

Kauno

Visuomeninio transporto projektas

Miesto visuomeninio transporto restruktūrizavimo politika



Ataskaita 2006:02 - D5
2006 02 03 vers 1.0



Informacija apie dokumentą

Pavadinimas Kauno visuomeninio transporto projektas. Miesto visuomeninio transporto restruktūrizavimo politika

Projekto Nr. 5037

Ataskaitos Nr. Trivector 2006:02

Autoriai **Dr Eng** Per Gunnar Andersson
M Sc Lena Fredriksson

Užsakovas Kauno miesto savivaldybė
Asmuo ryšiams: Karolis Dekeris

Dokumentų istorija

<i>Versija</i>	<i>Data</i>	<i>Keitimasis</i>	<i>Platinimas</i>
0.1	2005-11-29	Projektas	Kauno miestui
0.2	2006-02-03	Pataisytas variantas	Kauno miestui
1.0	2006-02-03	Visas variantas (išsiųsta 2006 m. kovą, negauta komentarų apie 0.2 versiją)	Kauno miestui

Ižanga

2005 m. birželį „Trivector“ gavo Kauno miesto užsakymą sudaryti visuomeninio transporto restruktūrizavimo planą. Pagrindinės užduotys – išanalizuoti toliau išvardytus klausimus ir teikti su jais susijusius patarimus:

- ▶ 1 veikla Visuomeninio transporto paslaugų koncepcija
- ▶ 2 veikla Visuomeninio transporto įmonių struktūra
- ▶ 3 veikla Visuomeninio transporto organizacinė ir teisinė bazė
- ▶ 4 veikla Vežti keleivius reguliariais maršrutais (mikro)autobusais konkursai
- ▶ 6 veikla Reikalingos investicijos ir troleibusų pagrindimas

Galutinis rezultatas bus veiksmų ir įgyvendinimo planas, sudarytas remiantis pirmiau išdėstytais pagrindinėmis užduotimis.

Ši ataskaita yra D5 dalis “Miesto visuomeninio transporto restruktūrizavimo politika”. Čia pateikiama 1–4 veiklos santrauka. Šiame dokumente pateikiama transporto restruktūrizavimo politika, trumpa forma nustatanti kryptį, kuria miestas turėtų sekti ateityje.

Projektas vykdomas Kauno miesto vardu per Europos rekonstrukcijos ir plėtros banką (ERPB). Šį projektą finansavo Švedijos tarptautinė plėtros agentūra (SIDA). Su šiuo projektu dirbo šie asmenys:

Dr Eng Per Gunnar Andersson, “Trivector Traffic AB”
M Sc Björn Wendle, “Trivector Traffic AB”
M Sc Emma Morin, “Trivector Traffic AB”
M Sc Daniel Svanfelt, “Trivector Traffic AB”
M Sc Lena Fredriksson, “Trivector Traffic AB”
M Sc Jan Hammarström, “Trivector Traffic AB”
PhD Eng Anders Ljungberg, ”Trivector Logiq AB”
M Sc (ME), B Sc (BA) Marcus Isacson, “Trivector Logiq AB”
M Sc (ChE), B Sc (BA) Magnus Edmén, “Trivector Logiq AB”
Prof Marija Burinskienė, Vilniaus Gedimino Technikos Universitetas
Rasa Ušpalytė-Vitkūnienė, Vilniaus Gedimino Technikos Universitetas
Virginija Burinskaitė, Teisės ekspertė
Guido Bruggeman, ERPB
Karolis Dekeris, Miesto plėtros skyrius, Kauno miestas
Paulius Keras, Miesto plėtros skyrius, Kauno miestas
Dr Povilas Kuprys, Miesto plėtros skyrius, Kauno miestas

Lund, Švedija, 2006 m. vasaris

“Trivector Traffic AB”

Turinys

Įžanga

1. Kauno visuomeninio transporto organizacinė strategija	1
2. Tinklas.....	3
2.1 Žingsniai link Kauno strategijos	3
2.2 Struktūra.....	5
2.3 Integracija	6
2.4 Transporto priemonės naujame tinkle.....	7
2.5 Naujo tinklo ekonomiškumas	8
3. Organizacija	9
3.1 Apibendrintos rekomendacijos	9
3.2 Rekomenduojama organizacija Kaune	9
4. Operatorių organizavimas	13
4.1 Korporacinė struktūra	13
4.2 Konkursų rengimas privačių mikroautobusų sektoriui	14

1. **Kauno visuomeninio transporto organizacinė strategija**

Visuomeninio transporto sistema turi būti patraukli, saugi ir nekenksminga aplinkai, ji turi būti lengva suprasti ir naudotis. Prireikus važiuoti Kaune, ji turėtų būti pirmasis pasirinkimas. Pagrindinis uždavinys – geriausiai tenkinti keleivių interesus.

2003 m. lapkričio 27 d. susitikime Kauno miesto taryba patvirtino visuomeninio transporto tinklo miste ateities strategiją. Pagrindiniai Kauno visuomeninio transporto principai apibendrinami ir pateikiami kaip 15 punktų. Jie yra ir šios studijos pagrindas.

1. Kiek tik galima patenkinti miesto gyventojų transporto poreikius.
2. Optimaliai panaudoti savivaldybės lėšas visuomeniniam transportui.
3. Keleivių pagrindinių traukos centrų sujungimas.
4. Greitas atvykimas į paskirties vietą.
5. Minimalus transporto priemonių poveikis aplinkai.
6. Operatyvus atsakas į rinkos pokyčius.
7. Transporto priemonių punktualumo užtikrinimas – vežėjo darbo kontrolė.
8. Optimalus transporto priemonių talpos išnaudojimas.
9. Tikslios informacijos pateikimas keleiviams ir jos operatyvus atnaujinimas.
10. Visuomeninio transporto, kaip saugiausios transporto rūšies, plėtra.
11. Vidinio tranzito transporto srautų sumažinimas miesto centre ir senamiestyje.
12. Visuomeninio transporto pirmenybė prieš kitas transporto priemones.
13. Pirmenybė tokioms visuomeninio transporto priemonėms, kuriuos leidžia turėti vieningą bilietų sistemą ir keisti transporto priemones.
14. Visuomeninio transporto, kaip ekologiškos ir saugaus transporto rūšies, skatinimas.
15. Visuomeninio transporto, kaip saugaus gyvenimo modelio, reklamavimas.

Tačiau visuomeniniam transportui trūksta ilgalaikio, apčiuopiamo ir išmatuojamo tikslo. Tikslų pavyzdžiai:

- 1 lygis:** Šiandien išlaikyti visuomeniniu transportu važinėjančių keleivių skaičių.
- 2 lygis:** Kasmet padidinti keleivių skaičių **X%** (3, 4, 5%)
- 3 lygis:** Visuomeninio transporto rinkos dalis sudaro **X%** (20, 25, 30%)
- 4 lygis:** Visos naujai organizuojamos kelionės Kaune turėtų būti visuomeniniu transportu.

Kiekvienas tikslas reikalauja, kad būtų nustatytas tam tikras visuomeninio transporto standartas, o tam savo ruožtu reikia sprendimo dėl tam tikro biudžeto visuomeniniam transportui Kaune.

2. Tinklas

2.1 Žingsniai link Kauno strategijos

Kad būtų įgyvendinta vizija, reikia patobulinti šešias pagrindines sritis. Tos šešios sritys yra šios:

- | | |
|---|------------------------------|
| A. Tinklas ir paslaugos | D. Transporto priemonės |
| B. Informacija, bilietai ir bilietų prekyba | E. Pirmenybė gatvėse |
| C. Rinkodara | F. Troleibusų infrastruktūra |

Šios šešios sritys yra visos svarbios bendros Kauno visuomeninio transporto koncepcijos dalys. Vizija negalės būti įgyvendinta, jei miestas nesieks visų šešių sričių pagerinimo.

Iš 15 strategijos punktų, pačios dažniausios sritys yra “Tinklas ir paslaugos” bei “Transporto priemonės”. Kitos svarbiausios sritys yra “Pirmenybė gatvėse” ir “Troleibusų infrastruktūra”.

Remiantis tuo, reikia koncentruotis į tinklą ir paslaugas, taip pat į transporto priemonių atnaujinimą. Šiandien tinklą sudaro trys skirtingos dalys (troleibusai, dyzeliniai autobusai ir privatūs mikroautobusai). Efektyvus integruotas tinklas Kaune neįmanomas struktūroje nepadarius svarbių pakeitimų. Taip pat akivaizdu, kad labai reikia geresnių ir patrauklesnių transporto priemonių (troleibusų ir dyzelinių autobusų). Toliau pateikiamame sąraše apibendrinamos pagrindinės šiandienos Kauno visuomeninio transporto sistemos problemos ir siūlomi pagrindiniai sprendimai, leidžiantys įgyvendinti transporto viziją.

Šiandienos problema:

- Konkurencija vietoj bendradarbiavimo ir koordinavimo.
- Mažas dažnis dėl per didelio maršrutų skaičiaus
- Transporto priemonės talpa nėra pritaikyta paklausai
- Perpildytos gatvės dėl per didelio transporto priemonių skaičiaus
- Žema važiavimo kokybė dėl senų transporto priemonių
- Mažas greitis
- Vėlavimas
- Saugumas

Sprendimai:

- Visų visuomeninio transporto rūšių integravimas
- Integruotas ir paprastas tinkas – keli didelio dažnumo maršrutai.
- Mikroautobusų naudojimas mažos paklausos vietose
- Perlipimo vietų sukūrimas
- Naujos transporto priemonės
- Skirtosios autobusų linijos
- Nauja bilietų sistema
- Transporto priemonių stebėjimo sistemos sukūrimas ir realaus laiko informacijos teikimas
- Šviesoforų pirmenybė
- Nauja troleibusų infrastruktūra (viršuje esantys laidai, kt.)
- Saugumas, kokybė, aplinkosaugos reikalavimai visiems operatoriams

- Pasiekiamumas neįgaliesiems ir pagyvenusiems

Lentelėje mes apibūdiname kiekvienos iš 15 temų uždavinius. Tada pasiūlome reikalingus veiksmus, taip pat nurodome, kokių veiksmų reikia šešiose pagrindinėse srityse.

Uždaviniai ir tikslai, reikalingi, kad Kaune būtų įgyvendinta visuomeninio transporto vizija.

Kauno VT strategija	Uždavinys	Veiksmas	Tema
1. Kiek tik galima patenkinti miesto gyventojų transporto poreikius.	VT tinklas ir paslaugų kokybė, atitinkantys gyventojų poreikius ir pagrįsti vartotojams palankaus tinklo reikalavimais.	Tinklo ir aptarnavimo koncepcijos peržiūrėjimas	A.
2. Optimaliai panaudoti savivaldybės lėšas visuomeniniam transportui.	Vertė už pinigus	Tinklo ir paslaugų optimizavimas, maksimalus keleivių skaičius ir mažiausios sąnaudos.	A, E
3. Keleivių pagrindinių traukos centrų sujungimas.	Mažesnis automobilių srautas Kaune Didesnis modalinis VT padalijimas	Kiekvieną pagrindinį traukos centrą aptarnauja magistralinis maršrutas.	A.
4. Greitas atvykimas į paskirties vietą.	Mažesnis automobilių srautas Kaune Didesnis modalinis VT padalijimas	Greiti ir tiesūs maršrutai, didelis dažnumas, pirmenybė VT	A, E, F
5. Minimalus transporto priemonių poveikis aplinkai.	Maksimalus naudojimosi VT padidinimas Mažesnis automobilių srautas Kaune Didesnis modalinis VT padalijimas	Pateikti patrauklią tinklo ir paslaugų koncepciją. Naudoti geriausias VT priemones, remiantis paklausa. Magistraliniuose tinkluose naudoti troleibusus.	A, B, C D, E, F
6. Operatyvus atsakas į rinkos pokyčius.	Rinkos (naujų keleivių) poreikių tenkinimas	Į keleivius orientuotas produktų kūrimas	A, C, D
7. Transporto priemonių punktualumo užtikrinimas – vežėjo darbo kontrolė.	Patikima ir punktuli sistema.	Investicijos į VT pirmenybės priemones.	D, F
8. Optimalus transporto priemonių talpos išnaudojimas.	Transporto rūšys, pritaikytos keleivių reikalavimams.	Transporto priemonių dydis turi atitikti paklausą.	A, F
9. Tikslios informacijos pateikimas keleiviams ir jos operatyvus atnaujinimas.	Patikimos informacijos apie paslaugas suteikimas	Investicijos į informacines sistemas ir jų plėtra.	B, D
10. Visuomeninio transporto, kaip saugiausios transporto rūšies, plėtra.	Avarijų skaičiaus mažinimas	Greičiausių transporto rūšių skatinimas ir infrastruktūros gerinimas (stotelės, perėjos, terminalai, kt.)	A, C, D E.
11. Vidinio tranzito transporto srautų sumažinimas miesto centre ir senamiestyje.	Neigiamo variklinių transporto priemonių poveikio sumažinimas miesto centre	Automobilių ir mikroautobusų srauto sumažinimas. Eismo valdymo įvedimas	A, F
12. Visuomeninio transporto pirmenybė prieš kitas transporto priemones.	VT yra labiausiai pageidaujama transporto priemonė Kaune.	Investicijos į autobusų linijas ir pirmenybė prie šviesoforų ir sankryžų.	D, E
13. Pirmenybė tokioms	Patrauklus ir nepertraukiamas	Integruota bilietų pardavimo	B, D

visuomeninio transporto priemonės, kuriuos leidžia turėti vieningą bilietų sistemą ir keisti transporto priemones.	važiavimas, kad ir kokia būtų transporto rūšis.	sistema.	
14. Visuomeninio transporto, kaip ekologiškos ir saugaus transporto rūšies, skatinimas.	Mažesnis automobilių srautas Kaune Didesnis modalinis VT padalijimas	Investicijos į rinkodarą. VT reklamavimas	D.
15. Visuomeninio transporto, kaip saugaus gyvenimo modelio, reklamavimas.	Mažesnis automobilių srautas Kaune Didesnis modalinis VT padalijimas	Investicijos į rinkodarą. VT reklamavimas	D.

2.2 Struktūra

Svarbu turėti paprastą, suprantamą maršrutų tinklą. Lengvai suprantamas tinklas pritraukia naujų keleivių. Be to, paprastas tinklas su mažiau maršrutų, skiriant tuos pačius ekonominius išteklius, reiškia didesnis dažnis likusiuose maršrutuose, o visuomenė ir reikalauja didesnio dažnio, bet ne daugiau maršrutų. Maršrutų tinklo struktūra turėtų tai papildyti. Troleibusų tinklas jau pasiekė šį kokybės lygį; todėl pirmiausia sutvarkyti reikia autobusų maršrutų tinklą, kad jis galėtų geriau tenkinti keleivių poreikius.

Perlipimo vietų poreikis išauga, esant tokiam visuomeninio transporto tinklui, todėl reikia, kad bilietų sistema neturėtų trukdyti perlipimui.

Tie pakeitimai nepadaromi per naktį. Tačiau remiantis bendra vizija įmanoma pasiekti tikslo. Po truputį galima įgyvendinti priemones, vedančias link šios vizijos – kai tai natūraliai klostosi, kai yra lėšų arba kai ateina tinkamas laikas.

Mikroautobusai vaidina svarbų vaidmenį šiandienos visuomeninio transporto sistemoje. Kai kurie važinėja labai perpildytais koridoriais, dėl to, norint patenkinti paklausą, jų dažnumas turi būti labai didelis. Per pastaruosius keletą metų privačių mikroautobusų skaičius sumažėjo. Taip yra dėl išaugusių sąnaudų ir padidėjusių reikalavimų operatoriams ir transporto priemonėms. Išaugusios sąnaudos vairuotojams ir transporto priemonėms sumažino pelnus. Tikėtina, kad ši tendencija tęsis, kadangi Lietuvoje kasmet auga atlyginimai ir kitos išlaidos. Labai svarbu, kad Kauno miestas būtų pasirengęs pasirūpinti situacija, kai privačių mikroautobusų skaičius mažėja. Privačių autobusų aptarnaujamų maršrutų uždarymas turėtų paskatinti pradėti teikti visuomeninio transporto paslaugas, kurių operatoriumi būtų Kauno miestas. Labai svarbu išvengti situacijos, kai buvusieji privačių mikroautobusų maršruto keleiviai persėda į automobilius, užuot važinėję visuomeniniu transportu.

Tokia visuomeninio transporto struktūra siekiama suformuoti lengviau suprantamą tinklą ir pasirūpinti uždaryto privačių mikroautobusų maršrutų keleiviais.

2.3 Integracija

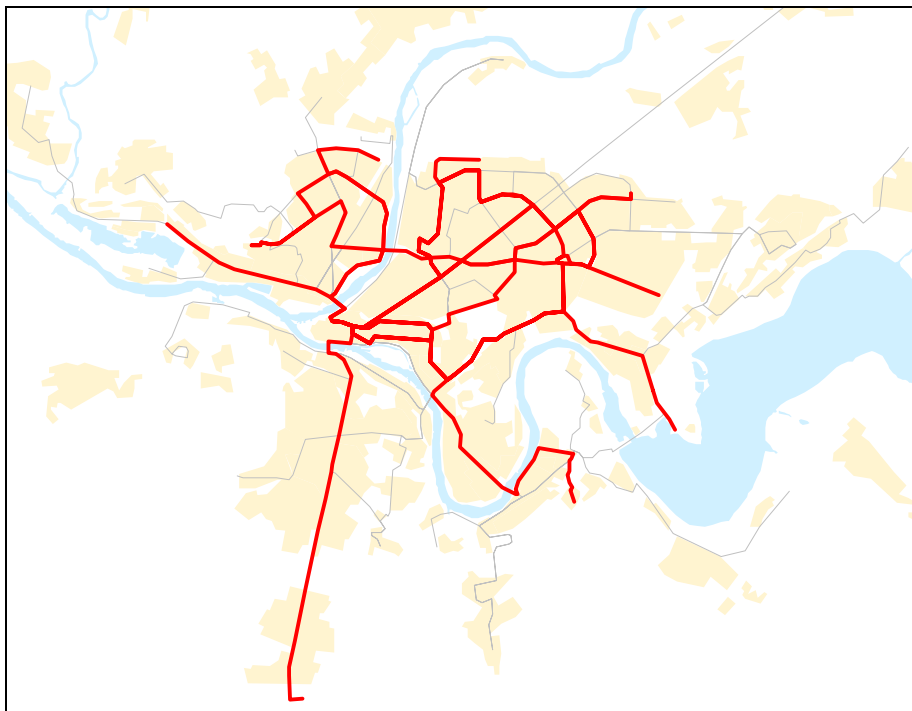
Rekomenduojama suformuoti aukštos kokybės visuomeninio transporto tinklą, pagrįstą magistraliniais maršrutais ir padengiantį mažiausiai 80% visų Kauno visuomeninio transportu nuvažiuojamų atstumų Kaune. Magistralinius maršrutus aptarnauja troleibusai ir dyzeliniai autobusai. Papildomai, mažiau paklausiuose maršrutuose važinėja dyzeliniai ir mikroautobusai.

Dauguma magistralinių maršrutų gali būti aptarnaujami troleibusų, kas būtų privalumas, nes troleibusai yra:

- Saugesni aplinkai (nulis išmetamųjų teršalų mieste)
- pigiau eksploatuojami nei dyzeliniai autobusai (dyzelinio kuro kaina kyla greičiau nei elektros)
- varomi energijos, kurios gamyba yra lanksti (elektra gali būti gaunama iš daugelio šaltinių)
- taupesni už autobusus energijos atžvilgiu (maždaug 50%)

Troleibusai padės Kauno visuomeniniam transportui ateityje tapti tvaria visuomeninio transporto sistema.

Pagrindiniai magistralinių maršrutų tinklo maršrutai pavaizduoti paveikslėlyje.



Magistralinių autobusų maršrutų tinklas Kaune. Jame yra devyni troleibusų ir dyzelinių autobusų maršrutai su 5 minučių intervalu.

Ši struktūra apima daugiau kaip 80% visų kelionių visuomeniniu transportu Kaune. Jis suprojektuotas taip, kad būtų lengvai suprantamas ir efektyviai eksploatuojamas. Visų šio tinklo maršrutų intervalai – 5 minutės, o pirmenybė yra privaloma pagrindiniuose keliuose, ypač kertančiuose miesto centrą.

Magistralinius maršrutus papildo dyzelinių autobusų, važinėjančių maršrutais, kur reikia standartinės talpos autobusų sistema. Trečias paslaugų lygis – tai mažą paklausą turintys maršrutai, kuriuos daugiausia aptarnauja standartiniai dyzeliniai autobusai arba mikroautobusai. Dėl mikroautobusų aptarnaujamų maršrutai turėtų būti skelbiami konkursai privačiam sektoriui (maždaug 30 transporto priemonių). Mes rekomenduojame, kad dėl maršrutų būtų rengiami konkursai pagal du paketus, iš kurių kiekviename būtų 15 transporto priemonių. Specialaus ir greitesnio aptarnavimo, kartais net už miesto ribų, poreikis yra pagrįstas penkiais tiesioginiais maršrutais, aptarnaujamais dyzelinių ar mikroautobusų.

2.4 Transporto priemonės naujame tinkle

Mūsų skaičiavimai rodo, kad reikia 116 sujungtų ir 46 standartinių transporto priemonių: 92 sujungtų troleibusų, 46 standartinių troleibusų ir 24 sujungtų dyzelinių autobusų magistraliniame autobusų tinkle. Sujungtų transporto priemonių skaičius apskaičiuotas taip, kad būtų pasirūpinta keleiviais ir užtektų talpos labiausiai perpildytuose maršrutuose.

Kadangi nereikia važinėti dažniau nei kas 5 minutes kiekviename maršrute, didesnės talpos poreikį geriausiai išsprendžia sujungti autobusai ir troleibusai magistraliniuose maršrutuose.

Bendras dirbančių autobusų skaičius, kurio reikia visam **naujam tinklui**, yra (skliausteliuose bendras transporto priemonių skaičius, įskaitant ir atsargines transporto priemones):

- 92 sujungti troleibusai (102)
- 46 standartiniai troleibusai (51)
- 24 dyzeliniai autobusai (27)
- 108 dyzeliniai autobusai (119)
- 30 mikroautobusų (34)

Naujoje sistemoje mes apskaičiavome tokią produkciją:

- Sujungti troleibusai 6,5 mln. km/metus
- Standartiniai troleibusai 3,2 mln. km/metus
- Sujungti dyzeliniai autobusai 1,7 mln. km/metus
- Standartiniai dyzeliniai autobusai 7,0 mln. km/metus
- Mikroautobusai 2,1 mln. km/metus

Bendras išdirbis naujoje sistemoje yra 20,5 mln. km per metus, palyginti su 46 mln. km per metus 2004 m.

2.5 Naujo tinklo ekonomiškumas

Vidutinės pajamos iš keleivio (troleibuso ir dyzelinio autobuso) buvo 0,61 litas 2004 m. Paskaičiuota, kad bendras keleivių visose transporto rūšyse skaičius Kaune yra 100 milijonų (“Kauno autobusų” verslo planas) per metus. Jei manysime, kad visi keleiviai, besinaudojantys privačiais mikroautobusais perlips į kitas transporto priemonių rūšis, kai privatūs operatoriais nebedirbs, bendros visuomeninio transporto įplaukos per metus bus 61 mln. litų. Visuomeninio transporto sistema turi būti labai patraukli ir efektyvi, kad būtų garantuotas buvusių mikroautobusų keleivių naudojimas autobusų ar troleibusų maršrutais, bet ne savo privačiais automobiliais.

Mes pabandėme paskaičiuoti būsimas veiklos sąnaudas, įskaitant transporto priemonių nusidėvėjimą, siūlomoje sistemoje ir nustatėme, kad bendros sąnaudos kasmet bus 75 mln. litų. Tai yra be bilietų kontrolės ir darbo elektros infrastruktūroje troleibusų atveju.

Metinis km išdirbis ir sąnaudos

	mln. km/metus	mln. km/metus
Sujungti troleibusai	6.5	24.1
Standartiniai troleibusai	3.2	10.7
Sujungti dyzeliniai autobusai	1.7	7.7
Standartiniai dyzeliniai autobusai	7.0	28.1
Mikroautobusai	2.1	4.6
Iš viso	21,5	75.2
	2004	Integruotas tinklas
Metinės sąnaudos (įskaitant transporto priemonių kapitalo sąnaudas)	66 mln. litų	75 mln. litų
Metinės įplaukos iš bilietų	32 mln. litų	61 mln. litų
Rezultatas	-34 mln. litų	-14 mln. litų

Kad būtų galima naudotis šiandieniniu tinklu su pasenusiomis transporto priemonėmis, iš miesto biudžeto kasmet reikia 34 mln. litų. Naujam integruotam tinklui iš miesto biudžeto reikia 14 mln. litų, jei jis yra pakankamai patrauklus, kad pritrauktų buvusius privačių mikroautobusų keleivius. Šis rezultatas yra pagrįstas 100 milijonų kelionių per metus Kaune.

3. Organizacija

3.1 Apibendrintos rekomendacijos

Organizacija

Bendra atsakomybė transporto skyriuje.

Transporto skyriaus užduotys pateiktos lentelėje 10 psl.

Užduočių pasidalijimas tarp transporto skyriaus ir operatorių pateiktas paveikslėlyje 12 psl.

Teisiniai klausimai

Jokių pasikeitimų savivaldybės lygiu.

Laikantis Lietuvos įstatymų, dėl paslaugų turi būti skelbiamas konkursas.

Darbuotojai

Darbuotojų sukomplektavimo reikalavimai pateikti lentelėje, pateiktoje po 10 psl.

Užduočių pasidalijimas tarp darbuotojų pateiktas lentelėje, pateiktoje po 10 psl.

Reikia skirti išteklių pasamdyti pakankamos kompetencijos darbuotojus arba apmokyti esamus darbuotojus tvarkytis su užduotimis.

3.2 Rekomenduojama organizacija Kaune

Organizacijos misija – sukurti geriausias įmanomas sąlygas aukštos kokybės visuomeninio transporto sistemai suformuoti ir kontroliuoti.

Siekiant sėkmės svarbu **sukurti stiprų vieną subjektą**, kuris veiktų, kaip pagrindinis viso visuomeninio transporto organas. Šis subjektas galėtų sudaryti išorines sutartis ir skelbti konkursus daliai savo užduočių, bet svarbu, kad galutinė atsakomybė ir sprendimų priėmimas būtų šiame subjekte.

Remdamiesi savo analize, mes rekomenduojame išlaikyti šiandienos organizaciją ir sustiprinti ją. Tai tinkamiausias būdas Kaune sukurti geriausias galimas sąlygas plėtoti ir prižiūrėti integruotą aukštos kokybės visuomeninio transporto sistemą.

Kad būtų sukurta integruota sistema, rekomenduojame, kad organizacija būtų atsakinga už šias užduotis, paskirstytas pagal atskiras kategorijas. Bendras tikslas – sukurti vieną su visuomene (klientais, žiniasklaida, politikais, kt.) siejančią organizaciją. Toliau lentelėje pateikta:

1. užduotys pagal įvairias kategorijas
2. struktūra, atsakomybė, užduočių aprašymas, reikalavimai darbuotojams, kt.

Kategorija	Užduotis
Planavimas	<ul style="list-style-type: none"> • Ilgalaikis strateginis planavimas • Metinio Referencinio paslaugų plano (RPP) parengimas • Nuolatinis maršrutų tinklo planavimas • Nuolatinis tvarkaraščių planavimas • Statistikos valdymas • Bendradarbiavimas su Kauno rajonu
Teisinė veikla	<ul style="list-style-type: none"> • Visuomeninio transporto finansavimas (veiklos ir infrastruktūros) • Pajamų surinkimas • Sutarčių su operatoriais sudarymas • Licencijų išdavimas mikroautobusams • Operatorių priežiūra, kartu su visuomeninių paslaugų sutartimis (pvz., paslaugų kokybės rodikliai) • Nuobaudos ir sankcijos ir pagal sutartis, ir pagal licencijas dirbantiems operatoriams
Infrastruktūra	<ul style="list-style-type: none"> • Integravimas su miesto plėtros planavimu • VT pirmumo priemonių formavimas (autobusų juostos, pirmenybė prie šviesoforais valdomų sankryžų, kt.) • Autobusų stotelių ir terminalų plėtra • Autobusų stotelių ir terminalų priežiūra • Troleibusų infrastruktūros plėtra • Troleibusų infrastruktūros priežiūra
Bilietai sistema/pajamos	<ul style="list-style-type: none"> • Bilietai gamyba • Bilietai platinimas • Integruotos bilietų struktūros kūrimas • Bendros bilietų sistemos kūrimas • Keleivių kontrolė
Ryšiai su klientais	<ul style="list-style-type: none"> • Klientų pasitenkinimo stebėjimas (pvz., kokybės matavimo metodas) • Kontaktai su klientais • Skundų (mėnesio) tyrimas
Rinkodara/informacija	<ul style="list-style-type: none"> • Ilgalaikės rinkodaros strategijos • Nuolatinis marketingas (pvz., reklaminės kampanijos) • Maršrutų žemėlapių ir tvarkaraščių gamyba • Maršrutų žemėlapių ir tvarkaraščių platinimas • Naujausių tvarkaraščių ir maršrutų žemėlapių autobusų stotelėse parūpinimas • Naujausių tvarkaraščių ir maršrutų žemėlapių internete parūpinimas • Spaudos pranešimų ir skelbimų apie pasikeitimus rengimas

Komentarai: transporto skyriaus užduotys (daugiau informacijos žr. D3 ataskaitoje)

Kategorija: planavimas

- Transporto skyriaus planavimo darbuotojai glaudžiai bendradarbiauja su miesto planavimo departamentu.
- transporto skyrius turi nuolat palaikyti formalų dialogą su rajonu (per reguliarius susirinkimus)

Kategorija: teisinė veikla

- pajamų surinkimą turi tvarkyti operatoriai. Suma išskaičiuojama iš mokesčio už paslaugą.
- kontroliuojantis personalas Transporto skyriuje stebi paslaugų kokybės rodiklius, nurodytus miesto ir operatorių paslaugų sutartyje.

Kategorija: infrastruktūra

- Infrastruktūros skyriaus planavimo darbuotojai glaudžiai bendradarbiauja su miesto planavimo departamentu.
- Autobusų stotelių ir terminalų priežiūrą stebi Transporto skyriaus infrastruktūros darbuotojai, tačiau ją atlieka Komunalinio ūkio skyrius.
- Troleibusų infrastruktūros priežiūrą stebi Transporto skyriaus infrastruktūros darbuotojai, tačiau ją atlieka Energetikos skyrius.

Kategorija: bilietų sistema/pajamos

- Asmuo, atsakingas už statistiką Transporto skyriuje, yra taip pat atsakingas už bilietų gamybos ir platinimo (dėl kurių galima sudaryti išorines sutartis) priežiūrą
- Transporto skyriaus vyriausias sutarčių kontrolės darbuotojas taip pat atsakingas už keleivių kontrolės priežiūrą (dėl kurios galima sudaryti išorines sutartis)

Kategorija: ryšiai su klientais

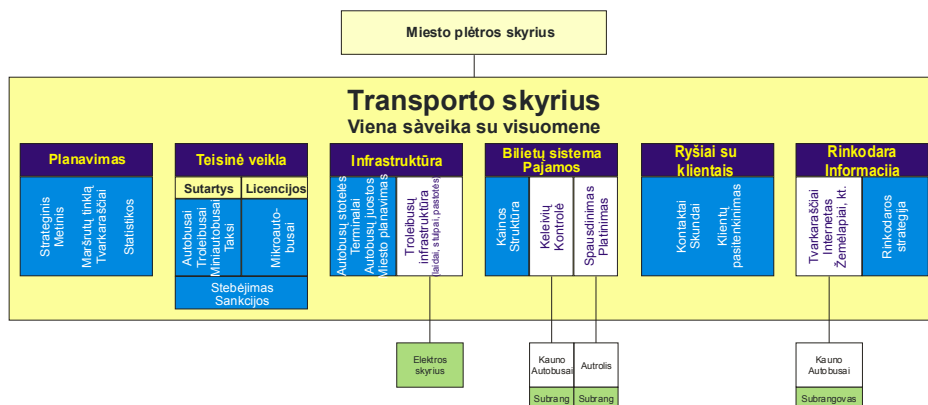
- Transporto skyriaus darbuotojai, priskiriami šiai kategorijai, priima skundus, kaupia juos ir perduoda tinkamam asmeniui skyriuje arba operatoriams. Be to, jie prižiūri, kaip stebimas klientų patenkinimas (Kokybės matavimo metodas)
- Ryšių su klientais skyriuje yra vienas telefonas, skirtas klausimams ar skundams, kurį aptarnauja to skyriaus darbuotojai. Ateityje jis turėtų būti transformuotas į integruotą paslaugų klientams centrą, kur būtų pateikiama informacija apie tvarkaraščius, priimami skundai, kt.

kategorija: rinkodara/informacija

- Rinkodaros darbuotojai transporto skyriuje prižiūri maršrutų žemėlapių gamybą ir platinimą bei šios medžiagos pateikimą parduotuvėms ir į Internetą (tam galima sudaryti išorines sutartis).
- Transporto skyriaus rinkodaros darbuotojai gali bendradarbiauti si miesto viešųjų ryšių skyriumi.

Tačiau yra klausimų, kuriuos reikia spręsti šiandienos organizacijoje. Kad būtų galima valdyti visas užduotis, skyriuje reikia struktūrinių pokyčių, pvz., padidinti išteklius, ir aiškaus užduočių atskyrimo tarp miesto darbuotojų, taip pat tarp miesto ir operatorių.

Šioje lentelėje parodyta siūloma organizacijos struktūra. Transporto skyrius yra atsakingas už tamsiai mėlynuose rėmeliuose nurodytas užduotis. Kai kurioms užduotims (baltuose rėmeliuose) dėl taisyklių ar išteklių trūkumo gali būti sudaromos išorinės sutartys. Klausimai žydruose langeliuose turėtų būti tvarkomi transporto skyriaus darbuotojų, nes jos svarbios ir strateginės visuomeniniam transportui.



Organizacinė struktūra Kaune (pagrindinės užduotys ir atsakomybės)

4. Operatorių organizavimas

Kaune yra dviejų rūšių operatoriai:

- ▶ savivaldybės autobusų bendrovės (“Kauno autobusai” ir “Autrolis”)
- ▶ privatūs mikroautobusai

Toliau mes panagrinėsime galima savivaldybės autobusų bendrovių susijungimą ir patarsime, kaip rengti konkursus privačių mikroautobusų sektoriui.

4.1 Korporacinė struktūra

Analizės rezultatai rodo, kad AB “Autrolis” ir UAB “Kauno autobusai” sujungimo nauda (efektyvumo padidėjimas ar klientų pasitenkinimas) yra mažesnė, nei reorganizacijai reikalingos sąnaudos.

Todėl mes nerekomenduojame sujungti “Kauno autobusų” ir “Autrolio”, tačiau vietoj to mes siūlome:

- sukurti transporto skyriaus vaidmenį ir atsakomybę
- išplėsti dabartinį “Kauno autobusų” ir “Autrolio” bendradarbiavimą, kad padidėtų efektyvumas
- paversti abi bendroves “tikrais operatoriais”, kuriuos reguliuotų transporto skyrius
- Pagerinti vidinį efektyvumą abiejose bendrovėse.

Neigiamas susijungimo poveikis bus realus, jei nebus susikoncentruota į pirmiau rekomenduotus veiksmus. Kadangi mes taip pat siūlome žymiai sumažinti mikroautobusų operatorių, susijungimas panaikintų bet kokią konkurenciją ir sukurtų didžiulį monopolį, kas retai duoda naudos klientams ar padidina efektyvumą.

Ekonominiai sutaupomų lėšų paskaičiavimai, palyginti su sąnaudomis, kurių reikia susijungimui, rodo, kad atsipirkimo laikas bus ne trumpesnis kaip 3–4 metai, net, jei bus naudojami labai teigiami skaičiai, kalbant apie naudą ir sąnaudas (žr. lenteles žemiau). Tokio masto ir tokios verslo aplinkos sujungimas turėtų atsipirkti per mažiau nei 3 metus, kad būtų finansiškai priimtinas.

Sujungimo veikla	Sąnaudos
Informacija ir darbuotojų apmokymas	294.000 LTL
Ženklo keitimas ir plėtojimas	350.000 LTL
IT sistemų ir kitų pagalbinių sistemų suderinimas	175.000 LTL
Darbo vietų perkėlimas	160.000 LTL
Teisinės sujungimo sąnaudos	175.000 LTL
Iš viso	1.154.000 LTL

Lentelė 1 Svarbios sujungimo sąnaudos

Suma prilygsta maždaug 3 proc. visų abiejų bendrovių sąnaudų, ir tai yra procentas, kuris yra labai mažas įvertinimas, palyginti su kitų bendrovių sujungimo sąnaudomis.

Galimas metinis sutaupymas apibendrintas lentelėje žemiau.

Darbuotojų skaičiaus sumažinimas	Nauda
Valdymas darbuotojų organizavimas	253.300 LTL
Techninis skyrius	130.000 LTL
Iš viso	383,300 LTL

!3 lentelė. Metinė ekonominė sujungimo nauda

Poveikis, kuris dar nebuvo įvardytas skaičiais, yra sumažėjusios konkurencijos poveikis. Sumažėjusi konkurencija ilgalaikėje perspektyvoje greičiausiai sumažins vidinę efektyvumą ir vežimo kokybę. Jei visuomeninio transporto kokybė sumažės 1 proc. žemiau esamo lygio, per metus bus prarasta maždaug **350 000 LTL** pajamų. Tai, žinoma, yra apytikriai, bet labai maži, sumažėjusios konkurencijos poveikio skaičiai. Tačiau skaičiavimai rodo, kad sumažėjusi konkurencija yra labai svarbus veiksnys, svarstant sujungimo sprendimą.

Greičiausiai bus papildomų sujungimo sąnaudų, tačiau šių sąnaudų nustatymas nepakeist sprendimo pagrindo.

4.2 Konkursų rengimas privačių mikroautobusų sektoriui

Konkurso strategijos

Kaip nurodyta analizėje (žr. D4), mikroautobusų ir bendrovių skaičius mažėja. Konkurso šiose situacijoje tikslas – pirmiausia nustatyti esančių maršrutų konkursų rengimo tvarką (jei operatorius nebenori atnaujinti savo sutarties), o ne kurti naujus maršrutus. Visuomeninių paslaugų sutartis turėtų atitikti konkurso dokumento reikalavimus, ji gali būti atnaujinama, kai pratęsiama.

Pagrindinės sąvokos būsimoje konkursų rengimo tvarkoje ir viešųjų paslaugų sutartyse turi būti:

- ▶ Skaidrumas
- ▶ Nuoseklumas

Skaidri konkurso rengimo tvarka yra būtina, kad būtų sukurta atvira rinka su sąžininga konkurencija, kur kiekvienas dalyvis būtų vertinamas remiantis tais pačiais atrankos kriterijais. Konkursas turi būti **nuoseklus**, t.y. turi būti laikomasi bendros vizijos, kurią sukūrė miestas (žr. 1 medžiaga), ir atitikti naują visuomeninio transporto tinklą. Konkursas turi garantuoti aukštos kokybės transporto paslaugas, kuriuos apimtų

aukštus saugumo, aplinkos apsaugos, pasiekiamumo pagyvenusiems ir neįgaliesiems standartus.

Kad būtų galima sukurti tokią tvarką, konkurso rengimo ir sutarties skyrimo procesas turi apimti šias pakopas:

1 pakopa: minimalūs reikalavimai, kad būtų galima garantuoti aukštos kokybės transporto paslaugas (*nuoseklumas*)

2 pakopa: atrankos kriterijai turi būti skaidrūs visiems operatoriams, t.y. paslaugos reikalavimai ir balų skaičiavimo modelis turi būti suprantami ir pateikiami konkurso dokumentuose (*skaidrumas*)

3 pakopa: atrankos kriterijai turi būti aiškūs ir pagrįsti, t.y. kiekvienas dalyvis turi būti vertinamas remiantis tais pačiais kriterijais. Balų skaičiavimo modelis turi atitikti aukštos kokybės visuomeninio transporto ir miesto vizijos reikalavimus (*skaidrumas ir nuoseklumas*)

4 pakopa: viešųjų paslaugų sutartyje turi būti įtraukti visi reikalavimai dėl saugumo standartų, aplinkos apsaugos standartų, saugos standartų, kt. Reikalavimai turi atitikti miesto viziją ir visuomeninio transporto tinklą. Viešųjų paslaugų sutartis turi apimti nuobaudas už reikalavimų nevykdymą. Nuobaudos turi būti didelės, kad būtų veiksmingos (*nuoseklumas*)

5 pakopa: Reikalavimų, dėl kurių susitarta viešųjų paslaugų sutartyje, kontrolė turi būti vykdoma dažnai, kad būtų galimi greitesni veiksmai ir sankcijos dėl kokių nors nukrypimų nuo viešųjų paslaugų sutarties (*nuoseklumas*).

Esančių dokumentų analizė

Šiandienos *konkurso dokumentai* yra įvairių kategorijų (visus dokumentus žr. 4 priede):

1. kada skelbti konkursą dėl maršruto
2. konkurso reikalavimai miestui (galutinės datos, pateikimo vieta, laimėtojo skelbimas, kt.)
3. bendrieji reikalavimai operatoriui (teisiniai dokumentai, pvz., bendroji licencija, licencijos kortelė, transporto priemonių sąrašas, t.t.)
4. atrankos kriterijai vertinant balais pagal jų transporto priemonės pagaminimo metus, talpą, aplinkosaugos standartus ir ankstesnius paslaugų sutarties pažeidimus

Šiandienos *viešųjų paslaugų sutartį* (žr. 4 priedą) sudaro šie punktai:

1. maršruto, dėl kurio sudaroma sutartis, apibrėžimas
2. reikalavimai operatoriui (darbas pagal tvarkaraštį ir tarifus, kuriuos nustato miestas, transporto priemonės būklė, pranešimas apie transporto priemonės gedimus ir statistiką, reikalavimai vairuotojams, kt.)
3. reikalavimai miestui (infrastruktūros ir stotelių parūpinimas, informacija apie maršrutų pasikeitimus, tvarkaraščiai, kontrolė)
4. operatoriaus teisės (teikti pasiūlymus dėl maršrutų, tarifų, kt.)
5. miesto teisės (kontroliuoti, keisti maršrutus, atšaukti leidimą dėl įvairių sutarties pažeidimų, rinkti statistiką, nustatyti tarifus, kt.)
6. sutarties galiojimo laikas
7. ginčų sprendimo tvarka ir sutarties nutraukimas

Šių dokumentų analizė pagal penkis skaidrumo ir nuoseklumo punktus rodo, kad dokumentai jau sudaro esminę dalį, tačiau reikia kai kurių pataisymų:

Pako pa	Šiandienos konkurso tvarka ir sutarties skyrimas	Pagerinimas
1	Gera	-
2	Gera	-
3	Gera	Kad būtų galima garantuoti aukštos kokybės visuomeninį transportą pagal miesto strategiją, <i>konkurso dokumentai</i> turėtų būti papildyti reikalavimais dėl saugumo, pasiekiamumo ir kokybės. Turi būti nurodytos nuobaudos.
4	Gera	<i>Viešųjų paslaugų sutartyje</i> turi būti detalesni reikalavimai dėl saugumo, aplinkosaugos, pasiekiamumo ir nuobaudų.
5	Gera	

Egzistuojančių dokumentų pataisos

Konkurso gairės

Konkurso šiose situacijoje tikslas – pirmiausia nustatyti esančių maršrutų konkursų rengimo tvarką (jei operatorius nebenori atnaujinti savo sutarties), o ne kurti naujus maršrutus. Dabartinė konkursų tvarka ir dokumentai yra geras pagrindas, bet juos reikėtų truputį aiškiau susisteminti ir patobulinti:

- ▶ padidinant reikalavimus transporto priemonei: mikroautobusai turi būti **pasiekiami** pagyvenusiems ir neįgaliesiems, t.y. jie turi

būti žemagrindžiai ir galėti vežti vežimėlius (reikalavimas, kad būtų saugios vietos vežimėliams ir galimybė juos pritvirtinti)

- ▶ sustiprinant paslaugos **kokybės ir saugumo** rodiklius: sumažinant konkurso balų skaičių, jei dažni keleivių skundai (t.y. atsižvelgti į tai, kokia transporto skyriaus darbo su operatorium patirtis)
- ▶ apibūdinant **nuobaudų modelį**, taikomą viešųjų paslaugų sutartyje
- ▶ įtraukiant mikroautobusų sektorių matuojant **klientų pasitenkinimą** (pokalbiai su keleiviais) remiantis kokybės matavimo metodu, sukurtu savivaldybės autobusų bendrovėms, kad būtų nustatytas klientų pasitenkinimo rodiklis net jei mikroautobusų sektorių sudaro daug operatorių, svarbu ir šiame sektoriuje stebėti klientų pasitenkinimą.

Viešųjų paslaugų sutartis

Kai viešųjų paslaugų sutartis nustoja galioti, transporto skyrius privalo pasiūlyti naują paslaugų sutartį paskutiniu metu dirbusiam operatoriui. Nauja paslaugų sutartis gali skirtis nuo senosios, t.y. gali būti įtraukti aukštesni saugumo, aplinkosaugos, pasiekiamumo reikalavimai. Jei paskutiniu metu dirbęs operatorius atsisako suteikti paslaugas, transporto skyrius gali skelbti konkursą (žr. 3 priedą). Šis dokumentas turi atitikti konkurso dokumente nustatytus reikalavimus.

Pagerinimas:

- ▶ Aiškiau nurodyti **nuobaudos taškų modelį**, t.y. išvardyti pažeidimus, paaiškinti, kad vienas sutarties pažeidimas (nustatytas kontrolės metu) duoda vieną tašką. Operatorius netenka sutarties, kai taškų skaičius viršija leidimų skaičių. Žr. paslaugų kokybės rodiklių struktūrą savivaldybės operatorių paslaugų sutartyje.
- ▶ Įtraukti dažnus **klientų skundus** į pažeidimų sąrašą.
- ▶ **Transporto priemonių sąrašas**, įskaitant techninius rodiklius (pvz., amžius, aplinkosauginis EURO standartas, žemos grindys, vietos vežimėliams).