



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

**– SINTEZA STUDIULUI –**



**Beneficiar: Primăria Municipiului Timișoara**





---

***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**

**COLECTIV DE ELABORARE**

**Vichentie MANIOV** – director 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 ∞

*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.  
- SINTEZA STUDIULUI -*

**CUPRINS:**

<b>SUMAR EXECUTIV</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Necesitatea modernizării și eficientizării activității la RATT</b> .....	<b>11</b>
1.1. Obiectul studiului de rentabilizare și modernizare a activității RATT .....	11
1.2. Necesitatea și oportunitatea restructurării companiilor publice de servicii pentru populație....	11
1.3. Tendințe cu privire la dezvoltarea transportului în comun.....	12
<b>2. Analiza situației actuale.</b> .....	<b>12</b>
2.1. Diagnostic juridic.....	12
2.2. Diagnostic comercial .....	13
2.3. Diagnostic tehnologic și al mijloacelor fixe .....	18
2.4. Diagnosticul resurselor umane.....	22
2.5. Diagnostic economic și financiar .....	25
2.6. Concluziile analizei diagnostic.....	32
<b>3. Propuneri privind eficientizarea și modernizarea activității RATT</b> .....	<b>35</b>
3.1. Baza conceptuală a propunerilor .....	35
3.2. Căi de îmbunătățire a activității RATT .....	37
3.3. Reproiectarea structurii organizaționale și a instrumentarului managerial .....	38
<b>4. Program de rentabilizare</b> .....	<b>43</b>
4.1. Măsuri de reducere a cheltuielilor .....	43
4.2. Măsuri de creștere a veniturilor.....	44
<b>5. Evaluarea rezultatelor așteptate</b> .....	<b>45</b>
5.1. Premise de calcul .....	45
5.2. Contul de profit și pierdere previzionat pe perioada 2006-2012 .....	45
<b>6. Implementarea proiectului și monitorizarea implementării</b> .....	<b>48</b>
6.1. Implementarea proiectului .....	48
6.2. Introducerea unui sistem de decizie asistată.....	48
<b>7. Concluzii</b> .....	<b>50</b>

## 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 opțiune 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 eficientizarea 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.

## **1. Necesitatea modernizării și eficientizării activității la RATT**

### ***1.1. 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 piață 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.

### ***1.2. Necesitatea și oportunitatea restructurării companiilor publice de servicii pentru populație***

În perspectiva integrării României în Uniunea Europeană sunt urgent necesare noi abordări în relația dintre instituțiile 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.

### ***1.3. Tendințe cu privire la dezvoltarea transportului în comun.***

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.

## **2. Analiza situației actuale.**

### ***2.1. Diagnostic juridic***

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

#### ***a) Călătorii frauduloși***

Numărul mediu lunar de procese verbale întocmite de către controlorii călătorilor frauduloși este de 858. Ca urmare a întocmirii acestor 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***

La data elaborării studiului RATT avea mai multe procese pe rol, și anume:

- în calitate de reclamată: 18 procese;
- în calitate de pârâtă: 4 procese;
- în calitate de pârâtă reconvențională: 1 proces;
- în calitate de parte responsabilă civilmente: 3 procese;
- ca activitate de recuperare creanțe prin executare silită la un număr de 5 executori: 17 acțiuni de executare silită.

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 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 corpului 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).

## 2.2. Diagnostic comercial

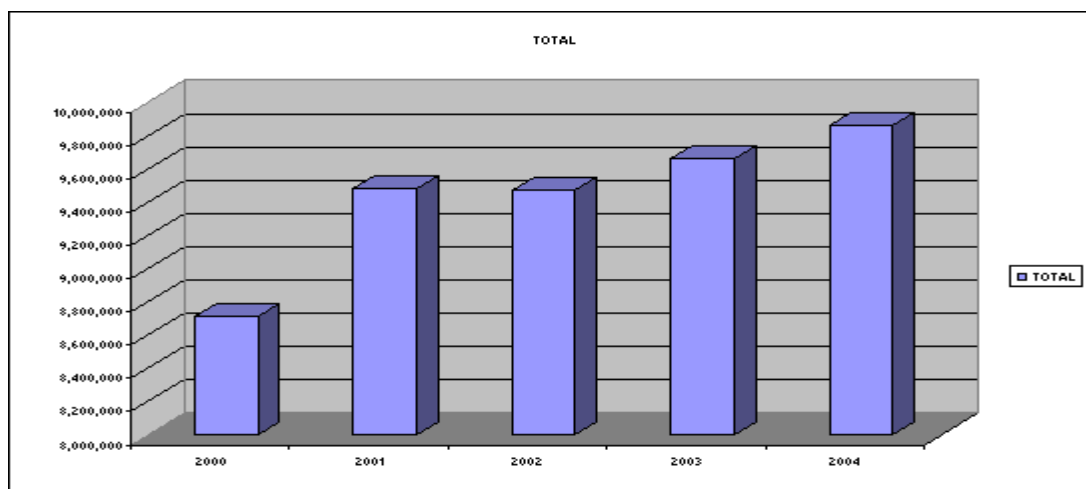
### Producția RATT

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.1. și în diagramele din: fig. 1. pentru total prestație și fig. 2. defalcat pe moduri de transport.

**Tabelul nr. 1. 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
<b>total</b>	<b>8,717,132</b>	<b>9,483,753</b>	<b>9,478,082</b>	<b>9,666,859</b>	<b>9,867,940</b>	<b>5,427,974</b>



**Fig. 1. Prestația realizată pe total moduri de transport (km)**

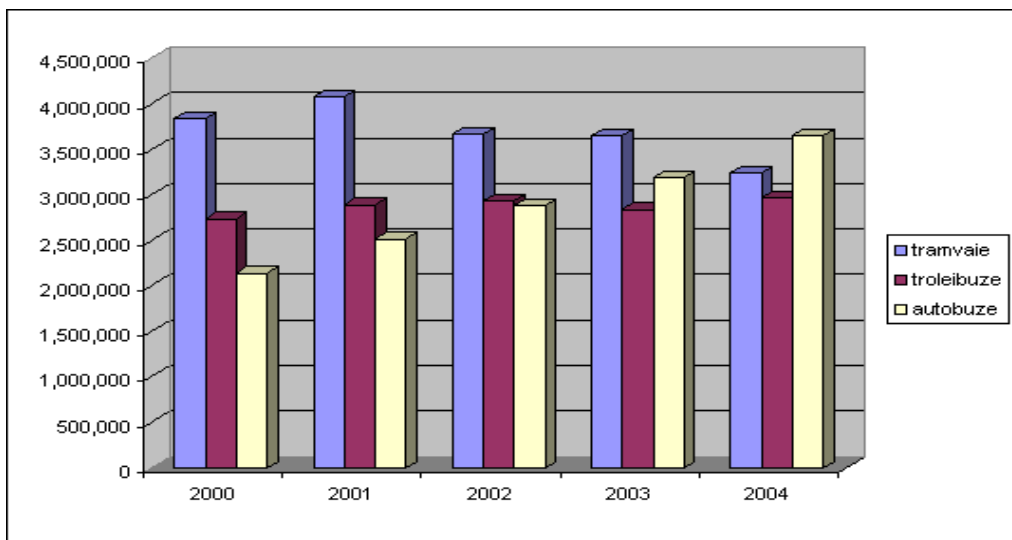


Fig. 2. Prestația realizată pe moduri de transport (km)

*Piața serviciilor de transport în comun*

Piața serviciilor de transport în comun constă din călătorii transportați de către RATT. Analiza efectuată se prezintă în tabelele nr. 3-5 și în figurile 3-8.

Tabelul nr. 2. 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

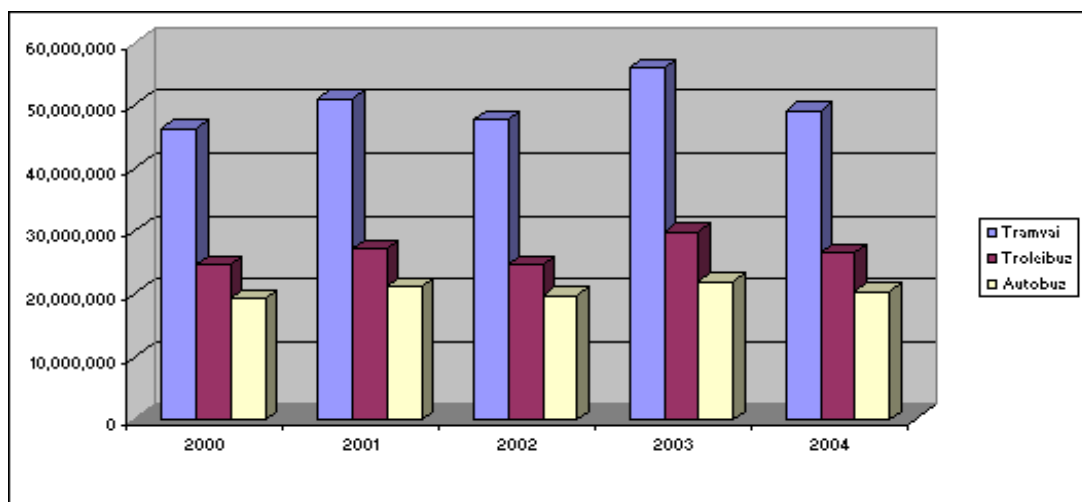


Fig. 3. Evoluția călătorilor pe tipuri de mijloace de transport

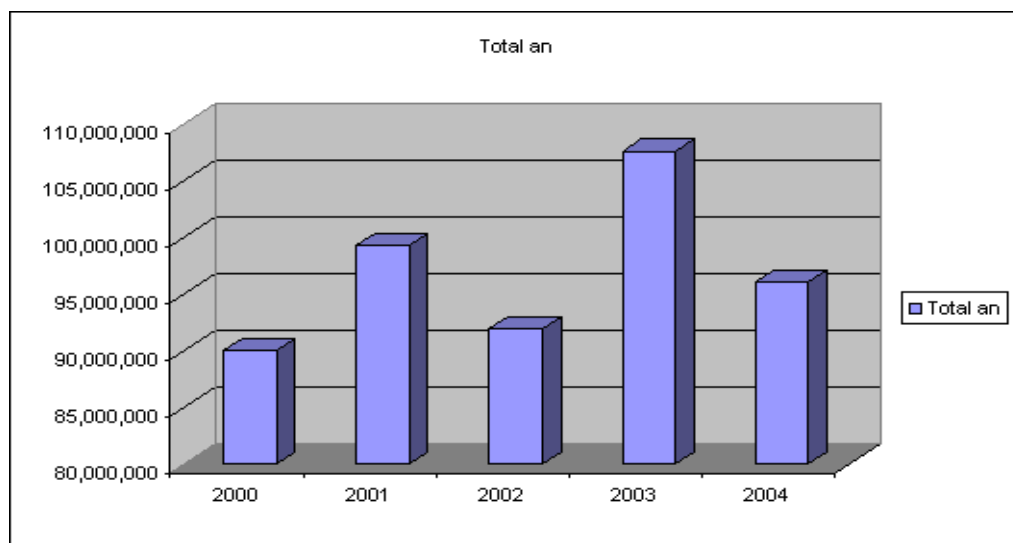


Fig. 4. Evoluția călătorilor pe total mijloace de transport

Tabelul nr. 3. 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
<b>total bilete RATT</b>	<b>1.502.005</b>	<b>1.394.069</b>	<b>1.681.601</b>	<b>1.557.750</b>	<b>1.463.932</b>	<b>1.697.973</b>	<b>1.403.402</b>
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
<b>TOTAL</b>	<b>7.362.602</b>	<b>6.964.312</b>	<b>7.333.583</b>	<b>7.146.782</b>	<b>7.408.071</b>	<b>5.988.962</b>	<b>5.243.227</b>

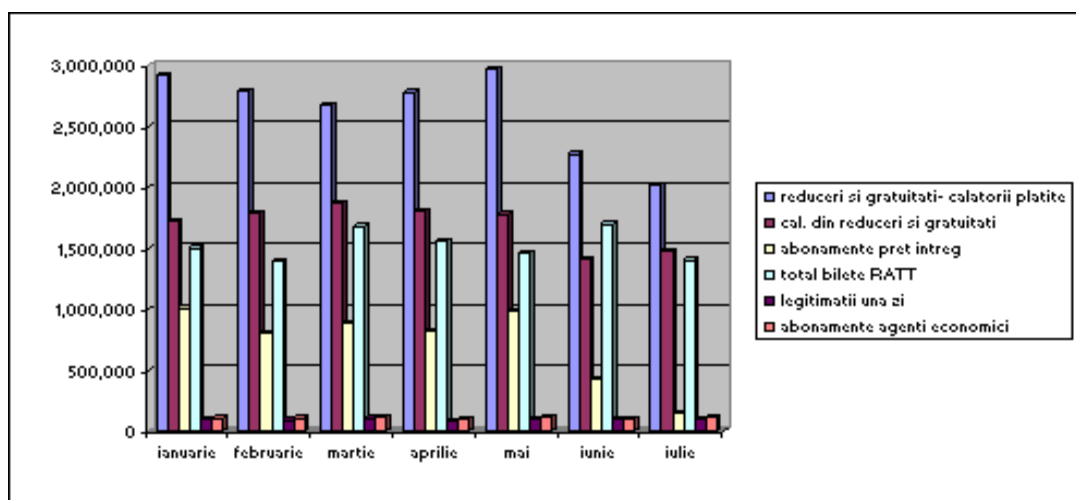


Fig. 5. Evoluția numărului de călători în perioada ianuarie-iulie 2005 pe tipuri de titluri de transport

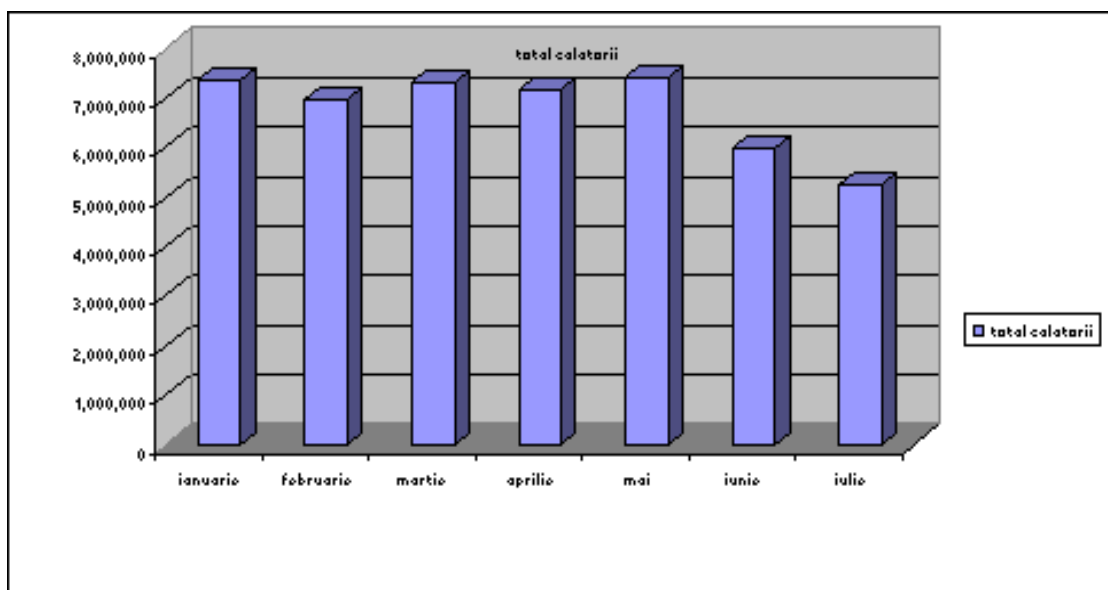


Fig. 6. Evoluția numărului de călători în perioada ianuarie-iulie 2005 pe total titluri de transport

Tabelul nr. 4. 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. lei)	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

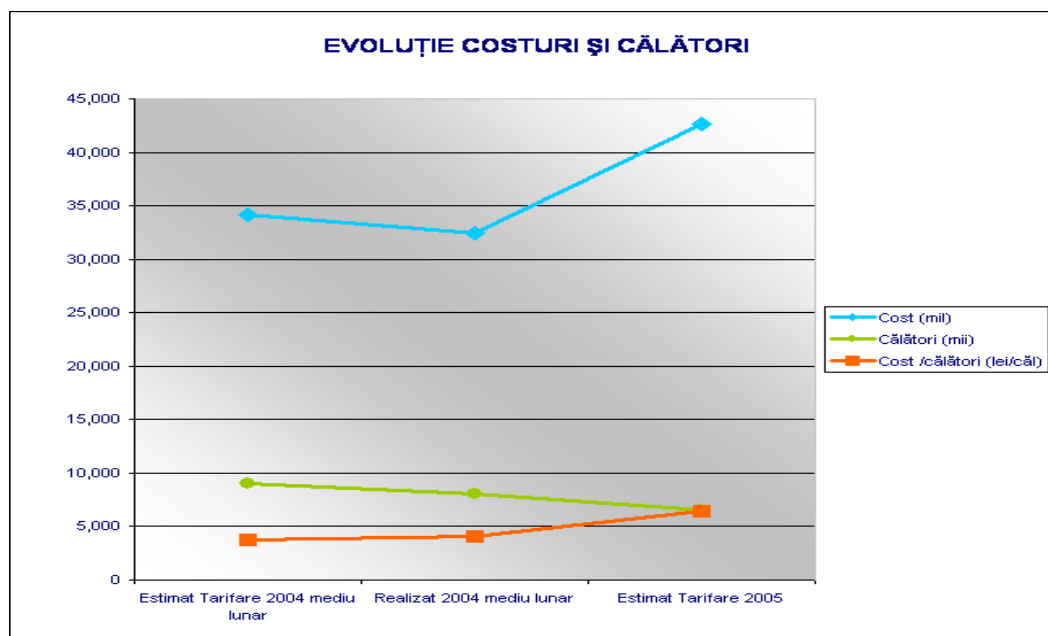


Fig. 7. Evoluție costuri și călători.



Tabelul nr. 5. 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

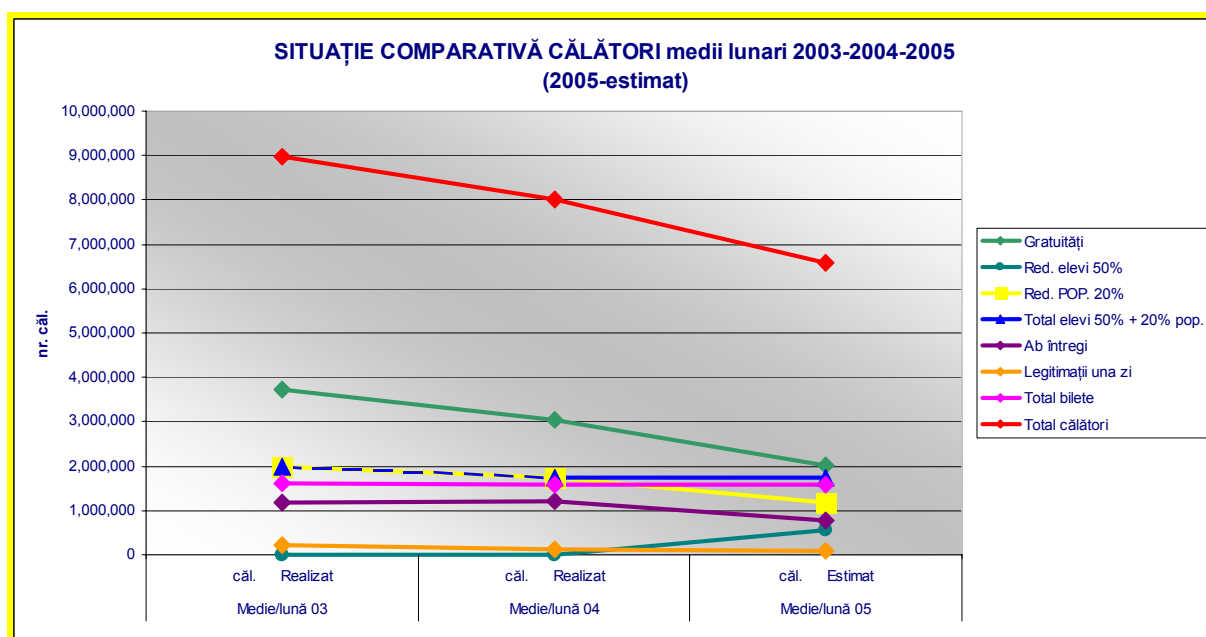


Fig. 8. Situație comparativă călători medii lunari 2003-2005

Analiza evoluției indicatorului „*km parcursi*” 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 a liniei cale.

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.

### 2.3. Diagnostic tehnologic și al mijloacelor fixe

Regia Autonomă de Transport Timișoara a fost înființată ca urmare a deciziei Primăriei Municipiului Timișoara cu nr. 99/29.01.1991 cu începere de la 1 ianuarie 1991. Deși RATT folosește mijloacele fixe, care sunt în proprietatea Primăriei Municipiului Timișoara, nu există un contract de concesiune cu Primăria municipiului Timișoara privind mijloacele fixe pe care le utilizează RATT.

#### 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.

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.

#### 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;
- clădirea ACR din Intrarea Doinei nr.2.

În cadrul tabelelor nr. 6.a - 6.e se prezintă suprafețele principalelor clădiri de pe cele cinci amplasamente importante.

**Tabelul nr. 6.a. Suprafața construită și desfășurată a clădirilor cu suprafață mai mare de 200 mp din cadrul RATT - Str. Take Ionescu nr.56 (sediul central)**

Nr. crt.	Denumire obiectiv	Nr. inventar	Regim înălțime	Suprafață mp	Suprafață desfășurată mp
<b>Str. Take Ionescu nr.56 (sediul central)</b>					
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**.

Tabelul nr. 6.b. Suprafața construită și desfășurată a clădirilor cu suprafață mai mare de 200 mp din cadrul RATT - Str. Take Ionescu nr. 83 (depoul 1)

Nr. crt.	Denumire obiectiv	Nr. inventar	Regim înălțime	Suprafață mp	Suprafață desfășurată mp
<b>Str. Take Ionescu nr. 83 (depoul 1)</b>					
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**

Tabelul nr. 6.c. Suprafața construită și desfășurată a clădirilor cu suprafață mai mare de 200 mp din cadrul RATT - Str. Gării nr. 17 (secția LCCS)

Nr. crt.	Denumire obiectiv	Nr. inventar	Regim înălțime	Suprafață mp	Suprafață desfășurată mp
<b>Str. Gării nr. 17 (secția LCCS)</b>					
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**

Tabelul nr. 6.d. Suprafața construită și desfășurată a clădirilor cu suprafață mai mare de 200 mp din cadrul RATT - Str. 1 Decembrie nr. 58 (secția AUTO)

Nr. crt.	Denumire obiectiv	Nr. inventar	Regim înălțime	Suprafață mp	Suprafață desfășurată mp
<b>Str. 1 Decembrie nr.58 (secția AUTO)</b>					
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**

Tabelul nr. 6.e. Suprafața construită și desfășurată a clădirilor cu suprafață mai mare de 200 mp din cadrul RATT - Str. Ion Barac nr. 3 Baza Mixtă B-dul Dâmbovița

Nr. crt.	Denumire obiectiv	Nr. inventar	Regim înălțime	Suprafață mp	Suprafață desfășurată mp
<b>Str. Ion Barac nr. 3 (Baza Mixtă B-dul Dâmbovița)</b>					
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	P	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 de transport public.

#### 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. 7);
- troleibuze (tabelul nr. 8);
- autobuze (tabelul nr. 9).

Tabelul nr. 7. Date tehnice privind situația actuală pentru 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
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>118.29</b>		<b>16.100/30.100</b>	<b>13.20</b>	<b>279</b>	<b>417</b>

**Tabelul nr. 8. Date tehnice privind situația actuală pentru 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
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>67.300</b>			<b>84.600</b>	<b>12.98</b>	<b>11.55</b>	<b>139</b>	<b>485.43</b>

**Tabelul nr. 9. Date tehnice privind situația actuală pentru transportul cu autobuzul**

LINIA	NUMAR DE UNITATI	LUNGIME TRASEU (KM.)	TIMP TURĂ (MIN.)	LUNGIME REGIE (KM.)	VITEZĂ EXPLOA T. (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
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>192.060</b>	<b>705</b>	<b>109.200/112.300</b>	<b>15.82</b>	<b>285</b>	<b>715</b>

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 – secția piese schimb și subansamble.

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

#### 2.4. Diagnosticul resurselor umane

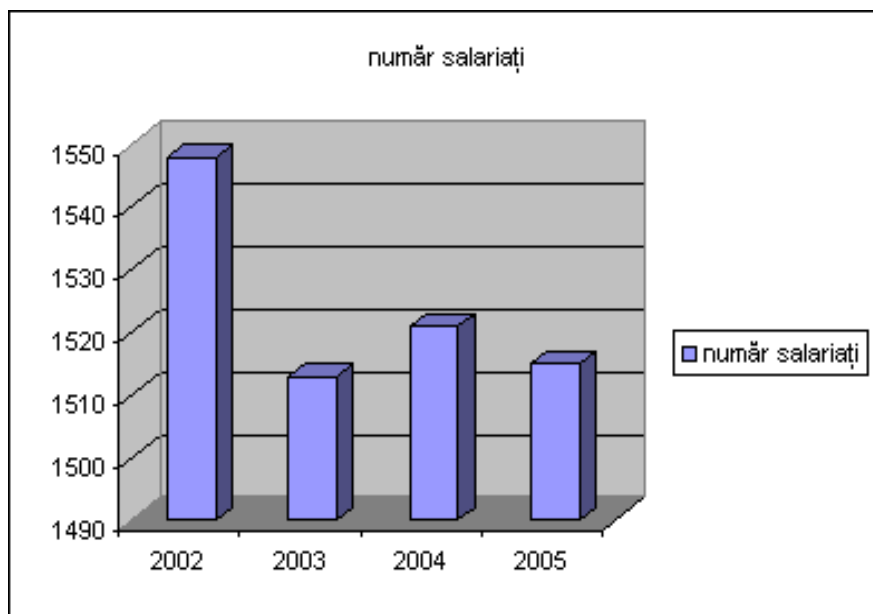
Structura resurselor umane din cadrul RATT era la începutul anului 2005 următoarea :

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

La data efectuării analizei diagnostic RATT avea 1515 angajați.

**Tabelul nr. 10. Evoluția personalului 2002-2005**

	2002	2003	2004	2005
<b>număr salariați</b>	1548	1513	1521	1515



**Fig. 9. Evoluția personalului 2002-2005**

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.

În figura 10 se prezintă organigrama RATT. Din analiza acesteia 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.

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 aglomerării urbane Timișoara, care a făcut obiectul unui studiu realizat de către Direcția de Urbanism din cadrul Primăriei Municipiului Timișoara.

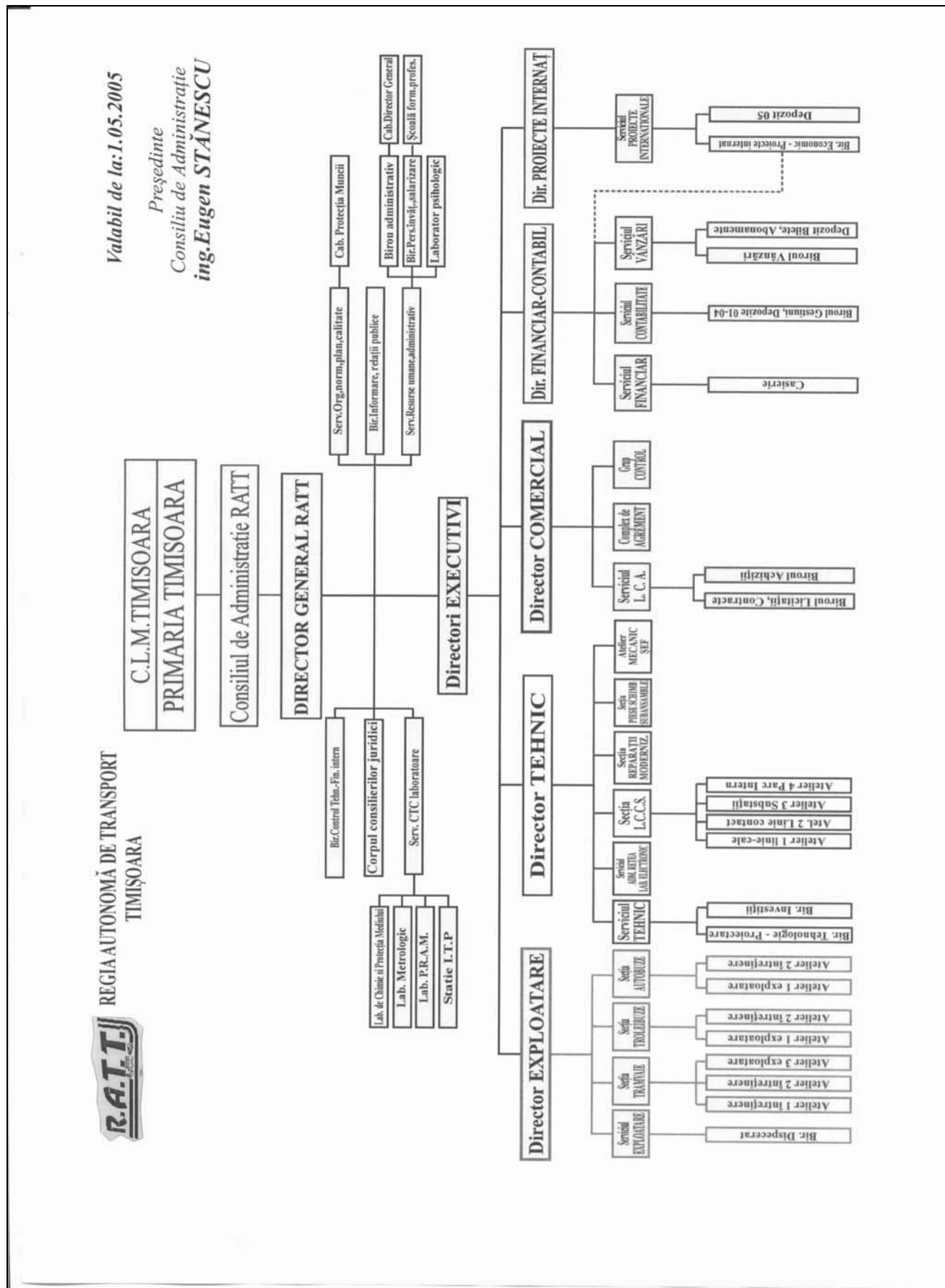


Fig. 10. Organigrama RATT.



## 2.5. Diagnostic economic și financiar

Situația cheltuielilor și a veniturilor pe perioada analizată pentru Regia Autonomă de Transport Timișoara se prezintă în tabelul nr.11.

Tabelul nr. 11. Situația cheltuielilor și a veniturilor (2002-2004)

- mii lei -

Specificație	Notăție	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
<b>Total cheltuieli</b>	<b>Chi</b>	<b>312.010.004</b>	<b>405.601.898</b>	<b>452.964.201</b>
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
<b>Total venituri</b>	<b>Vi</b>	<b>328.637.484</b>	<b>386.230.581</b>	<b>384.601.220</b>

Pentru Regia Autonomă de Transport, situația indicatorului C – Cheltuieli la 1000 lei venituri, se prezintă în tabelul nr. 12.

Tabelul nr. 12. 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
<b>Total</b>	<b>(Chi/Vi)x1000</b>	<b>949,4</b>	<b>1050,2</b>	<b>1177,8</b>

Structura cheltuielilor de exploatare la 1000 lei venituri din exploatare se prezintă în tabelul nr. 13.

Tabelul nr. 13. Structura cheltuielilor de exploatare la 1000 lei venituri din exploatare

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

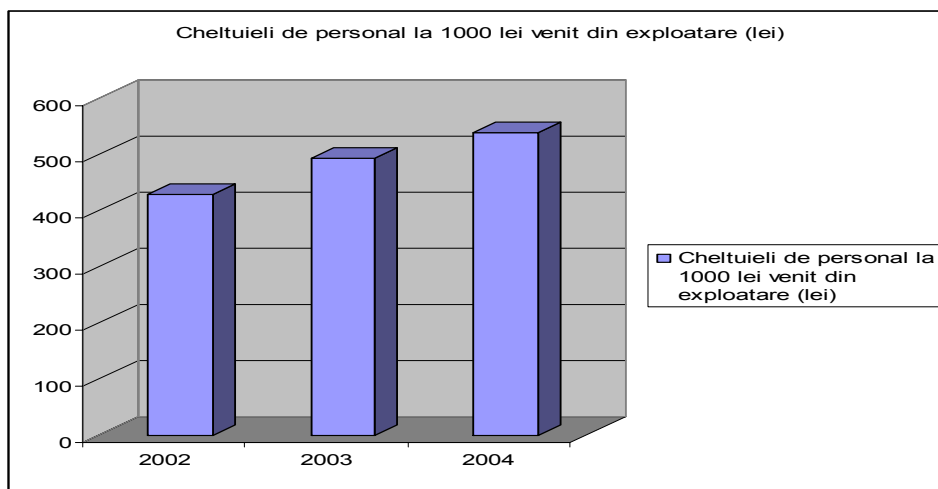
6	Cheltuieli cu impozite și taxe	21,79	11,96	9,36
7	Cheltuieli cu personalul, inclusiv contribuții	427,13	491,92	537,67
8	Cheltuieli cu amortizarea	48,17	55,69	57,52
	Total general	964,13	980,83	1076,56

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 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, scad la 131,17 la 1000 lei venituri în anul 2003 și cresc la 153,57 lei la 1000 lei venituri în anul 2004.

**Tabelul nr. 14 . 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. 11. Evoluția cheltuielilor de personal.**

**Tabelul nr. 15. Situația veniturilor realizate.**

Specificație	- mii lei -		
	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

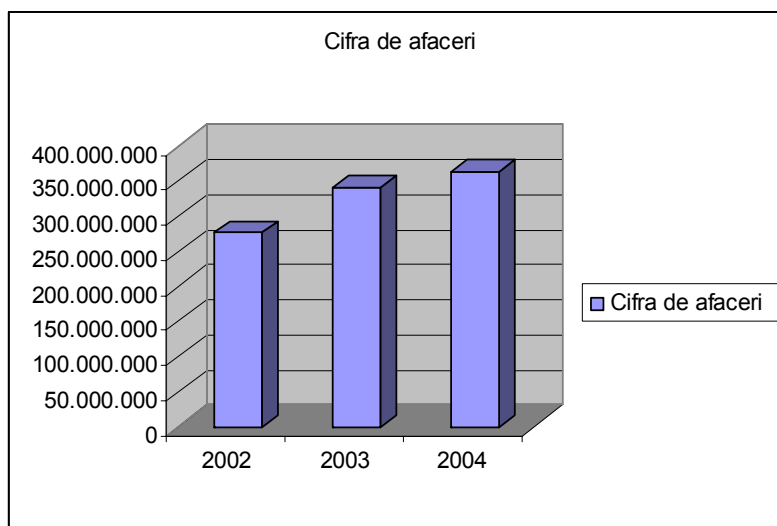


Fig. 12. Evoluția cifrei de afaceri

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

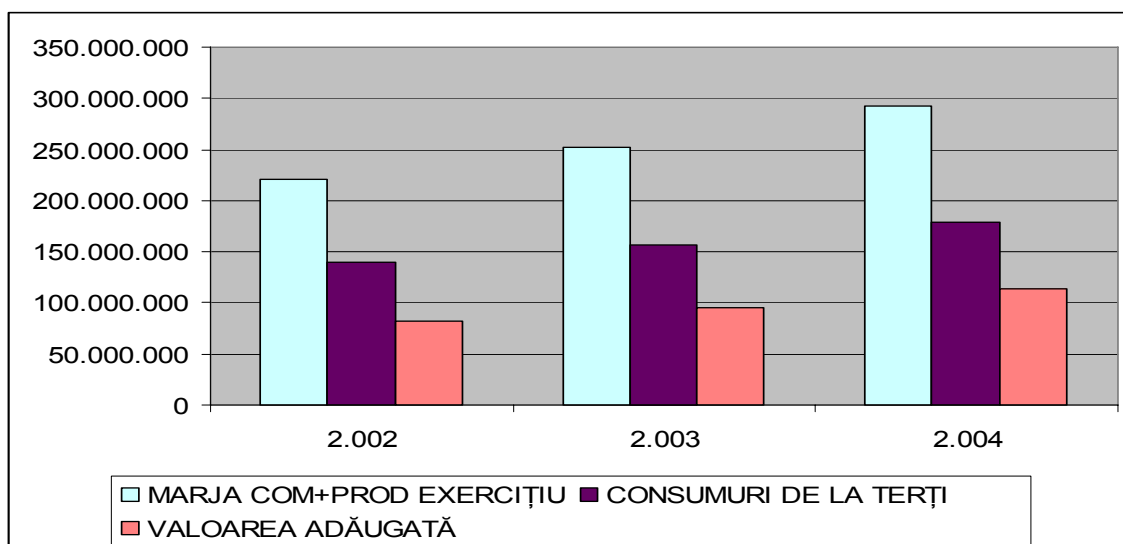


Fig. 13. Evoluția valorii adăugate

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. 16. 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 financiare	7.964.782	5.031.383	2.620.500
<b>rezultatul curent brut</b>	<b>16.627.480</b>	<b>-19.371.317</b>	<b>-68.362.981</b>

În perioada analizată, Regia Autonomă de Transport Timișoara, a avut un fond de rulment pozitiv. Pentru finanțarea investițiilor a utilizat capitaluri proprii, subvenții primite de la bugetul local și central cu această destinație, precum și capitalul public, astfel:

**Tabelul nr. 17. Analiza surselor de finanțare pentru capitalurile proprii**

- mii lei -

	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
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
<b>Fond de rulment</b>	<b>146.747.588</b>	<b>165.557.299</b>	<b>317.876.319</b>

Tabelul nr. 18. Indicatori economico-financiari

Nr. crt.	Grupa de indicatori	Indicatori	Definire raport	Valori posibile	Aprecieri	INREGISTRATI DE REGIE					Observatii
						31.12.2002	31.12.2003	31.12.2004	31.12.2003 31.12.2004	31.12.2003 31.12.2004	
1	solvabilitate	Rata de solvabilitate	Total activ/datorii	0 -100 % >100	riscant bun	535%	539%	649%	100,81%	120,33%	
		Solvabilitatea Patrimoniului	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-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	Lichiditate	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%	
		Viteza de rotație a stocurilor	Cifra de afacerii/stocuri medii	<2 2,0-4,0 4,0-6,0 >6	pericol atenție normal bun	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 regiilor. 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.
7		Durata medie de stocare	Timpul (365)/viteza de rotație	>180 90 <>179	pericol atenție	166,77	262,87	255,51	157,63%	97,20%	

8	Viteza de rotație a activului	Cifra de afacerii /activ total	60 <>89		0,59	0,45	0,28	75,81%	61,50%	Activele societății sunt mari comparativ cu cifra de afaceri realizată. Aceasta indică un capital insuficient utilizat.
			<60	normal						
9	viteza vânzărilor (zile)	Debitori / vanzari * 365 zile	<30	bun	67,23	45,22	39,81	67,26%	88,03%	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.
			30<>60	normal						
10	Intarzieri la incasare ( durata unei rotații)	Sold clienti x 30 / vanzari lunare	>60	pericol	59	37	34	63,23%	90,17%	
				cat mai redus						
11	Viteza de rotație a activelor imobilizate	Cifra de afaceri/Active imobilizate	Recuperarea activelor imob. din profit	cat mai mare	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 rapid decât cifra de afaceri.
12	viteza de rotație a furnizorilor(zile)	Furnizori / cumpararii * 365 zile	<31	bun	40,34	33,68	25,27	83,48%	75,03%	
			30<>61	normal						
13	Intarzieri la plati ( durata unei rotații)	Sold Furnizori x 30/ cumparari lunare	>61	pericol	40	33	25	83,48%	75,03%	
				Conform contractului						
14	Marja profitului	Rezultatul exercitiului / Cifra de afacerii	influenta sub disponib	atenție	6%	-6%	- 18,83%	-94,46%	330,78%	Este negativă. Regia înregistrează pierderi în exercițiul 2003 și 2004.
			dobanda peste dobanda	normal						
15	Rentabilitatea capitalului angajat	Rezultatul net+ dobanzi / capital angajat	cat mai mare	cat mai mare	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	buna	14%	- 92%	- 122%	-665,50%	132,73%	
			<dobanda	probleme						
17	Rentabilitatea economica	Profitul exploatarii/cifra de afacerii	>0	mentine soc.	-1%	-8%	-19%	570,90%	238,60%	Regia nu este rentabilă. Pierderea realizată în exercițiul 2004 duce la valori negative pentru capitalul propriu.
			>rata inflatiiei	buna						
18	Rata rentab. Economice	Profitul exploatarii/*100total active	<rata inflatiiei	atenție	-0,8%	-3,6%	-5,3%	431,31%	146,71%	
19	Fond de rulment	Capit.perman.-Active imob.	pozitiv	bună	146.747.588	165.557.299	317.876.319	112,82%	192,00%	
Indicatori de rentabilitate										
Indicatori de finanțare										

20	Nevoia de fond de rulment	Active curente - pasive curente	pozitiv	pericol	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- Necesari 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 rentabilitate mai mare) a 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						
24	Legatura necesitati de bani	Imobiliz*100 / cifra de afaceri	>0,66	capital nefolosit	86%	134%	220%	156,37%	163,87%	Imobilizările sunt mult prea mari în comparație cu cifra de afaceri. Indicatorul arată că regia nu utilizează suficient capitalul deținut.
			0%	pericol						
			0-10%	atenție						
25	Rata valorii adaugate	Valoarea adaugata / Cifra de afaceri	11-25%	normal	29,63%	28,14%	31,47%	94,97%	111,84%	
			>25%	capital nefolosit						
			cât mai mare							
26	Gradul de acoperire a dobanzii	Profit brut+ dobanzi / cheltuieli cu dobanzile	cat mai mare	cat mai mare	5,29	-8,76	-40,52	-165,63%	462,63%	Dobânzile nu pot fi recuperate din profitul realizat de regie
27	Rata de acoperire a activelor imobilizate	Active imobilizate / profitul brut	Recupera-rea 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.

## 2.6. Concluziile analizei diagnostic

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.

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

**Tabelul nr. 19. Matricea SWOT.**

<b><u>PUNCTE TARI</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tradiție și profesionalism;</li> <li>• resurse umane majoritar competente;</li> <li>• infrastructura de tramvai în curs de modernizare;</li> <li>• parc modern de autobuze;</li> <li>• RATT deține „un monopol” în ceea ce privește transportul în comun pe teritoriul municipiului Timișoara;</li> <li>• relații de cooperare cu orașe înfrățite (Germania, Franța, Ungaria, Italia și altele);</li> <li>• program de investiții important susținut de Primăria Municipiului Timișoara;</li> <li>• deschiderea conducerii pentru modernizare și rentabilizare;</li> <li>• management activ, orientat pe obiective prioritare și dezvoltare;</li> <li>• încrederea managementului din cadrul RATT că este posibil să fie demarate și încheiate cu succes programe de eficientizare și modernizare a activității;</li> <li>• 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);</li> <li>• relații bune de colaborare, active și profesioniste, cu Primăria Municipiului Timișoara și alte organizații implicate în modernizarea și organizarea corespunzătoare a transportului în comun.</li> </ul>



## **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.

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.***

### **3. Propuneri privind eficientizarea și modernizarea activității RATT**

#### ***3.1. Baza conceptuală a propunerilor***

Propunerile privind eficientizarea și modernizarea activității RATT au în vedere următoarele aspecte:

- reducerea cheltuielilor;
- creșterea veniturilor;
- atragerea de călători de la alte moduri 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 14.

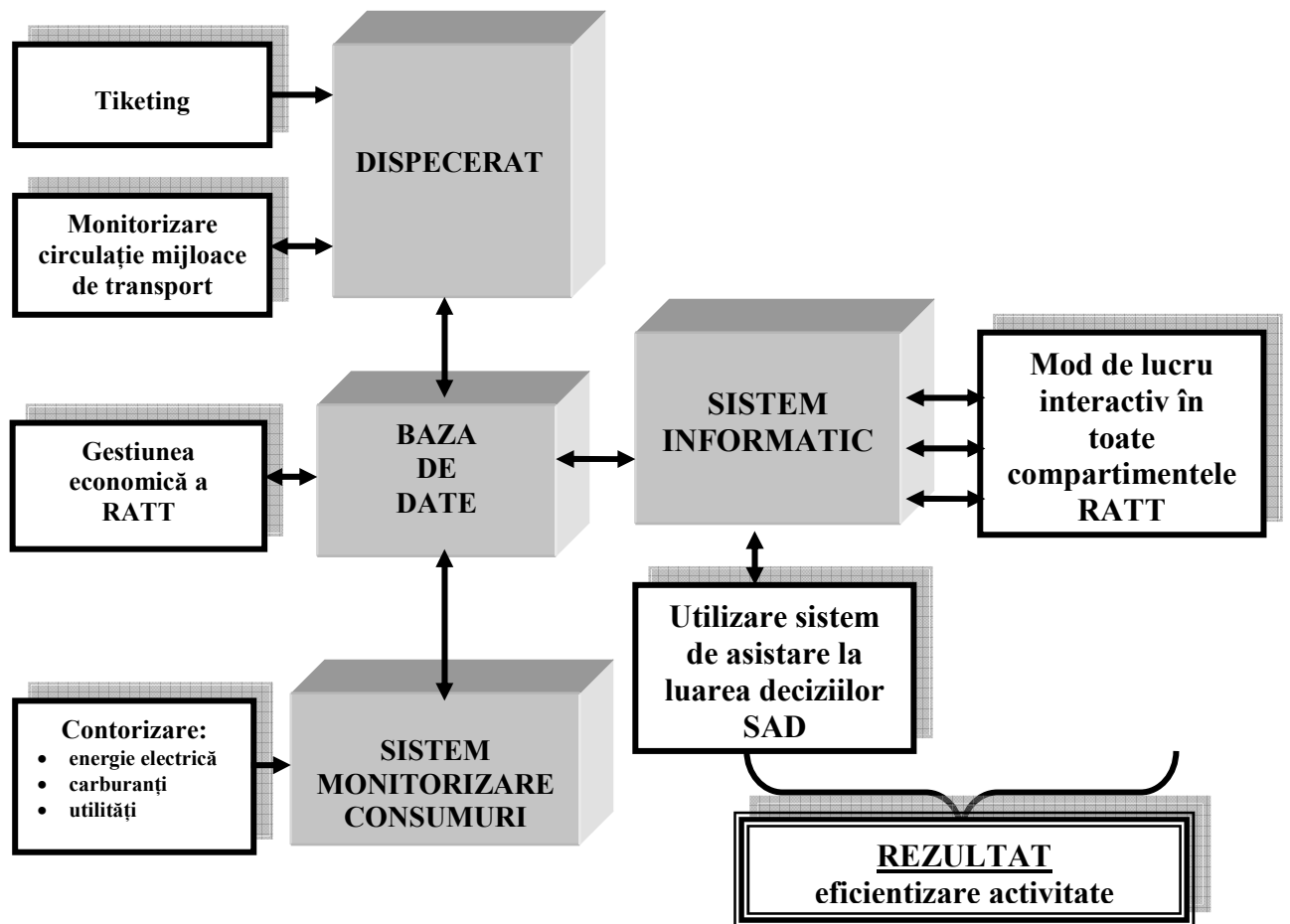


Fig. 14. Schema bloc privind propunerile de eficientizare a activității RATT

### 3.2. Căi de îmbunătățire a activității RATT

Tabel nr. 20. Căi de îmbunătățire a activității RATT

Nr. crt.	Acțiunea	Mod de realizare
<b>1</b>	<b>Reducere costuri</b>	
	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 prevăzută 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 ticketing - 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).
<b>2</b>	<b>Sporire venituri</b>	
	2.1. sistem de ticketing	- 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”
<b>3</b>	<b>Externalizare activități</b>	
	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
<b>4</b>	<b>Sporire competențe resurse umane</b>	
	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
<b>5</b>	<b>Restructurare organizatorică</b>	
	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
<b>6</b>	<b>Realizarea de investiții pentru modernizarea TC</b>	
	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	<b>Măsuri care nu depind de RATT</b>	
	7.1. constituirea Autorității de Transport pentru zona Timișoara	
	7.2. colaborare cu ONG-uri pentru promovarea TC	
	7.3. extindere activitate în periurban	

### 3.3. 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, s-au proiectat 2 variante de structuri – cadru îmbunătățite, care sunt prezentate schematic în organigramele denumite „Reproiectarea structurii organizaționale, varianta 1 și varianta 2”.

Se menționează că aceste organigrame, reprezintă **punctul de plecare al unui Studiu de reproiectare a structurii organizaționale și a Instrumentarului Managerial**, care va avea, ca obiectiv principal, armonizarea SO și 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.

#### **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 reproiectarea structurilor organizaționale: *Obiectivele strategice pentru RATT au fost 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 informației și comunicații) modern și adecvat.*

3. Aproximarea structurii manageriale de cea operațională prin reducerea numărului de niveluri ierarhice și compartimente administrative/funcționale, care să permită transmiterea rapidă și fluentă a deciziilor și a informațiilor privind realizarea acestora. Acest principiu se materializează prin aplatizarea structurii organizaționale și prin utilizarea eficientă a sistemelor moderne de TIC.
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 reproiectării structurii organizaționale necesită o atentă 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.

#### ***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.

În aceste organigrame au fost evidențiate cu roșu compartimentele și/sau activitățile propuse a fi introduse în SO, ca urmare a cerințelor impuse sistemului informațional integrat al Regiei.

## ***Organigrama cadru - etapa I***

Organigrama cadru pentru etapa I (figura 15) 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.

## ***Organigrama cadru - etapa II***

Organigrama pentru etapa II (figura 16) 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

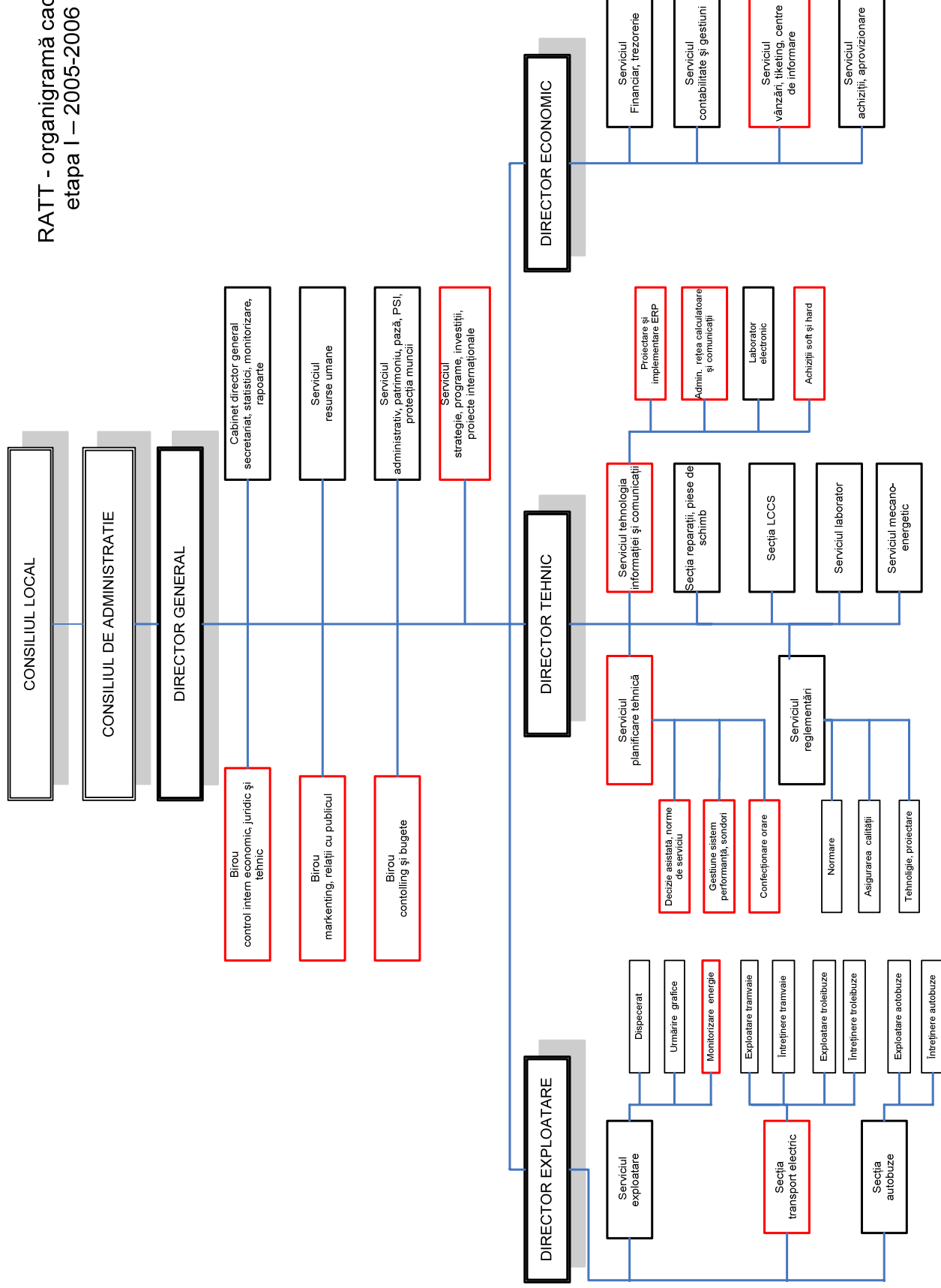


Fig. 15. Organigrama cadru - etapa I

RATT - organigramă cadru  
etapa II

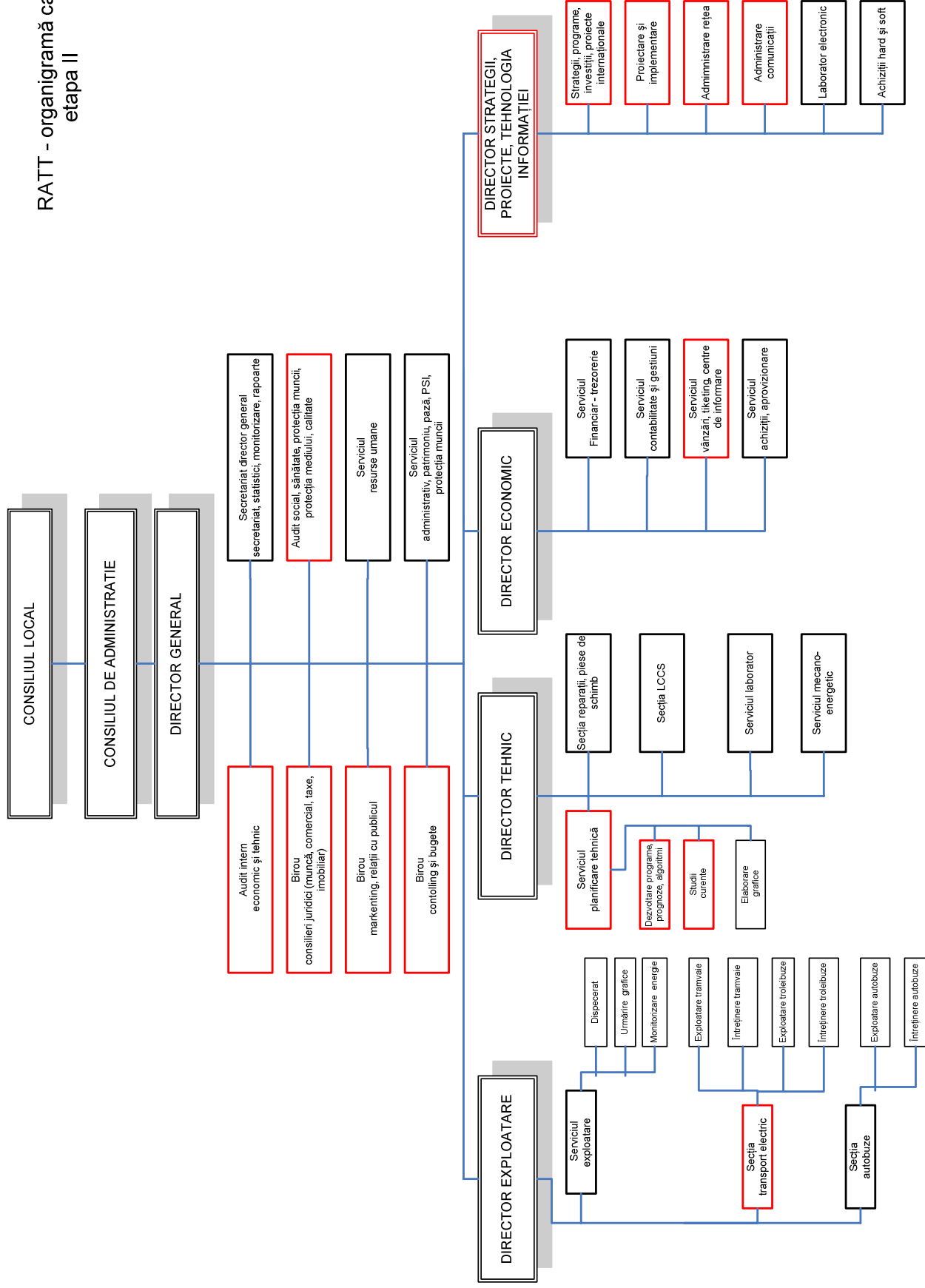


Fig. 16. Organigrama cadru - etapa II

## 4. Program de rentabilizare

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 68.362.981mii 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.**

### 4.1. 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%.**

#### 4.2. 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 asigura 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%.

## 5. 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.

### 5.1. 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.

Calculul 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 monitorizare a circulației mijloacelor de transport, sistemul de tiketing, achiziționarea de mijloace de transport (tramvaie și troleibuze), sistemul de contorizare a utilităților.

În cadrul tabelului nr. 21 se prezintă premisele de calcul pentru cele două variante.

**Tabelul nr. 21. Premise de calcul pentru cele două variante studiate**

<b>Creșterea veniturilor</b>		
	<b>varianta</b>	
	<b>I</b>	<b>II</b>
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%
<b>TOTAL</b>	<b>22%</b>	<b>45%</b>
<b>Reducerea costurilor</b>		
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%
<b>TOTAL</b>	<b>24.7%</b>	<b>49.3%</b>

### 5.2. Contul de profit și pierdere previzionat pe 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. 22 și nr. 23 se prezintă rezultatele privind contul de profit și pierdere previzionat pentru două variante:

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

**Tabelul nr. 22. 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%
<b>S P E C I F I C A R E</b>		<b>2004</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
VÂNZARI DE MARFURI	1	170	170	170	170	170	170	170	170
PRODUCȚIA ȘI SERVICIILE VÂNDUTE	2	29,214	29,214	31,785	33,713	35,641	35,641	35,641	35,641
<b>CIFRA DE AFACERI</b>	<b>3</b>	<b>29,384</b>	<b>29,384</b>	<b>31,955</b>	<b>33,883</b>	<b>35,811</b>	<b>35,811</b>	<b>35,811</b>	<b>35,811</b>
PROD. STOCATĂ SOLD CREDITOR	4	2	2	2	2	2	2	2	2
PROD. STOCATĂ SOLD DEBITOR	5								
PROD. IMOBILIZATĂ	6	0							
<b>PROD. EXERCIȚIULUI</b>	<b>7</b>	<b>29,216</b>	<b>29,216</b>	<b>31,787</b>	<b>33,715</b>	<b>35,643</b>	<b>35,643</b>	<b>35,643</b>	<b>35,643</b>
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						
<b>VENITURI DIN EXPLOAT TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>38,059</b>	<b>38,059</b>	<b>42,358</b>	<b>44,287</b>	<b>46,215</b>	<b>46,215</b>	<b>46,215</b>	<b>46,215</b>
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
<b>CHELT MAT. TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>14,877</b>	<b>14,877</b>	<b>14,573</b>	<b>14,344</b>	<b>14,116</b>	<b>14,116</b>	<b>14,116</b>	<b>14,116</b>
LUCRARI ȘI SERVICIILE 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 SALARIILE 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
<b>CHELT. CU PERS. TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>20,463</b>	<b>20,463</b>	<b>20,283</b>	<b>20,148</b>	<b>20,013</b>	<b>20,013</b>	<b>20,013</b>	<b>20,013</b>
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
<b>CHELTUIELI PENTRU EXPLOATARE TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>45,034</b>	<b>47,455</b>	<b>47,026</b>	<b>45,465</b>	<b>45,012</b>	<b>45,012</b>	<b>44,779</b>	<b>44,750</b>
<b>REZULTATUL DIN EXPLOATARE</b>	<b>26</b>	<b>-6,976</b>	<b>-9,397</b>	<b>-4,668</b>	<b>-1,178</b>	<b>1,203</b>	<b>1,203</b>	<b>1,436</b>	<b>1,465</b>
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								
<b>VENITURI FINANC. TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>402</b>	<b>402</b>	<b>402</b>	<b>402</b>	<b>402</b>	<b>402</b>	<b>402</b>	<b>402</b>
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
<b>CHELT FINANC TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>262</b>	<b>314</b>	<b>417</b>	<b>521</b>	<b>625</b>	<b>728</b>	<b>832</b>	<b>936</b>
<b>REZULTAT FINANCIAR</b>	<b>42</b>	<b>139</b>	<b>88</b>	<b>-16</b>	<b>-120</b>	<b>-223</b>	<b>-327</b>	<b>-430</b>	<b>-534</b>
	43								
<b>REZULTATUL CURENT AL EXERCIȚIULUI</b>	<b>44</b>	<b>-6,836</b>	<b>-9,309</b>	<b>-4,684</b>	<b>-1,298</b>	<b>979</b>	<b>876</b>	<b>1,006</b>	<b>931</b>
<b>PIERDERE</b>	<b>45</b>								
VENITURI EXCEPT. TOTAL	46								
CHELT EXCEPT. TOTAL	47								
<b>REZ. EXCEPT. AL EXERCIȚIULUI</b>	<b>48</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	49								
<b>VENITURI TOTALE</b>	<b>50</b>	<b>38,460</b>	<b>38,460</b>	<b>42,760</b>	<b>44,688</b>	<b>46,616</b>	<b>46,616</b>	<b>46,616</b>	<b>46,616</b>
<b>CHELTUIELI TOTALE</b>	<b>51</b>	<b>45,296</b>	<b>47,769</b>	<b>47,444</b>	<b>45,986</b>	<b>45,637</b>	<b>45,740</b>	<b>45,611</b>	<b>45,685</b>
<b>REZULTATUL BRUT AL EXERCIȚIULUI</b>	<b>52</b>	<b>-6,836</b>	<b>-9,309</b>	<b>-4,684</b>	<b>-1,298</b>	<b>979</b>	<b>876</b>	<b>1,006</b>	<b>931</b>
<b>IMPOZIT PE PROFIT</b>	<b>16%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>140</b>	<b>161</b>	<b>149</b>
<b>REZULTATUL NET AL EXERC.</b>	<b>54</b>	<b>-6,836</b>	<b>-9,309</b>	<b>-4,684</b>	<b>-1,298</b>	<b>979</b>	<b>736</b>	<b>845</b>	<b>782</b>

Tabelul nr. 23. 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%
<b>SPECIFICARE</b>		<b>2004</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
VÂNZARI DE MAFURI	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
<b>CIFRA DE AFACERI</b>	<b>3</b>	<b>29,384</b>	<b>29,384</b>	<b>34,642</b>	<b>38,586</b>	<b>42,530</b>	<b>42,530</b>	<b>42,530</b>	<b>42,530</b>
PROD. STOCATĂ SOLD CREDITOR	4	2	2	2	2	2	2	2	2
PROD. STOCATĂ SOLD DEBITOR	5								
PROD. IMOBILIZATĂ	6	0							
<b>PROD. EXERCIȚIULUI</b>	<b>7</b>	<b>29,216</b>	<b>29,216</b>	<b>34,475</b>	<b>38,419</b>	<b>42,363</b>	<b>42,363</b>	<b>42,363</b>	<b>42,363</b>
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						
<b>VENITURI DIN EXPLOAT. TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>38,059</b>	<b>38,059</b>	<b>45,046</b>	<b>48,990</b>	<b>52,934</b>	<b>52,934</b>	<b>52,934</b>	<b>52,934</b>
CHELT PRIV MĂRFURILE	12	107	107	107	107	107	107	107	107
<b>MATERII PRIME și materiale consumabile</b>	<b>13</b>	<b>8,857</b>	8,857	8,680	8,547	8,414	8,414	8,414	8,414
	14		0						
<b>ENRGIE ȘI APA</b>	<b>15</b>	<b>5,845</b>	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
<b>CHELT MAT. TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>14,877</b>	<b>14,877</b>	<b>14,350</b>	<b>13,954</b>	<b>13,558</b>	<b>13,558</b>	<b>13,558</b>	<b>13,558</b>
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 VĂRSĂMINTE ASIMILATE	19	3,859	3,859	3,859	3,859	3,859	3,859	3,859	3,859
<b>CHELT CU SALARIILE PERSONAL</b>	<b>20</b>	<b>14,841</b>	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
<b>CHELT. CU PERS. TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>20,463</b>	<b>20,463</b>	<b>20,193</b>	<b>19,990</b>	<b>19,788</b>	<b>19,788</b>	<b>19,788</b>	<b>19,788</b>
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
<b>CHELTUIELI PENTRU EXPLOATARE TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>45,034</b>	<b>47,455</b>	<b>46,594</b>	<b>44,708</b>	<b>43,931</b>	<b>43,931</b>	<b>43,698</b>	<b>43,669</b>
<b>REZULTATUL DIN EXPLOATARE</b>	<b>26</b>	<b>-6,976</b>	<b>-9,397</b>	<b>-1,548</b>	<b>4,282</b>	<b>9,003</b>	<b>9,003</b>	<b>9,236</b>	<b>9,265</b>
TITLURI ȘI CERANȚE 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								
<b>VENITURI FINANC. TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>402</b>	<b>402</b>	<b>402</b>	<b>402</b>	<b>402</b>	<b>402</b>	<b>402</b>	<b>402</b>
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
<b>CHELT FINANC TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>262</b>	<b>314</b>	<b>417</b>	<b>521</b>	<b>625</b>	<b>728</b>	<b>832</b>	<b>936</b>
<b>REZULTAT FINANCIAR</b>	<b>42</b>	<b>139</b>	<b>88</b>	<b>-16</b>	<b>-120</b>	<b>-223</b>	<b>-327</b>	<b>-430</b>	<b>-534</b>
	<b>43</b>								
<b>REZULTATUL CURENT AL EXERCITIULUI</b>	<b>44</b>	<b>-6,836</b>	<b>-9,309</b>	<b>-1,564</b>	<b>4,162</b>	<b>8,780</b>	<b>8,676</b>	<b>8,806</b>	<b>8,731</b>
<b>PIERDERE</b>	<b>45</b>								
VENITURI EXCEPT. TOTAL	46								
CHELT EXCEPT. TOTAL	47								
<b>REZ. EXCEPT. AL EXERCITIULUI</b>	<b>48</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>49</b>								
<b>VENITURI TOTALE</b>	<b>50</b>	<b>38,460</b>	<b>38,460</b>	<b>45,448</b>	<b>49,392</b>	<b>53,336</b>	<b>53,336</b>	<b>53,336</b>	<b>53,336</b>
<b>CHELTUIELI TOTALE</b>	<b>51</b>	<b>45,296</b>	<b>47,769</b>	<b>47,011</b>	<b>45,229</b>	<b>44,556</b>	<b>44,659</b>	<b>44,530</b>	<b>44,604</b>
<b>REZULTATUL BRUT AL EXERCITIULUI</b>	<b>52</b>	<b>-6,836</b>	<b>-9,309</b>	<b>-1,564</b>	<b>4,162</b>	<b>8,780</b>	<b>8,676</b>	<b>8,806</b>	<b>8,731</b>
<b>IMPOZIT PE PROFIT</b>	16%	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	666	1,405	1,388	1,409	1,397
<b>REZULTATUL NET AL EXERC.</b>	<b>54</b>	<b>-6,836</b>	<b>-9,309</b>	<b>-1,564</b>	<b>3,496</b>	<b>7,375</b>	<b>7,288</b>	<b>7,397</b>	<b>7,334</b>

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.

## 6. Implementarea proiectului și monitorizarea implementării

### 6.1. 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.

### 6.2. Introducerea unui sistem de decizie asistată.

Implementarea proiectului va necesita luarea unui număr important de decizii privind măsurile de schimbările în organizarea RATT (implementarea noii organigrame, realizarea studiilor complementare necesare, reducerea cheltuielilor, măsurile de sporire a veniturilor, implementarea sistemului informatic integrat, 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.

Pentru a putea realiza implementarea proiectului se recomandă proiectarea și realizarea unui sistem de asistare la luarea deciziilor.



Un SAD (figura 17) își propune să ofere conducerii unei întreprinderi de transport în comun posibilitatea de a se implica efectiv în procesul de planificare și de a-l conduce. Un SAD trebuie să:

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

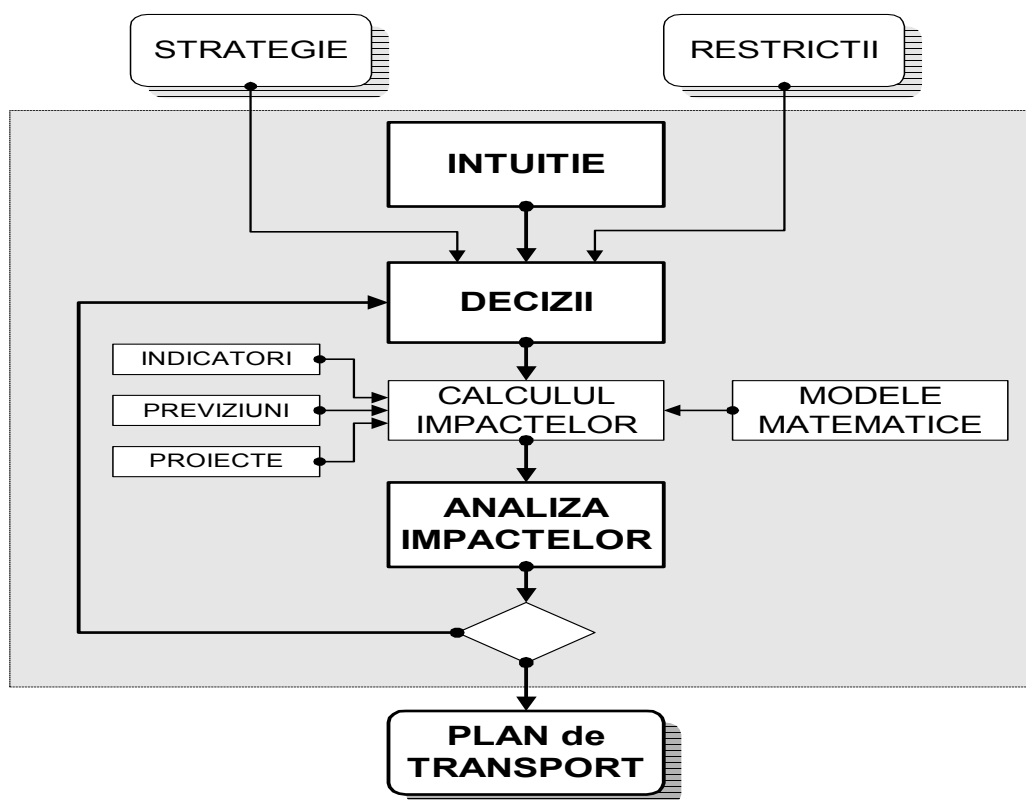


Fig. 17. Schema bloc a unui SAD.

În figura 18. sunt prezentate principalele programe utilizate și câteva detalii privind modul în care conducerea ITC poate lua decizii și controla procesul.

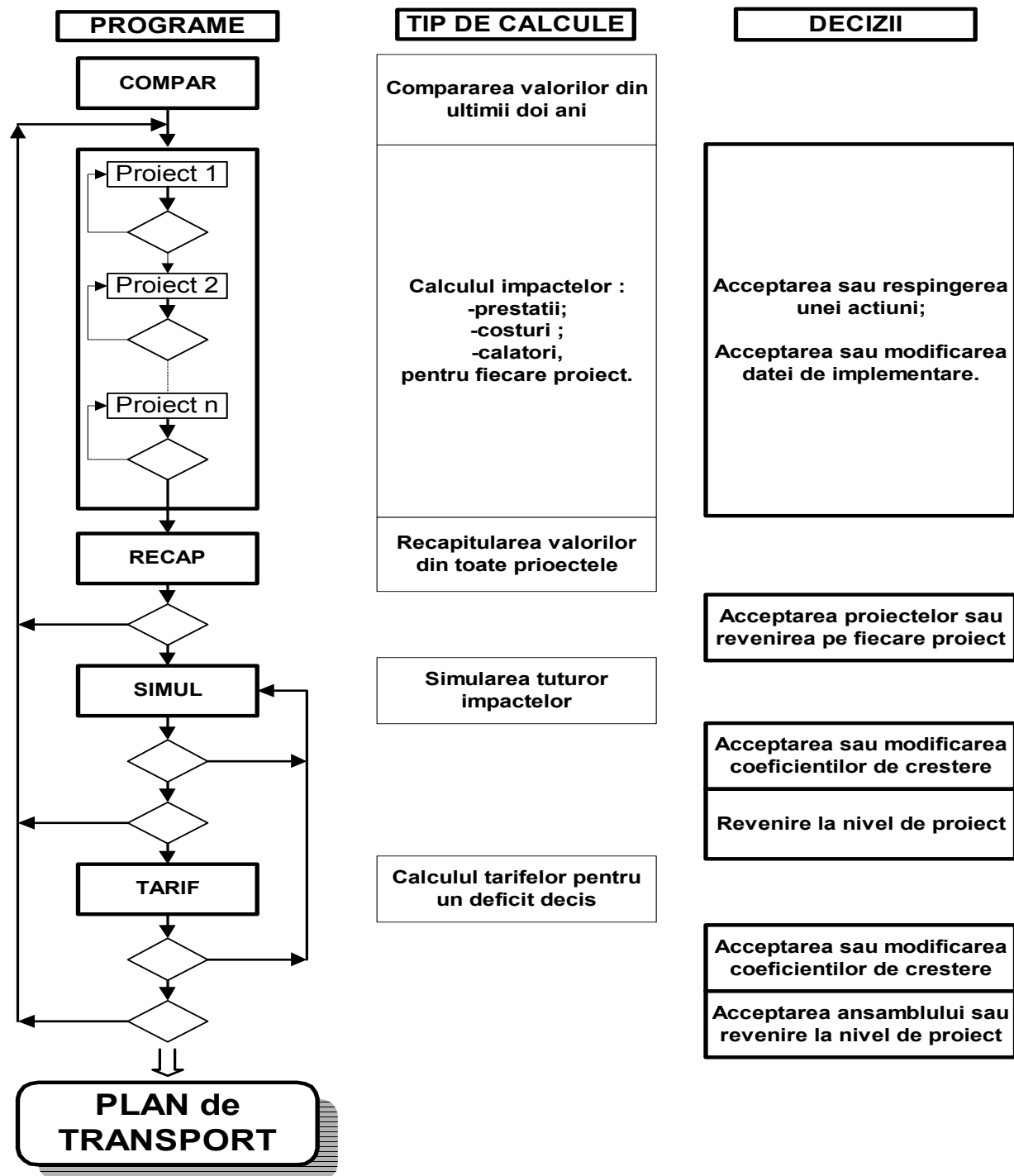


Fig. 18. Modul de luare a deciziilor în cadrul unui SAD.

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.

## 7. Concluzii

Concluziile studiului sunt prezentate sintetic în cadrul tabelului nr. 24 „PROGRAM DE ACȚIUNI STRATEGICE”.

**Tabelul nr. 24. Program de acțiuni strategice**

Nr. crt.	Măsura/acțiunea	Obiective	Rezultate scontate	Resurse necesare	Responsabil	Termen
<b>A. ACȚIUNI PENTRU REDUCEREA COSTURILOR</b>						
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 tarifarare 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 dispeceerat): 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 semafoare	- creșterea fluenței circulației și respectarea graficelor - creșterea vitezei medii a TC	- respectarea graficelor și promptitudine sporită în caz de evenimente - creșterea numărului de călători cu 5-10% datorita punctualității	- echipamente și software 100.000 EURO	Director TIC Director tehnic Director exploatare Director economic	2006-2007

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. STUDIUL ȘI PROIECTELE PENTRU MODERNIZAREA STRUCTURII ORGANIZAȚIONALE ȘI TIC

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