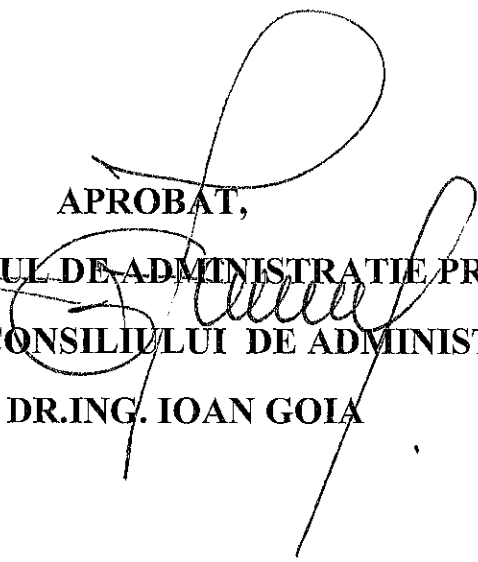


**CONSILIUL LOCAL AL MUNICIPIULUI
TIMIȘOARA**

PERIOADA DE IMPLEMENTARE : 12 luni de zile de la aprobare

APROBAT,
CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE PRIN
PREȘEDINTE AL CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE
DR.ING. IOAN GOIA



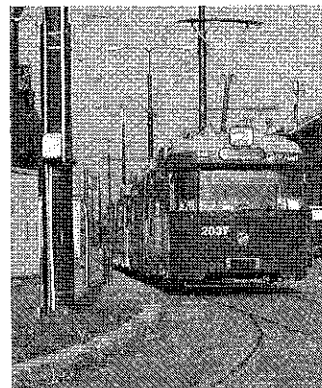
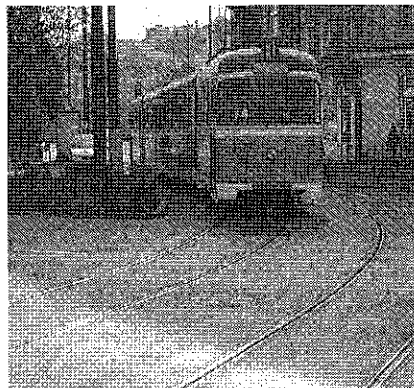
PROGRAM DE REORGANIZARE ȘI RESTRUCTURARE

**REGIA AUTONOMĂ DE TRANSPORT
TIMIȘOARA**

TIMIȘOARA – 2013



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



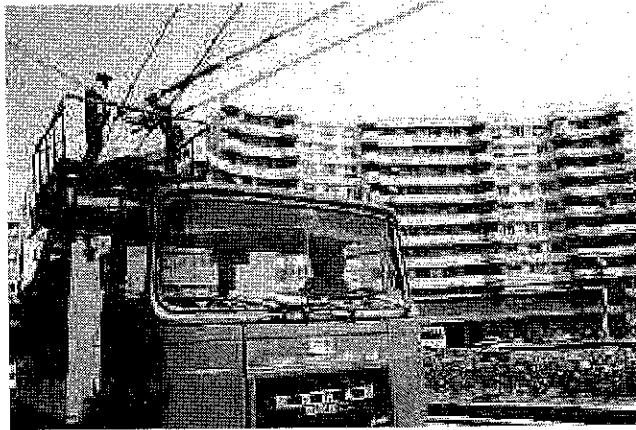
Tipuri de tramvaie aflate în dotarea Regiei Autonome de Transport Timișoara



Tipuri de troleibuze aflate în dotarea Regiei Autonome de Transport Timișoara



Tipuri de autobuze aflate în dotarea Regiei Autonome de Transport Timișoara



Tipuri de autoutilitare aflate în dotarea Regiei Autonome de Transport Timișoara

PREZENTARE GENERALĂ

DATE DE IDENTIFICARE

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

Denumirea: Consiliul Local Timișoara

Regia Autonomă de Transport Timișoara

Forma juridică: regie autonomă

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

Cod Unic de Înregistrare 2490570

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

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

Patrimoniul regiei – 1.355.577 lei

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

SCURT ISTORIC

1) Exploatarea și circulația tramvaielor

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

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

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

2) Exploatarea și circulația troleibuzelor

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

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

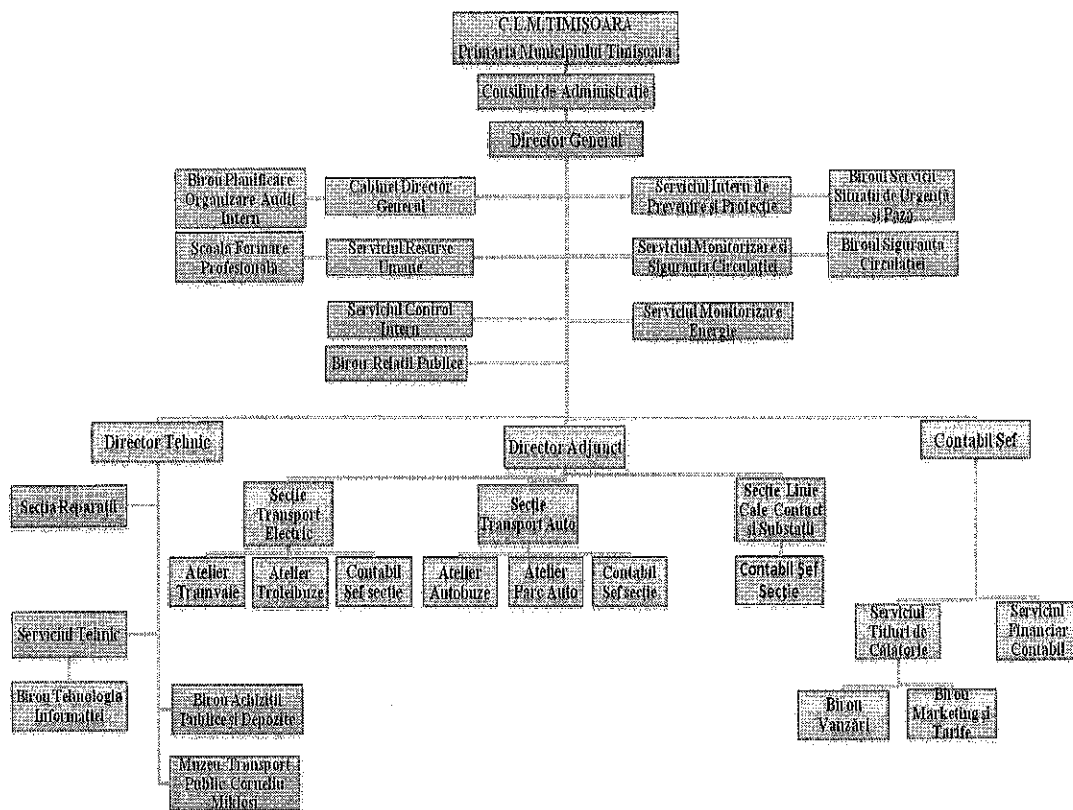
3) Exploatarea și circulația autobuzelor

Autobuzele au fost introduse în transportul în comun cu mult timp în urma tramvaielor deoarece motoarele cu explozie nu erau destul de perfecționate, iar șoselele pe care urma să circule erau construite din macadam sau piatră brută de munte. Tramvaiele Comunale Timișoara fac prima încercare de a introduce autobuzul în transportul public în anul 1926. Prețul autobuzelor din import era mare și din acest motiv a fost construit în atelierele proprii ale întreprinderii un autobuz utilizându-se șasiul unui autocamion vechi. Acest autobuz având o capacitate de 20 locuri s-a pus în circulație în data de 20 iunie 1926 pe traseul Gara Fabric (Est) – Pădurea Verde. În anul 1934 au fost procurate două autobuze la mâna a doua: unul marca „Laffz” cu o capacitate de 28 de locuri și altul marca „Chevrolet” cu o capacitate de 24 locuri.

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

STRUCTURA ORGANIZATORICĂ A REGIEI

9



RETEAUA DE TRANSPORT PUBLIC DE PERSOANE

Rețeaua de transport public de persoane cuprinde actual 9 trasee de tramvai, 7 trasee de troleibuz și 17 trasee de autobuze iar pentru călătorii din localitățile limitrofe municipiului, membre ale asociației “Societatea Metropolitană de Transport Timișoara”, există 4 trasee metropolitane de autobuze.

Tip mijloc	Numar trasee	lungime trasee retea	Unitati planificate zilnic				KM PARCURSI ZILNIC			
			Luni-Vineri scoala	Luni-Vineri vacanta	Sambata	Duminica	Luni-Vineri scoala	Luni-Vineri vacanta	Sambata	Duminica
tramvai	8	109.13	43	37	30	30	8,934.73	8,303.08	805.71	7,286.00
troleibuz	7	65.25	37	27	19	17	6,381.81	5,491.71	4,439.31	4,149.25
autobuz	18	243.27	52	43	27	25	10,210.49	9,389.99	6,676.34	6,395.70
TOTAL	33	417.65	132	107	76	72	25,527.03	23,184.78	11,921.36	17,830.95

INFORMAȚII CU PRIVIRE LA SISTEMUL DE MANAGEMENT INTEGRAT

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

- Dorința de a demonstra abilitatea R.A.T.T. de a furniza consecvent produse și servicii care să satisfacă cerințele clientului, cerințele legale și reglementate aplicabile;
- Dorința exprimată de managementul organizației de a mări satisfacția clientului, prin aplicarea eficace a Sistemul de Management Integrat Calitate - Mediu - Sănătate și Securitate în Muncă - Responsabilitate

Socială, inclusiv a proceselor de îmbunătățire continuă a sistemului și prin asigurarea conformității cu cerințele clientului, cerințele legale și reglementate aplicabile;

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

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

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

- Respectarea indicatorilor de performanță, conform HCL Timișoara.
- Fluidizarea traficului.
- Îmbunătățirea continuă a calității serviciilor furnizate clienților.
- Îmbunătățirea și eficientizarea activității.
- Menținerea unui SMI care să creeze cadrul pentru îmbunătățirea continuă.
- Retehnologizarea întregii activități desfășurate de R.A.T.T. prin modernizări, achiziții de utilaje performante și realizarea unei infrastructuri adecvate.
- Prevenirea poluării mediului.
- Asigurarea unei întrețineri corespunzătoare a infrastructurii.
- Reciclarea deșeurilor.
- Întărirea capacității de intervenție în cazul unor poluări accidentale.
- Protejarea sănătății lucrătorilor și evitarea poluării solului.
- Întărirea imaginii R.A.T.T. prin asigurarea și menținerea conformității cu reglementările în domeniu.
- Respectarea dispozițiilor legale în privința păstrării și securității gestiunilor și gestionarilor, decontare, circuitul documentelor.
- Întărirea imaginii R.A.T.T. prin respectarea documentelor internaționale, naționale și a interpretării lor, privind responsabilitatea socială.
- Îmbunătățirea condițiilor de muncă ale personalului angajat, fidelizarea angajaților.
- Analiza periodică a politicii, obiectivelor și PMI și stabilirea gradului de adecvare.
- Realizarea unei culturi a calității și a unei mentalități proactive a personalului R.A.T.T. și a celor ce lucrează în numele nostru, în ceea ce privește protecția mediului înconjurător, responsabilitatea socială și securitatea în muncă

Ceea mai mare pondere in cheltuielile de exploatare o reprezinta cheltuielile cu personalul.

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

Tarifele titlurilor de călătorie în anul 2011 și 2012, au rămas la fel la abonamentele pentru populație, fiind modificate tarifele la bilete și portofel electronic, precum și introducerea tarifului social pentru gratuitățile acordate conform Protocolului de colaborare cu PMT.

ACTIVITATEA DE INVESTIȚII

Datorită lipsei resurselor financiare în perioada 2010, 2011 și 2012 s-a renunțat la cea mai mare parte a investițiilor proprii, în această perioadă efectuându-se plăți restante la obiective finalizate în 2009, achiziția de tramvaie folosite și unele dotări independente necesare autorizării reviziilor și reparațiilor, precum și plăți pentru restituirea creditului pentru achiziția de troleibuze.

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

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

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

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

Lipsa resurselor a făcut ca în anul 2010, 2011 și 2012 să fie făcute, în cea mai mare parte, cheltuieli pentru investițiile efectuate în anul 2008, 2009 și 2010. Se constată că lipsa resurselor a făcut ca în perioada 2009-2010, să se renunțe la cea mai mare parte a investițiilor prevăzute prin planul de investiții.

Concluzie: Reorganizarea și restructurarea regiei ca urmare a efortului investițional susținut de către municipalitate nu a fost concretizată prin măsuri de reducere a cheltuielilor cu mentenanța, în special cheltuielile cu personalul, ca element de cost principal în structura cheltuielilor totale ale regiei cu toate ca regia în anul 2010 și 2011 a realizat o îmbunătățire și eficientizare a activității prin programul de reorganizare și restructurare aprobat de către Consiliul Local al Municipiului Timișoara.

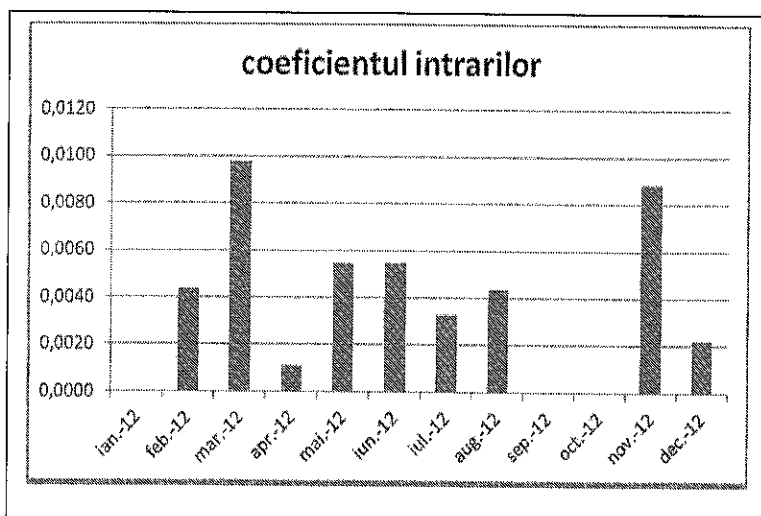
Eficiența în transporturile publice locale de călători presupune un echilibru între numărul de personal de mentenanță, inclusiv personalul TESA și personalul de bord care asigură serviciul. Un optim pentru eficientizarea regiei ar fi un raport de 1 la 1 între activitatea de bază și activitățile conexe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

ANALIZA RESURSELOR UMANE

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

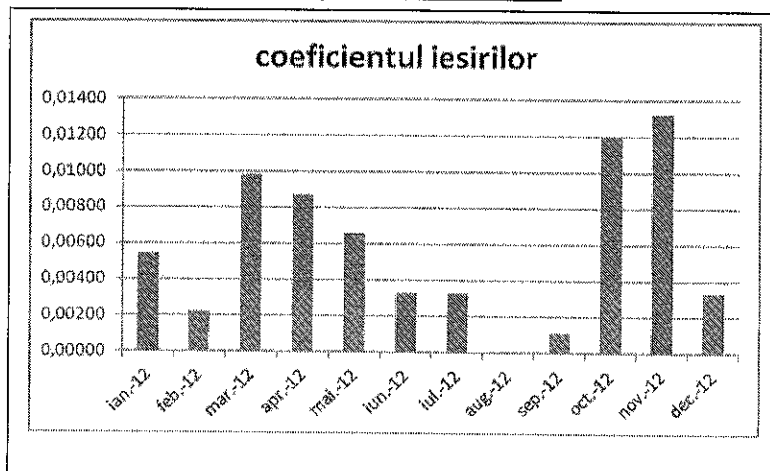
- Analiza coeficientului intrărilor - 2012;
- Analiza coeficientului ieșirilor - 2012;
- Analiza coeficientului circulației totale - 2012;
- Analiza coeficientului stabilității la 31.12.2012;
- Analiza resurselor umane din punct de vedere a structurii de personal;

Analiza coeficientului intrărilor aferent anului 2012

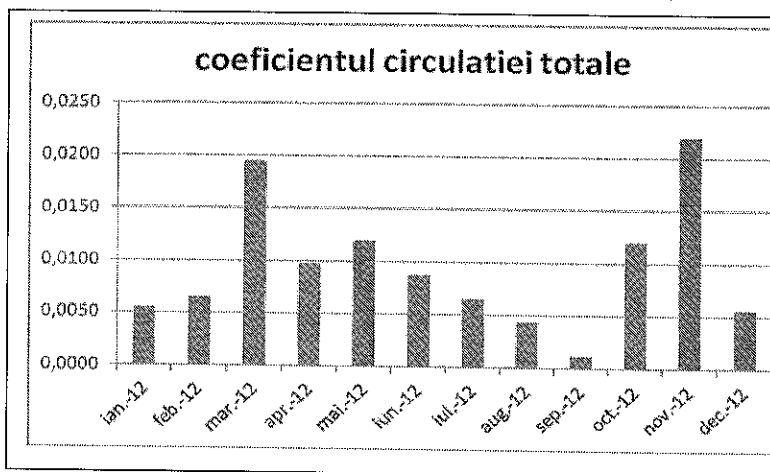


În perioada analizată coeficientul intrărilor a fost de **0,0037**.

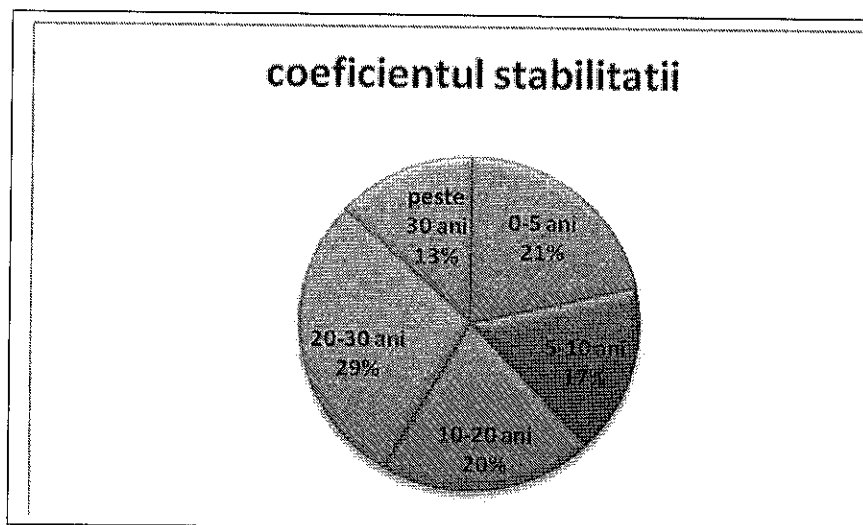
Analiza coeficientului ieșirilor aferent anului 2012



În perioada analizată coeficientul ieșirilor a fost de **0,0057**.



În perioada analizată coeficientul circulației totale a fost de **0,0094**.



În cadrul analizei realizate la Regia Autonomă de Transport Timișoara, datorită vechimii firmei și a particularității domeniului de activitate, pentru determinarea coeficient de stabilitate al personalului s-au considerat semnificative mai multe tranșe de vechime, respectiv: 0-5 ani, 5-10 ani; 10-20 ani; 20-30 ani și mai mult de 30 de ani.

Structura de personal la R.A.T.Timisoara

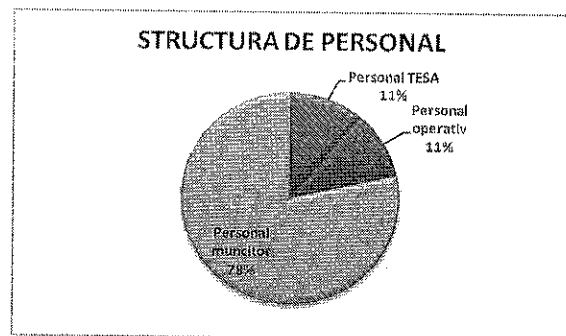
Numărul de posturi în conformitate cu organigrama și statul de funcții R.A.T.T., aprobate prin Hotărârea Consiliului Local Timișoara nr.106/27.03.2012 privind aprobarea Programului de reorganizare și restructurare al Regiei Autonome de Transport Timișoara, Regulamentului de organizare și funcționare al Regiei Autonome de Transport Timișoara, Organigramei și Statului de funcții precum și desființarea efectivă a unui număr de 25 posturi din structura regiei este de 908, repartizat astfel:

CONSILIUL DIRECTOR: 3

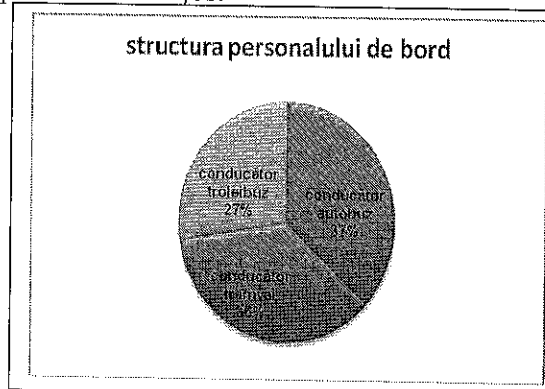
PERSONAL TESA: 96

PERSONAL OPERATIV: 96

PERSONAL MUNCITOR: 713

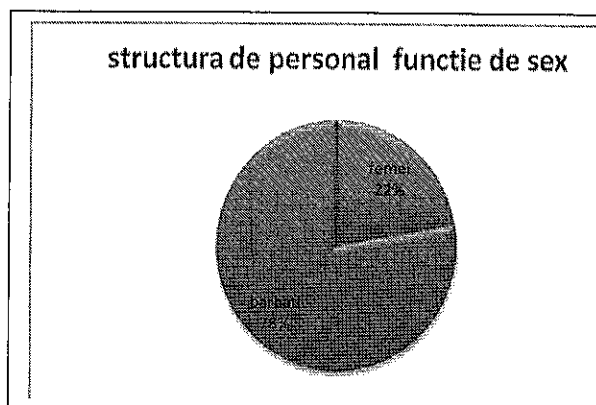


Personalul de exploatare reprezintă categoria de personal predominantă în cadrul total personal dat fiind activitatea de transport urban, suburban și metropolitan de persoane a regiei. Structura personalului de bord formată din conducătorii de tramvai, conducătorii de troleibuz și conducătorii de autobuz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

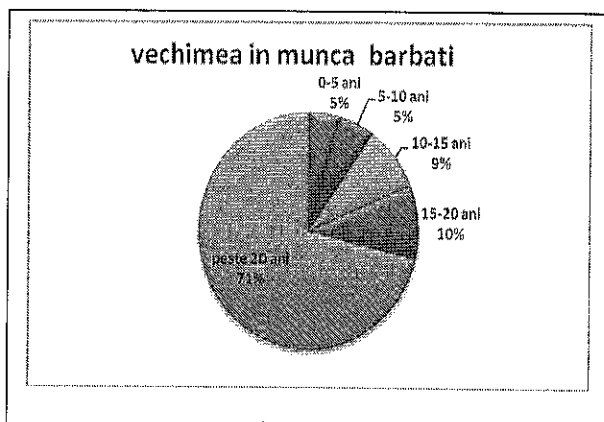


Structura personalului funcție de sex.

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



Structura personalului funcție de vechimea în munca



3.7. ANALIZA SWOT

S-a efectuat o noua analiză diagnostic fata de anul 2010 prin care s-au identificat și inventariat principalele probleme care derivă din activitatea de bază a Regiei Autonome de Transport Timișoara.

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

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

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

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

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

PUNCTE TARI

- ✓ tradiție și profesionalism;
- ✓ resurse umane majoritar competente;
- ✓ infrastructura de tramvai în curs de modernizare;
- ✓ parc modern de autobuze și troleibuze;
- ✓ program de investiții important susținut de Primăria Municipiului Timișoara;
- ✓ deschiderea conducerii pentru modernizare și eficientizare;
- ✓ management activ, orientat pe obiective prioritare și dezvoltare;

- ✓ încrederea managementului din cadrul R.A.T.Timișoara că este posibil să fie demarate și încheiate cu succes programe de eficientizare și modernizare a activității;
- ✓ disponibilitate cu privire la dezvoltarea viitoare a transportului public de persoane în corelare cu apariția Aglomerării Urbane Timișoara (conform studiului realizat de către Direcția de Urbanism din cadrul Primăriei Municipiului Timișoara;
- ✓ relații bune de colaborare, active și profesioniste, cu Primăria Municipiului Timișoara și alte organizații implicate în modernizarea și organizarea corespunzătoare a transportului public de persoane.
- ✓ există un sistem modern de urmărire și monitorizarea circulației mijloacelor de transport;
- ✓ sistemul de informare a călătorilor în stațiilor și în mijloacele de transport în curs de implementare;
- ✓ există un sistem de tiketing modern prin care să se poată urmări numărul de călători transportați care este implementat

PUNCTE SLABE

Situația resurselor financiare:

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

Starea mijloacelor de transport:

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

Probleme de organizare generală:

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

Contorizarea consumurilor:

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

OPORTUNITĂȚI

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

- ✓ posibilități de extindere locală și regională a rețelei de transport public de persoane;
- ✓ posibilități de utilizarea la scară tot mai largă a sistemelor digitale de tehnologia informațiilor și comunicațiilor.

VULNERABILITĂȚI

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Principiile de lucru care stau la baza măsurilor

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

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

o maximizarea numărului de călători transportați și

o minimizarea parcursului mijloacelor de transport.

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

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

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

- Menținerea și îmbunătățirea unui Sistem de Management Integrat Calitate – Mediu - Sănătate și Securitate.
- Creșterea eficienței transportului public de călători, printr-un grad de realizare a graficelor de peste 98%.
- Creșterea indicatorului de satisfacție client cu 2% pe an.
- Întărirea imaginii regiei prin asigurarea și menținerea conformității cu reglementările în domeniu.
- Menținerea pe piața orașului Timișoara cu extindere ca operator regional.
- Asigurarea unui parc bun de exploatare de mijloace de transport în comun prin realizarea unei mentenanțe conform cerințelor tehnice, urmărind realizarea unui coeficient de stare tehnică a parcului (CST) de minim 70%.
- Investiții în rețehnologizare și infrastructură.
- Preluarea în totalitate a obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite de către Primăria Municipiului Timișoara prin hotărâri ale Consiliului Local Timișoara și realizarea acestora la nivel maxim.
- Îmbunătățirea continuă a calității serviciilor furnizate clienților prin creșterea parcului de troleibuze prin achiziția de troleibuze noi în continuare și înlocuirea celor 55 de autobuze marca Mercedes care în anul 2013 implinesc durata de serviciu prin achiziția de autobuze noi, respectiv achiziția de tramvaie noi.
- Prevenirea poluării mediului și solului.
- Analiza periodică a politicii, obiectivelor și programului de management și stabilirea gradului de adecvare.
- Realizarea unei culturi a calității și a unei mentalități proactive a personalului regiei și a celor ce lucrează în numele nostru, în ceea ce privește protecția mediului înconjurător și securitatea în muncă.
- Îmbunătățirea condițiilor de muncă ale personalului angajat, fidelizarea angajaților.
- Dezvoltarea acțiunilor culturale sociale la complexul de agrement propriu al regiei pentru toți angajați prin programe lunare de recuperare a potențialului de muncă, împreună cu sindicatele legal constituite. Pentru susținerea activității Centrului Social Sindical respectiv a asociației F.C. Electrica 1889, se preda spre folosință gratuită pe baza de contract de comodat imobilele situate în strada Renasterii nr.28,(clădire și două bazine) respectiv imobilul din strada Avram Imbroane (clădire și teren de handbal), pe durata de existență a asociației.

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

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

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

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

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

Principii pentru proiectarea structurii noii organigrame a regiei

Cele mai semnificative aplicabile regiei sunt următoarele:

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

Urmare a acestei analize, s-a proiectat varianta de structură – cadru îmbunătățită, care este prezentată în organigrama ce se va implementa în cadrul regiei. Proiectarea variantei optime de sistem organizatoric

și structură organizațională, reprezintă o cerință esențială în managementul modern. Prin aplicarea acestui principiu s-a realizat organigrama care corespunde noilor cerințe ale strategiei regiei. În această organigramă au fost evidențiate compartimentele și/sau activitățile, ca urmare a cerințelor impuse sistemului informațional integrat al regiei.

Măsuri de reducere a cheltuielilor cu resursa umană

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

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

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

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

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

În concordanță cu cele mai sus arătate a fost elaborat noul Regulament de Organizare și Funcționare, noua organigramă a R.A.T.Timișoara, respectiv Statul de funcții, documente prezentate în Anexa 2, Anexa 3 și în Anexa 4. Ținând cont de aceste documente și după o analiză referitoare la noile sarcini, atribuții și responsabilități specifice fiecărui loc de muncă, analiză realizată la nivelul fiecărui compartiment de lucru din cadrul regiei, se propune acest program de reorganizare și restructurare, program care va fi notificat sindicatelor reprezentative, Inspectoratului Teritorial de Muncă și A.J.O.F.M. prin desființarea efectivă a posturilor și plata de salarii compensatorii conform contractului colectiv de muncă existent la nivel de regie.

Compartiment de lucru	Număr de posturi desființate	Tipologia posturilor desființate și motivația
Cabinet director general	8	Desființarea efectivă a unui post de consilier consultanță juridică prin externalizarea serviciului juridic. Desființarea efectivă a unui post de administrator prin desființarea activității. Desființarea efectivă a unui post de receptioner prin desființarea activității. Desființarea efectivă a două posturi de muncitori necalificați și a trei posturi de muncitori calificați

		prin desfiintarea activitatii.
Birou planificare organizare calitate	1	Desființarea efectivă a unui post de tehnician prin desfiintarea activitatii de stabilire a normelor de timp si preluarea acestei activitati de catre Serviciul tehnic.
Serviciul Resurse Umane	1	Desființarea efectivă a unui post de operativ, datorita reducerilor succesive de personal din perioada 2008-2012 (1533 –2010, 1133- 2011, 933– ianuarie 2012, 908 - octombrie 2012)
Birou relatii publice	3	Desființarea efectivă a unui post de sef de birou si a doua posturi de referenti relatii publice ca urmare a reducerii activitatii si a transferului activitatii la cabinet director general.
Serviciul intern de prevenire si protectie	1	Desființarea efectivă a unui post de sef de birou servicii situatii de urgenta si paza.
Serviciul monitorizarea energiei	5	Desființarea efectivă a unui post de sef serviciu monitorizare energie, a unui post de inginer, a unui post de economist, a doua posturi de operativi si a unui post de muncitor ca urmare a desfiintarii activitatii serviciului.
Biroul achiziții publice și depozite	1	Desființarea efectivă a unui post de consilier juridic ca urmare a externalizarii serviciului de asistenta juridica.
Secția mentenanța	5	Se vor desființa efectiv un numar de 5 de posturi din activitatea de reparații și întreținere autobuze si troleibuze din cadrul Secției Reparații în locația B-dul. Dâmbovița nr.2-3, deoarece exista structuri paralele organizate și autorizate conform prescripțiilor R.A.R. pentru activitatea de mentenanță astfel: - se desființează efectiv posturile corepunzătoare activității de mentenanță pentru autobuze deoarece parcul de autobuze se va repara și întreține în locația Calea Buziașului nr. 2-3 unde activitatea este autorizată d.p.d.v. al funcționării de către R.A.R., cu personalul existent în cadrul Sectie Transport Auto, ca centru de cost. - se desființează efectiv posturile corepunzătoare activității de mentenanță pentru troleibuze deoarece parcul de troleibuze se va repara și întreține în locația din Str. Banatul nr. 4 unde activitatea este autorizată d.p.d.v. al funcționării de către R.A.R., cu personalul existent în cadrul Atelierului Troleibuze.
Birou marketing si tarife	4	Desființarea efectivă a unui post de sef de birou, a unui post de inginer, a unui post de economist, a unui post de operativ ca urmare a desfiintarii activitatii biroului.
TOTAL	29	

Alte posturi desfiintate prin HCL / 2012 propuse pentru a fi desființate efectiv (4): Economist Biroul de achizitii publice, Referent comunicare – Cabinet Director General, inginer la formatia substatii - Sectia LCCS., electrician substatii. În urma reorganizării și restructurării, resursele umane din cadrul regiei vor fi repartizate conform următoarei structuri, modificându-se astfel structura de personal aprobată prin Hotărârea a Consiliului Local Timișoara din anul 2012.

Denumire	Numărul de posturi conform HCL / 2012, existente la data de 01.01.2013	Număr de posturi efectiv desființate prin programul de restructurare	Număr de posturi efectiv înființate prin programul de restructurare	Numărul de posturi în urma restructurării, ianuarie 2013
TOTAL	908	29	13 posturi de soferi de autobuz pentru secția transport autobuze	892

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

Măsuri avute în vedere pentru limitarea numărului concedierilor

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

Măsuri pentru atenuarea consecințelor concedierii

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

- a) Salariații cu o vechime totală în R.A.T.T. între 0-10 ani vor beneficia de 10 salarii medii brute.
- b) Salariații cu o vechime totală în R.A.T.T. peste 10 ani vor beneficia de 15 salarii medii brute.

Sinteza măsurilor prezentate :

- 1) Măsurile tehnico-economice prevăzute în prezentul capitol vor determina reducerea cheltuielilor pe an, iar **implementarea unui sistem informatic începând cu anul 2012**, va genera o activitate mai eficientă a regiei.
- 2) Renunțarea în continuare la externalizarea activităților de mentenanță în garanție și post garanție a mijloacelor de transport, începând cu anul 2013.
- 3) Reorganizarea și restructurarea regiei prin promovarea unei noi structuri organizatorice (Organigramă, ROF, Stat de funcții) va avea drept rezultat desființarea unui număr **de 29 posturi**. Demersurile desființării efective de posturi se vor iniția în termen de un an de la data aprobării programului în Consiliul Local al Municipiului Timișoara.
- 4) În cazul redresării economico-financiare a regiei și promovării de lucrări de investiții din surse proprii sau alte surse bugetare, R.A.T.T., va apela, acolo unde este posibil și la angajații concediați ținând cont de competența profesională a acestora în domeniul transportului.

CONCLUZII

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

Propunerile de reorganizare și restructurare a activității, cu desființarea efectivă a unui număr de **29 de posturi** se vor concretiza prin modificările organizatorice prevăzute în organigramă, R.O.F. și statul de funcții. Infiintarea compartimentului de audit public intern ca urmare a recomandarilor dispuse de Camera de Conturi Timis respectiv infiintarea directiei tehnologia informatiei.

Propunem Consiliului Local al Municipiului Timișoara aprobarea Programului de reorganizare și restructurare a regiei (Anexa 1), a Regulamentului de Organizare și Funcționare (Anexa 2), a Organigramei (Anexa 3), Statului de funcții (Anexa 4), și a desființării efective a unui număr de **29 de posturi din structura** ca urmare a implementarii sistemului informatic prin care se definesc numărul de potențiali utilizatori având în vedere sarcinile de transport ale regiei pentru următoarea etapa de dezvoltare.

Cresterea numarului personalului de bord și anume a numarului conducătorilor de autobuze pentru a asigura activitatea de transport cu autobuzul pe teritoriul asociației metropolitane Timișoara care este într-o permanentă dezvoltare respectiv asigurarea necesarului de conducători de autobuz pentru situații de urgență în vederea acoperirii traseelor de transport electric la nivel de regie.

Denumire	Numărul de posturi conform HCL / 2012, existente la data de 01.01.2013	Număr de posturi efectiv desființate prin programul de restructurare	Număr de posturi efectiv inființate prin programul de restructurare	Numărul de posturi ca urmare a restructurării
TOTAL	908	29	13 posturi de soferi de autobuz pentru sectia transport autobuze	892

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

Director General,
dr.ing. Ioan Goia

