financiar	mii lei	20.519.174	8.031.436	1.394.691
		rezultatul excepțional	mii lei	0	0	0
8	rezultatul brut	mii euro	532	-516	-1687	
9	dinamica rezultatului brut	%	100	-97	327	
10	marja de profit	%	6,03%	-5,69%	-18,83%	

5.5.3. Analiza pe baza tabloului soldurilor intermediare de gestiune

O apreciere cât mai corectă și mai relevantă a situației financiare a unei entități, impune necesitatea utilizării unor instrumente de măsurare a rezultatelor susceptibile de a traduce realitatea economică și financiară a activității desfășurate, într-o manieră mai semnificativă decât cea oferită de indicatorii contabili obișnuiți.

Structura contului de profit și pierdere pe cele trei tipuri de activități permite degajarea unor solduri de acumulare bănești potențiale, destinate să îndeplinească o anumită funcție de remunerare a factorilor de producție și de finanțare a activității viitoare, denumite solduri intermediare de gestiune (SIG).

Soldurile intermediare de gestiune reprezintă, de fapt, palierele succesive în formarea rezultatului final. Construcția indicatorilor se realizează în cascadă, pornind de la cel mai cuprinzător (producția exercițiului + marja comercială) și încheind cu cel mai sintetic (rezultatul net al exercițiului). Fiecare sold intermediar reflectă rezultatul gestiunii financiare la respectivul nivel de acumulare.

Soldurile intermediare de gestiune, preiau informațiile din contul de profit și pierdere. Elementele analizei bazate pe tabloul soldurilor intermediare de gestiune sunt prezentate în Anexa 6.

În cazul Regiei Autonome de Transport Timișoara, pentru perioada analizată (2002-2004), soldurile intermediare de gestiune degajate se prezintă în tabelul nr.5.29 .

Tabelul nr. 5.29. Soldurile intermediare de gestiune

- mii lei -

Explicații	Semnul operației	2.002	2.003	2.004
venituri din vânzări de mărfuri	+	1.446.267	1.331.648	1.695.052
cheltuieli mărfuri	-	723.896	829.970	1.072.649
marja comercială	=	722.371	501.678	622.403
venituri din produse și servicii	+	220.468.611	251.524.010	292.142.554
variația stocurilor	+	-11.225	71.476	20.018
producția exercițiului	=	220.457.386	251.595.486	292.162.572
marja comercială + producție exercițiu	+	221.179.757	252.097.164	292.784.975
consumuri de la terți	-	139.459.532	156.374.266	178.565.856
valoarea adăugată	=	81.720.225	95.722.898	114.219.119
valoarea adăugată+subvenții din exploatare	+	135.636.342	183.068.825	183.343.017
impozite, taxe, cheltuieli personal	-	134.744.927	188.028.700	208.193.698
exces brut din exploatare (bee)	=	891.415		
deficit brut din exploatare (de)	=		-4.959.875	-24.850.681
bee + alte venit.+ reluări provizioane	+	25.225.173	32.894.701	17.604.507
de + alte cheltuieli de exploatare, amortizări și provizioane	-	29.116.867	60.297.454	87.362.179
rezultatul exploatării	=	-3.891.694	-27.402.753	-69.757.672
rezultatul exploatării, venituri financiare, reluări provizioane	+	24.592.262	-14.339.934	-65.742.481
cheltuieli financiare + amortizare, provizioane financiare	-	7.964.782	5.031.383	2.620.500
rezultatul curent brut	=	16.627.480	-19.371.317	-68.362.981
venituri extraordinare + reluări provizioane	+	0	0	0
cheltuieli extraordinare + reluări provizioane	-	0	0	0
rezultat extraordinar	=	0	0	0
rezultat curent +- rezultat extraordinar	+	16.627.480	-19.371.317	-68.362.981
impozit pe profit	-	4.295.009	3.667.983	0
rezultatul net al exercițiului	=	12.332.471	-23.039.300	-68.362.981

Prin analizarea situației soldurilor intermediare de gestiune, se obține o caracterizare a modului de folosire a resurselor materiale, umane și financiare ale entității.

În cazul Regiei de Transport Timișoara, activitatea comercială nu este reprezentativă analizată ca pondere în total venituri realizate. Această activitate reprezintă 0,44% din total venituri în anul 2002, 0,34 % în anul 2003 și 0,44 % în anul 2004. Nici marja comercială realizată în cele trei exerciții analizate nu este reprezentativă deși este pozitivă (tabelul nr. 5.30.).

Tabelul nr.5.30. Marja comercială

- mii lei -				
EXPLICATII	Semnul operației	2.002	2.003	2.004
venituri din vânzări de mărfuri	+	1.446.267	1.331.648	1.695.052
cheltuieli mărfuri	-	723.896	829.970	1.072.649
marja comercială	=	722.371	501.678	622.403

Așa dar, marja comercială realizată de RATT reprezintă rezultatul unei activități economice complementare a obiectului principal de activitate al Regiei Autonome de Transport Timișoara.

Orice apreciere a activității desfășurate, în funcție de acest indicator, fără a ține seama de specificul activității, poate duce la decizii eronate.

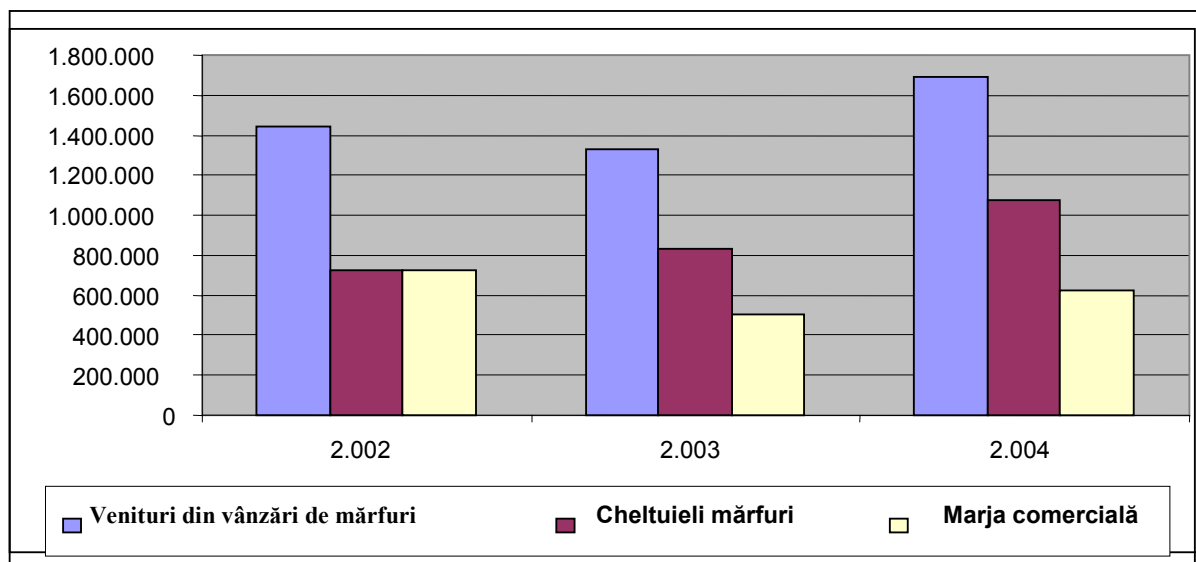


Fig. 5.16. Evoluția marjei comerciale.

5.5.4. Evoluția producției și a marjei comerciale

În ceea ce privește producția exercițiului, valori semnificative realizează entitățile cu activitate industrială și cele cu activitate preponderentă de prestări de servicii, lipsind sau înregistrând valori semnificative la entitățile cu activitate de comerț. În perioada celor trei exerciții analizate Regia Autonomă de Transport Timișoara realizează următoarele rezultate :

Tabelul nr. 5.31. Producția exercițiului

- mii lei -			
	2.002	2.003	2.004
venituri din produse și servicii	220.468.611	251.524.010	292.142.554
variația stocurilor	-11.225	71.476	20.018

producția exercițiului	220.457.386	251.595.486	292.162.572
------------------------	-------------	-------------	-------------

Producția exercițiului este în creștere de la un exercițiu la altul cu 14 % în exercițiul 2003 și cu 16% în exercițiul 2004 (fig. 5.16).

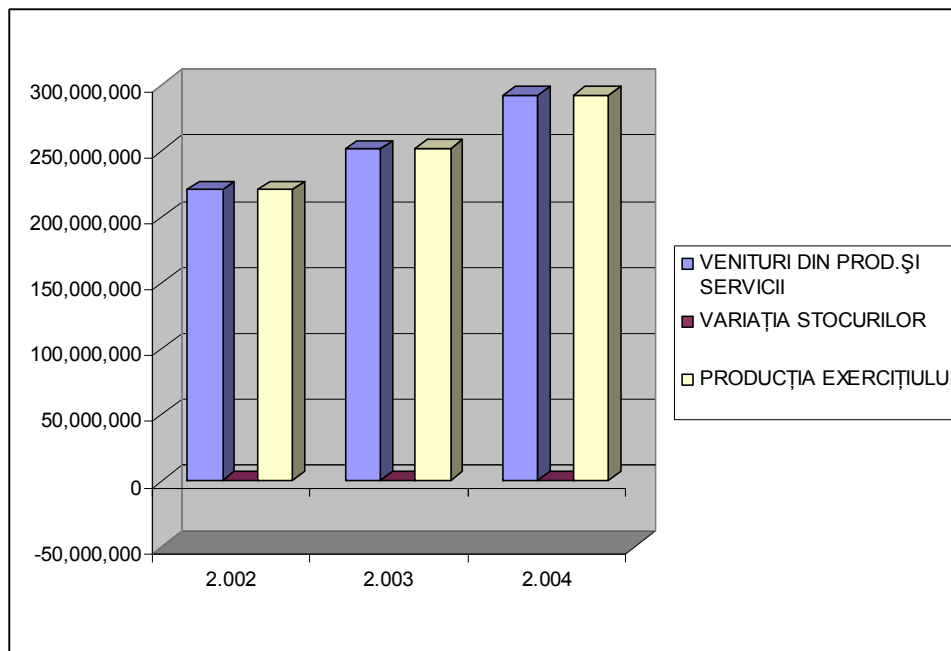


Fig. 5.16. Evoluția producției exercițiului.

În legătură cu rolul valorii adăugate în interpretarea structurii de exploatare a unei entități, se pot prezenta două aspecte: majorarea cheltuielilor cu personalul poate angaja o creștere a valorii adăugate, în timp ce rezultatul și rentabilitatea entității se pot reduce brusc; creșterea valorii adăugate poate fi rezultatul stocurilor de produse finite fabricate la costuri foarte ridicate, pe care piața va fi incapabilă să le absoarbă datorită prețurilor de vânzare pe care entitățile le practică. Aceste aspecte ne obligă la o interpretare prudentă a valorii adăugate, în raport cu factorii care au generat-o.

Rezultatele oferite de Regia de Transport Timișoara arată o valoare adăugată în creștere cu 17 % în anul 2003 și 19 % în anul 2004 (figura 5.17).

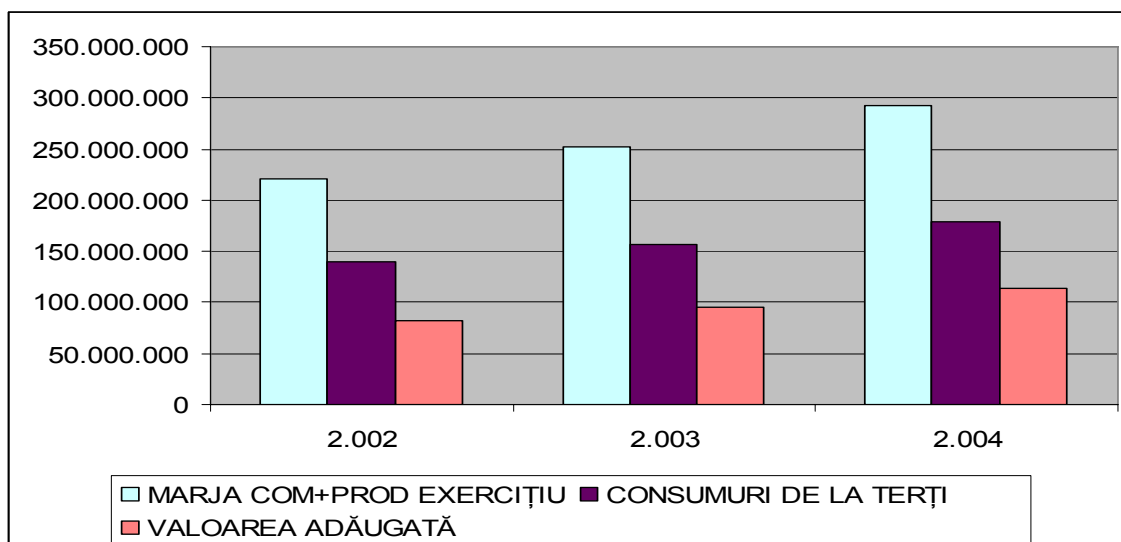


Fig. 5.17. Evoluția valorii adăugate

Performanțelor economice ale unei entități pot fi măsurate folosind excedentul brut de exploatare. Din acest punct de vedere, entitățile cu activitate de prestări de servicii realizează un excedent brut din exploatare semnificativ. Regia Autonomă de Transport Timișoara, realizează un excedent ușor pozitiv în anul 2002, un deficit din exploatare în 2003 de 4.959.875 mii lei, deficit din exploatare care crește în anul 2004 la -24.850.681 mii lei.

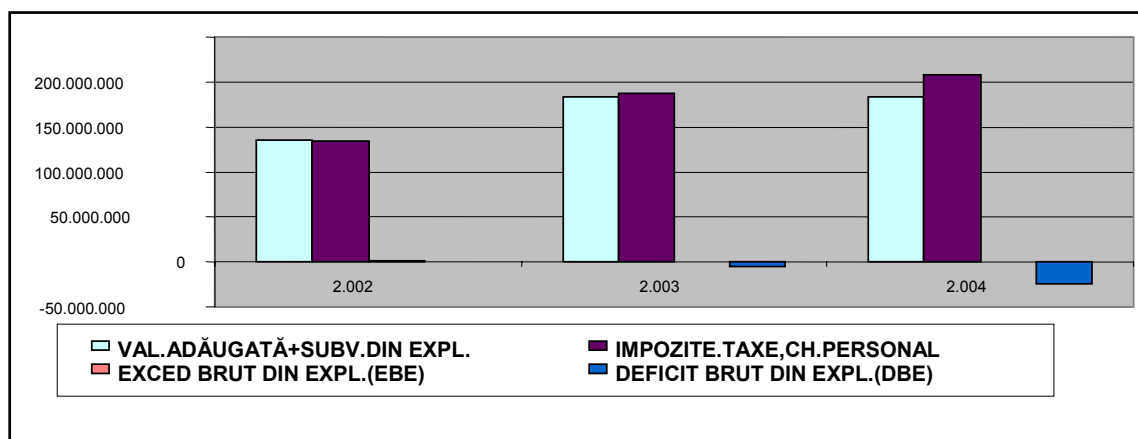


Fig.5.18. Excedentul (deficitul) brut din exploatare

Rezultatul exploatării exprimă mărimea absolută a rentabilității activității de exploatare, obținută prin deducerea tuturor cheltuielilor (plătibile și calculate) din veniturile exploatării (încasabile și calculate). În perioada analizată Regia Autonomă de Transport Timișoara a avut realizări negative în creștere de la an la an în perioada 2002-2004 (tabelul nr. 5.32):

Tabelul nr. 5.32. Evoluția realizărilor RATT

	- mii lei -		
	2.002	2.003	2.004
ebe + alte venituri + reluări provizioane	25.225.173	32.894.701	17.604.507
dbe +alte cheltuieli de exploatare, amortizări și provizioane	29.116.867	60.297.454	87.362.179
rezultatul exploatării	- 3.891.694	- 27.402.753	- 69.757.672

Rezultatul curent (R_c) reprezintă rezultatul operațiunilor normale și obișnuite ale entității, fiind excluse operațiunile extraordinare. Rezultatul curent (R_c) se obține prin adăugarea la rezultatul exploatării a rezultatului financiar, conform relației:

$$\text{Rezultat curent} = \text{Rezultatul exploatării} + \text{Venituri financiare} - \text{Cheltuieli financiare}$$

În perioada analizată Regia Autonomă de Transport Timișoara a avut realizări pozitive în exercițiul 2002 și negative în creștere de la an la an în 2003 și 2004 :

Tabelul nr. 5.33. Evoluția rezultatului curent brut.

	- mii lei -		
	2.002	2.003	2.004
rezultat din exploatare, venituri financiare, reluări provizioane	24.592.262	- 14.339.934	- 65.742.481
Cheltuieli financiare + amortizare, provizioane	7.964.782	5.031.383	2.620.500

financiare			
rezultatul curent brut	16.627.480	- 19.371.317	- 68.362.981

Rezultatul extraordinar reflectă incidența unor evenimente extraordinare, favorabile sau nefavorabile, generatoare de rezultat asupra cărora entitatea nu dispune, cel mai adesea, decât de o posibilitate de control limitat. Relația de calcul este :

Rezultatul extraordinar = Venituri extraordinare – Cheltuieli extraordinare

În perioada 2002-2004, Regia Autonomă de Transporturi Timișoara a avut realizări din activități extraordinare.

În perioada analizată, Regia Autonomă de Transport Timișoara, a avut realizări pozitive în exercițiul 2002 și negative în creștere de la an la an în 2003 și 2004:

Tabelul nr.5.34. Rezultatul net al exercițiului

	- mii lei -		
	2.002	2.003	2.004
rezultatul curent + rezultatul extraordinar	16.627.480	- 19.371.317	- 68.362.981
impozit pe profit	4.295.009	3.667.983	0
rezultatul net al exercițiului	12.332.471	- 23.039.300	- 68.362.981

Bazat pe informațiile oferite de situația soldurilor intermediare de gestiune, se pot calcula o serie de rate de echilibru financiar cu o mare putere de ilustrare a poziției în care se află entitatea.

Ratele de echilibru calculate pe baza indicatorilor din tabloul soldurilor intermediare de gestiune sunt următoarele:

- **rata marjei brute din exploatare (rMB_{ex})**, care evaluează situația economică a întreprinderii la un moment dat și se calculează pe baza relației:

$$rMB_{ex} = \frac{EBE}{C_a}$$

în care :

EBE - excedentul brut din exploatare;
 C_a - cifra de afaceri.

Tabelul nr. 5.35. Evoluția ratei marjei brute din exploatare

	- mii lei -		
	2002	2003	2004
exced brut din exploatare (ebe)	891.415	0	0
deficit brut din exploatare (dbe)	0	- 4.959.875	- 24.850.681
cifra de afaceri	275.830.995	340.201.585	362.961.504
rata marjei brute din exploatare	0,0032	- 0,014579	- 0,068466

Acest indicator permite exprimarea posibilității reînnoirii immobilizărilor prin amortizări, acoperirea riscurilor din provizioanele constituite și asigurarea finanțării sale, care antrenează cheltuieli financiare. Este nesatisfăcător pe toată perioada analizată, chiar negativ în anii 2003 și 2004. În aceste condiții reînnoirea immobilizărilor este dificilă, chiar imposibilă, fără eventuale finanțări externe.

- **rentabilitatea economică a capitalurilor investite (R_{Cinv})**, prezintă importanța capitalurilor investite în active imobilizate și nevoia de fond de rulment.

R_{Cinv} se calculează cu relația:

$$R_{Cinv} = \frac{EBE}{A_{Imn}}$$

în care:

A_{Imn} - active imobilizate nete.

Tabelul nr.5.36. Evoluția rentabilității economice a capitalurilor investite

- mii lei -

	2002	2003	2004
exced brut din exploatare (ebe)	891.415	0	0
deficit brut din exploatare (dbe)	0	- 4.959.875	- 24.850.681
active imobilizate nete	237.127.512	457.318.159	799.560.939
rentabilitatea economică a capitalurilor investite	0,0038	- 0,011	- 0,031

Este nesatisfăcător pe toată perioada analizată, chiar negativ în anii 2003 și 2004. În aceste condiții capitalul investit a fost utilizat inefficient.

- **rata integrării proceselor de producție ($r_{integr.}$)**, reflectă gradul de integrare a activităților entității.

$$r_{integr.} = \frac{V_a}{C_a}$$

în care:

C_a - cifra de afaceri.

Tabelul nr.5.37. Evoluția ratei integrării proceselor de producție.

- mii lei -

	2002	2003	2004
cifra de afaceri	275.830.995	340.201.585	362.961.504
valoarea adăugată	81.720.225	95.722.898	114.219.119
rata integrării proceselor de producție	0,30	0,28	0,31

Cu cât rezultatul raportului este mai mare, cu atât mai mult entitatea este integrată. Creșterea gradului de integrare solicită o creștere semnificativă a nevoii de fond de rulment pentru exploatare, pentru care trebuie căutate noi surse de finanțare.

5.5.5. Indicatori ai echilibrului financiar

Principali indicatori ai echilibrului financiar, care sunt prezentați în detaliu în Anexa 7. sunt: Fondul de rulment net financiar, Nevoia de fond de rulment, Viteza de rotație a stocurilor, Viteza de rotație a creanțelor, Viteza de rotație a furnizorilor, Trezoreria netă.

5.5.5.1. Fondul de rulment net financiar

Fondul de rulment net financiar reflectă echilibrul financiar pe termen lung al entității.

În perioada analizată, Regia Autonomă de Transport Timișoara, a realizat un fond de rulment pozitiv utilizând pentru finanțarea investițiilor capitalurile proprii, subvențiile primite de la bugetul local și central cu această destinație, precum și capitalul public, astfel:

Tabelul nr. 5.38. Analiza surselor de finanțare pentru capitalurile proprii

- mii lei -

	2002	2003	2004
Active imobilizate	237.127.512	457.318.159	799.560.939
Datorii termen lung	6.317.750	6.317.750	6.317.750
Provizioane	0	4.522.324	4.293.656
Subvenții investiții	288.051.707	314.765.725	735.415.467
Capital propriu	89.505.643	25.126.017	-56.168.147
Patrimoniul public	0	272.143.642	427.578.532
Capitaluri proprii	89.505.643	297.269.659	371.410.385
Capitaluri permanente	466.073.121	758.295.756	1.315.392.408
Fond de rulment	146.747.588	165.557.299	317.876.319

5.5.5.2. Nevoia de fond de rulment

În multe cazuri, valoarea bunurilor circulante ale ciclului de exploatare este superioară finanțărilor ciclului de exploatare. Diferența este cererea, nevoia de fond de rulment sau de alte resurse ciclice sau durabile.

În perioada analizată, la Regia Autonomă de Transport Timișoara, necesarul de fond de rulment este pozitiv, fapt care semnifică un surplus de nevoi de finanțat peste resursele temporare posibil de mobilizat.

Tabelul nr. 5.39. Analiza evoluției necesarului de fond de rulment

- mii lei -

	2002	2003	2004
Active circulante mai puțin trezoreria de activ	171,301,682	280,324,749	288,055,810
Cheltuieli înregistrate în avans	1,813,004	360,330	283,646
Total active circulante pentru calcul necesarului de fond de rulment	173,114,686	280,685,079	288,339,456
Datorii pe termen scurt mai puțin trezoreria de pasiv	72,018,003	129,326,740	191,193,136
Venituri în avans	1,373,224	1,093,558	1,526,129
Total datorii curente	73,391,227	130,420,298	192,719,265
Nevoia de fond de rulment	99,723,459	150,264,781	95,620,191

În paralel cu nevoia de fond de rulment este necesar să se analizeze și o serie de indicatori de gestiune (ratele de rotație), care oferă informații suplimentare privind entitatea și care influențează direct mărimea nevoi de fond de rulment.

5.5.5.3. Viteza de rotație a stocurilor

Indicatorul viteza de rotație arată de câte ori se rotesc stocurile într-un an.

Indicatorul durată medie de stocare arată perioada de timp în care stocurile de materii prime, care se transformă, sunt utilizate sau sunt vândute.

Tabelul nr. 5.40. Analiza vitezei de rotație a stocurilor

- mii lei -

Indicatori	Definire raport	Valori posibile ¹	Apreciere ²	Înregistrați de Regie		
				31.12.2002	31.12.2003	31.12.2004
Viteza de rotație a stocurilor	Cifra de afacerii/stocuri medii	<2	pericol	2.19	1.39	1.43
		2,0-4,0	atenție			
		4,0-6,0	normal			
		>6	bun			
Durata medie de stocare	Timpul (365)/viteza de rotație	>180	pericol	166.77	262.87	255.51
		90 <> 179	atenție			
		60 <> 89	normal			
		<60	bun			

5.5.5.4. Viteza de rotație a creanțelor

Viteza de rotație a creanțelor exprimă numărul de rotații al creanțelor într-un an.

Durata unei rotații a creanțelor reprezintă durata medie de încasare a creanțelor față de debitori.

Tabelul nr.5.41. Analiza vitezei de rotație a creanțelor

Indicatori	Definire raport	Valori posibile	Apreciere	Înregistrați de Regie		
				31.12.2002	31.12.2003	31.12.2004
Întârzieri la încasare (durata unei rotații) zile	Sold creanțe x 30 / vânzări lunare	<30 30 <> 60 >60	bun normal pericol	59	37	34
Viteza de rotație a creanțelor (zile)	365 zile / durata unei rotații	Influențează folosirea eficientă a capitalului	cât mai mare	6,2	9,87	10,73

5.5.5.5. Viteza de rotație a furnizorilor

Viteza de rotație a furnizorilor arată de câte ori se reînnoiesc într-un an calendaristic datoriile față de furnizori. Durata unei rotații exprima numărul mediu de zile de plata al furnizorilor.

Tabelul nr.5.42. Analiza vitezei de rotație a furnizorilor

Indicatori	Definire raport	Valori posibile	Apreciere	Înregistrați de Regie		
				31.12.2002	31.12.2003	31.12.2004
Întârzieri la plăți (durata)	Sold furnizori x 30/ cumpărări lunare	<31	bun	40	33	25
		30 <> 61	normal			

¹ Valorile posibile au fost preluate după. H.Cristea, N.Ștefănescu, "Finanțele întreprinderii", ed.CECCAR, București, 2003, pag.27-240.

² Idem.

unei rotații) zile		>61	pericol			
viteza de rotație a furnizorilor	365/durata unei rotații	influențează disponibilul	Conform contractului	9,12	11,06	14,6

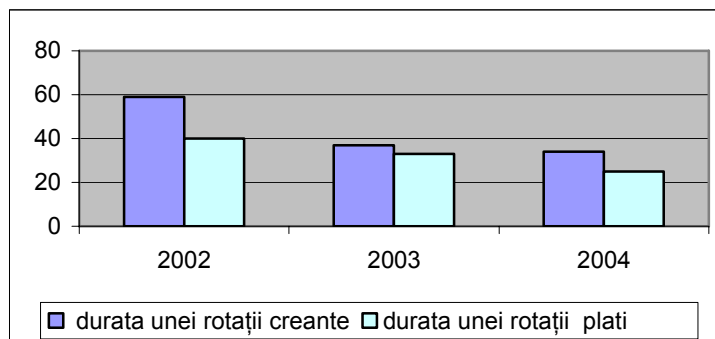


Fig. nr. 5.19. Diagrama comparativă a duratei unei rotații pentru creanțe și furnizori

Regia practică o politică favorabilă furnizorilor, care sunt plătiți în toți anii analizați, cu o frecvență mare decât s-a reușit să se încaseze creanțele. Acest aspect poate ar putea fi una din cauzele care să ducă la lipsa temporară de lichidități determinând recurgerea la credite purtătoare de dobândă.

5.5.6. Trezoreria netă (TN).

În cadrul analizei bilanțiere, diferența dintre fondul de rulment și nevoia de fond de rulment, reprezintă trezoreria netă.

În perioada analizată Regia Autonomă de Transport Timișoara avea trezoreria pozitivă, cu toate că pentru acoperirea necesarului de finanțare a recurs la împrumuturi pe termen scurt.

Tabelul nr.3.43. Evoluția necesarului de finanțare 2002-2004

	- mii lei -		
	2002	2003	2004
Fond De Rulment	146.747.588	165.557.299	317.876.319
Nevoia De Fond De Rulment	99.723.459	150.264.781	95.620.191
Trezoreria Netă din care:	47.024.129	15.292.518	222.256.128
Trezorerie de activ	55.830.923	20.292.518	227.492.013
Trezorerie de pasiv	8.806.794	5.000.000	5.235.885

Fondul de rulment, nevoia de fond de rulment și trezoreria netă au înregistrat un parcurs fluctuant fiind influențată de modificările intervenite în structura activelor și pasivelor mai sus arătată, fluctuație care reiese și din diagrama din figura 5.20.

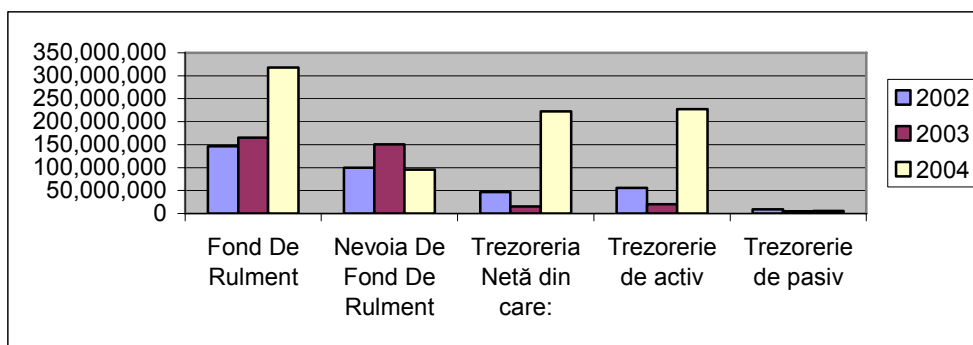


Fig. 5.20. Evoluția trezoreriei.

5.5.7. Analiza solvabilității și lichidității

Cel mai utilizat indicator al solvabilității este cel exprimat prin solvabilitatea patrimonială, denumită și rata autonomiei financiare sau rata independenței financiare.

Solvabilitatea patrimonială (S_p), reflectă capacitatea întreprinderii de a face față plăților obligațiilor, în orice condiții, care să-i permită continuitatea exploatarei în siguranță, iar în caz de lichidare, activele să asigure suficiente disponibilități pentru acoperirea integrală, cel puțin a obligațiilor curente. Relația de calcul este următoarea:

$$S_p = \frac{C_p}{P_t}$$

în care:

- C_s - capital propriu;
- P_t - pasiv total.

Solvabilitatea patrimonială este apreciată ca bună dacă înregistrează valori mai mari 50%. O valoare sub 30% situează întreprinderea în zona de insolvabilitate.

Tabelul nr.5.44. Analiza solvabilității patrimoniale

Indicatori	Definire raport	Valori posibile	Aprecieri	Înregistrați de Regie		
				31.12.2002	31.12.2003	31.12.2004
Solvabilitatea patrimonială	Capital propriu*100/total pasiv	<50	pericol	50.67%	14.75%	-37.23%
		>50	Buna			

În tabelul nr. 5.45. se prezintă indicatorii economico financiari obținuți de RATT pentru perioada 2002-2004.

Tabelul nr. 5.45. INDICATORI ECONOMICI FINANCIARI

Nr. crt.	Grupa de indicatori	Indicatori	Definire raport	Valori posibile	Aprecieri	INREGISTRATE DE RATT					Observatii
						31.12.2002	31.12.2003	31.12.2004	31.12.2003 fața de 31.12.2002	31.12.2004 fața de 31.12.2003	
1	solvabilitate	Rata de solvabilitate	Total activ/datorii	0 -100 % >100	riscant bun	535%	539%	649%	100,81%	120,33%	
		Solvabilitatea Patrimoniala	Capital propriu* 100/total pasiv	<50 >50	pericol buna	19,20%	3,31%	-4,27%	17,25%	-128,87%	
3	Lichiditate	Lichiditatea Generala	Active circulante-circulante/datorii curente	0 -1 >1	riscant bun	2,81	2,24	2,62	79,64%	117,28%	
		Lichiditatea rapida (testul acid)	Active circulante-stocuri/ datorii curente	>0,6 <0,3	bun pericol	1,25	0,41	1,33	33,09%	321,56%	
5		Lichiditatea la vedere	Banca + casa/ datorii curente	1% 1,1-30% >30 %	delicat bun capital nefolosit	11,98%	2,68%	17,29%	22,34%	646,27%	
6	Indicatori de gestiune	Viteza de rotatie a stocurilor	Cifra de afacerii/stocuri medi	<2 2,0-4,0 4,0-6,0	pericol atenție normal	2,19	1,39	1,43	63,44%	102,88%	Un număr mare de rotații relevă un grad ridicat de utilizare a stocurilor și un management operațional eficient. Numărul de rotații este influențat de menținerea stocului relativ ridicat, dublat în 2003 și 2004 față de 2002 iar cifra de afaceri nu realizează același ritm de creștere. Durata medie de stocare arată perioada de timp în care stocurile de materii prime se transformă sunt utilizate sau sunt vândute. Cei doi indicatori indică faptul că RATT are probleme în gestionarea și urmărirea stocurilor utilizate în cadrul regiei. Acest fapt este de natură a influența negativ necesarul de fond de rulment, determinând contractări de credite pe termen scurt, putând duce la întârzieri în efectuarea plăților.
		Durata medie de stocare	Timpul (365)/viteză de rotație	>180 90 <>179 60 <>89 <60	pericol atenție normal bun	166,77	262,87	255,51	157,63%	97,20%	
8		Viteza de rotatie a activului	Cifra de afacerii /activ total	0,7-1 1-1,2	atenție mediu	0,59	0,45	0,28	75,81%	61,50%	Activele societății sunt mari comparativ cu cifra de afaceri realizată. Aceasta

9	viteza vânzărilor (zile)	Debitori / vânzări * 365 zile	1,2-1,4		satisfăcut.		67,23	45,22	39,81	67,26%	88,03%	indică un capital insuficient utilizat.
			>1,4	<30	bun	bun						
10	Intarzieri la incasare (durata unei rotații)	Sold clienti x 30 / vânzari lunare	Influenta folosirea efic. a capitalului	>60	pericol	cat mai redus	59	37	34	63,23%	90,17%	Deși viteza de rotație a vânzărilor se află în limite normale, realizându-se o durată de încasare de 34 zile, este necesar a se compara cu viteza de rotație a furnizorilor care ar trebui să fie mai mică sau cel mult egală - în conformitate cu clauzele contractuale.
11	Viteza de rotație a activelor imobilizate	Cifra de afaceri/Active imobilizate	Recuperarea activelor imob. din profit	1,16	cat mai mare	0,74	1,16	0,74	0,45	63,95%	61,02%	Este în scădere de la un an la altul datorită creșterii valorii activelor imobilizate într-un ritm mai mare decât cifra de afaceri.
12	viteza de rotație a furnizorilor(zile)	Furnizori / cumpararii * 365 zile	<31	bun	75,03%	33,68	40,34	33,68	25,27	83,48%	75,03%	
13	Intarzieri la plati (durata unei rotații)	Sold Furnizori x 30/ cumparari lunare	influenta disponibilul	>61	pericol	Conform contractului	40	33	25	83,48%	75,03%	
14	Marja profitului	Rezultatul exercitiului / Cifra de afacerii	sub dobanda peste dobanda	6%	atentie normal	atentie normal	6%	-6%	-18,83%	-94,46%	330,78%	Este negativă.Regia înregistrând pierderi în exercițiul 2003 și 2004.
15	Rentabilitatea capitalului angajat	Rezultatul net+ dobanzi / capital angajat	cat mai mare	0,17	cat mai mare	-0,82	0,17	-0,82	1,19	-484,36%	-144,33%	Este mult sub nivelul dobânzii practicate de bănci.Este influențată de pierderea exercițiului.
16	Rentabilitatea	Rezultatul net x 100/capital propriu	>dobanda	14%	buna	probleme	14%	-92%	-122%	-665,50%	132,73%	
17	Rentabilitatea economica	Profitul exploatarii/cifra de afaceri	<dobanda	>0	mentine soc.	buna	-1%	-8%	-19%	570,90%	238,60%	Regia nu este rentabilă. Pierderea realizată în exercițiul 2004 duce la un capital propriu negativ.
18	Rata rentab. Economice	Profitul exploatarii/*100total active	>rata inflatiei	>0,5	buna	buna	-0,8%	-3,6%	-5,3%	431,31%	146,71%	
19	Fond de rulment	Capit,perman.-Active imob.	<rata inflatiei	pozitiv	bună	112,82%	146,747,588	165,557,299	317,876,319	112,82%	192,00%	
20	Nevoia de fond de rulment	Active curente - pasive curente	pozitiv	pozitiv	pericol	63,63%	99,723,459	150,264,781	95,620,191	150,68%	63,63%	Un necesar de fond de rulment mare presupune surse de finanțare suplimentare, eventual credite. În cazul regiei, fondul de rulment este suficient pentru a acoperi necesarul de fond de rulment și a degaja o trezorerie pozitivă.

21	Trezoreria netă	Fond de rulment- Necesar de fond de rulment	pozitiv	pericol	47,024,129	15,292,518	222,256,128	32,52%	1453,37%	Trezoreria netă puternic pozitivă nu este recomandată în condițiile în care RATT ar avea posibilitatea plasării (în condiții de renbiabilitate mai mare) excedentului de trezorerie.
22	Echilibrul financiar (Rata de finanțare a fondului de rulment)	Fond de rulment / NEFR	>1	buna	1,47	1,10	3,32	74,87%	301,73%	
			0.2-1	atenție						
			<0.2	pericol						
23	Soliditate financiara	Capital propriu/vanzari (EXPLOATARE)	0-0,33	pericol	0,32	0,07	-0,15	22,76%	-209,53%	
			0,33-0,55	mediu						
			0,55-0,66	BUN						
			>0,66	capital nefolosit						
24	Legatura necesitati de bani	Imobiliz*100 / cifra de afaceri	0%	pericol	86%	134%	220%	156,37%	163,87%	Imobilizările sun mult prea mari în comparați cu cifra de afaceri. Indicatorul arată că regia nu utilizează suficient capitalul deținut.
			0-10%	atenție						
			11-25%	normal						
			>25%	capital nefolosit						
25	Rata valorii adaugate	Valoarea adaugata / Cifra de afaceri	cît mai mare		29,63%	28,14%	31,47%	94,97%	111,84%	
	Gradul de acoperire a dobanzii	Profit brut+ dobanzi / cheltuieli cu dobanzile	cat mai mare		5,29	-8,76	-40,52	-165,63%	462,63%	Dobânzile nu pot fi recuperate din profitul realizat de regia
27	Rata de acoperire a activelor imobilizate	Active imobilizate / profitul brut	Recuperarea activelor fixe din profit	cat mai redus	14,26	-23,61	-11,70	-165,54%	49,54%	Investițiile în active imobilizate nu pot fi recuperate din profitul regiei.

Concluziile analizei economico financiare arată că unii indicatori au valori care se încadrează în categoria rezultatelor bune (rata de solvabilitate, lichiditatea generala, 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, soliditatea financiara).

Se consideră ca necesară realizarea unei separări în evidența contabilă a regiei a fondurilor de investiții de cele legate de activitatea curentă de exploatare.

5.5.8. Politici contabile

În Standardul internațional de contabilitate la capitolul Prezentarea situațiilor financiare sunt precizate următoarele: “Conducerea trebuie să aleagă și să aplice politicile contabile ale unei întreprinderi astfel încât situațiile financiare să fie conforme cu toate cerințele fiecărui standard internațional de contabilitate aplicabil și ale fiecărei interpretări a Comitetului Permanent de Interpretări. Atunci când nu există cerințe specifice, conducerea trebuie să adopte politici care să asigure furnizarea de informații de către situațiile financiare, informații care să fie :

- a. relevante pentru nevoile utilizatorilor de luare a deciziilor și
- b. credibile (IAS.1, paragraful 20)”

Altfel spus, conducerea regiei va trebui să selecteze din toate opțiunile prevăzute în Standardele Internaționale de Contabilitate, pe acelea care se potrivesc cel mai bine domeniului de activitate, astfel încât operațiunile care au afectat entitatea să fie corect reflectate în situațiile financiare. Ca urmare conducerea fiecărei RATT trebuie să elaboreze și să aplice cu consecvență un set de principii, baze, convenții, reguli și practici contabile prin care realitatea economică să fie corect reflectată în situațiile financiare.

Obligația și răspunderea organizării contabilității și a procedurilor specifice necesare, revine conducerii regiei.

Deoarece Regia Autonomă de Transport Timișoara nu are stabilit și aprobat un set de politici contabile se propune un cadru general de politici contabile din care conducerea regiei să selecteze pe cele potrivite activității sale. Acestea sunt prezentate în Anexa 7 din volumul II și pot fi detaliate și adaptate specificului RATT.

5.6. Analiza SWOT

Pe baza concluziilor rezultate din analiza diagnostic realizată a fost întocmită matricea SWOT prin care se evidențiază punctele tari, punctele slabe, oportunitățile și vulnerabilitățile RATT sub forma unei matrice de forma aceleia prezentată în figura 5.21.

<u>Puncte tari</u> (Strengths)	<u>Puncte slabe</u> (Weaknesses)
<u>Oportunități</u> (Opportunities)	<u>Vulnerabilități</u> (Threats)

Fig. 5.21. Forma matricei SWOT

Analiza SWOT reprezintă o tehnică generală de management care este în mod particular folosită în stadiile incipiente ale planificării strategice. Ea este o tehnică simplă și frecvent întâlnită în pregătirea și revizuirea planurilor de afaceri, în rezolvarea unor probleme de management sau în luarea unor decizii.

Analiza SWOT (Strengths - puncte tari, Weaknesses - puncte slabe, Opportunities – oportunități, Threats - amenințări) reprezintă un mod simplu și circumspect de a examina viabilitatea afacerii prin identificarea punctelor tari, punctelor slabe, oportunităților și amenințările ce privesc desfășurarea activității.

Rezultatele analizei se prezintă în tabelul nr. 5.47.

Tabelul nr. 5.47. Matricea SWOT.

PUNCTE TARI

- tradiție și profesionalism;
- resurse umane majoritar competente;
- infrastructura de tramvai în curs de modernizare;
- parc modern de autobuze;
- RATT deține „un monopol” în ceea ce privește transportul în comun pe teritoriul municipiului Timișoara;
- 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 rentabilizare;
- management activ, orientat pe obiective prioritare și dezvoltare;
- încrederea managementului din cadrul RATT 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.

PUNCTE SLABE

a) situația resurselor financiare:

- RATT are datorii importante;
- acces dificil la credite deoarece RATT nu are cu ce garanta (mijloacele fixe de tip clădiri și terenuri sunt proprietate publică) ;
- situație de declin financiar în ultimii trei ani, din 2003 încheierea cu pierderi a exercițiului financiar;
- tendința de creștere a volumului pierderilor ar putea să periclitează continuitatea activităților pe termen scurt;
- lipsa unei baze de date relaționale, respectiv a unui sistem informatic integrat (de tip ERP- Enterprise Resource Planning) aduce mari dificultăți și prejudicii întregului sistem financiar-contabil și de comercializare;

- utilizarea incompletă a capacităților și tehnologia învechită determină cheltuieli ridicate și în final pierderi la secțiile piese de schimb, întreținere și reparații;
- nu este instituit un sistem de bugetare și evidență a cheltuielilor pe centre de costuri/profit, pentru secțiile de exploatare (tramvaie, troleibuze, autobuze) și nu există un compartiment de controlling care să opereze cu acest sistem.

b) starea mijloacelor de transport:

- troleibuzele 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 ;

c) probleme de organizare generală:

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

d) măsurarea prestației și a producției:

- nu există un sistem modern de urmărire și monitorizarea circulației mijloacelor de transport;
- sistemul de informare a călătorilor în stațiilor și în mijloacele de transport este deficitar;
- nu există un sistem de tiketing modern prin care să se poată urmări numărul de călători transportați;

e) 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 automobil 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 (exemplu: donația de tramvaie de la Karlsruhe);
- 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;
- dezvoltarea concurenței, inclusiv din țările UE din 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;
- reducerea numărului de călători;
- creșterea volumului de date și informații care nu se pot prelucra cu sistemul informatic actual.

5.7. Concluziile analizei diagnostic

Analiza diagnostic a scos în evidență principalele probleme cu care se confruntă RATT. Acestea sunt legate de:

- probleme de organizare generală și de gestiune datorate complexității problemelor legate de asigurarea unui serviciu de transport în comun eficient în condițiile în care lipsește un sistem informatic adecvat;
- starea de uzură fizică și morală a mijloacelor de transport în comun, excepție făcând cele 50 de autobuze achiziționate în anul 2005 ;
- situația precară a resurselor financiare care n-a permis începerea mai timpurie a procesului de modernizare a RATT;
- măsurarea prestației și a producției datorita lipsei de sisteme moderne de monitorizare a circulației mijloacelor de transport și de tiketing;
- contorizarea consumurilor care nu s-a putut realiza datorita lipsei fondurilor de investiții pentru achiziționarea echipamentelor necesare;
- posibilele amenințări care pot apărea, mai ales datorita creșterea circulației urbane care va perturba puternic circulația mijloacelor de transport în comun în situația în care nu se vor asigura benzi de circulație destinate exclusiv acestora.

Se menționează faptul că pentru rezolvarea problemelor cu care se confruntă, RATT dispune de un management dinamic, de resurse umane competente și de expertiza necesară pentru a pune în practică programe de eficientizarea și modernizare a activității regiei pentru a se alinia la standardele europene.

6. ELEMENTE DE STRATEGIE ȘI TACTICĂ ÎN ACTIVITATEA RATT

6.1. Conceptul de strategie și tactică

Misiunea RATT este aceea de a oferi populației o alternativă economică și fiabilă față de celelalte moduri de transport.

Strategia, concretizată printr-un program de acțiuni strategice, este elaborată/revizuită de către conducerea administrativă pentru o perspectivă de 3-5 ani sau atunci când se produc schimbări majore în tehnologii sau în contextul socio-economic. În cadrul schemei de mai jos (fig. 6.1) se propune un demers pentru elaborarea unei strategii.

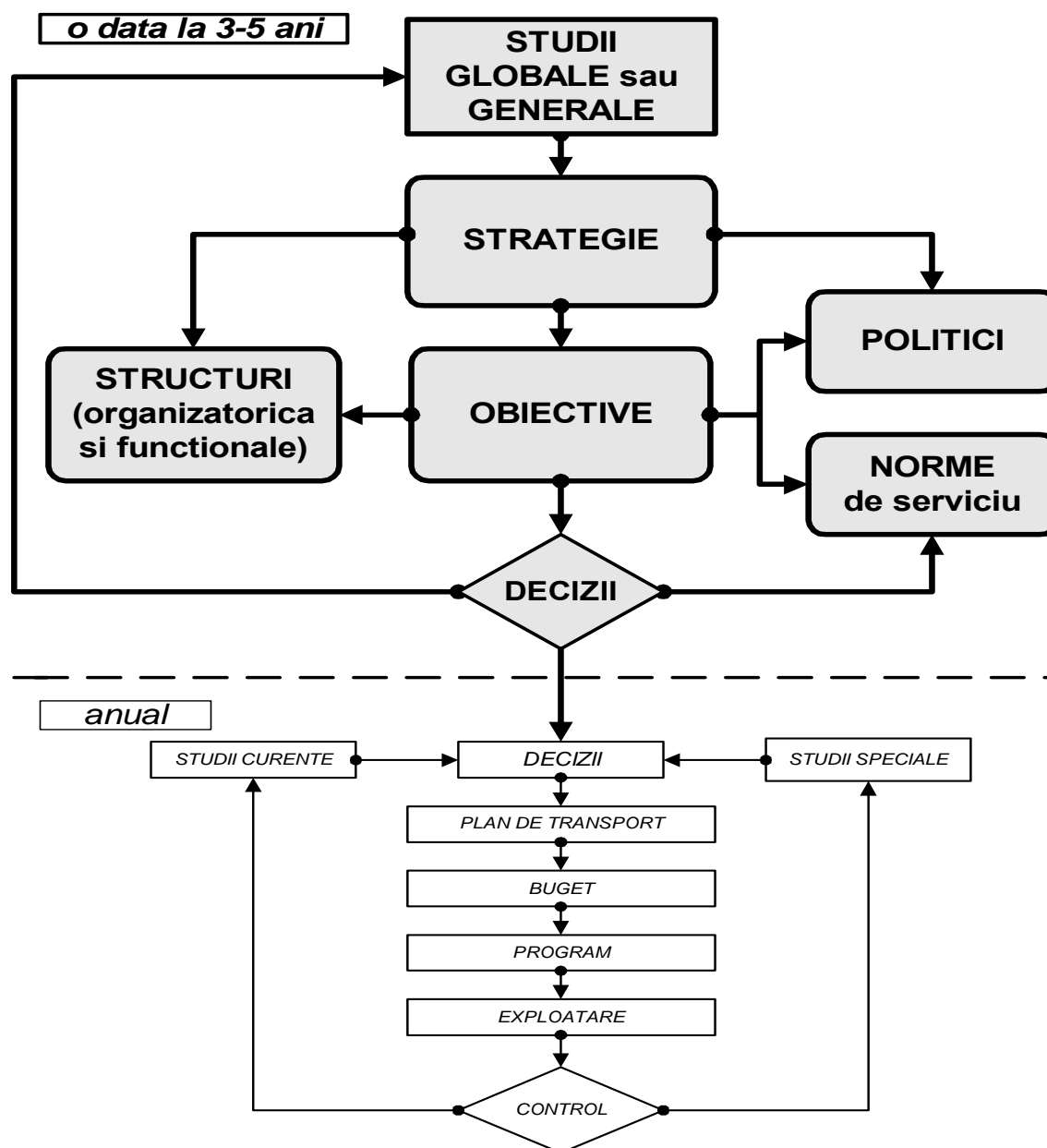


Fig. 6.1. Schema elaborării unei strategii pentru o întreprindere de transport în comun.

La elaborarea strategiei, serviciul de planificare tehnică are sarcina de a formula concis și convingător toate datele de intrare prevăzute în schema din fig. 6.2. .

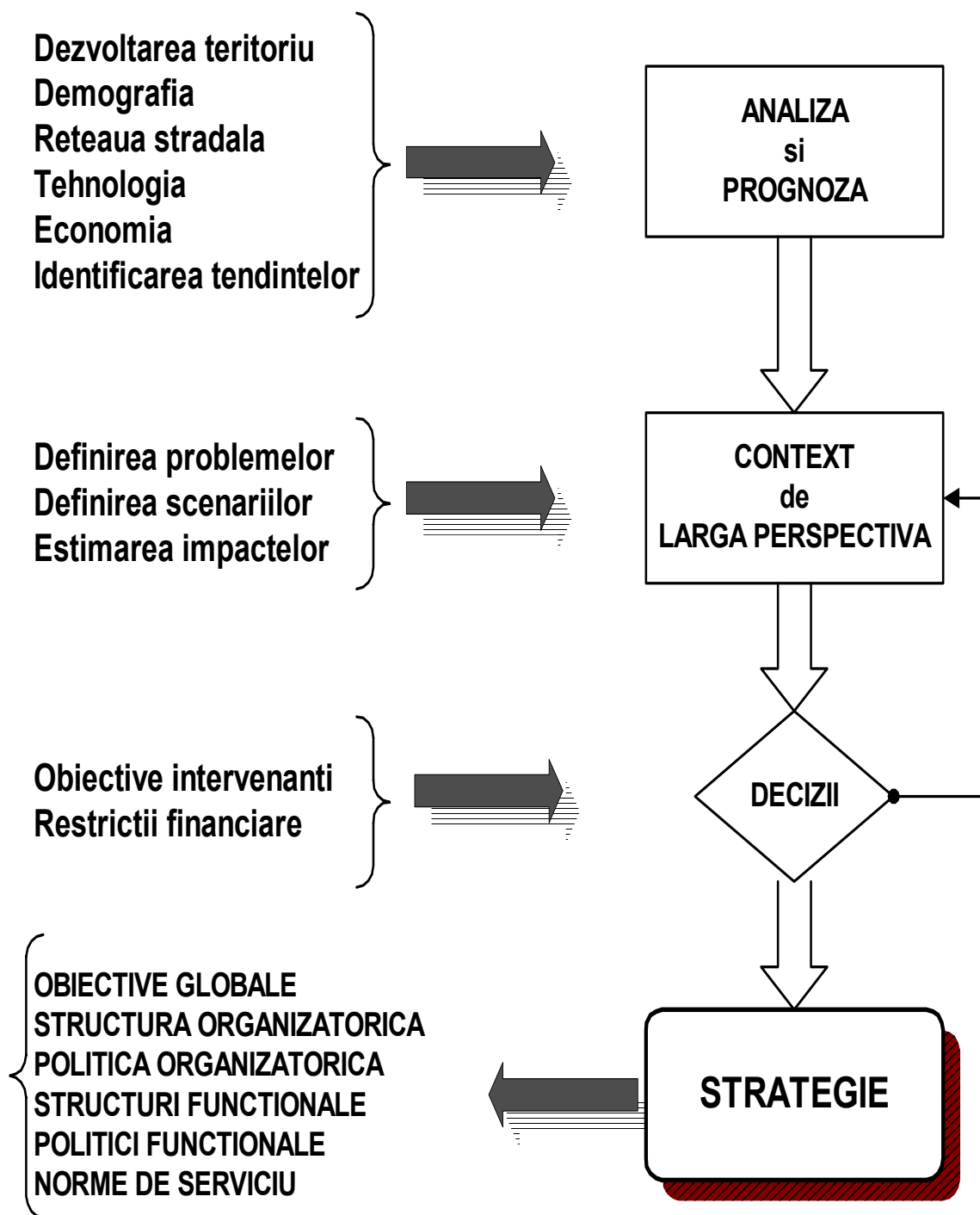


Fig. 6.2. Activități necesare pentru elaborarea strategiei.

În concordanță cu principiile arătate mai sus, pentru îndeplinirea misiunii RATT, în prezentul studiu se propune un program de acțiuni strategice, care se prezintă în capitolul 10.

Programul de acțiuni strategice este necesar să fie supus aprobării de către Consiliul de Administrație al RATT și apoi să fie urmărită realizarea programului.

După aprobarea programului de acțiuni strategice, *Serviciul Planificare Tehnică* se va ocupa de realizarea următoarelor activități :

- participă la formularea și detalierea obiectivelor globale și a politicilor ;
- definește sau modifică sistemul de norme de serviciu ;
- detaliază impactele tehnice și economice.

De asemenea, *Serviciul Planificare Tehnică* va asigura un suport permanent **Conducerii operative** în **elaborarea tacticii**.

Tactica este elaborată anual de către conducerea operativă. În schema de mai jos (fig. 6.3.) se propune o modalitate pentru stabilirea tacticii.

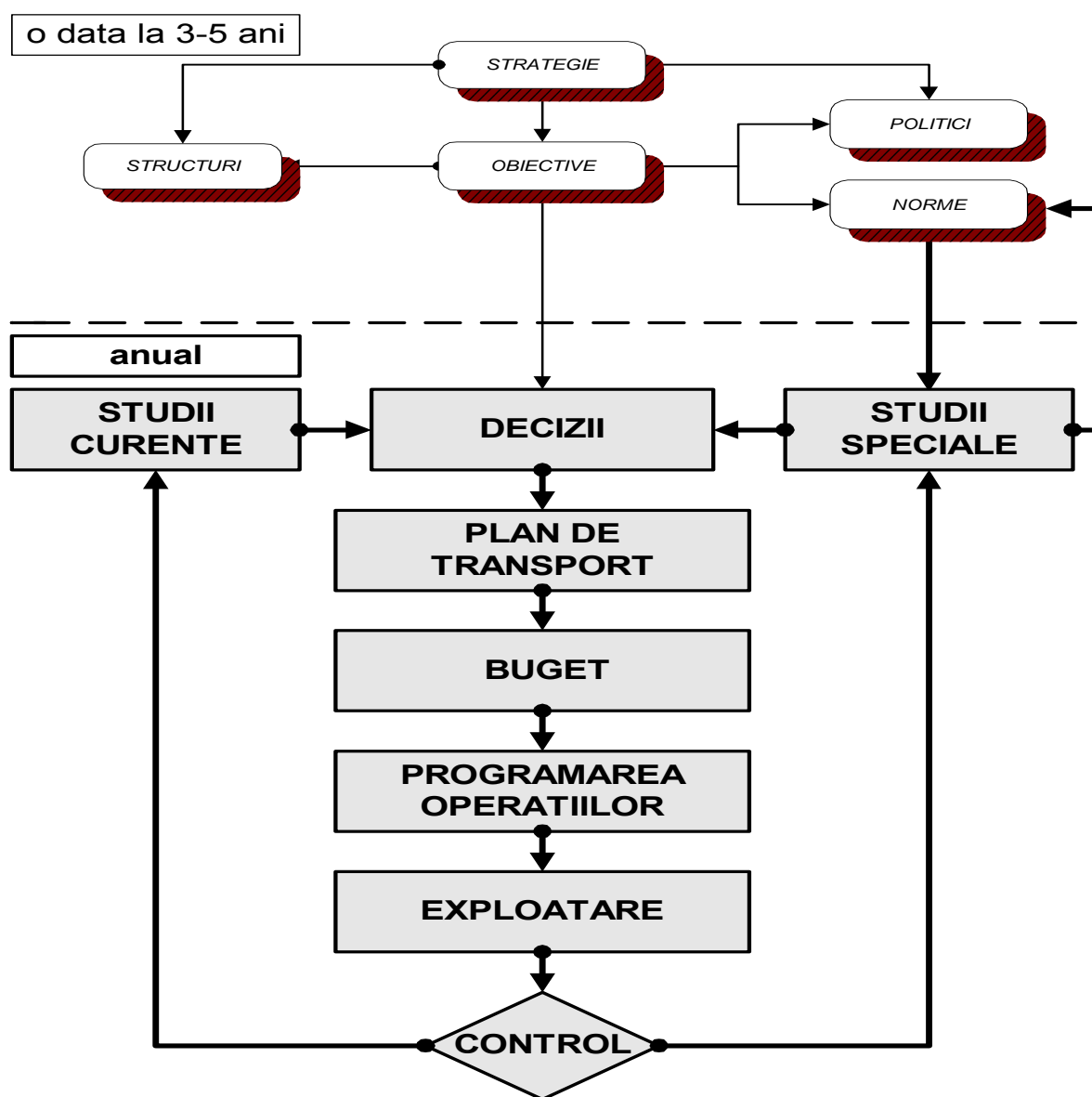


Fig. 6.3. Elaborarea tacticii întreprinderii de transport în comun.

Serviciul Planificare Tehnică va avea sarcina de a formula concis și convingător toate datele de intrare prevăzute în schema din figura 6.4.:

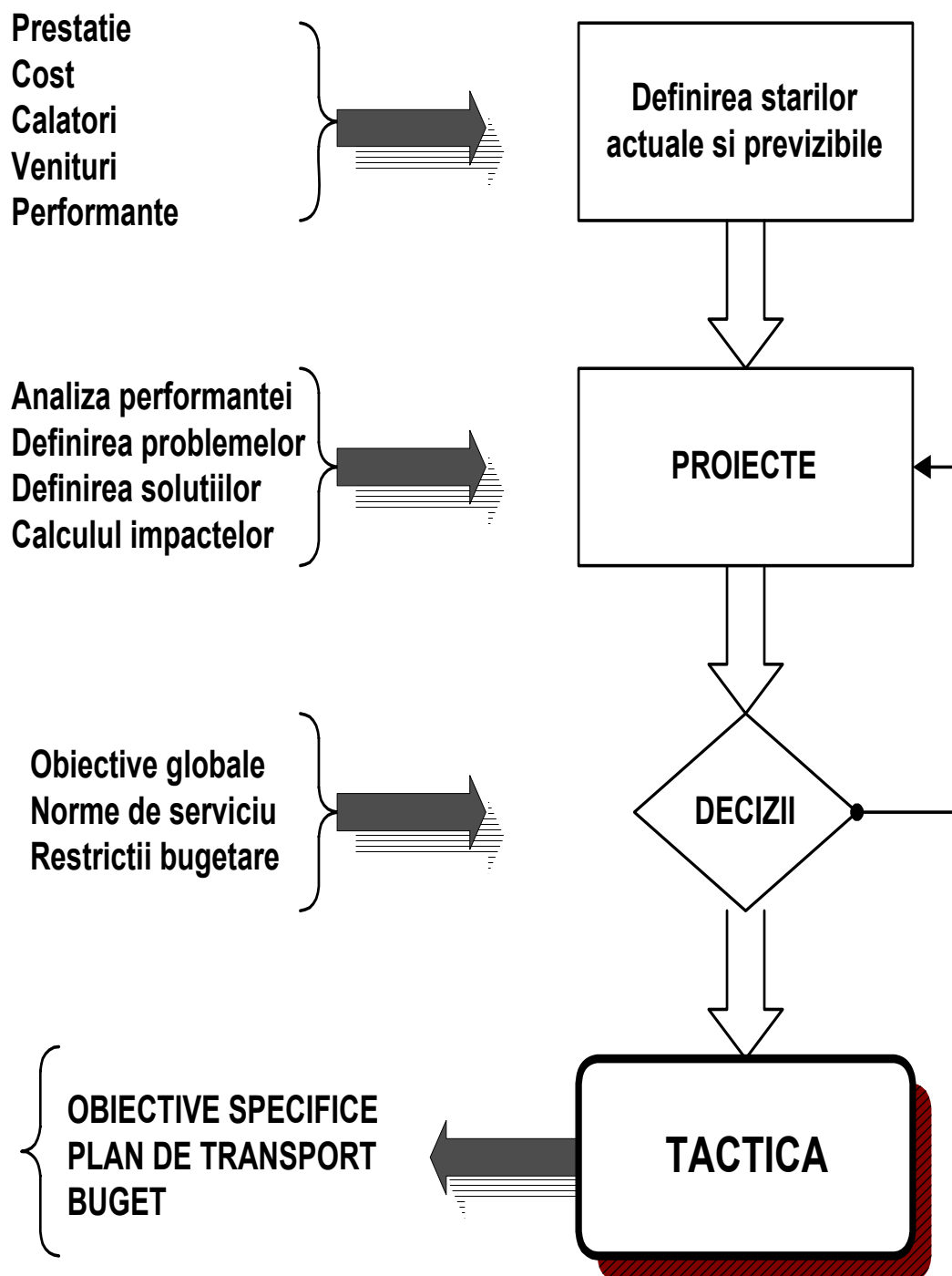


Fig. 6.4. Etapele obținerii datelor de intrare pentru elaborarea tacticii.

După aprobarea unei **tactici de către Consiliul de Administrație**, *Serviciul Planificare Tehnică* :

- participa la formularea și detalierea obiectivelor specifice ;
- definește în detaliu planul de transport ;
- detaliază cheltuielile previzibile.

6.2. Sistemul de obiective și sub-obiective

În transportul în comun se disting:

- **obiectivele globale** sunt stabilite de conducerea administrativă în cadrul planificării strategice la nivel de întreprindere;
- **obiectivele specifice** sunt stabilite de conducerea operativă în cadrul planificării tactice la nivel de compartiment.

Obiectivele RATT referitor la eficientizarea activității sunt prezentate sub forma de măsuri/acțiuni în cadrul programului de acțiuni strategice în cadrul tabelului nr. 10.1.

6.3. Sistemul de gestiune totală a calității.

6.3.1. Definirea sistemului.

Calitatea este o noțiune foarte complexă deoarece cuprinde ansamblul de caracteristici (tehnice, de fiabilitate, de confort, estetice, etc.) care asigură că un produs sau serviciu satisfac nevoile/cerințele exprimate și/sau sunt competitive față de alte produse sau servicii similare.

Prin CONTROLUL CALITĂȚII se înțelege aplicarea unei metode prin care se verifică dacă caracteristicile reale ale unui produs sau serviciu sunt conforme cu specificațiile de realizare.

În prezent, a fost definit **SISTEMUL DE GESTIUNE TOTALĂ A CALITĂȚII** ale cărui principale obiective globale sunt :

- satisfacția totală a clientului;
- protecția mediului înconjurător.

Principalele activități ale acestui sistem sunt :

- **planificarea calității**, activitate prin care se definesc obiectivele de calitate, se definesc normele de calitate și se redactează specificații pentru modul de aplicare efectivă ;
- **asigurarea calității**, ansamblu de norme și de proceduri prin care controlul calității este efectuat în toate etapele de realizare a unui produs sau serviciu și de către întregul personal.

6.3.2. Criteriile utilizatorului.

Calitatea a fost întotdeauna o preocupare importantă în transporturi. Criteriile după care călătorii apreciază TC (în ordinea exprimată în sondajele de opinie) sunt :

- timpul de deplasare (cât mai mic, în general mai mic decât timpul de deplasare în vehicul personal);
- ritmicitatea (cât mai bună);
- tarifele (mult mai mici față de costul utilizării vehiculului personal);
- accesibilitatea (TC cât mai aproape de domiciliu și de locul de muncă) ;
- informația (cât mai ușor disponibilă) ;
- gradul de încărcare a vehiculelor ;
- confortul în vehicule ;
- curățenia vehiculelor ;
- curățenia stațiilor ;
- amabilitatea personalului ;
- condițiile de așteptare în stații ;
- modul de tratare a sesizărilor ;

- securitatea deplasării ;
- protecția mediului înconjurător.

Deși ar fi fost de așteptat ca securitatea deplasării și protecția mediului să se găsească printre primele locuri, aceste două caracteristici ale TC nu sunt apreciate de către călători ca fiind prioritare deoarece călătorii :

- consideră că securitatea deplasării în TC este perfect asigurată (condiție obligatorie) deci nu o percep ca fiind o problemă;
- nu realizează avantajele majore pe care le oferă TC față de toate celelalte moduri de transport.

În TC se consideră că principalele caracteristici care definesc calitatea serviciului sunt :

- timpul de deplasare;
- ritmicitatea;
- modul de tratare cererilor, sugestiilor și reclamațiilor;
- securitatea deplasării;
- protecția mediului înconjurător.

Se menționează faptul că încă nu au fost definite norme internaționale privind calitatea nici în transporturi nici în TC. În Anexa 8 din cadrul volumului II - ANEXE sunt prezentate principalele caracteristici care definesc calitatea serviciilor de transport în comun.

O întreprindere de transport în comun trebuie să stabilească indicatorii pentru toate aspectele menționate mai sus și să urmărească și să analizeze evoluția lor.

Pentru asigurarea calității activității RATT, deci și a transportului în comun în municipiul Timișoara, este necesar să fie elaborat un nou sistem de gestiune a calității de către o firmă specializată în acest domeniu deoarece manualul de asigurare a calității existent, bun la momentul elabărării, nu mai corespunde exigențelor standardelor europene.

6.4. Obiective strategice privind dezvoltarea transportului în comun în zona Timișoara

Se propune ca obiectivele strategice, în domeniul dezvoltării transportului în comun în zona Timișoara, să se 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 până la amortizarea liniilor de contact și înlocuirea apoi cu autobuze, care își pot schimba traseul când situația o cere;
- menținerea liniilor de troleibuze numai în zonele periferice ale orașului și pe cât posibil pe trasee fără multe viraje, în special viraje la stânga;
- asigurarea accesibilității la serviciile transport în comun pentru toate zonele din municipiul Timișoara, într-o primă etapă, iar în Aglomerarea Urbană Timișoara.

7. PROPUNERI PRIVIND EFICIENTIZAREA ȘI MODERNIZAREA ACTIVITĂȚII RATT

7.1. Perspectivele de dezvoltare a RATT

Misiunea RATT este aceea de a oferi populației o alternativă economică și fiabilă față de celelalte moduri de transport. În acest context, activitatea regiei trebuie orientată către transformarea unor călători potențiali, care în prezent folosesc alte mijloace de transport, în călători satisfăcuți, care atunci când au nevoi de deplasare să se gândească, ca primă alternativă, la utilizarea transportului în comun.

Transportul în comun în municipiul Timișoara are perspective mari de dezvoltare deoarece:

- municipiul este în continuă dezvoltare, iar în scurt timp, de ordinul a 4-5 ani, se va putea vorbi de Aglomerarea Urbană Timișoara, care pe lângă teritoriul actual, va îngloba și comunele limitrofe;
- creșterea circulației urbane și blocajele de trafic care se produc deja în prezent vor face ca tot mai mulți posesori de automobile să recurgă la serviciile de transport public, în special în zona centrală a orașului.

7.2. Analiza mediului concurențial

În prezent, RATT deține un monopol în domeniul serviciilor de transport public pe teritoriul municipiului Timișoara. Acest monopol este deținut practic încă de la înființarea în 1868 a primei companii de transport în comun în Timișoara cu denumirea „Societatea de tramvai cu cale ferată din Timișoara”.

Singura concurență care există în municipiul Timișoara în domeniul transportului de călători o constituie taximetrele. În același timp, taximetrele pot fi considerate și ca un sistem complementar pentru satisfacerea nevoilor de transport pe care RATT nu-și propune să le satisfacă, cum sunt: călătoriile pe timp de noapte, deplasările „de la poartă la poartă”, deplasările pentru urgențe, deplasările în legătura cu exteriorul orașului, etc.

7.3. Baza conceptuală a propunerilor

Propunerile privind eficientizarea și modernizarea activității RATT 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.

Ca urmare a analizei diagnostic efectuate a rezultat necesitatea realizării într-o primă etapă a unui sistem informatic și a unei baze de date integrate. Setul de măsuri privind eficientizarea și modernizarea activității RATT are în vedere utilizarea unui astfel de sistem informatic și a unei baze de date integrate.

Baza conceptuală a propunerilor privind eficientizarea activității se prezintă, sub forma unei scheme bloc în figura 7.1.

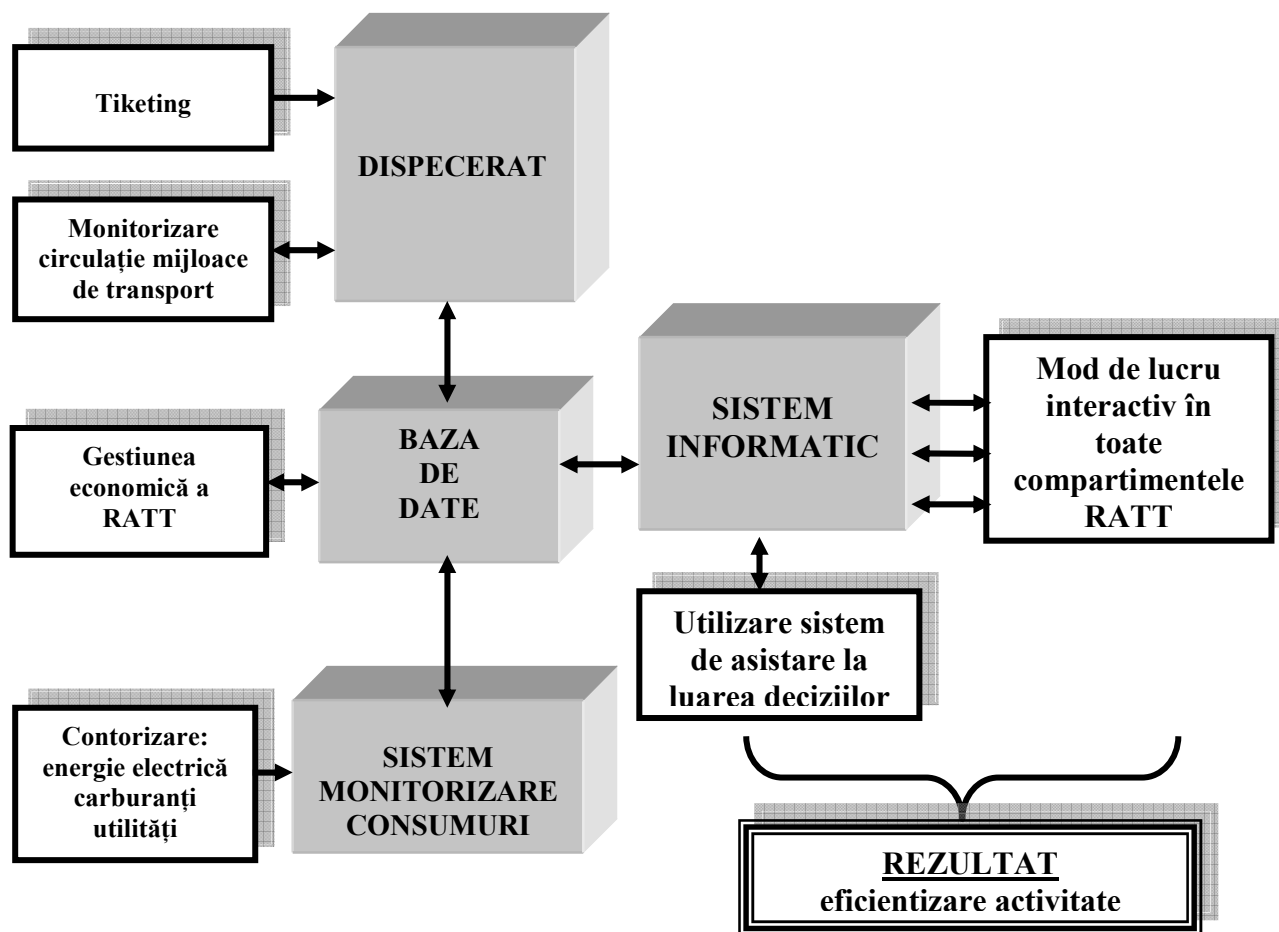


Fig. 7.1. Schema bloc privind propunerile de eficientizare a activității RATT

7.4. Indicatori de performanță și politici de dezvoltare

7.4.1. Definirea indicatorilor de performanță

Gestiunea performanței unei întreprinderi de transport în comun este denumirea sistemului care asigură calculul și analiza indicatorilor de performanță.

Indicatorii primari (producție, venituri, prestație, costuri) sunt foarte importanți deoarece exprimă rezultatele directe ale activității.

Indicatorii primari nu permit, însă, efectuarea unei analize tehnico-economice a activității și nu pot fi comparați cu normele de serviciu.

Analiza tehnico-economică, însă, impune calculul indicatorilor de performanță.

În schema din figura 7.2. este prezentată propunerea privind modul de calcul al principalilor indicatori de performanță.

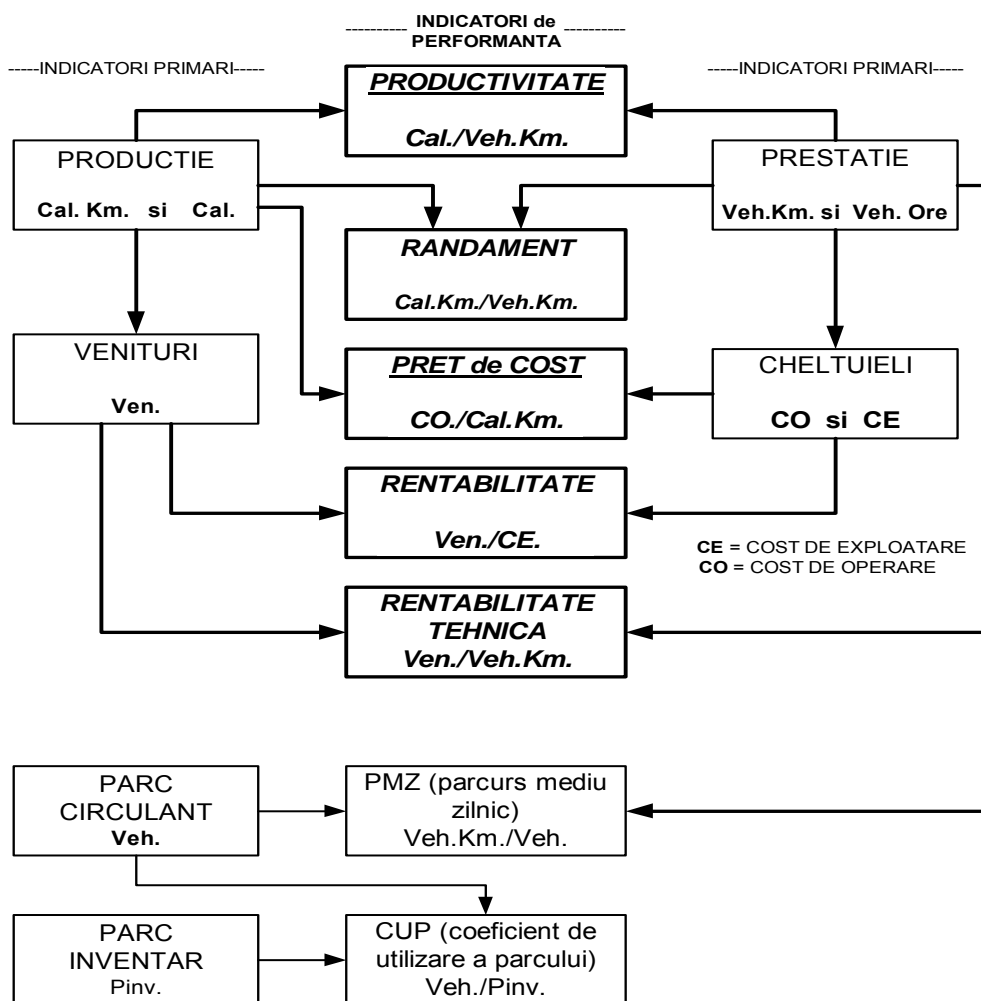


Fig. 7.2. Modul de calcul al indicatorilor de performanță.

Teoretic, calculul indicatorilor de performanță este foarte simplu, iar producția lor este posibilă la orice nivel. Practic, fiecare indicator de performanță trebuie calculat numai pentru nivelele la care:

- este necesar (exprimă aspecte utile pentru analiză);
- valorile lui sunt suficient de fiabile (aproximațiile, atunci când se impun, nu deformează realitatea și permit comparații).

În tabelul 7.1. sunt prezentate necesitatea și fiabilitatea pentru fiecare indicator de performanță și pentru toate nivelele de calcul.

Tabelul 7.1. Necesitatea și fiabilitatea indicatorilor de performanță.

	Total lună					Zi lucrătoare				
	Total rețea	Grup de linii	Linie			Total rețea	Grup de linii	Linie		
			total zi	perioade de vârf	rest zi			total zi	perioade de vârf	rest zi
PRODUCTIVITATE	5 A	5 A	4 A	4 A	4 A	5 A	5 A	5 A	5 A	5 A
RANDAMENT	4 C	4 C	*	*	*	5 A	5 A	4 A	4 A	2 A
PREȚ de COST	5 A	5 A	4 A	4 A	4 A	5 A	5 A	5 A	4 A	4 A
RENTABILITATE	5 A	1 D	*	*	*	3 A	1 C	*	*	*
RENT. TEHNICA	5 A	5 A	*	*	*	5 A	5 B	4 B	2 D	2 D
PMZ	4 B	3 C	*	*	*	5 A	3 A	*	*	*
CUP	*	*	*	*	*	1 A	*	*	*	*

Necesitate (in estimarea prevederilor si evaluarea realizarilor)

5= strict necesar ; 1=utilitate minimă ; *=nu se aplica

Fiabilitate (in comparatii/analiza rezultatelor)

A= fiabilitate foarte bună ; D=fiabilitate minimă

Referitor la indicatorii de performanță se arată următoarele :

- productivitatea** este cel mai important indicator de performanță fiind strict necesar și având o fiabilitate foarte bună la toate nivelele;
- randamentul** este un indicator important, dar fiabilitatea lui este mai redusă la nivel de total lună deoarece distanța medie de călătorie este stabilită prin sondaje numai pentru zilele lucrătoare (în cazul în care se lucrează cu „sondori”);
- prețul de cost** este indicatorul de performanță cel mai semnificativ din punct de vedere economic, fiind strict necesar și fiabil la toate nivelele (se calculează luând în considerare numai costul de operare). Pentru total lună, utilitatea lui este însă evidentă numai pentru total rețea și grup de linii ;
- rentabilitatea și rentabilitatea tehnică** (termen hibrid deoarece rentabilitatea nu poate fi decât economică) sunt indicatori necesari și au o fiabilitate foarte bună pentru total rețea.

Indicatorii **rentabilitatea și rentabilitatea tehnică** sunt tributari modului de calcul a veniturilor care are o fiabilitate care scade o dată cu nivelul de detaliu. Datorita acestui fapt, **rentabilitatea tehnică** are o fiabilitate :

- acceptabilă la nivel de grup de linii;
- redusă la nivel de perioade din zi.

Utilitatea și fiabilitatea indicatorului **rentabilitate** sunt evidente la nivel de total rețea și sunt foarte reduse la alte nivele deoarece utilizează costul de exploatare, deci necesită repartizarea cheltuielilor fixe prin chei arbitrare.

- parcursul mediu zilnic** (PMZ) este necesar și fiabil la nivelele de total rețea și grup de linii dar necesitatea lui la alte nivele este neglijabilă ;
- coeficientul de utilizare a parcului** (CUP) este necesar și are sens numai la nivel de total rețea.

În majoritatea întreprinderilor de transport în comun, **coeficientul de utilizare al parcului** este considerat ca reflectând numai aspecte ale activității de întreținere. Analiza CUP necesită însă o atenție deosebită pentru a identifica aportul unor posibile erori de planificare (supradimensionarea parcului inventar).

7.4.2. Îmbunătățirea indicatorilor de performanță la RATT

Performanța RATT se poate îmbunătăți prin implementarea măsurilor de eficientizare și modernizare propuse.

Propunerile de măsuri, care se prezintă în capitolele care urmează, au în vedere eficientizarea activității RATT. Pentru a se obține acest lucru RATT va trebui să urmărească evoluția în timp a acestor indicatori.

Este de așteptat ca îmbunătățirile să se producă treptat, odată cu implementarea fiecărei măsuri.

Se recomandă ca nivelul realizat al performanței RATT, în ceea ce privește transportul în comun, să fie analizat ținând seama de principalii indicatori de performanță: productivitatea, randamentul, prețul de cost, rentabilitatea, parcursul mediu zilnic și coeficientul de utilizare a parcului. Acești indicatori se consideră că trebuie să se regăsească printre cei prin care se evaluează activitatea și rezultatele managementului Regiei, și ar putea fi incluși în cadrul contractului de management.

7.5. Programul de acțiuni strategice

Din analizele efectuate au rezultat mai multe direcții de acțiune pentru sporirea eficienței și eficacității RATT. Aceste direcții sunt (tabelul nr. 7.2.):

- reducerea costurilor;
- sporirea veniturilor;
- externalizarea unor activități;
- sporirea competenței resurse umane;
- restructurarea organizatorică;
- realizarea de investiții pentru modernizarea transportului în comun.

Tabel nr. 7. 2. Căi de îmbunătățire a activității RATT

Nr. crt.	Acțiunea	Mod de realizare
<i>1</i>	<i>Reducere costuri</i>	
	1.1. economii la energia electrică	- contorizare la fiecare utilizator, inclusiv vehicul - recuperare energie la frânări - înnoire parc mijloace de transport
	1.2. economii la energia termică	- contorizare - modernizare instalații
	1.3. economii la carburanți	- contorizare consum de către vehicule
	1.4. eliminare cheltuieli legate de activități „altele decât TC”	- externalizarea bazei de agrement prin renunțarea RATT la această activitate și cedarea acesteia (teren și clădiri din str. Renașterii, nr. 28), de exemplu, Asociației non-profit „Electrica 1869”. Astfel va fi încurajată autofinanțarea acestei asociații în scopul desfășurării activității principale prevăzut în statut – centru de copii și juniori, eliminând cheltuielile de întreținere ale bazei de agrement și reducând cheltuielile de sponsorizare a asociației. - reducerea sponsorizărilor
	1.5. optimizare linii și grafice	- creare compartiment de marketing - sistem de tiketing - monitorizare circulație mijloace de TC
	1.6. utilizarea intensivă a timpului de lucru	- restructurare organizatorică - sistem de recompense și sancțiuni
	1.7. desființarea dispeceratelor de pe traseele mijloacelor de transport în comun	- implementarea sistemului de urmărire și dirijare a circulației (GPS).

2	Sporire venituri	
	2.1. sistem de tiketing	- sistem cu card preplătit
	2.2. extindere linii (rețea) de TC	- studiere nevoi de transport
	2.3. atragere de călători noi	- promovare TC de către compartimentul de marketing - extindere servicii de TC în periurban - contractarea de curse „convenție”
3	Externalizare activități	
	3.1 reducerea costurilor cu aprovizionarea	- aprovizionarea tehnico-materială la nivel de Regie în cât mai mare măsură prin Bursa de Mărfuri
	3.2 externalizarea activității de turnătorie	- realizarea de contracte cu terții
	3.3. control bilete	- contractare cu terți
	3.4. externalizarea transportului de energie electrică de medie tensiune	- transfer activității către distribuitorul regional de energie electrică (plecarea din stațiile de transformare până la intrarea în substațiile de transformare și redresare ale Regiei)
	3.5 reparații și întreținere linii cale și linii de contact	- externalizarea activității de reparație și întreținere a rețelelor de cabluri/ creare societate independentă de RATT sau contractare cu terți
4	Sporire competențe resurse umane	
	4.1. selecție și angajare	- perfecționare activitate la compartimentul de resurse umane - colaborare cu firme de specialitate
	4.2. formarea personalului	- perfecționare activitate la compartimentul de resurse umane - colaborare cu firme de specialitate
	4.3. sistem de recompense și sancțiuni	- delegare de competențe și responsabilizare a personalului din toate compartimentele
5	Restructurare organizatorică	
	5.1. creare compartiment marketing	- organigramă nouă
	5.2. reducere niveluri ierarhice	- organigramă nouă
	5.3. extindere sistem informatic	- sistem informatic integrat - sistem de asistare la luarea deciziilor
	5.4. management orientat spre performanță (rentabilizare)	- reducerea birocrăției prin asumarea de responsabilități (reducerea numărului de semnături de pe acte) - realizarea sistemului de monitorizare a circulației mijloacelor de TC - introducerea unui sistem de controlling (controlul eficient al cheltuielilor)
	5.5. utilizare corespunzătoare a spațiilor	- redistribuirea spațiilor conform cu necesitățile
6	Realizarea de investiții pentru modernizarea TC	
	6.1. înnoire parc	investiții
	6.2. extindere linii de tramvai	investiții
	6.3. realizarea sistem de monitorizare	investiții
	6.4. dotare cu scule și instrumente	investiții
	6.5. reabilitare construcții și utilități	investiții
7	Măsuri care nu depind de RATT	
	7.1. constituirea Autorității de Transport pentru zona Timișoara	
	7.2. colaborare cu ONG-uri pentru promovarea TC	
	7.3. extindere activitate în periurban	

8. REPROIECTAREA STRUCTURII ORGANIZAȚIONALE A RATT

8.1. Reproiectarea structurii organizaționale și a instrumentarului managerial

Analiza structurii organizaționale (SO) actuale și a documentelor care reprezintă instrumentarul managerial (IM) relevă necesitatea revizuirii acestora și armonizarea lor cu structurile practicate în țările Uniunii Europene pentru companiile de transport în comun.

Vizita documentară la companiile de profil din 2 orașe cu parametrii asemănători ca număr de locuitori și structură a transportului în comun (Brno din Cehia și Karlsruhe din Germania) au constituit un suport practic pentru o analiză comparativă, din care au rezultat următoarele:

- necesitatea reconfigurării structurii organizaționale în funcție de stadiul de dezvoltare al companiei și strategia sa de dezvoltare;
- crearea sau reorientarea compartimentelor de strategie, dezvoltare și planificare tehnică, dar și a celor de marketing și vânzări către proiecte de modernizare, cu promovarea echipamentelor și tehnologiilor digitale;
- 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 TC, 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.
- promovarea unor compartimente și activități noi, legate pe de o parte de noile tehnologii digitale pentru monitorizare trafic, tiketing și prioritizarea circulației mijloacelor de TC și pe de altă parte asigurarea rentabilității prin aplicarea metodelor moderne de controlling și bugetare a activităților pe Centre de Costuri/Profit.

Urmare a acestei analize, structura optimă și eficientă la nivel de Regie este schematic reprezentată în organigramă, cu număr de posturi de conducere și execuție. În acest scop s-a elaborat organigrama pentru:

- etapa 1 – cuprinde o regrupare a principalelor compartimente sub coordonarea a trei directori adjuncți și regruparea unor activități în compartimente care pot participa mai eficient în procesul de rentabilizare a activității RATT, cum sunt Serviciul de Strategie, Serviciul de planificare tehnică, Serviciul de tehnologia informației și comunicare, Biroul de control intern, Biroul marketing, Biroul de controlling și bugete,
- etapa 2 – cuprinde înființarea departamentului de Strategie, proiecte și tehnologia informației condus de un director adjunct necesar în faza de realizare și implementare a sistemului informatic, a sistemului de monitorizare a circulației și de tiketing.

Se menționează că aceste organigrame, reprezintă punctul de plecare al unui viitor **Studiu de reproiectare a structurii organizaționale și a Instrumentarului Managerial**, care va avea, ca obiectiv principal, armonizarea structurii organizatorice (SO) și instrumentarului managerial (IM) cu noile metode de management și tehnologiile digitale, ce vor fi utilizate în sistemul de TC și care vor face posibilă rentabilizarea activității RATT și absorbția reglementărilor UE în domeniu.

8.2. Principii pentru proiectarea structurii organizaționale

Cele două variante de SO au în vedere aplicarea principiilor moderne de proiectare a Structurii Organizaționale, dintre care se recomandă să fie reținute următoarele, ca fiind semnificative pentru RATT:

1. Definirea obiectivelor strategice ca punct de plecare în restructurarea structurilor organizaționale: *Obiectivele strategice pentru RATT sunt prezentate în Programul de rentabilizare și în programul de Acțiuni Strategice*;
2. 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 informațiilor și comunicațiilor) modern și adecvat.
3. Apropierea structurii manageriale de cea operațională prin reducerea numărului de niveluri ierarhice și compartimente administrative/funcționale, care să permită transmiterea rapidă și fluentă a deciziilor și a informațiilor privind realizarea acestora. Acest principiu se materializează prin aplatizarea structurii organizaționale și prin utilizarea eficientă a sistemelor moderne de TIC.
4. Unitatea dintre decizie și implementarea acesteia în structura operațională. Acest principiu se materializează prin asigurarea încă de la proiectarea structurii organizaționale că la nivelul unui post cu atribuții, competențe și responsabilități definite, decizia se transmite de la un singur manager și rapoartele se întorc, în primă instanță, tot la acesta pentru evaluare.
5. 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.
6. Concordanța dintre cerințele posturilor și capacitățile personalului, reprezintă un principiu fundamental, care trebuie să asigure o selecție riguroasă a personalului. Acest principiu se materializează într-un sistem de recrutare/selecție și promovare, care să asigure atât cunoștințele și aptitudinile necesare, cât și motivația exercitării corecte și eficiente a sarcinilor și dezvoltarea normală în carieră.
7. Asigurarea coerenței structurii organizaționale prin gruparea rațională a compartimentelor din același domeniu de activitate. Acest principiu se materializează într-o segmentare rațională a structurii, care să asigure competența și coerența managerială și care să favorizeze, totodată și economia de informații și comunicații, precum și de personal. 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 restructurării structurii organizaționale necesită o atență analiză și utilizarea unor metode de proiectare specifice.
8. 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, ca urmare a introducerii unor sisteme TIC moderne.

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.

8.3. Variante propuse pentru structura organizațională.

Proiectarea variantei optime de sistem organizatoric și structură organizațională, reprezintă o cerință esențială în managementul modern. Prin aplicarea acestui principiu s-au realizat 2 variante cadru de îmbunătățire a SO a RATT.

8.3.1. Organigrama cadru - etapa I

Organigrama cadru pentru etapa I (figura 8.1.) se caracterizează prin următoarele îmbunătățiri:

- numărul de Direcții se reduce de la 5 la 3;
- la nivelul Staff-ului Directorului General constituirea unor noi compartimente, Control intern economic și tehnic, Birou marketing și relații cu publicul, Birou controlling și bugete;
- s-au propus noi compartimente, care să elaboreze Programele și Proiectele preconizate în Programul de Acțiuni Strategice (Planificarea tehnică, Sistemul de ticketing, Sistemul general de Statistici și Monitorizare), care să promoveze metode de reducerea costurilor și bugete adecvate pe Centre de Costuri/Profit;
- crearea în cadrul Serviciului de Resurse Umane a unui compartiment dedicat Sistemului de pregătire continuă a personalului;
- au fost relocate o serie de servicii tehnice la structura executivă.

La nivelul structurii executive s-au propus:

- îmbunătățiri la Direcția de Exploatare:
 - o pentru Serviciul de Exploatare, care va trebui să monitorizeze traficul on-line, împreună cu Serviciul de Planificare tehnică de la Direcția Tehnică;
 - o comasarea secțiilor tramvaie și troleibuze în cadrul unei singure secții de transport electric;
- La Direcția Tehnică, s-a propus:
 - o crearea unui Serviciu de Planificare Tehnică, care va asigura un suport tehnic fiabil pentru luarea deciziilor și fundamentarea tehnică și coerentă a tuturor planurilor privind activitatea de transport în comun.
 - o crearea unui Serviciu de Tehnologia Informației și Comunicații (TIC) care să grupeze toate activitățile legate de Proiectarea și Implementarea Sistemului Informatic Integrat (ERP), administrarea rețelei interne de calculatoare și Baza de date relațională, precum și rețeaua de comunicații tip Intranet. Tot în cadrul acestui serviciu se vor desfășura și activitățile legate de Achiziții și Service pentru echipamentele TIC.
- În cadrul Direcției economice s-a propus crearea unui Serviciu de Vânzări, responsabil cu introducerea Sistemului de Ticketing și evidență călători și a unui serviciu de achiziții și aprovizionare.

Propunerile făcute au fost corelate cu măsurile propuse în Programul de rentabilizare și dezvoltare-modernizare și sunt necesare pentru a se asigura suportul organizațional al implementării acestora.

8.3.2. Organigrama cadru - etapa II

Organigrama pentru etapa II are în vedere respectarea numărului maxim de legături ale Directorului General, acceptate de practicile internaționale, care nu trebuie să depășească 8-10 legături și de aceea a fost înființată Direcția strategii, proiecte și tehnologia informației, care cuprinde și o serie de

activități care în organigrama pentru etapa I, erau plasate în staff-ul Directorului General. Avantajele acestei organigrame sunt legate de concentrarea într-o singură Direcție, Direcția strategii, proiecte și tehnologia informației, a majorității Proiectelor noi de modernizare tehnologică și a Sistemului Informațional, care vor putea fi astfel mai bine coordonate și urmărite în realizarea obiectivelor preconizate. Conducătorul acestei Direcții, având în vedere importanța investițiilor și a activităților pe care le va promova, este o persoană cheie în ceea ce privește restructurarea și rentabilizarea Regiei.

RATT - organigramă cadru
etapa I – 2005-2006

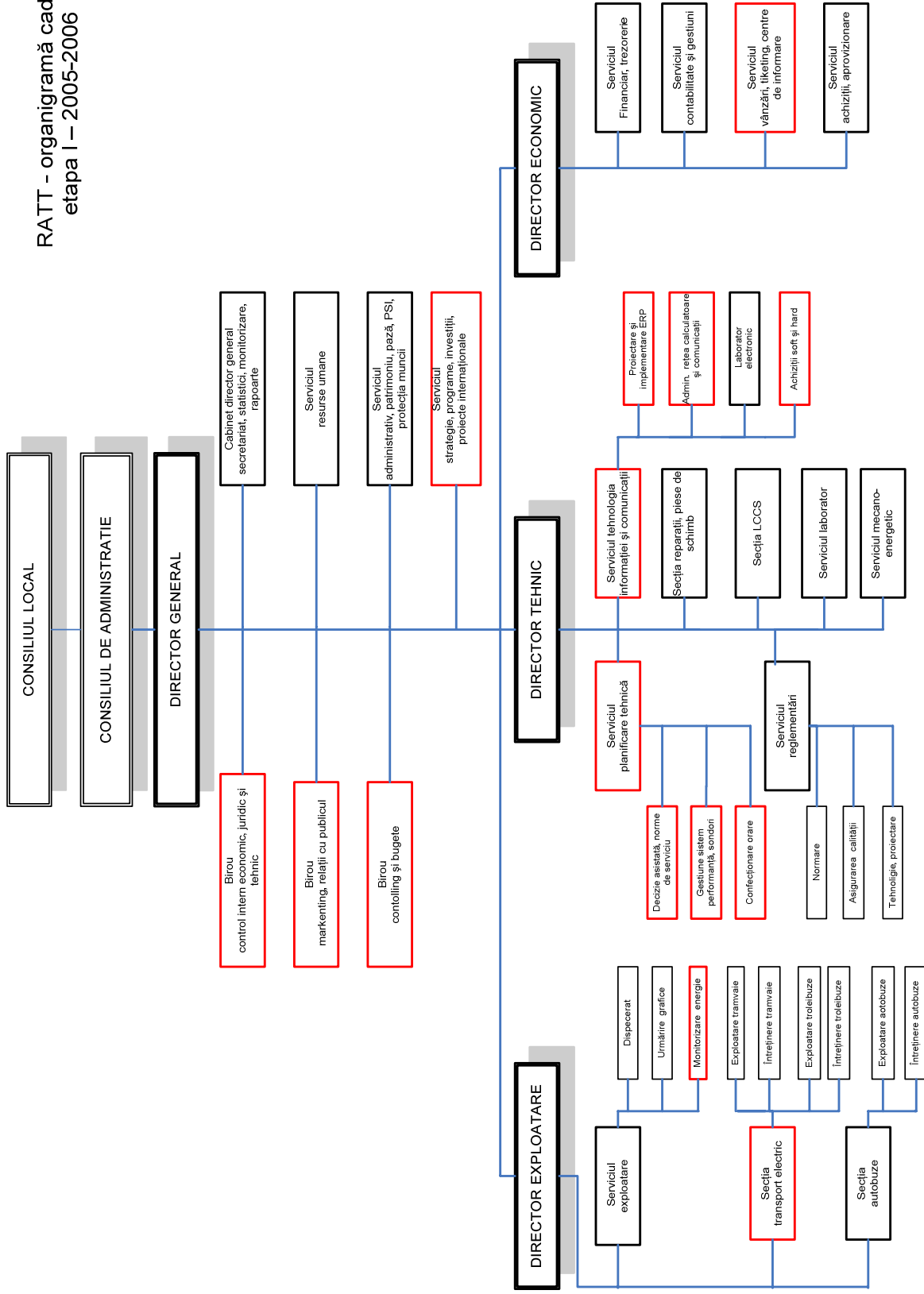


Figura 8.1. Organigrama cadru etapa I.

RATT - organigramă cadru
etapa II

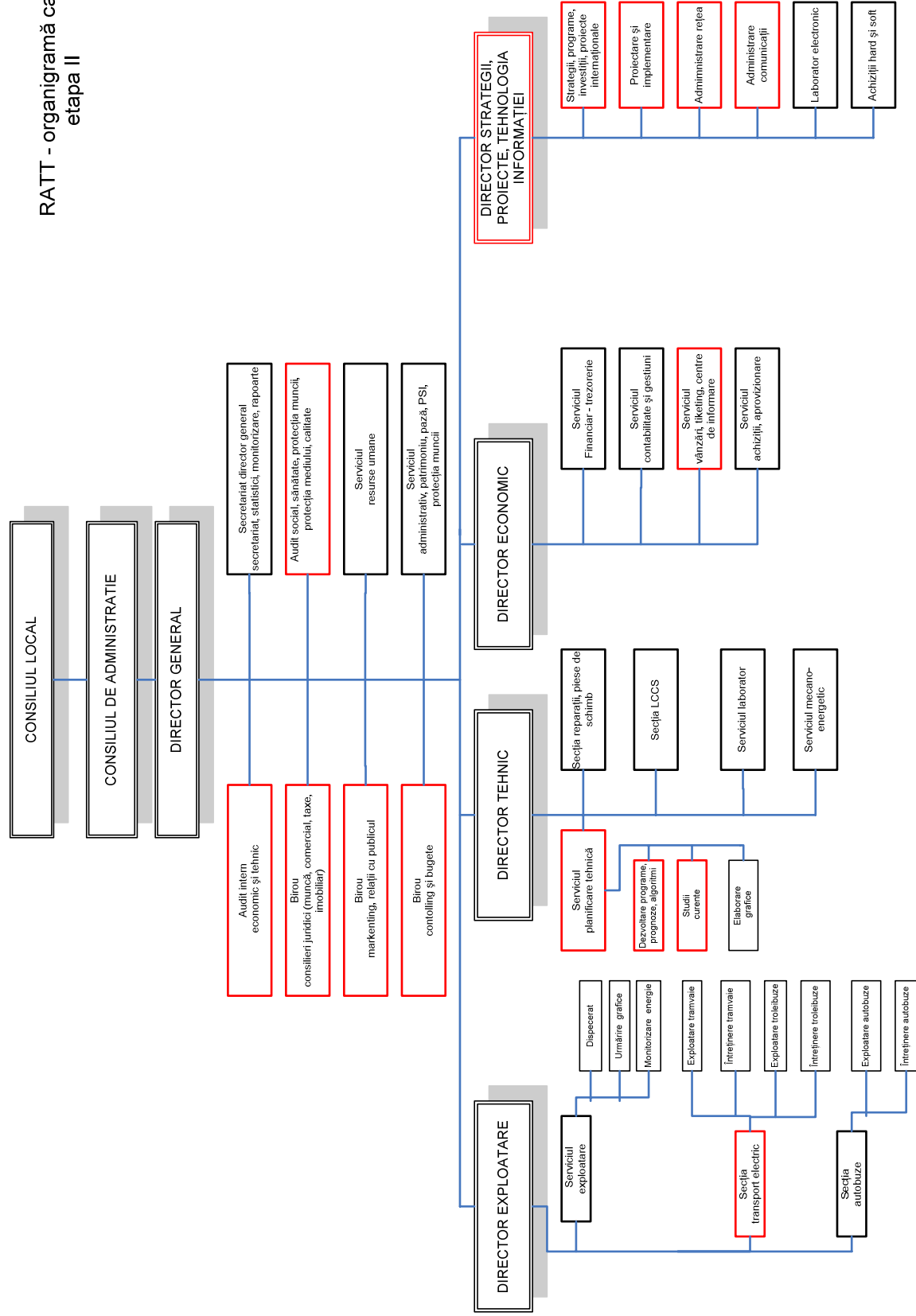


Figura 8.2. Organigrama cadru etapă II.

8.4. Activități ale compartimentului de planificare tehnică

Pentru serviciul, nou propus, de planificare tehnică se prezintă, în cele ce urmează, activitățile care cad în sarcina sa, precum și o propunere de organigramă.

Planificarea Tehnică (PT) constituie ansamblul de activități care asigură :

- un suport tehnic fiabil pentru luarea deciziilor ;
- fundamentarea tehnică și coerentă a tuturor planurilor.

Pentru a realiza aceste obiective, planificarea tehnică este un *proces continuu* încadrat de:

- obiectivele globale stabilite de administrație;
- obiectivele specifice elaborate de gestionari;
- normele de serviciu.

În cazul întreprinderilor de transport în comun foarte mici sau mici, activitățile de PT sunt realizate parțial și, în general, de resurse umane din servicii diverse.

În cazul întreprinderilor de transport în comun medii, cum este și cazul RATT, activitățile de planificare tehnică sunt realizate parțial de un Serviciu Tehnic sau sunt concentrate într-un serviciu special, *Serviciul Planificare Tehnică (SPT) subordonat unui director executiv*.

În perioada de reorganizare a rețelei, *Serviciul Planificare Tehnică* poate trece temporar chiar în *subordonarea Directorului General*.

Serviciul Planificare Tehnică este organizat pentru a putea realiza următoarele funcțiuni curente:

- culegerea de date privind călătorii, rețeaua, veniturile, prestația;
- prelucrarea standard a datelor culese pentru a:
 - măsura performanța la nivel de rețea și linii;
 - controla realizarea prestației planificate și respectarea orarelor;
 - realiza previziuni privind evoluția călătorilor și a veniturilor;
- identificarea și definirea problemelor necesitând:
 - propunerii de modificare a rețelei și a nivelului de serviciu;
 - proiecte speciale privind traseele, terminusurile, planuri de urgență.
- definirea soluțiilor și calculul impactelor pentru :
 - problemele identificate;
 - problemele propuse de alte compartimente sau cele formulate din exteriorul întreprinderii (municipalitate, organisme, guvern).
- cercetarea și dezvoltarea privind concepția (algoritmi, programe și metodologii) și gestiunea sistemelor de:
 - norme de serviciu;
 - performanță;
 - decizie asistată;
 - control;
- suport tehnic fiabil privind:
 - informarea permanentă a tuturor celor interesați privind performanța realizată;
 - informații specifice, avize sau recomandări pe care le consideră necesare sau care au fost solicitate de:
 - direcția generală;
 - alte servicii interne;
 - organisme din exterior (minister, municipalități, etc.).

Relațiile funcționale standard ale *Serviciul Planificare Tehnică* sunt asigurate cu:

- consiliul de administrație căruia :
 - îi propune spre aprobare orice modificare în sistemul de norme de serviciu ;
 - îi furnizează datele de bază pentru stabilirea strategiei;
- comitetului de direcție căruia îi propune spre aprobare :
 - anual, planul de transport și principalele estimări bugetare ;
 - toate modificările necesare în rețea sau în nivelul de serviciu ;
 - datele necesare pentru stabilirea tacticii.
- direcția exploatare căreia îi transmite planul de transport detaliat la nivel de orare și prestații pe linii;
- serviciul contabilitate de la care primește veniturile și cheltuielile realizate și căruia îi transmite veniturile prevăzute;
- organisme din exterior (Municipalitate, Minister de transport, alte ITC, consultanți externi, etc.) pentru proiecte speciale.

Practic, relațiile **Serviciului Planificare Tehnică** sunt de colaborare cu toate serviciile cărora are obligația de a le oferi în permanență un suport tehnic.

În afara sarcinilor curente **Serviciul Planificare Tehnică** asigură un suport esențial Consiliului de Administrație în elaborarea strategiei.

O descriere mai detaliată a activităților, a relațiilor și a duratelor de realizare ale **Serviciului Planificare Tehnică**, precum și a încadrării față de normele de serviciu, obiectivele globale și obiectivele specifice este rezumată în schema de mai jos din figura 8.3.

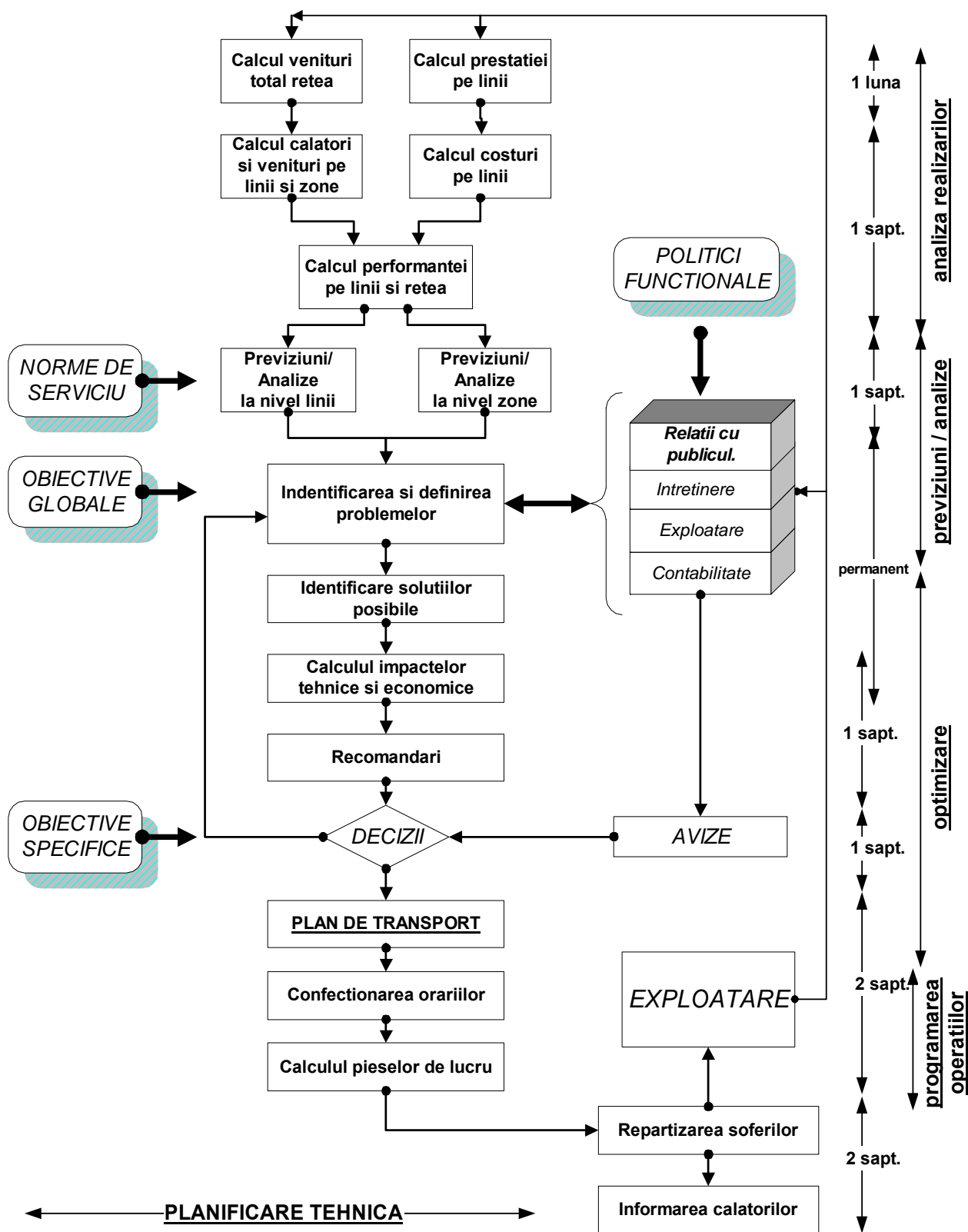


Fig. 8.3. Schema activităților *Serviciului Planificare Tehnică*.

Structura organizatorică a unui SPT este descrisă în organigrama prezentată în figura 8.4. :

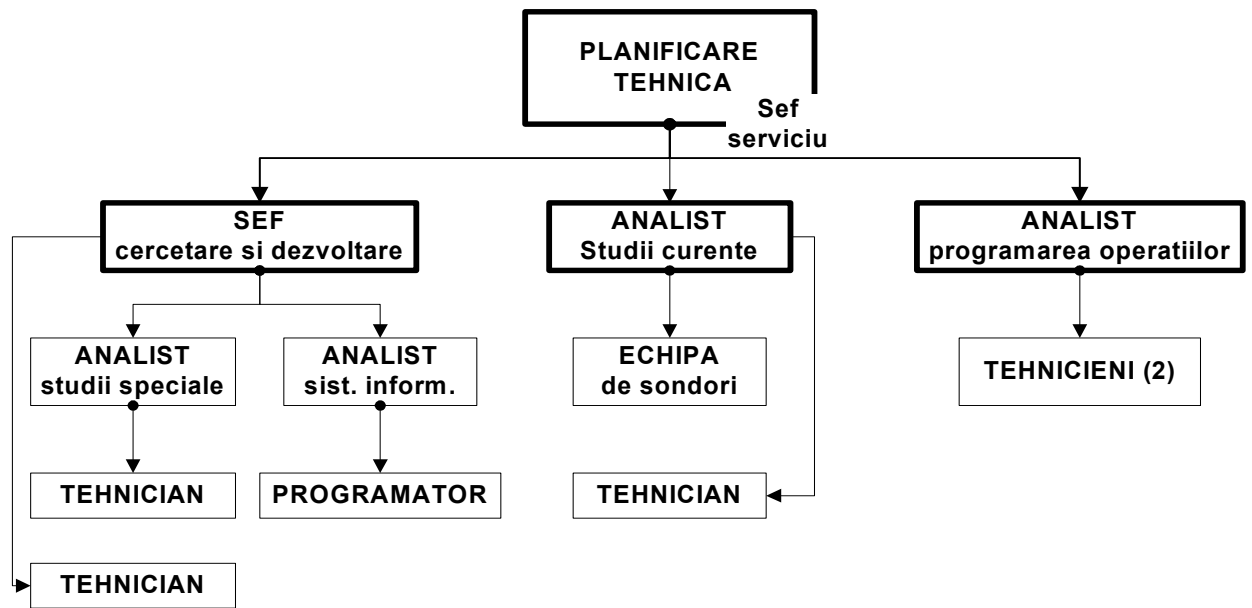


Fig. 8.4. Structura organizatorică - *Serviciu Planificare Tehnică*.

Funcțiunile principale ale fiecărui post din cadrul Serviciului Planificare Tehnică sunt :

- **șef serviciu** (1) :
 - supervizează administrativ întregul serviciu ;
 - întocmește și urmărește realizarea bugetului serviciului ;
 - asigură relațiile administrative cu Direcția Generală.
- **șef cercetare dezvoltare** (2) :
 - supervizează tehnic întreaga activitate ;
 - are în subordonare directă :
 - un analist pentru sistemele informatice;
 - un analist pentru studiile speciale ;
 - un tehnician.
 - elaborează și răspunde de funcționarea algoritmilor, programelor, metodologiilor și procedurilor;
 - gestionează sistemele de :
 - norme de serviciu;
 - decizie asistată.
 - asigură relații funcționale:
 - interne cu celelalte direcții și servicii;
 - externe cu alte ITC, municipalități, experți, etc.
- **analist studii curente** (3) :
 - are în subordonare directă echipa de sondori și un tehnician.
 - gestionează sistemul de performanță ;
 - realizează analiza preliminară a rapoartelor standard ;
 - identifică și definește problemele rezultate din analiza preliminară;
 - realizează studii curente.
 - asigură relațiile funcționale cu direcția Transport și Serviciul Relații cu publicul.
- **analist programarea operațiilor** (4) :
 - are în subordine directă doi tehnicieni.
 - gestionează sistemul de confecționare a orarelor;
 - colaborează cu Serviciul de repartizare pentru realizarea pieselor de lucru ;

- calculează prestația necesară și actualizează baza de date cu valorile prevăzute și cele realizate.
- asigură relațiile funcționale cu direcția Transport.
- **analist studii speciale (5) :**
 - are în subordine directă un tehnician;
 - gestionează și exploatează baza de date ;
 - realizează studii speciale ;
 - estimează impactele economice și tehnice pentru toate modificările asupra rețelei sau a nivelului de serviciu ;
 - elaborează planurile de urgență ;
 - asigură relații funcționale cu direcțiile Financiar și Contabil și cu alte ITC și experți externi.
- **analist sisteme informatice (6) :**
 - are în subordine directă un programator ;
 - gestionează rețeaua de calculatoare a serviciului;
 - gestionează sistemul de geomatică ;
 - realizează programarea pentru dezvoltările prevăzute;
 - acordă asistență tehnică întregului serviciu.

În tabloul din figura 8.5. este prezentată o modalitate de evaluare a personalului **Serviciului Planificare Tehnică**:

Domeniu de expertiza	numarul curent din descrierea posturilor					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Transport	7	10	7	9	9	6
Matematica	6	10	9	8	7	7
Informatica	6	9	8	7	7	10
Redactare	10	7	8	7	7	7
Relatii	10	7	7	7	7	8

Note :
10=maximum
5=minimum

Fig. 8.5. Evaluarea personalului din cadrul **Serviciului Planificare Tehnică**

9. PROGRAM DE RENTABILIZARE A ACTIVITĂȚILOR DE EXPLOATARE

Programul de rentabilizare pornește de la nivelul nesatisfăcător al rezultatelor financiare din anul 2004, cuantificate prin indicatorul "Cheltuieli la 1000 lei venituri". Valoarea acestui indicator a fost de 1183 lei cheltuieli din exploatare la 1000 lei venituri, echivalent cu o pierdere netă de 68.362.981 mii lei, reprezentând 19% din cifra de afaceri aferentă anului 2004.

Deoarece nivelul pierderilor este crescător, în ultimii 2 ani, se impun **măsuri urgente de rentabilizare a activităților de exploatare, care sunt în prezent generatoare de pierderi, atât prin reducerea cheltuielilor, cât și prin creșterea veniturilor.**

9.1. Măsuri de reducere a cheltuielilor

Față de situația constatată, în urma analizei economico-financiare și a programelor de măsuri pentru anii 2003 și 2004, propuse de departamentul tehnic și cel de exploatare, au fost reținute următoarele căi și domenii potențiale de rentabilizare:

- **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;
 - contorizarea 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.

Datele statistice existente și scenariile economico-financiare elaborate ne conduc la concluzia că pot fi reduse consumurile de energie electrică cu până la 20%. Aceasta ar însemna că față de cheltuielile de 153 lei/1000 lei venituri în anul 2004, s-ar putea realiza o reducere de 30 de lei și astfel s-ar ajunge la 123 lei/1000 lei venituri.

Se mai recomandă, de asemenea, elaborarea unui studiu privind înlocuirea treptată a troleibuzelor cu autobuze - tendință deja realizată pe plan internațional - care ar conduce la o reducere suplimentară de energie electrică de 30-35 %. Această măsură s-ar putea aplica, dacă concluziile studiului vor fi conduse la adoptarea ei, într-o perioadă de 2-3 ani pe măsură ce troleibuzele vechi vor fi scoase din circulație, datorită stării tehnice și a consumurilor mari de energie.

- **Reducerea consumurilor de combustibili la autobuzele destinate transportului în comun prin următoarele măsuri tehnico-economice:**
 - 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;
 - punerea în funcțiune a sistemelor automatizate de urmărire a consumurilor, cu care sunt echipate cele 50 de autobuze noi prin implementarea sistemului de urmărire și dirijare a circulației.

Toate aceste măsuri sunt deja avute în vedere de conducerea Regiei și estimăm că ele vor putea asigura o reducere cu până la 20% a consumurilor de carburanți. În termeni financiari acesta ar însemna o economie de 20 de lei/1000 lei venituri la cheltuielile cu combustibilii, respectiv reducerea de la 104 lei/1000 lei venituri în prezent la numai 84 de lei a acestor cheltuieli.

Se mai recomandă, de asemenea, **elaborarea unui studiu privind utilizarea autobuzelor cu prioritate pentru legăturile dintre liniile de tramvai**, având în vedere gradul lor de mobilitate ridicată, precum și evitarea utilizării acestora în zonele aglomerate din centrul orașului

- **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

Se estimează că pe bază acestor măsuri se vor putea realiza reduceri semnificative de cheltuieli de minim 18-20 lei/1000 lei venituri, cu posibilități de creștere treptată a acestora.

În acest fel, pe baza măsurilor propuse la punctele 1, 2 și 3 se poate obține o reducere cu cel puțin 70 lei a cheltuielilor la 1000 lei venituri, reprezentând o scădere medie de 18%.

9.2. Măsuri de creștere a veniturilor

Din analiza evoluției numărului de călători transportați se constată o *scădere continuă, în ultimii doi ani, a numărului de călători cu circa 20% față de anul 2003, respectiv de la circa 110 mil. călători pe an în 2003, la 90 de mil. estimat pentru 2005.*

În aceste condiții recuperarea călătorilor pierduți trebuie să constituie un *obiectiv strategic* pentru conducerea RATT.

Pentru atingerea acestui obiectiv propunem următoarele măsuri:

- schimbarea actualului sistem de tarifare cu un sistem modern de tiketing, care asigură cuantificarea corectă a călătorilor și eliminarea 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;
- elaborarea unor standarde interne, raționale și realiste, care să asigure ritmicitatea mijloacelor de transport în comun și să urmărească cu rigurozitate respectarea graficelor orare. În acest fel se poate asigura creșterea încrederii călătorilor și sporirea semnificativă a numărului acestora;
- pentru asigurarea succesului unor astfel de măsuri este strict necesar un sistem de monitorizare a încărcării mijloacelor de transport în comun. În acest scop se propune crearea unui dispecerat cu echipamente digitale care să poată urmări on-line întregul trafic și să aibă ca principale obiective respectarea graficelor și introducerea unor vehicule suplimentare (vârfuri) în caz de aglomerație;
- în vederea descongestionării circulației din zonele cu trafic auto intens din centrul orașului, se recomandă limitarea pătrunderii autobuzelor și troleibuzelor în aceste zone în favoarea tramvaielor;
- promovarea și extinderea sistemului de reglementare a circulației pe căi rezervate pentru mijloacele de transport în comun 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.

Toate aceste măsuri vor reprezenta argumente serioase pentru creșterea numărului de călători cu cel puțin 20-25%, care vor asigura veniturile necesare pentru obținerea echilibrului financiar și chiar un profit de 5-10%.

9.3. Evaluarea rezultatelor așteptate.

Evaluarea rezultatelor măsurilor de rentabilizare propuse s-a făcut prin estimarea contului de profit și pierdere. Rezultatele estimărilor făcute se prezintă în cele ce urmează.

9.3.1. Premise de calcul

Evaluarea rezultatelor măsurilor de rentabilizare propuse s-a făcut prin estimarea contului de profit și pierdere pentru perioada 2006-2012 pentru două variante:

- varianta I – cu valori minime ale indicatorilor de atins în perioada de implementare;
- varianta II – de bază.

Calcululele de evaluare a rezultatelor așteptate au pornit de la rezultatele obținute în anul 2004 și au avut în vedere investițiile preconizate pentru: sistemul informatic, sistemul de monitarizare a circulației mijloacelor de transport, sistemul de ticketing, achiziționarea de mijloace de transport (tramvaie și troleibuze), sistemul de contorizare a utilităților.

Eșalonarea în timp a investițiilor se prezintă în tabelul nr. 9.1. iar în cadrul tabelului nr. 9.2. premisele de calcul pentru cele două variante.

În vederea atingerii rezultatelor așteptate, se propune crearea unui instrument de lucru integrat, sub forma unui sistem de decizie asistată de un sistem informatic modern cu dimensiune digitală.

Tabelul nr. 9.1. Program de investiții

CURS euro/leu	3,5	2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012		TOTAL	
		Cost euro	Cost mii Ron	Cost euro	Cost mii Ron	Cost euro	Cost mii Ron	Cost euro	Cost mii Ron	Cost euro	Cost mii Ron	Cost euro	Cost mii Ron	Cost euro	Cost mii Ron	Cost euro	Cost mii Ron
SPECIFICARE																	
Sistem informatic		350.000	1.225	350.000	1.225		0		0		0		0		700.000	2.450	
GPS+Ticketing		1.000.000	3.500	1.500.000	5.250		0		0		0		0		2.500.000	8.750	
Troleibuze		2.150.000	7.525	2.150.000	7.525	2.150.000	7.525	2.150.000	7.525	2.150.000	7.525	2.150.000	7.525	2.100.000	15.000.000	52.500	
Tramvaie		400.000	1.400	400.000	1.400	400.000	1.400	400.000	1.400	400.000	1.400		0		2.000.000	7.000	
Sistem de prioritizare TC		50.000	175	50.000	175												
Contorizare utilitati		200.000	700		0		0		0		0		0		200.000	700	
Total investitie		4.150.000	14.525	4.450.000	15.575	2.550.000	8.925	2.550.000	8.925	2.550.000	8.925	2.150.000	7.525	2.100.000	20.400.000	71.400	
Necesar total de finantare		4.150.000	14.525	4.450.000	15.575	2.550.000	8.925	2.550.000	8.925	2.550.000	8.925	2.150.000	7.525	2.100.000	20.400.000	71.400	
Durata de amortizare- ani			6														
Aamortizare			2.421		2.596		1.488		1.488		1.488		1.254			1.225	11.900

Tabelul nr. 9.2. Premise de calcul pentru cele două variante studiate

Creșterea veniturilor		
	varianta	
	I	II
Introducere sistem de tiketing	5%	10%
Obținere de informații în timp real	2%	5%
Creșterea numărului de călători	5%	10%
Reducerea numărului de călători frauduloși	10%	20%
TOTAL	22%	45%
Reducerea costurilor		
Reducere de personal	2 %	3%
Reducerea numărului de controlori	0.2%	0.3%
Total reducere personal	2.2%	3.3%
Efecte ale introducerii sistemului informatic	0.5%	1%
Reducere consumuri ca urmare a folosirii sistemului GPS	2%	5%
Reducere consum de energia electrică	10%	15%
Reducere consum de carburanți	2%	5%
Economii la consumul de utilități	10%	20%
TOTAL	24.7%	49.3%

9.3.2. Contul de profit și pierdere previzionat pentru perioada 2006-2012

Contul de profit și pierdere a fost previzionat pentru o perioadă de 7 ani, și anume pentru perioada 2006-2012.

Deoarece rezultatele implementării unor schimbări organizaționale, corelat cu implementarea unor acțiuni de rentabilizare, la o organizație mare cum este cazul RATT se produc în timp, s-a considerat că ritmul de obținere a rezultatelor așteptate va fi unul crescător pornind de la 40% în 2007 și ajungând la 100% în anul 2009.

În tabele nr. 9.3. și nr. 9.4. se prezintă rezultatele privind contul de profit și pierdere previzionat pentru două variante.

Tabelul nr. 9.3. Varianta I – cu valori minime ale indicatorilor de atins în perioada de implementare

CONTUL DE PROFIT ȘI PIERDERE PREVIZIONAT PE PERIOADA 2006-2012

	mii ron								
Ritmul estimat al obținerii rezultatelor așteptate				40%	70%	100%	100%	100%	100%
S P E C I F I C A R E		2004	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
VÂNZARI DE MARFURI	1	170	170	170	170	170	170	170	170
PRODUCȚIA SI SERVICII VÂNDUTE	2	29,214	29,214	31,785	33,713	35,641	35,641	35,641	35,641
CIFRA DE AFACERI	3	29,384	29,384	31,955	33,883	35,811	35,811	35,811	35,811
PROD. STOCATĂ SOLD CREDITOR	4	2	2	2	2	2	2	2	2
PROD. STOCATĂ SOLD DEBITOR	5								
PROD. IMOBILIZATĂ	6	0							
PROD. EXERCITIULUI	7	29,216	29,216	31,787	33,715	35,643	35,643	35,643	35,643
SUBVENȚII DE EXPLOATARE	8	6,912	6,912	8,641	8,641	8,641	8,641	8,641	8,641
ALTE VENITURI DIN EXPLOATARE	9	1,760	1,760	1,760	1,760	1,760	1,760	1,760	1,760

VENITURI DIN PROVIZ. PRIV. EXPLOATAREA	10		0						
VENITURI DIN EXPLOAT TOTAL	11	38,059	38,059	42,358	44,287	46,215	46,215	46,215	46,215
CHELT PRIV MĂRFURILE	12	107	107	107	107	107	107	107	107
MATERII PRIME ȘI MATERIALE CONSUMABILE	13	8,857	8,857	8,786	8,733	8,680	8,680	8,680	8,680
	14		0						
ENRGIE ȘI APA	15	5,845	5,845	5,611	5,436	5,260	5,260	5,260	5,260
ALTE CHELTUIELI MATERIALE	16	176	176	176	176	176	176	176	176
CHELT MAT. TOTAL	17	14,877	14,877	14,573	14,344	14,116	14,116	14,116	14,116
LUCRARI ȘI SERVICII EXECUTATE DE TERȚI	18	2,979	2,979	2,860	2,771	2,681	2,681	2,681	2,681
IMPOZITE TAXE VĂRSĂMINTE ASIMILATE	19	3,859	3,859	3,859	3,859	3,859	3,859	3,859	3,859
CHELT CU SALARII PERSONAL	20	14,841	14,841	14,711	14,613	14,515	14,515	14,515	14,515
ASIG ȘI PROT SOCIALA	21	5,622	5,622	5,572	5,535	5,498	5,498	5,498	5,498
CHELT. CU PERS. TOTAL	22	20,463	20,463	20,283	20,148	20,013	20,013	20,013	20,013
ALTE CHELT DE EXPLOATARE	23								
AMORTIZĂRI ȘI PROVIZIOANE	24	2,749	5,169	5,344	4,236	4,236	4,236	4,003	3,974
CHELTUIELI PENTRU EXPLOATARE TOTAL	25	45,034	47,455	47,026	45,465	45,012	45,012	44,779	44,750
REZULTATUL DIN EXPLOATARE	26	-6,976	-9,397	-4,668	-1,178	1,203	1,203	1,436	1,465
TITLURI ȘI CEREANȚE IMOBILIZATE	28								
TITLURI DE PLASAMENT	29								
DIF. DE CURS VALUTAR	30								
VENITURI DIN DOBÂNZI	31	9	9	9	9	9	9	9	9
ALTE VEN. FINANCIARE	32	393	393	393	393	393	393	393	393
VEN. DIN PROVIZIOANE	33								
VENITURI FINANC. TOTAL	34	402	402	402	402	402	402	402	402
CREANȚE IMOBILIZATE	35								
TITLURI DE PLASAMENT	36								
DIF. DE CURS VALUTAR	37								
CHELT CU DOBÂNZILE	38	165	216	320	424	527	631	735	838
ALTE CHELT FINANC	39								
AMORTIZĂRI ȘI PROVIZIOANE	40	97	97	97	97	97	97	97	97
CHELT FINANC TOTAL	41	262	314	417	521	625	728	832	936
REZULTAT FINANCIAR	42	139	88	-16	-120	-223	-327	-430	-534
	43								
REZULTATUL CURENT AL EXERCIȚIULUI	44	-6,836	-9,309	-4,684	-1,298	979	876	1,006	931
PIERDERE	45								
VENITURI EXCEPT. TOTAL	46								
CHELT EXCEPT. TOTAL	47								
REZ. EXCEPT. AL EXERCIȚIULUI	48	0	0	0	0	0	0	0	0
	49								
VENITURI TOTALE	50	38,460	38,460	42,760	44,688	46,616	46,616	46,616	46,616
CHELTUIELI TOTALE	51	45,296	47,769	47,444	45,986	45,637	45,740	45,611	45,685
REZULTATUL BRUT AL EXERCIȚIULUI	52	-6,836	-9,309	-4,684	-1,298	979	876	1,006	931
IMPOZIT PE PROFIT	16%	0	0	0	0	0	140	161	149
REZULTATUL NET AL EXERC.	54	-6,836	-9,309	-4,684	-1,298	979	736	845	782

Tabelul nr. 9.4. Varianta II - de bază

CONTUL DE PROFIT ȘI PIERDERE PREVIZIONAT PE PERIOADA 2006-2012

mii ron

Ritmul estimat al obținerii rezultatelor așteptate				40%	70%	100%	100%	100%	100%
SPECIFICARE		2004	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
VÂNZARI DE MARFURI	1	170	170	170	170	170	170	170	170
PRODUCȚIA ȘI SERVICII VÂNDUTE	2	29,214	29,214	34,473	38,417	42,361	42,361	42,361	42,361
CIFRA DE AFACERI	3	29,384	29,384	34,642	38,586	42,530	42,530	42,530	42,530
PROD. STOCATĂ SOLD CREDITOR	4	2	2	2	2	2	2	2	2
PROD. STOCATĂ SOLD DEBITOR	5								
PROD. IMOBILIZATĂ	6	0							
PROD. EXERCIȚIULUI	7	29,216	29,216	34,475	38,419	42,363	42,363	42,363	42,363
SUBVENȚII DE EXPLOATARE	8	6,912	6,912	8,641	8,641	8,641	8,641	8,641	8,641
ALTE VENITURI DIN EXPLOATARE	9	1,760	1,760	1,760	1,760	1,760	1,760	1,760	1,760
VENITURI DIN PROVIZ. PRIV. EXPLOATAREA	10		0						
VENITURI DIN EXPLOAT TOTAL	11	38,059	38,059	45,046	48,990	52,934	52,934	52,934	52,934
CHELT PRIV MĂRFURILE	12	107	107	107	107	107	107	107	107
MATERII PRIME și materiale consumabile	13	8,857	8,857	8,680	8,547	8,414	8,414	8,414	8,414
	14		0						
ENERGIE ȘI APA	15	5,845	5,845	5,494	5,231	4,968	4,968	4,968	4,968
ALTE CHELTUIELI MATERIALE	16	176	176	176	176	176	176	176	176
CHELT MAT. TOTAL	17	14,877	14,877	14,350	13,954	13,558	13,558	13,558	13,558
LUCRARI ȘI SERVICII EXECUTATE DE TERȚI	18	2,979	2,979	2,741	2,562	2,383	2,383	2,383	2,383
IMPOZITE TAXE VÂRSĂMINTE ASIMILATE	19	3,859	3,859	3,859	3,859	3,859	3,859	3,859	3,859
CHELT CU SALARIILE PERSONAL	20	14,841	14,841	14,646	14,499	14,352	14,352	14,352	14,352
ASIG ȘI PROT SOCIALA	21	5,622	5,622	5,547	5,492	5,436	5,436	5,436	5,436
CHELT. CU PERS. TOTAL	22	20,463	20,463	20,193	19,990	19,788	19,788	19,788	19,788
ALTE CHELT DE EXPLOATARE	23								
AMORTIZĂRI ȘI PROVIZIOANE	24	2,749	5,169	5,344	4,236	4,236	4,236	4,003	3,974
CHELTUIELI PENTRU EXPLOATARE TOTAL	25	45,034	47,455	46,594	44,708	43,931	43,931	43,698	43,669
REZULTATUL DIN EXPLOATARE	26	-6,976	-9,397	-1,548	4,282	9,003	9,003	9,236	9,265
TITLURI ȘI CEREANȚE IMOBILIZATE	28								
TITLURI DE PLASAMENT	29								
DIF. DE CURS VALUTAR	30								
VENITURI DIN DOBÂNZI	31	9	9	9	9	9	9	9	9
ALTE VEN. FINANCIARE	32	393	393	393	393	393	393	393	393
VEN. DIN PROVIZIOANE	33								
VENITURI FINANC. TOTAL	34	402	402	402	402	402	402	402	402
CREANȚE IMOBILIZATE	35								
TITLURI DE PLASAMENT	36								
DIF. DE CURS VALUTAR	37								
CHELT CU DOBÂNZILE	38	165	216	320	424	527	631	735	838
ALTE CHELT FINANCIARE	39								
AMORTIZĂRI ȘI PROVIZIOANE	40	97	97	97	97	97	97	97	97
CHELT FINANC TOTAL	41	262	314	417	521	625	728	832	936
REZULTAT FINANCIAR	42	139	88	-16	-120	-223	-327	-430	-534
	43								
REZULTATUL CURENT AL EXERCIȚIULUI	44	-6,836	-9,309	-1,564	4,162	8,780	8,676	8,806	8,731
PIERDERE	45								
VENITURI EXCEPT. TOTAL	46								
CHELT EXCEPT. TOTAL	47								

REZ. EXCEPT AL EXERCIȚIULUI	48	0	0	0	0	0	0	0	0
	49								
VENITURI TOTALE	50	38,460	38,460	45,448	49,392	53,336	53,336	53,336	53,336
CHELTUIELI TOTALE	51	45,296	47,769	47,011	45,229	44,556	44,659	44,530	44,604
REZULTATUL BRUT AL EXERCIȚIULUI	52	-6,836	-9,309	-1,564	4,162	8,780	8,676	8,806	8,731
IMPOZIT PE PROFIT	16%	0	0	0	666	1,405	1,388	1,409	1,397
REZULTATUL NET AL EXERC.	54	-6,836	-9,309	-1,564	3,496	7,375	7,288	7,397	7,334

Rezultatele obținute arată că în ambele variante rezultatul net al exercițiului devine pozitiv pentru:

- varianta I - începând cu anul 2009;
- varianta II - începând cu anul 2008.

9.4. Implementarea proiectului și monitorizarea implementării

9.4.1. Implementarea proiectului

Transpunerea în practică a studiului de rentabilizare și modernizare a activității RATT necesită înființarea Compartimentului de strategie - programe – proiecte propus și însărcinarea acestuia cu organizarea, coordonarea și controlul activității de implementare și evaluare a rezultatelor obținute. Pentru a se atinge rezultatele previzionate (și dorite) se propune crearea unui instrument de lucru sub forma unui sistem de decizie asistată, a cărui descriere se prezintă în cele ce urmează.

9.4.2. Sistem de decizie asistată.

Planificarea anuală impune luarea unui număr important de decizii (proiecte privind evoluția rețelei, indexarea salariilor și a prețurilor la furnituri, variația tarifelor, etc.). Cele mai dificile decizii sunt cele care trebuie să satisfacă obiective specifice contradictorii ca de exemplu :

- să asigure populației un serviciu de calitate și fiabil;
- să reducă la maximum costurile;
- să aplice tarife competitive față de celelalte moduri de transport;

Problema este cu atât mai complexă cu cât :

- cele patru elemente care definesc în final planul anual (serviciu, costuri, producție și venituri, vezi fig. 9.1.) sunt strâns interdependente, variația fiecăruia influențându-le pe celelalte;
- municipialitatea impune nivelul serviciului și al tarifelor generând astfel un deficit cronic.

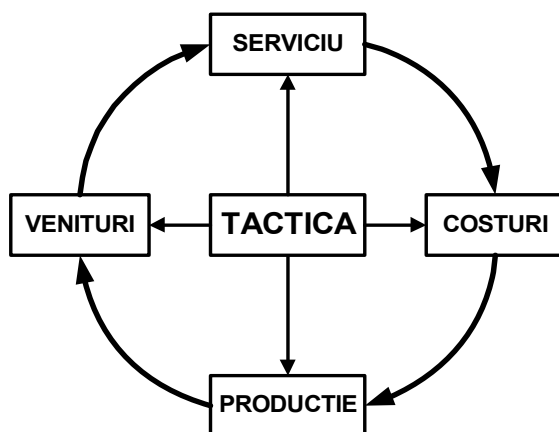


Fig. 9.1. Elementele care definesc planul anual al unei ITC.

Pentru a mări numărul utilizatorilor, o ITC trebuie să îmbunătățească serviciul oferit populației ceea ce conduce la creșterea costurilor. Cu cât producția crește, cresc și veniturile și “roata” de mai sus este în sensul bun.

Din contra, dacă deservirea populației scade se ajunge la pierderea de călători, la micșorarea veniturilor și “roata” va fi pe sens greșit.

În fața unor obiective contradictorii și a unor restricții impuse, conducerea unei ITC trebuie să găsească o soluție de echilibru. Căutarea unei astfel de soluții este, din punct de vedere matematic, o problemă de optimizare.

Obținerea unei soluții optime necesită aplicarea unor modele matematice complexe, foarte greu de conceput, de formalizat și de programat și rezultatele ar fi greu de interpretat.

În acest context au apărut noi instrumente de lucru printre care cele mai eficiente sunt sistemele de decizie asistată (SAD).

Un SAD (fig. 9.2.) își propune să ofere conducerii unei ITC posibilitatea de a se implica efectiv în procesul de planificare și de a-l conduce. Un SAD trebuie să :

- asigure o analiză globală și clară a evoluției ITC în ultimii ani;
- delimiteze evoluția posibilă în anul următor;
- definească și evalueze acțiunile posibile;
- permită luarea unor decizii care să reflecte clar obiectivele tactice;
- simuleze impactele fiecărei decizii și a ansamblului de decizii;
- ofere conducerii ITC o procedură interactivă care să-i permită să se implice efectiv în proces, având posibilitatea de a putea :
 - o vedea și analiza, instantaneu, impactele deciziilor luate;
 - o modifica interactiv orice decizie anterioară.

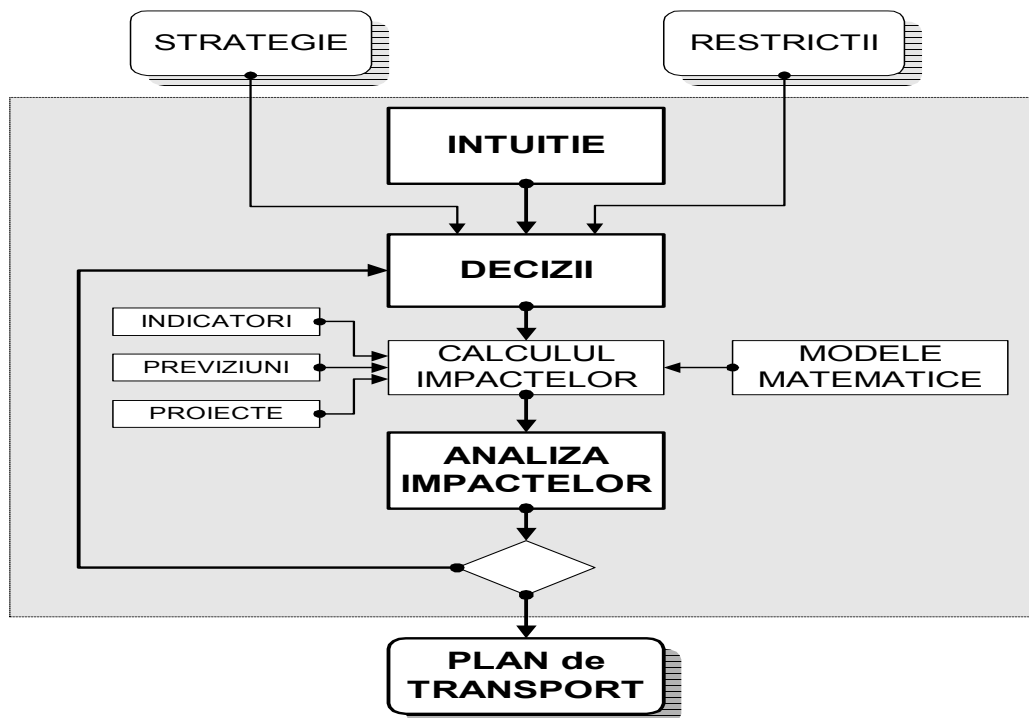


Fig. 9.2. Schema bloc a unui SAD.

Conform figurii de mai sus, un SAD utilizează:

- o **bază de date** cu indicatorii tehnici și economici;
- **previziuni** privind călători;
- o listă de activități posibile grupate pe **proiecte**;
- **modele matematice** necesare pentru procesul de simulare.

În figura 9.3. sunt prezentate principalele programe utilizate și câteva detalii privind modul în care conducerea întreprinderii de transport în comun poate lua decizii și controla procesul.

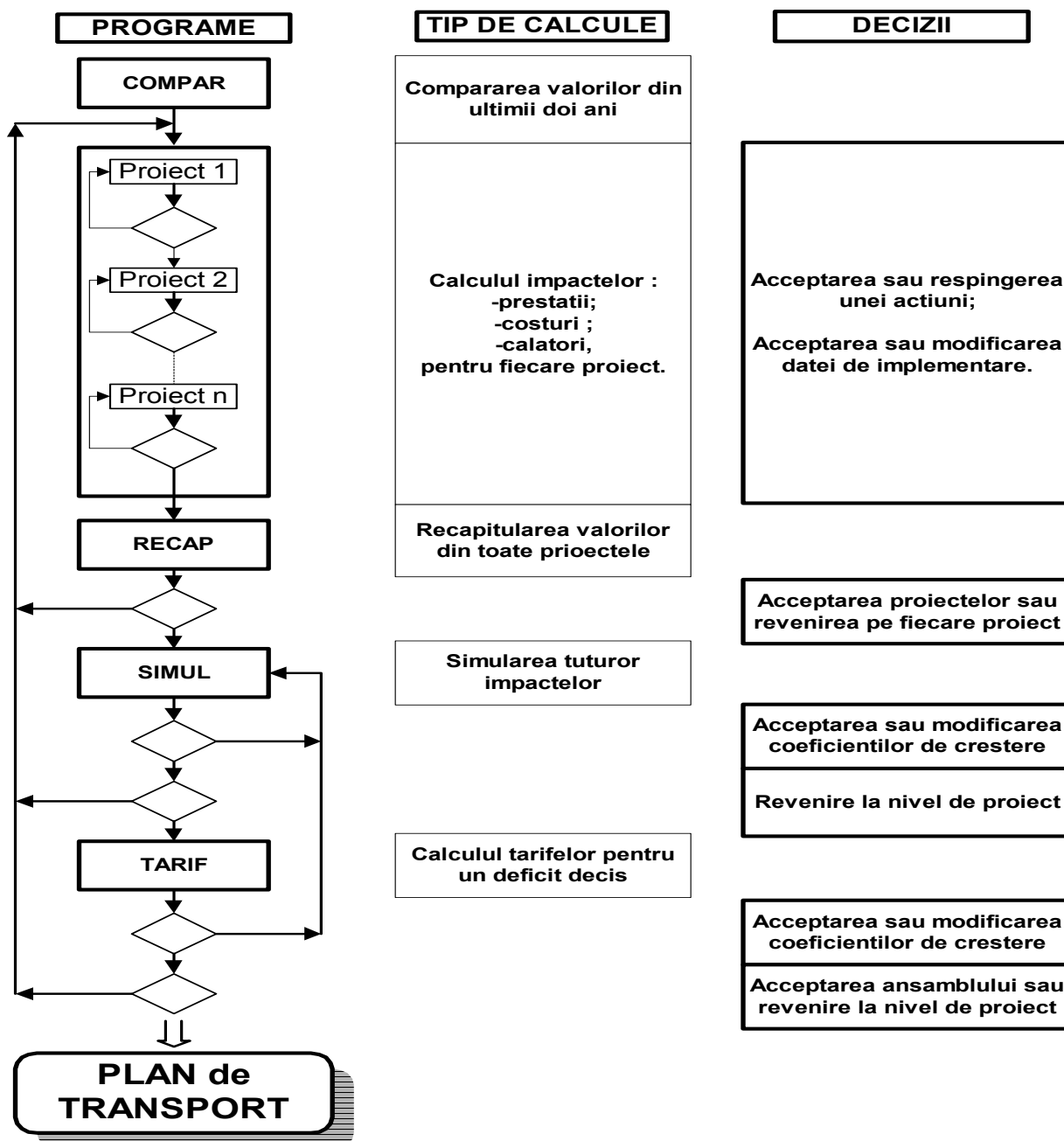


Fig. 9.3. Modul de luare a deciziilor în cadrul unui SAD.

Baza de date trebuie să permită evidențierea veniturilor și cheltuielilor sub forma unui tablou conform aceluia prezentat în tabelul nr. 9.5.

Tabelul nr.9.5. Structura veniturilor și cheltuielilor pe anul

VENITURI / CHELTUIELI	Total	Tramvaie	Troleibuze	Autobuze
A. Venituri din exploatare				
1-Incasări				
2-Subvenții pentru reduceri tarife, gratuități				
3-Subvenții cheltuieli materiale				
4-Alte variante de exploatare				
5-Venituri financiare				
6-Venituri excepționale				
TOTAL VENITURI				
B. Cheltuieli de exploatare				
1-Cheltuieli materiale				
2-Combustibil				
3-Energie electrică și termică				
4-Cheltuieli de personal				
5-Întreținere și reparații				
6-Amortizare				
7-Alte cheltuieli operaționale				
8-Cheltuieli financiare				
9-Cheltuieli excepționale				
TOTAL CHELTUIELI				

Sistemul va permite conducerii RATT să ia deciziile optime cu privire la valorile cheie de o manieră iterativă până la stabilirea soluției optime, simulează impactul tehnic și economic pentru fiecare decizie și pentru ansamblul deciziilor și asigură o foarte bună precizie de calcul.

Utilizarea unui SAD permite direcției generale să declanșeze un proces interactiv, iar orice modificare a deciziilor se va reflecta prin modificarea tuturor valorilor care depind de modificare.

9.5. Întreținerea soluțiilor implementate

Pentru a se obține informațiile și ideile necesare în vederea întreținerii și îmbunătățirii soluțiilor se propune organizarea de manifestări cum sunt:

- întâlniri ale RATT:
 - odată la cinci ani: *MAREA SĂRBĂTOARE A TRANSPORTULUI ÎN COMUN DIN TIMIȘOARA*;
 - anual: *PORȚI DESCHISE RATT*;
 - lunar: Consiliul de administrație al RATT;
 - săptămânal: Comitet de Direcție;
- reuniuni de lucru:
 - odată la două săptămâni: se întrunește un grup de lucru denumit *INIȚIATIVE*, la reuniune fiind invitați 10-12 persoane din compartimente diferite, discuțiile sunt conduse de un moderator (de preferat din afara RATT), se expun probleme, se caută soluții, se fac propuneri (în scris) care se înainteză conducerii.

9.6. Dificultăți la implementare

Cu ocazia schimbărilor în organizații apar probleme. Astfel de probleme pot fi de felul acelor prezentate mai jos, și anume:

1. Interdependențe – între diferitele componente, aspecte ale organizației. Schimbarea unei componente creează presiuni pentru schimbarea celorlalte (ex. o schimbare de tehnologie determină o schimbare a sarcinilor, oamenilor, structurii);

2. Conflicte și frustrări – acestea creează atât o presiune spre schimbare cât și rezistența la schimbare. Acestea pot reprezenta atât declanșatori ai schimbării cât și factori ai rezistenței împotriva schimbării.

3. Întârzieri în timp – diferitele componente ale unei organizații au viteze diferite de schimbare. Rezultă tensiuni între aceste componente, tensiuni ce duc la încetinirea schimbării întregului.

Cauzele rezistenței la schimbare pot fi:

1. Interesul propriu

Indivizii doresc păstrarea unui status quo cu care sunt obișnuiți și care le dă un oarecare avantaj. O schimbare poate însemna o pierdere de putere, prestigiu, respect, aprobare, statut sau securitate. Schimbarea poate deranja relațiile și aranjamentele pentru obținerea cărora a fost nevoie de timp și efort. Interesele organizației sunt doar indirect ale individului. Nimeni nu acceptă ideea că munca sa, abilitățile și pregătirea sa au devenit inutile, depășite.

2. Neînțelegere și lipsa de încredere

Oamenii se opun schimbării atunci când nu înțeleg motivele, natura și consecințele probabile ale acesteia. Incertitudinea creează senzația de insecuritate, teamă și duce la rezistență.

3. Opinii contradictorii

Indivizii diferă în ceea ce privește modul în care evaluează costurile și beneficiile schimbării. Percepția cu privire la ce înseamnă schimbarea pentru individ și organizație diferă. Aceasta atât din cauza unei asimetrii a deținerii informației cât și a aparatului de prelucrare a ei.

4. Toleranța scăzută la schimbare

Indivizii diferă în capacitatea lor de a face față schimbării, necunoscutului, incertitudinii. Schimbarea cere ca indivizii să gândească și să se comporte altfel. E posibil ca deși rațional sunt de acord cu schimbarea, ca fiind benefică, o teama sub-conștientă să îi facă adversarii și nu susținătorii schimbării. Obișnuințele, rutinele de comportament sunt principala piedică în calea schimbării. Acest lucru este cu atât mai vizibil cu cât persoanele sunt mai în vârstă și deci mai puțin capabile de a și le schimba.

5. Influența socială

O schimbare de percepție, de atitudine, de valori într-o organizație trebuie să țină seama, pentru a fi eficientă de mediul extern din care oamenii vin la lucru și în care ei se întorc după program. Influența pe care mediul social, grupurile cărora oamenii le aparțin, o exercită asupra motivației și comportamentului este foarte mare și poate face inutile o mare parte a eforturilor de schimbare în interiorul organizației.

V. Conducerea schimbării organizaționale

Managementul schimbării este o problemă majoră a managementului. Schimbarea este mai mult decât o nouă schemă de organizare, o nouă tehnologie sau un nou set de sarcini.

Orice schimbare implică și se reflectă în schimbări în oamenii ce alcătuiesc organizația. Dacă cele de mai sus se pot schimba peste noapte și fără vreo împotrivire, cu oamenii e mai greu, e altceva.

J. Kotter și L. Schlesinger propun șase metode pentru a ușura implementarea schimbării:

1. Educare și comunicare

Managerii trebuie să împărtășească ceea ce știu, obiectivele, metodele cu cei ce fac sau suportă schimbarea. Aceasta se poate face prin seminarii, discuții directe, individuale, discuții în grup, difuzarea de rapoarte. De obicei oamenii nu înțeleg din primul moment necesitatea schimbării.

2. *Participare și implicare*

Pentru a reduce rezistența la schimbare cei ce se opun vor fi implicați în planificarea și implementarea ei. Li se va reduce astfel teama de schimbare; fiind implicați în realizarea ei pot avea teoretic un anumit control.

3. *Facilitare și sprijin*

Angajații trebuie ajutați să treacă peste dificultățile schimbării. Trebuie creată disponibilitatea pentru schimbare. Nu trebuie să ne mirăm ca ea nu apare spontan și nu trebuie să pretendem acest lucru.

4. *Negociere și acord*

Schimbarea nu se poate impune. E o iluzie. Ea se negociază, chiar dacă uneori de pe o poziție de forță. Pentru ca schimbarea să fie efectivă și eficientă ea trebuie să se bazeze pe un acord de compromis. Trebuie ținut seama și de nevoile, chiar subiective, ale angajaților, și uneori planul schimbării trebuie ajustat pentru a include puncte din poziția acestora.

5. *Manipulare și cooptare*

Problema schimbării poate fi pusă în mai multe moduri. Informația pusă la dispoziție poate sublinia avantajele diferitelor grupuri și estompa greutățile ce vor apărea. Se poate apela la interese specifice ale unor grupuri sau indivizi, la sensibilități sau emoții ale grupurilor cheie în schimbare. Cooptarea înseamnă a permite accesul la decizii sau chiar oferirea unor funcții de conducere celor ce pot avea o influență în procesul de schimbare.

6. *Coerciție explicită și implicită*

Aceste metode sunt folosite doar când nu mai există nici o speranță de înțelegere între cei ce vor schimbare și cei ce nu o vor. Ideea este de a pune în fața celor ce se opun alternativa: acceptă schimbarea sau vor suferi consecințele (concedieri, penalizări, transferări, pierderea oportunităților carierei).

Întrucât schimbarea se reflectă în cele din urmă în schimbare la nivel de individ, viteza și eficiența schimbării depinde de viteza și calitatea schimbării oamenilor. Schimbarea oamenilor operează cu factori psihologici, de aceea trebuie ținut seama atât de psihologia individului, cât și de psihologia de grup. O aplicare a acestei idei poate fi făcută în cazul definirii schimbării. Alegerea inspirată a modului de definire a schimbării o poate face mai ușor de realizat. Sugestii :

- poate fi încercată: schimbarea poate fi experimentată într-o încercare pilot, înainte de a fi aplicată întregii organizații
- reversibilă - dacă nu merge se poate reveni la starea inițială.
Schimbările ireversibile par mult mai riscante.
- divizibilă - schimbarea poate fi împărțită în mai multe schimbări independente (elemente ale schimbării generale), ceea ce pare să reducă riscurile de a rata întregul proces.
- concretă - ce, cum trebuie schimbat și care vor fi rezultatele trebuie să fie lucruri tangibile și nu abstracte
- familiară - propunerile de schimbare trebuie făcute în termeni familiari pentru a fi ușor înțelese
- compatibile - propunerile de schimbare trebuie să se potrivească cu restul organizației și cu politica și practica curentă a ei
- imagine bună - propunerile de schimbare trebuie să aibă o imagine bună atât în exterior pentru mass-media cât și în interior pentru cei ce decid, înfăptuiesc sau suportă schimbarea.

În cele ce urmează se prezintă doisprezece reguli pentru a reduce rezistența la schimbare:

Cine aduce schimbarea?

1. Rezistența va fi mai redusă dacă administratorii, membrii conducerii, liderii diferitelor grupuri vor percepe proiectul de schimbare ca fiind al lor și nu unul care a fost propus și realizat de outsiders.

2. Rezistența va fi mai mică dacă proiectul are sprijinul clar și necondiționat al conducerii.

Ce tip de schimbare?

3. Rezistența va fi mai mică dacă participanții văd schimbarea ca reducând mai degrabă decât măbind sarcinile prezente.

4. Rezistența va fi mai mică dacă proiectul se află în acord cu valorile și idealurile care au fost acceptate de către participanți.

5. Rezistența va fi mai mică dacă programul oferă tipul de experiență nouă care interesează participanții.

6. Rezistența va fi mai mică dacă participanții vor simți că autonomia și securitatea lor nu sunt amenințate.

Proceduri în instituirea (implementarea) schimbării

7. Rezistența va fi mai mică dacă participanții au contribuit la procesul de diagnosticare având astfel posibilitatea să vadă care sunt problemele esențiale pe care schimbarea trebuie să le rezolve și să le simtă astfel importanța.

8. Rezistența va fi mai mică dacă proiectul este adoptat prin consens de grup.

9. Rezistența se va reduce dacă cei ce propun schimbarea sunt capabili să comunice cu oponenții, să accepte obiecțiile justificate, să încerce să îndepărteze temerile necesare.

10. Rezistența se va reduce dacă se recunoaște că în general inovațiile sunt neînțelese, și dacă acest lucru este preîntâmpinat prin programarea mecanismelor de feedback ale proiectului, astfel încât rezultatele benefice ale schimbării să fie clare.

11. Rezistența se va reduce dacă relațiile dintre participanți se vor baza pe acceptare, sprijin, încredere.

12. Rezistența se va reduce dacă proiectul este deschis la revizuire și reconsiderări dacă se constată că acest lucru e de dorit.

10. Program de acțiuni strategice

Concluziile studiului sunt prezentate sintetic sub forma unui „**PROGRAM DE ACȚIUNI STRATEGICE**” în cadrul tabelului nr. 10.1.

Programul de acțiuni strategice cuprinde:

- măsura/acțiunea care trebuie realizată;
- obiective urmărite prin acțiunea respectivă;
- rezultate scontate care trebuie obținute;
- resurse necesare pentru realizarea acțiunii;
- responsabilii care au sarcina să realizeze acțiunea
- termenul în care se propune ca acțiunea să fie realizată.

Programul este structurat pe trei feluri de acțiuni și anume:

- acțiuni pentru reducerea costurilor;
- acțiuni pentru creșterea veniturilor;
- studii și proiecte pentru modernizarea structurii organizaționale și tehnologiei informațiilor și comunicațiilor.

Analiza realizată a arătat că RATT are resurse umane capabile să realizeze programul de acțiuni strategice și, în final, să eficientizeze activitatea de transport în comun în municipiul Timișoara și să se asigure în același timp sporirea calității acestuia.

Prin realizarea acțiunilor propuse, transportul în comun din municipiul Timișoara se va alinia la standardele actuale europene.

Tabelul nr. 10.1. Program de acțiuni strategice

Nr. crt.	Măsura/acțiunea	Obiective	Rezultate scontate	Resurse necesare	Responsabil	Termen
A. ACȚIUNI PENTRU REDUCEREA COSTURILOR						
1	Reducerea consumurilor de energie electrică, combustibili și utilități	Reducerea consumurilor la nivelul tehnologic posibil cu influențe favorabile asupra costurilor	- reducerea consumurilor de energie electrică, combustibil, utilități cu 10-15%	- dotare cu echipamente - proiectare acțiune (manoperă 20 zile om) - sistem de contorizare - 200.000 EURO	Director tehnic Director exploatare Director economic	2006
2	Reducerea consumurilor de combustibili la autobuze	Rentabilizare prin utilizarea echipamentelor de control și monitorizare cu care sunt dotate autobuzele	- reducerea cu 2-5% a consumului de combustibili	- formare șoferi pentru conducere rațională cu consumuri minime 2.000 EURO	Director tehnic Director exploatare Director economic	2006
3	Studiu de eficiență privind înlocuirea treptată a troleibuzelor cu autobuze	Rentabilizarea prin reducerea semnificativă a consumurilor la energie electrică	- reducerea cu 35-40% a consumului de energie electrică - reducerea efortului de investiții cu 20-25%	- 5.000 EURO- fundamentare studiu	Director tehnic Director exploatare Director economic	ianuarie 2006
4	Reducerea cheltuielilor la secțiile de reparații și modernizări, piese de schimb și subsansamble	Rentabilizarea activităților economice la aceste secții	- reducerea costurilor la nivelul de echilibru - creșterea veniturilor prin lucrări și produse suplimentare pentru terți	- studiu privind organizarea secțiilor pe centre de costuri/profit - aplicare în etapa I-a până la obținerea echilibrului financiar - trecerea la etapa a II-a de externalizare a activității dacă nu se poate realiza rentabilizarea 5.000 EURO	Director tehnic Director exploatare Director economic	- etapa I: iunie 2006 - etapa II: decembrie 2006

B. ACȚIUNI PENTRU CREȘTEREA VENITURILOR

5	Studiu privind introducerea unui sistem de tarifare cu card de tip CONTACT LESS	Fundamentarea sistemului adecvat de ticketing	- stabilirea echipamentelor și necesarului de dotări - stabilirea valorii investiției	2.000 EURO	Director TIC Director tehnic Director exploatare	- martie 2006
6	Implementarea sistemului de ticketing pentru transportul în comun	Reducerea drastică a călătorilor frauduloși și creșterea veniturilor prin taxarea adecvată a călătorilor	- creșterea veniturilor cu 5-10% prin taxarea corespunzătoare a călătorilor	- echipamente și software 750.000 EURO	Director TIC Director tehnic Director exploatare Director economic	- etapa I: iunie 2006 - etapa II: decembrie 2006
7	Monitorizarea circulației mijloacelor de transport în comun (GPS și dispecerat): a) studiu de fezabilitate b) implementare sistem	- asigurarea desfășurării circulației conform graficelor optimizate - operativitate în cazul evenimentelor	- alegerea echipamentelor și soluțiilor cu cel mai bun raport P/Q - respectarea graficelor și promptitudine sporită în caz de evenimente - creșterea numărului de călători cu 2-5% datorită obținerii de informații în timp real	- echipamente și software 750.000 EURO	Director TIC Director tehnic Director exploatare Director economic	2006-2007
8	Sistem de reglementare a circulației pe căi rezervate și asigurarea priorității TC în intersecții, inclusiv la	- creșterea fluenței circulației și respectarea graficelor - creșterea vitezei	- respectarea graficelor și promptitudine sporită în caz de evenimente - creșterea numărului de călători cu 5-10% datorita	- echipamente și software 100.000 EURO	Director TIC Director tehnic Director exploatare Director economic	2006-2007

	semafoare	medii a TC	punctualității		
9	Armonizarea condițiilor de călătorie în mijloacele TC cu standardele europene a) studiu de fezabilitate b) achiziționare mijloace TC noi conform cu standardele UE	a) caiet de sarcini pentru achiziționare mijloace TC și analize P/Q b) sporire confort și atragere călători	- conformitate și minimizare prețuri de achiziție - creștere număr călători cu 10%	- 10.000 EURO - 17.000.000 EURO	Director tehnic Director economic 2006 2006-2012
10	Studiu de TC pentru extinderea în peri-urban			- 15.000 EURO	Director strategii 2007

C. STUDII ȘI PROIECTE PENTRU MODERNIZAREA STRUCTURII ORGANIZAȚIONALE ȘI TIC

D.

11	Studiu privind re proiectarea structurii organizaționale și a instrumentarului managerial			- 15.000 EURO	Director general Director strategii 2006
12	Studiu privind crearea, organizarea și stabilirea procedurilor pentru serviciul de planificare tehnică			- 8.000 EURO	Director tehnic Director strategii 2006
13	Studii și proiectare pentru sistem informatic integrat			- 20.000 EURO	Director general Director strategii 2006

BIBLIOGRAFIE:

- /1/ Constantin IFTIMIE
Spre un transport în comun eficace și eficient
Editura MATRIX, București, 2004
- /2/ Vichentie MANIOV
Analiza strategică și restructurarea firmei
Editura AUGUSTA, Timișoara, 2005
- /3/ George PLEȘOIANU
Diagnosticul și strategia firmei
Editura Universității din Pitești, 2003
- /4/ Ministère des Affaires Civiques et de l'Immigration
DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ACCESSIBILITÉ POUR L'ONTARIO
Innovations en matière de transport: plans d'accessibilité
Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2004
- /5/ * * *
Manuel des transport publics au Canada
Association canadienne du transport urbain, Toronto, 1996
- /6/ Yvan ALLAIRE, Mihaela FÎRȘIROTU
Management strategic
Editura ECONOMICĂ, București, 1998
- /7/ * * *
Revista Club feroviar
www.club-feroviar.ro
- /8/ RATT
130 de ani de activitate 1869-1999
Monografie, Timișoara, 1999