



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΚΕΤΑΙ ΥΤΕ Ο ΙΔΡΥΜΑ
ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΣΤΙΚΩΝ
ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΩΝ (Ο.Α.Σ.Α.)

Βασιλακοπούλου Ελένη

Α.Μ. :10979

Επιβλέπων καθηγητής : Αποστολόπουλος Χρήστος

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ-ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2008

Τ.Ε.Ι. ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ
Αριθ Εισαγωγής <u>1013</u>

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	3
1. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ Ο.Α.Σ.Α.	4
2. ΑΝΑΛΥΣΗ Μ.Ο.Σ.Τ.	4
2.1. ΟΡΑΜΑ	5
2.2. ΑΠΟΣΤΟΛΗ	5
2.3. ΣΚΟΠΟΣ	5
2.4. ΚΕΝΤΡΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ	5
2.5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	6
3. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	7
4. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	11
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΟΑΣΑ	26
ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΕΙΣ ΕΙΔΙΚΩΝ ΚΑΤΗΓΟΡΙΩΝ ΑΤΟΜΩΝ	27
5. ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T.	29
6. ΑΝΑΛΥΣΗ P.E.S.T.	31
7. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	32
8. ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΑ ΣΧΕΔΙΑ ΔΡΑΣΗΣ	38
8.1 ΔΡΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΟΑΣΑ	41
9. ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΥ ΕΦΣΕ	53
ΔΡΑΣΕΙΣ ΜΕΤΕΞΕΛΙΞΗΣ ΟΑΣΑ ΣΕ ΕΝΙΑΙΟ ΦΟΡΕΑ Α.Σ.	56
10. ΜΕΛΕΤΕΣ – ΈΡΕΥΝΕΣ ΚΟΜΙΣΤΡΟΥ	62
11. ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΜΕ ΕΦΣΕ	63
12. ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ – ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΕΠΙΒΑΤΙΚΟΥ ΚΟΙΝΟΥ	64
13. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΥΤΟΜΑΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΚΟΜΙΣΤΡΟΥ	66
14. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΤΗΛΕΜΑΤΙΚΗΣ	68
15. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΑΘΜΩΝ ΜΕΤΕΠΙΒΙΒΑΣΗΣ	68
16. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΈΡΓΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	69
17. ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΦΣΕ	69
18. ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΒΛΕΨΕΩΝ	70
ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΟΥ ΣΕΝΑΡΙΟΥ	70
19. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	75
20. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ	76
21. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ	77
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	81

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στην εργασία που κρατάτε έχετε τη δυνατότητα να ενημερωθείτε για τη στρατηγική ανάλυση του συστήματος αστικών συγκοινωνιών Αθηνών.

Ο Οργανισμός Αστικών Συγκοινωνιών Αθηνών (Ο.Α.Σ.Α) είναι μια δημόσια επιχείρηση η οποία αποτελεί μονοπώλιο στην Ελλάδα.

Οι υπηρεσίες που προσέφερε μέχρι πριν από λίγα χρόνια στο επιβατικό κοινό ήταν χαμηλής ποιότητας και κόστους. Ανοδική πορεία χάραξε την περίοδο των Ολυμπιακών Αγώνων που έλαβαν χώρα στην Ελλάδα (2003-2004).

Ακολουθεί εκτενέστερη ανάλυση για αυτή τη μεγάλη αλλαγή που πραγματοποιήθηκε στον οργανισμό και τους εκτελεστικούς φορείς του συγκοινωνιακού έργου (ΕΦΣΕ) θυγατρικές εταιρίες του Ο.Α.Σ.Α οι οποίες είναι:

ΕΘΕΛ (Εταιρία θερμικών λεωφορείων), ΗΛΠΑΠ (Ηλεκτρικά λεωφορεία περιοχής Αθηνών-Πειραιώς), ΗΣΑΠ (Ηλεκτρικοί σιδηρόδρομοι Αθηνών-Πειραιώς), ΑΜΕΛ (Αττικό μετρό εταιρία λειτουργίας ΑΕ), ΤΡΑΜ και Προαστιακό Σιδηρόδρομο. Πιο συγκεκριμένα θ'ασχοληθούμε με την ανάλυση: Mission Objectives Strategy Tactics (**MOST**), Political Economic Social Technological (**PEST**), το σύστημα δρομολόγησης **HASTUS** και η ανάλυση δυνατών σημείων, αδύνατων σημείων, ευκαιρίες και απειλές το λεγόμενο **SWOT**.

1. Παρουσίαση του Ο.Α.Σ.Α.

Ο Οργανισμός Αστικών Συγκοινωνιών Αθηνών (Ο.Α.Σ.Α.) είναι δημόσια συγκοινωνιακή επιχείρηση κοινής ωφελείας. Είναι Νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου που λειτουργεί ως ανώνυμη εταιρεία.

Η εκτέλεση του συγκοινωνιακού έργου γίνεται από τους **Εκτελεστικούς Φορείς του Συγκοινωνιακού Έργου (Ε.Φ.Σ.Ε.)**, θυγατρικές εταιρείες του Ο.Α.Σ.Α., οι οποίες είναι οι:

- Ε.Θ.Ε.Λ. (Εταιρεία Θερμικών Λεωφορείων)
- Η.Λ.Π.Α.Π. (Ηλεκτροκίνητα Λεωφορεία Περιοχής Αθηνών – Πειραιώς)
- Η.Σ.Α.Π. (Ηλεκτρικοί Σιδηρόδρομοι Αθηνών – Πειραιώς)

και οι **Εταιρείες Παροχής Συγκοινωνιακού Έργου**, που από το 2004 υπάγονται στην εποπτεία του Ο.Α.Σ.Α., και είναι οι :

- Α.Μ.Ε.Λ. (Αττικό Μετρό Εταιρεία Λειτουργίας Α.Ε.)
- ΤΡΑΜ
- ΠΡΟΑΣΤΙΑΚΟΣ, με τις οποίες έχει σύμβαση ο Ο.Α.Σ.Α.

Ο Ο.Α.Σ.Α. μπορεί να συνάπτει Επιχειρησιακές Συμβάσεις (Συμβόλαια Διαχείρισης) με τους Εκτελεστικούς Φορείς Συγκοινωνιακού Έργου, οι οποίες περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων τους κανόνες για την επίτευξη των στόχων των Επιχειρησιακών Σχεδίων τους και τους δείκτες παρακολούθησης των κρίσιμων οικονομικών μεγεθών, όπως δείκτες κόστους παροχής υπηρεσιών, παραγωγικότητας, βαθμού αξιοποίησης του προσωπικού, ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών, κ.α.

Ο Ο.Α.Σ.Α. έχει επίσης την αρμοδιότητα της σύναψης δανείων για τον Όμιλο Ο.Α.Σ.Α. καθώς και τον καθορισμό της τιμολογιακής πολιτικής.

2. Ανάλυση Μ.Ο.Σ.Τ.

Μέσα στο πλαίσιο της στρατηγικής ανάλυσης που κάνουμε θα πρέπει να εξετάσουμε την αποστολή, τους στόχους, τη στρατηγική και τις τακτικές καθώς και τους παράγοντες του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος προκειμένου να διαπιστώσουμε εάν υπάρχει εσωτερική συνέπεια της στρατηγικής που ακολουθείται με αυτούς, εφαρμόζοντας ανάλυση Μ.Ο.Σ.Τ. (Mission, Objectives, Strategy, Tactics).

2.1. Όραμα

Το όραμα του Ο.Α.Σ.Α. είναι η δημιουργία ενός συστήματος αστικών συγκοινωνιών, το οποίο θα ικανοποιεί τις ανάγκες καθημερινής μετακίνησης στο Λεκανοπέδιο και θα συμβάλλει στην οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική ανάπτυξη της πόλης.

2.2. Αποστολή

Η αποστολή του είναι η ανάδειξη των Μέσων Μαζικής Μεταφοράς (Μ.Μ.Μ.) ως κύριο μέσο καθημερινής μετακίνησης των κατοίκων του Λεκανοπεδίου και ο περιορισμός της χρήσης των ατομικών μέσων έτσι ώστε μία στις δύο μετακινήσεις να γίνεται με δημόσια Μ.Μ.Μ.

2.3. Σκοπός

Ο σκοπός του Ο.Α.Σ.Α. είναι ο σχεδιασμός, ο προγραμματισμός, η οργάνωση, ο συντονισμός, ο έλεγχος με όλα τα Μ.Μ.Μ., τόσο υπόγεια όσο και υπέργεια, στην περιοχή Αθηνών/ Πειραιώς και περιχώρων.

2.4. Κεντρικές Αξίες

Στις βασικές αξίες του Ο.Α.Σ.Α. είναι:

- Η αναβάθμιση της ποιότητας των αστικών συγκοινωνιών με σεβασμό στον πολίτη.
- Οι δραστηριότητες του Ο.Α.Σ.Α. να έχουν θετικό αντίκτυπο στην αναβάθμιση του αστικού περιβάλλοντος
- Η συμβολή του οργανισμού στην κοινωνική συνοχή και στην αρμονική ζωή στην πόλη προωθώντας την έννοια της ισότητας των πολιτών
- Η διαφανής και συνετή χρήση των οικονομικών και υλικών πόρων της πολιτείας
- Η προώθηση ισότιμου, ευχάριστου και αξιοκρατικού περιβάλλοντος για τους εργαζόμενους

- Η καλή συνεργασία με όλους τους συγκοινωνιακούς φορείς ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα του τοπικού και εθνικού συστήματος συγκοινωνιών στην Αττική
- Η αξιοποίηση της τεχνολογίας ειδικότερα σε θέματα που αφορούν την ενέργεια, το περιβάλλον, την επικοινωνία και την πληροφορική.
- Η υιοθέτηση προτύπων ποιότητας, δεοντολογίας και ηθικής συμπεριφοράς

2.5. Στρατηγικοί Στόχοι

Οι στρατηγικοί στόχοι του Ο.Α.Σ.Α. όπως αυτοί προκύπτουν από το όραμα και τον σκοπό του οργανισμού είναι οι ακόλουθοι:

1. **Αντιμετώπιση της κυκλοφοριακής συμφόρησης και βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών και του περιβάλλοντος:** Η αυξημένη κυκλοφοριακή συμφόρηση που παρατηρείται στο λεκανοπέδιο της Αττικής έχει αρνητικές συνέπειες τόσο για το περιβάλλον, το οποίο επιβαρύνεται με ατμοσφαιρική, ηχητική και αισθητική ρύπανση, όσο και για την ποιότητα ζωής των κατοίκων οι οποίοι καθημερινά υφίστανται καθυστερήσεις στα δρομολόγια, υψηλό κόστος μετακίνησης και αρκετά συχνά διατάραξη της ψυχικής τους ηρεμίας.
2. **Παροχή ίσων ευκαιριών μετακίνησης σε όλους τους πολίτες:** Η παροχή υπηρεσιών αστικής συγκοινωνίας αποτελεί κοινωνικό αγαθό. Συνεπώς πρέπει να παρέχονται με την ίδια ένταση σε όλους τους πολίτες ανεξάρτητα από τη φυσική, κοινωνική ή οικονομική τους κατάσταση.
3. **Αύξηση μεριδίου των Μέσων Μαζικής Μεταφοράς στο σύνολο των μετακινήσεων:** Η σταδιακή αύξηση του μεριδίου των δημόσιων Μέσων Μαζικής Μεταφοράς έναντι των ιδιωτικών μέσων μεταφοράς αποτελεί πάγιο και βασικό στόχο του οργανισμού. Προς αυτή την κατεύθυνση μπορεί να οδηγήσει η ορθολογικότερη αξιοποίηση των επενδύσεων που έχουν πραγματοποιηθεί, τόσο σε επίπεδο υποδομών και οργάνωσης όσο και σε επίπεδο εξοπλισμού και λειτουργικών συστημάτων.
4. **Αύξηση της συνολικής αποδοτικότητας του Συστήματος Αστικών Συγκοινωνιών Αττικής:** Με την συνεχή αύξηση της συνολικής οικονομικής και κοινωνικής αποδοτικότητας του ΣΑΣΑ, μπορούν να δικαιολογηθούν οι αποφάσεις σταθερής αναβάθμισης της υποδομής, του εξοπλισμού και των συστημάτων του οργανισμού που στοχεύουν στην αναβάθμιση της παροχής υπηρεσιών αστικών συγκοινωνιών στους πολίτες.

3. Εξωτερικό περιβάλλον

Στη συνέχεια θα προχωρήσουμε στην μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος και κατόπιν του εσωτερικού για να διαπιστώσουμε πόσο εναρμονίζονται οι παραπάνω παράγοντες MOST σε σχέση με το παράγοντα περιβάλλον.

Ένας σημαντικός παράγοντας του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η οικονομική ανάπτυξη που αναμένεται να αυξήσει το εισόδημα των πολιτών. Η αναμενόμενη αύξηση του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος, των δημοσίων επενδύσεων, καθώς και των κοινοτικών επενδύσεων συγκροτούν ένα οικονομικό πλαίσιο που διασφαλίζει την αύξηση του πραγματικού εισοδήματος και την περαιτέρω βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των κατοίκων της πρωτεύουσας.

Η πτώση της τιμής του ιδιωτικού αυτοκινήτου σε συνδυασμό με την αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος αναμένεται να αυξήσει το δείκτη ιδιοκτησίας, επιβαρύνοντας ακόμα περισσότερο το ήδη κορεσμένο οδικό δίκτυο της πόλης. Η αύξηση όμως της χρήσης (σε αντιδιαστολή με την κτήση) των Ι.Χ. είναι ενδεχόμενο να περιοριστεί κατάτι από την αύξηση των τιμών των υγρών καυσίμων. Ταυτόχρονα αυξάνονται οι απαιτήσεις των χρηστών για καλύτερες και ποιοτικά ανώτερες συγκοινωνιακές υπηρεσίες από τα δημόσια μεταφορικά μέσα. Η θετική ανταπόκριση του επιβατικού κοινού στο μετρό και στα λεωφορεία νέας τεχνολογίας έδειξε ότι οι πολίτες της Αθήνας δεν αρκούνται μόνο στην παροχή της συγκοινωνιακής υπηρεσίας αλλά ταυτόχρονα επιζητούν και έλκονται από την υψηλή ποιότητα των χαρακτηριστικών της, αποδίδοντας μικρότερη σημασία στο ύψος του κομίστρου.

Άλλος σημαντικός παράγοντας είναι η Προαστιοποίηση. Η άνοδος του βιοτικού επιπέδου και η αποκέντρωση των δραστηριοτήτων επιτείνουν το φαινόμενο της προαστιοποίησης, που, σε συνδυασμό με τη γρηγορότερη απομάκρυνση από την οικογένεια των νέων οικονομικά ανεξάρτητων μελών της, αυξάνει τις πιέσεις για οικιστική ανάπτυξη σε νέες, απομακρυσμένες από τα παραδοσιακά πληθυσμιακά κέντρα, περιοχές. Ταυτόχρονα, οι δημόσιες υπηρεσίες και εξυπηρητήσεις σταδιακά αποκεντρώνονται, τόσο

με την ανάπτυξη των κατά τόπους Νομαρχιών όσο και με τη μετεγκατάσταση άλλων δημοσίων υπηρεσιών.

Οι διαφοροποιήσεις αυτές επιβάλλουν στις δημόσιες συγκοινωνίες να υιοθετήσουν διαφορετικές προσεγγίσεις στα μοντέλα εξυπηρέτησης των προαστίων, τόσο στα ωράρια λειτουργίας των γραμμών και στις συχνότητες των δρομολογίων τους όσο και στο σχεδιασμό των διαδρομών. Ταυτόχρονα, αυξάνονται οι χιλιομετρικές αποστάσεις που διανύονται καθώς και τα κόστη λειτουργίας και συντήρησης του συστήματος που απαιτούνται για την απρόσκοπτη εκτέλεση του συγκοινωνιακού έργου.

Εκτός της κινητικότητας του πληθυσμού έχουμε και χωροταξικές αλλαγές, αλλαγές στην χρήση περιοχών, αλλαγές στην μετακίνηση των εταιρειών, αλλαγές στην μορφή διάφορων περιοχών, που κατ' επέκταση διαφοροποιούν τον συγκοινωνιακό χάρτη.

Ο Ο.Α.Σ.Α. θα πρέπει να ανταποκριθεί στις ανάγκες αυτές που προκύπτουν με την

- Ανάπτυξη τοπικών συγκοινωνιών
- Αύξηση των λεωφορειακών γραμμών
- Νυχτερινή εξυπηρέτηση
- Αύξηση δρομολογίων με σκοπό τη μείωση του χρόνου αναμονής του επιβάτη τόσο στις ώρες αιχμής όσο και στις ώρες που δεν θεωρούνται «αιχμής».
- Μείωση της πληρότητας των οχημάτων
- Δρομολόγηση οχημάτων νέας τεχνολογίας

Ένας ακόμη παράγοντας του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η μετανάστευση.

Η Ελλάδα αποτελεί βασικό προορισμό μεταναστών από τα ανατολικά κράτη καθώς και από τα νέα μέλη της ΕΕ με πρόθεση μακροπρόθεσμης διαμονής. Ο κύριος όγκος των μεταναστών κατευθύνεται προς την Αθήνα, κάτι που δεν αναμένεται να διαφοροποιηθεί στο μέλλον παρά την ενδεχόμενη σχετική αποδυνάμωση της θέσης της ως κύριου πόλου έλξης των επενδύσεων. Οι μετανάστες παρουσιάζουν χαμηλότερο δείκτη ιδιοκτησίας Ι.Χ. και αποτελούν ένα σημαντικό τμήμα της αγοράς με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά αυτοκινήτου και συνεπώς χρησιμοποιούν τα Μ.Μ.Μ.

Το πλαίσιο του ανταγωνισμού του Ο.Α.Σ.Α. συντίθεται από την υπερβολική χρήση των μέσων ατομικής μεταφοράς, τα ταξί και το Ι.Χ.

Σήμερα εκτιμάται από τα στοιχεία του Ο.Α.Σ.Α. ότι τα 16.000 περίπου ταξί που κυκλοφορούν στην Αθήνα εξυπηρετούν περισσότερο από το 6% των μετακινήσεων μέσα στα όρια της περιοχής ευθύνης του Ο.Α.Σ.Α., ενώ στον νομό Αττικής το ποσοστό αυτό ανέρχεται στο 10,8%. Επίσης στην πρωτεύουσα κυκλοφορούν σήμερα περίπου 1.600.000 ιδιωτικά επιβατικά αυτοκίνητα. Ο δείκτης ιδιοκτησίας Ι.Χ. κατά την τελευταία 12ετία έχει αυξηθεί κατά 45% περίπου, ενώ την τελευταία 5ετία έχει παρατηρηθεί αύξηση 8%. Η συνεχής αύξηση της χρήσης των ιδιωτικών επιβατικών μέσων και των ταξί έχει βαρύτερες επιπτώσεις στην οδική κυκλοφορία, όπου τα μέσα των δημόσιων συγκοινωνιών παρεμποδίζονται από τις δυσμενείς συνθήκες κυκλοφορίας και στάθμευσης των ΙΧ και των ταξί.

Κύριο εργαλείο για την αποκατάσταση της ισορροπίας και την επιβολή ίσων όρων ανταγωνισμού μεταξύ των μέσων μαζικής μεταφοράς και των μέσων ατομικής μεταφοράς είναι τα μέτρα προτεραιότητας που προωθεί ο Ο.Α.Σ.Α. σε συνεργασία με τα συναρμόδια υπουργεία, που στοχεύουν στη διευκόλυνση της ροής των οχημάτων των Αστικών Συγκοινωνιών στις κυκλοφοριακές συνθήκες της Αθήνας.

Επίσης τα ΚΤΕΛ λειτουργούν σε κάποιες περιοχές που εξυπηρετεί ο Ο.Α.Σ.Α. γεγονός που δημιουργεί ανταγωνισμό μεταξύ τους. Τέλος, στα παραπάνω έρχεται να προστεθεί η παροχή μεταφοράς από τους Δήμους προς τους δημότες τους χωρίς εισιτήριο.

Στο ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον εμπλεκόμενοι φορείς στις αρμοδιότητες του Ο.Α.Σ.Α. είναι οι εξής:

Η Αττικό Μετρό Α.Ε.

Έχει υπό την ευθύνη της την κατασκευή του μετρό και το σχέδιο ανάπτυξής του. Κατά αυτόν τον τρόπο, εμπλέκεται εμμέσως στο σύνολο των αστικών συγκοινωνιών. Οι δύο θυγατρικές της εταιρείες είναι η Α.Μ.Ε.Λ. Α.Ε., η οποία είναι υπεύθυνη για τις δύο γραμμές του μετρό, και η ΤΡΑΜ Α.Ε., η οποία είναι υπεύθυνη για τις δύο γραμμές του τραμ.

Η Προαστιακός Α.Ε.

Αποτελεί θυγατρική του Ο.Σ.Ε.

Οι δήμοι, κοινότητες, νομαρχίες

Έχουν θεσμικά αναλάβει κάποιες δραστηριότητες τις οποίες όμως δεν ασκούν λόγω διάφορων κωλυμάτων. Ωστόσο, εμπλέκονται με τη παροχή συγκοινωνίας στους δημότες

τους χωρίς κόμιστρο. Με την παρουσία τους στο οδικό δίκτυο, επηρεάζουν τις Αστικές Συγκοινωνίες. Τέλος, ασκούν πολιτικές στάθμευσης και εκμεταλλεύονται χώρους των πεζοδρομίων με διαφημίσεις, χωρίς την έγκριση του Ο.Α.Σ.Α.

Ο Οργανισμός της Αθήνας

Παρακολουθεί και εφαρμόζει το ρυθμιστικό σχέδιο της Αθήνας και επηρεάζει κατά αυτόν τον τρόπο τις Αστικές Συγκοινωνίες.

Το Υπουργείο Μεταφορών και Επικοινωνιών

Ασκήν εποπτεία, καθορίζοντας θέματα τεχνικής φύσεως, π.χ. το τροχαίο υλικό. Επίσης, ορίζει την περιοχή ευθύνης του Ο.Α.Σ.Α. και διατυπώνει τη συγκοινωνιακή πολιτική. Μαζί με το Υ.ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε. εφαρμόζει μέτρα προτεραιότητας για τις αστικές συγκοινωνίες. Ακόμα, εγκρίνει τις προσλήψεις προσωπικού του Ο.Α.Σ.Α. Τέλος, εμπλέκεται έμμεσα με τη εποπτεία των Κ.Τ.Ε.Λ. και των ταξί.

Το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών

Ασκήν την οικονομική εποπτεία του Ο.Α.Σ.Α. (τιμολογική πολιτική, χρηματοδότηση επενδύσεων, έγκριση επιχειρησιακών σχεδίων, καθορισμός ετήσιων οικονομικών στόχων, χορήγηση αντισταθμιστικής καταβολής και παροχή εγγύησης του ελληνικού δημοσίου για δάνεια).

Το Υπουργείο Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων

Κατασκευάζει τα έργα που απαιτούνται, εφαρμόζει μέτρα προτεραιότητας για τις συγκοινωνίες και συμβάλλει αποφασιστικά σε θέματα που άπτονται του περιβάλλοντος.

Το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης

Αναθέτει αρμοδιότητες στις τοπικές αυτοδιοικήσεις και έχει συμμετοχή στη διαδικασία των προσλήψεων.

Το Υπουργείο Δημόσιας Τάξης

Η εμπλοκή του αφορά στην κυκλοφορία των οχημάτων, στην παράνομη στάθμευση και στην χρήση των λεωφορειογραμμών.

Τα Κ.Τ.Ε.Λ. και τα ταξί

Παρέχουν υπηρεσίες μεταφοράς, γι αυτό και έχουν ανταγωνιστική σχέση με τον Ο.Α.Σ.Α. Ειδικά για τα ταξί ο Ο.Α.Σ.Α. καθορίζει τον τόπο αναμονής τους αλλά και την σήμανση και τον εξοπλισμό τους.

4. Εσωτερικό περιβάλλον

Οργανωτική δομή

Αναφορικά με το εσωτερικό περιβάλλον του Ο.Α.Σ.Α. καταρχήν αναφέρουμε συνοπτικά την οργανωτική του δομή.

- **Γενική Διεύθυνση Συγκοινωνιακού Έργου** → σχεδιάζει, προγραμματίζει και παρακολουθεί το συγκοινωνιακό έργο
- **Γενική Διεύθυνση Χρηματοοικονομικής και Εμπορικής Διαχείρισης** → διαχειρίζεται τα χρηματοοικονομικά θέματα του Ο.Α.Σ.Α.
- **Διεύθυνση Δημοσίων Σχέσεων και Εξυπηρέτησης Κοινού**
- **Διεύθυνση Διοικητικού** → διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού
- **Διεύθυνση Πληροφορικής και Νέων Τεχνολογιών**

Συστήματα – Υποδομές

Τα βασικότερα συστήματα που χρησιμοποιεί ο Ο.Α.Σ.Α. για την εξυπηρέτηση των επικοινωνιακών και πληροφοριακών του αναγκών εκτός των εμπορικών μηχανογραφικών εφαρμογών είναι τα εξής:

Το σύστημα δρομολόγησης Hastus

Δημιουργεί τους πίνακες δρομολογίων και τον προγραμματισμό λεωφορείων, τρόλλεϋ και βαρδιών οδηγών. Το προσωπικό των Ε.ΘΕ.Λ. – Η.Λ.Π.Α.Π. έχει πρόσβαση στο λογισμικό μέσω δικτύου. Στοιχεία από τη βάση δεδομένων του Hastus χρησιμοποιούνται για την ιστοσελίδα του Ο.Α.Σ.Α., την εκτύπωση των πληροφοριακών πινακίδων των στάσεων του δικτύου, το πληροφοριακό σύστημα διοίκησης και την εφαρμογή της τηλεματικής που λειτουργεί στην Ε.ΘΕ.Λ. στα 295 λεωφορεία συμπιεσμένου φυσικού αερίου (CNG).

Το σύστημα ηλεκτρονικής αρχειοθέτησης ΠΑΠΥΡΟΣ

Το σύστημα διαχειρίζεται την αλληλογραφίας και την ηλεκτρονική αρχειοθέτηση και έτσι συμβάλλει στην:

Επιχειρησιακή Στρατηγική

- ✓ Ελαχιστοποίηση του προσωπικού που απασχολείται με τη διακίνηση της αλληλογραφίας
- ✓ Άμεση ενημέρωση όλων των υπηρεσιακών μονάδων για όλα τα επείγοντα θέματα
- ✓ Απλούστευση των διαδικασιών παρακολούθησης της διακίνησης της αλληλογραφίας

Το τοπικό δίκτυο ηλεκτρονικών υπολογιστών - διασύνδεση με τους Ε.Φ.Σ.Ε.

Η εσωτερική επικοινωνία των ηλεκτρονικών υπολογιστών του προσωπικού του Ο.Α.Σ.Α. πραγματοποιείται μέσω τοπικού δικτύου. Η διασύνδεση με τους Ε.Φ.Σ.Ε., το Θάλαμο Επιχειρήσεων Παρακολούθησης και Ελέγχου της Κυκλοφορίας (Θ.Ε.Π.Ε.Κ.) και τα επιχειρησιακά του κέντρα έχει υλοποιηθεί μέσω virtual private network που αποτελείται από μισθωμένες γραμμές υψηλής ταχύτητας (ADSL).

Δίκτυο ασύρματων επικοινωνιών

Για την εξυπηρέτηση των αναγκών επικοινωνίας των στελεχών του Ο.Α.Σ.Α., ειδικά στις περιπτώσεις εκτάκτων συμβάντων, και για την επικοινωνία με τα γερανοφόρα οχήματα ιδιοκτησίας του Οργανισμού και το Θάλαμο Επιχειρήσεων Παρακολούθησης και Ελέγχου της Κυκλοφορίας (Θ.Ε.Π.Ε.Κ.), που έχει εγκατασταθεί στη Γενική Αστυνομική Διεύθυνση Αττικής, ο Ο.Α.Σ.Α. έχει προμηθευτεί 39 τερματικά TETRA και έχει μισθώσει τις αντίστοιχες υπηρεσίες από τον Ο.Τ.Ε. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται ο συντονισμός του συγκοινωνιακού έργου και η άμεση ενημέρωση των επιβατών σε συνεργασία με το τηλεφωνικό κέντρο 185.

Ανθρώπινο Δυναμικό

Σημαντικός παράγοντας είναι το ανθρώπινο δυναμικό του Ο.Α.Σ.Α.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρατίθεται η δύναμη του προσωπικού του Ο.Α.Σ.Α. κατά την 31/12 για τα έτη 2001-2005.

Κατηγορίες Προσωπικού	2001	2002	2003	2004	2005
Διοικητικό Προσωπικό (Τακτικό)	128	138	141	165	167
Νομικοί με πάγια αντιμισθία	3	3	3	3	3
Αποσπασμένοι υπάλληλοι Ε.Θ.Ε.Λ.	46	46	45	45	82
Αποσπασμένοι υπάλληλοι ΗΛΠΑΠ	16	13	14	14	-
Αποσπασμένοι υπάλληλοι ΗΣΑΠ	1	2	2	-	-
Εποχικό Προσωπικό	30	40	20	93	17
Σύνολο Προσωπικού	224	242	225	320	269

Στο τομέα αυτό διακρίνονται δύο βασικά θέματα. Πρώτον, δεν υπάρχει επαρκές εξειδικευμένο προσωπικό και δεύτερον πραγματοποιούνται αρκετές αποχωρήσεις.

Η έλλειψη κινήτρων για προσέλκυση και διαφύλαξη στελεχών σε ειδικότητες για τις οποίες η αγορά εργασίας είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική (όπως π.χ. ειδικότητες πληροφορικής, οικονομολόγων, μάρκετινγκ, διοίκησης μεγάλων έργων κ.λ.π.) απαιτεί τη θέσπιση συστημάτων αμοιβής κατ' απόδοση καθώς και την ορθολογική ανάθεση εργασιών σε τρίτους.

Προϊόντα Κομίστρου

Στις αρμοδιότητες του Ο.Α.Σ.Α. περιλαμβάνονται η οργάνωση, ο σχεδιασμός και η εφαρμογή της τιμολογιακής πολιτικής, στοχεύοντας στην εξυπηρέτηση των επιβατών, λαμβάνοντας υπόψη και τη διαλειτουργικότητα των διαφορετικών συγκοινωνιακών μέσων.

Ο Ο.Α.Σ.Α. παρέχει στο επιβατικό κοινό μια σειρά από τύπους εισιτηρίων και καρτών που καλύπτουν:

- Μια μετακίνηση
- Μετακινήσεις σε διάστημα 90' (ενιαίο εισιτήριο)
- Μετακινήσεις σε διάστημα μιας ημέρας
- Μετακινήσεις σε διάστημα μιας εβδομάδας
- Μετακινήσεις σε διάστημα ενός μηνός
- Μετακινήσεις σε διάστημα ενός έτους
- Εισιτήρια μειωμένης τιμής για τις κατηγορίες των επιβατών που δικαιούνται μειωμένο κόμιστρο (μαθητές, σπουδαστές-φοιτητές, πολύτεκνοι)
- Ετήσια κουπόνια ελεύθερης μετακίνησης ΑΜΕΑ
- Ελεύθερη μετακίνηση αναπήρων πολέμου, οπλιτών, προσωπικού αστυνομίας, λιμενικού, πυροσβεστικής, πολιτικού προσωπικού Υπ. Δημ. Τάξης.

Συμμετοχές σε επιχειρήσεις

Σύμφωνα με τον Ν.2669 /98 οι εταιρείες ΕΘΕΛ, ΗΛΠΑΠ και ΗΣΑΠ είναι θυγατρικές εταιρείες του ΟΑΣΑ και οι μετοχές τους ανήκουν στον Οργανισμό, ο οποίος ασκεί και τις

αρμοδιότητες της Γενικής Συνέλευσης των Μετόχων. Εκπρόσωπος του Ο.Α.ΣΑ. (1), που ορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιό του, μετέχει στα Δ.Σ. των θυγατρικών εταιρειών. Στα πλαίσια του ίδιου νόμου και μετά από έγκριση του ΥΜΕ. ο Οργανισμός μπορεί να συμβάλλεται με την πρωτοβάθμια ή δευτεροβάθμια τοπική αυτοδιοίκηση ή νομικά πρόσωπα αυτών με σκοπό την εκτέλεση συγκοινωνιακού έργου.

Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται μετά από πρόταση των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης, Οικονομίας & Οικονομικών και Μεταφορών & Επικοινωνιών, το ελληνικό δημόσιο μπορεί να μεταβιβάζει έως και το 40 % των μετοχών του ΟΑΣΑ στους Ο.Τ.Α. Α' και Β' βαθμού που έχουν έδρα στην περιοχή αρμοδιότητας του ΟΑΣΑ. Στο ίδιο προεδρικό διάταγμα καθορίζεται το ποσοστό και ο αριθμός των μετοχών του ΟΑΣΑ που κάθε φορά μεταβιβάζονται. Βασικό κριτήριο κατανομής των μετοχών αποτελεί ο πληθυσμός των Ο.Τ.Α. σύμφωνα με την τελευταία γενική απογραφή.

Σύμφωνα με το Ν. 3297/2004 οι εταιρείες ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ Α.Ε., ΤΡΑΜ Α.Ε. ΚΑΙ ΠΡΟΑΣΤΙΑΚΟΣ Α.Ε. θεωρούνται εταιρείες παροχής συγκοινωνιακού έργου και εντάσσονται στο σχεδιασμό, προγραμματισμό και συντονισμό του ΟΑΣΑ όσον αφορά στη διεξαγωγή συγκοινωνιακού έργου στην περιοχή αρμοδιότητάς του. Οι παραπάνω εταιρείες συμβάλλονται με τον ΟΑΣΑ, ο οποίος αναλαμβάνει τις αρμοδιότητες προώθησης των πωλήσεων, είσπραξης και ελέγχου κομίστρου και διαθέτουν σ' αυτόν ποσοστό 2% των εσόδων τους από την είσπραξη κομίστρου για την κάλυψη των δαπανών λειτουργίας του. Τα επιχειρησιακά σχέδια των φορέων υποβάλλονται στον ΟΑΣΑ προς έγκριση.

Χρηματοοικονομική κατάσταση 2001-2005

Παρακάτω παρουσιάζονται και αναλύονται οι δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας (ισολογισμοί και αποτελέσματα χρήσεως) για την πενταετία 2001-2005.

Παρουσίαση και Ανάλυση των Ισολογισμών

Μια βασική μορφή ανάλυσης ισολογισμών αποτελεί η ποσοστιαία συμμετοχή κάθε υποκατηγορίας λογαριασμών σε σχέση με το σύνολο του ενεργητικού της εταιρείας, σε συνδυασμό με την περαιτέρω ανάλυση κάθε κατηγορίας λογαριασμών. Για το λόγο αυτό

Επιχειρησιακή Στρατηγική

και με βάση τα στοιχεία της τελευταίας πενταετίας καταρτίστηκε ο παρακάτω πίνακας ποσοστιαίας ανάλυσης στοιχείων Ισολογισμού:

Ποσοστιαία Ανάλυση Στοιχείων Ισολογισμού

Κατηγορία	2001	2002	2003	2004	2005
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
Β. ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%	0,02%
Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	86,56%	86,86%	84,47%	88,34%	95,10%
Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	13,40%	13,08%	15,49%	11,62%	4,87%
Ε. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	0,01%	0,03%	0,01%	0,02%	0,01%
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
ΠΑΘΗΤΙΚΟ					
Α. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	46,98%	52,69%	56,79%	62,05%	63,94%
Β. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ	0,18%	0,17%	0,23%	0,20%	0,11%
Γ. ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	41,68%	36,72%	28,95%	30,75%	31,77%
Δ. ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	11,15%	10,40%	14,01%	6,99%	4,17%
Δ. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	0,01%	0,02%	0,02%	0,01%	0,01%
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Πάγιο Ενεργητικό

Όπως παρουσιάζεται στον προηγούμενο πίνακα, η συμμετοχή του πάγιου ενεργητικού στο σύνολο του ενεργητικού κυμαίνεται στο 84% - 95% περίπου.

Το μεγαλύτερο μέρος των πάγιων στοιχείων της εταιρείας αφορά στις συμμετοχές στις θυγατρικές εταιρείες – συγκοινωνιακούς φορείς ΕΘΕΛ ΑΕ, ΗΣΑΠ ΑΕ και ΗΛΠΑΠ ΑΕ και άλλες μακροπρόθεσμες χρηματοοικονομικές απαιτήσεις.

Κυκλοφορούν Ενεργητικό

Το κυκλοφορούν ενεργητικό αποτελεί κατά μέσο όρο το 12% περίπου του συνολικού ενεργητικού. Το μεγαλύτερο μέρος αφορά στις βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις του Οργανισμού κατά των θυγατρικών του από τα δάνεια που συνομολογεί για λογαριασμό τους.

Ίδια Κεφάλαια

Το μετοχικό κεφάλαιο του Οργανισμού, το οποίο αποτελεί το μεγαλύτερο μέρος των ιδίων κεφαλαίων, σχηματίζεται, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.2669/98, από τις κεφαλαιοποιήσεις των βεβαιωμένων οφειλών από καταπτώσεις εγγυημένων δανείων από

το ελληνικό δημόσιο και από την κεφαλαιοποίηση των επιχορηγήσεων από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επιχειρήσεων για τα επενδυτικά προγράμματα των Ε.Φ.Σ.Ε.

Οι μετοχές του ΟΑΣΑ ανήκουν στο ελληνικό δημόσιο που ασκεί και τις αρμοδιότητες της Γενικής Συνέλευσης των Μετόχων. Οι μετοχές αυτές δεν είναι μεταβιβάσιμες, πλην προς το ελληνικό δημόσιο και τους Ο.Τ.Α. Α' και Β' βαθμού.

Με Προεδρικό Διάταγμα, που εκδίδεται μετά από πρόταση των συναρμόδιων υπουργείων, το ελληνικό δημόσιο μπορεί να μεταβιβάσει έως και το 40% των μετοχών του Ο.Α.Σ.Α στους Ο.Τ.Α. Α' και Β' βαθμού που έχουν έδρα στην περιοχή αρμοδιότητας του ΟΑΣΑ

Δανειακές Υποχρεώσεις

Ο ΟΑΣΑ, ως μητρική εταιρεία του Ομίλου, συνομολογεί δάνεια με πιστωτικά ιδρύματα για λογαριασμό των θυγατρικών του εταιρειών ΕΘΕΛ, ΗΣΑΠ και ΗΛΠΑΠ και με γνώμονα τις ταμειακές ανάγκες των εταιρειών επιμερίζει τα χρήματα. Ο ΟΑΣΑ διατηρεί ιδιαίτερους λογαριασμούς ανά φορέα όπου καταχωρούνται τα ποσά που τον αφορούν και αντίστοιχα επιμερίζει τους τόκους και τα έξοδα κάθε δανείου. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο ΟΑΣΑ δεν επιρρίπτει προμήθεια είτε επί του κεφαλαίου είτε επί των τόκων των δανείων για τις εργασίες που πραγματοποιεί εκ μέρους των εταιρειών του Ομίλου και για το διαχειριστικό κόστος των δανείων.

Στις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις, που αποτελούν σημαντικό ποσοστό του παθητικού, περιλαμβάνονται τα συνολικά ποσά που λαμβάνει ο ΟΑΣΑ από δάνεια μειωμένα κατά τα χρεολύσια που εμφανίζονται στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις και συγκεκριμένα στο κονδύλι «Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις πληρωτέες στην επόμενη χρήση».

Οι Μακροπρόθεσμες και Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις των Ε.Φ.Σ.Ε. αντικρίζονται στο Ενεργητικό και συγκεκριμένα στις Μακροπρόθεσμες και Βραχυπρόθεσμες Απαιτήσεις κατά συνδεδεμένων επιχειρήσεων.

Οι Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις του Ομίλου μειώνονται σταδιακά από το 2001 έως το 2003, διότι η αποπληρωμή των χρεολυσίων των παλαιών δανείων (κατ' έτος), οι οποίες εμφανίζονται σαν βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις στους ισολογισμούς, είναι μεγαλύτερες από τα νέα συνομολογούμενα δάνεια που εμπεριέχονται στις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις κάθε νέας χρήσης.

Επιχειρησιακή Στρατηγική

Από το 2004 και μετά οι μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις του Ομίλου αυξάνονται διότι, σε αντίθεση με τα προηγούμενα χρόνια, τα συνολομολογούμενα δάνεια κάθε έτους ξεπερνούν τα χρεολύσια που εξοφλούνται κατά τη διάρκεια της χρήσης.

Οργανικά και Ανόργανα Έσοδα και Έξοδα

Ο Νόμος 2669/98 υπήρξε σταθμός για τη χρηματοοικονομική κατάσταση του οργανισμού. Από το 1998, για την κάλυψη των δαπανών λειτουργίας του ΟΑΣΑ, διατίθεται από τους Ε.Φ.Σ.Ε. στον ΟΑΣΑ ποσοστό 2% του συνόλου των εσόδων από την παροχή συγκοινωνιακού έργου (κόμιστρο και αντισταθμιστική καταβολή) ενώ μέχρι το 1997 τα έσοδα του ΟΑΣΑ προέρχονταν μόνο από το ποσοστό 3% επί των εσόδων από κόμιστρα.

Έσοδα

Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη παράγραφο, τα έσοδα του Οργανισμού προέρχονται κυρίως από το δικαίωμα 2% επί του συνόλου των εσόδων από την παροχή συγκοινωνιακών υπηρεσιών των Φορέων ΕΘΕΛ, ΗΣΑΠ, ΗΛΠΑΠ και ΑΜΕΛ (κόμιστρα και αντισταθμιστική καταβολή), από το δικαίωμα 2% επί των εσόδων από κόμιστρα των ΤΡΑΜ Α.Ε και ΠΡΟΑΣΤΙΑΚΟΣ Α.Ε., από τη διαφορά κόστους διακίνησης εισιτηρίων της ΕΘΕΛ και της ΤΡΑΜ και από τις πωλήσεις δελτίων φοιτητικών και μαθητικών εισιτηρίων. Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζονται τα έσοδα από κόμιστρα και αντισταθμιστική καταβολή των φορέων, καθώς και τα έσοδα του ΟΑΣΑ από το δικαίωμα 2% κατά την πενταετία 2001-2005, σε χιλιάδες ευρώ.

Έσοδα Φορέων και ΟΑΣΑ 2001-2005

ΕΤΗ	ΕΘΕΛ		ΗΣΑΠ		ΗΛΠΑΠ		ΑΜΕΛ		ΤΡΑΜ	ΠΡΟΑΣ/ΚΟΣ	ΚΤΕΛ	ΟΑΣΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑ 2%
	ΚΟΜΙΣΤΡΑ	ΑΝΤΙΣΤ. ΚΑΤΑΒΟΛΗ	ΚΟΜΙΣΤΡΑ	ΑΝΤΙΣΤ. ΚΑΤΑΒΟΛΗ	ΚΟΜΙΣΤΡΑ	ΑΝΤΙΣΤ. ΚΑΤΑΒΟΛΗ	ΚΟΜΙΣΤΡΑ	ΑΝΤΙΣΤ. ΚΑΤΑΒΟΛΗ				
2001	103.668	50.270	44.546	21.059	21.730	21.059	37.579					6.108
2002	100.743	67.935	41.191	13.583	20.376	27.176	49.198					6.427
2003	105.071	67.631	39.619	18.465	20.482	23.163	60.497	2.778				6.660
2004	101.805	68.056	41.218	18.519	20.364	23.148	67.657	2.778	1.503	10		6.901
2005	98.670	70.806	42.482	19.311	20.329	23.908	67.858	2.758	3.597	1.175	6	7.018

Τα συνολικά έσοδα του ΟΑΣΑ για τη πενταετία 2001-2005 παρουσιάζονται παρακάτω:

Συνολικά έσοδα ΟΑΣΑ (σε χιλιάδες ευρώ)

Επιχειρησιακή Στρατηγική

Διαχειριστική Περίοδος	2001	2002	2003	2004	2005
Έσοδα από πωλήσεις υπηρεσιών	7.758,56	8.192,88	8.857,72	9.633,91	9.473,09
Ετήσια Μεταβολή	14,32%	5,60%	8,11%	8,76%	-1,67%
Λοιπά Έσοδα	1.519,98	1.380,98	1.809,93	2.108,81	1.494,33
Ετήσια Μεταβολή	-21,92%	-9,14%	31,06%	16,51%	-29,14%
Συνολικά Έσοδα	9.278,53	9.573,86	10.667,64	11.742,72	10.967,42
Ετήσια Μεταβολή	6,24 %	3,18%	11,42%	10,08%	-6,61%

Όπως προκύπτει από τα απολογιστικά στοιχεία του πιο πάνω πίνακα, τα έσοδα από πωλήσεις υπηρεσιών παρουσίασαν συνεχή αύξηση την τετραετία 2001-2004, παρόλο που η ετήσια μεταβολή από έτος σε έτος εμφανίζει διακυμάνσεις ή και πτωτικές τάσεις.

Το 2005 σημειώθηκε μικρή μείωση των εσόδων από πωλήσεις υπηρεσιών, η οποία οφείλεται τόσο στην μείωση των εσόδων που εισπράττει ο ΟΑΣΑ από την διανομή εισιτηρίων της ΕΘΕΛ και της ΤΡΑΜ (πτώση των εσόδων από κόμιστρα της ΕΘΕΛ το 2005 έναντι του 2004) όσο και στο γεγονός ότι ο ΟΑΣΑ είχε έκτακτα έσοδα το 2004 λόγω Ολυμπιακών Αγώνων (δρομολόγηση λεωφορείων Ολυμπιακής Οικογένειας).

Αντίστοιχα, αύξηση παρουσιάζουν τα συνολικά έσοδα την τετραετία 2001-2004, ενώ το 2005 παρατηρείται μείωση των εσόδων κατά 6,61%, η οποία οφείλεται τόσο στους λόγους που προαναφέρθηκαν όσο και στο ότι κατά το 2004 εισπράχθηκε από τον ΟΑΣΑ επιχορήγηση από το Υπ. Πολιτισμού για τις ανάγκες των Ολυμπιακών Αγώνων.

Έξοδα

Τα έξοδα κατά την διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου 2001-2005 σημείωσαν αύξηση της τάξης του 68% περίπου. Ταυτόχρονα όμως το 2005 μειώθηκαν κατά 5,27% σε σχέση με το 2004:

Συνολικά έξοδα του ΟΑΣΑ (σε χιλιάδες ευρώ)

Διαχειριστική Περίοδος	2001	2002	2003	2004	2005
Αμοιβές και Έξοδα Προσωπικού	5.223,63	5.799,19	6.972,68	9.145,84	10.326,53

Επιχειρησιακή Στρατηγική

Ετήσια Μεταβολή	7,91%	11,02%	20,24%	31,17%	12,91%
Λοιπά Έξοδα	3.990,36	4.428,94	5.858,91	7.179,10	5.138,41
Ετήσια Μεταβολή	41,06%	10,99%	32,28%	22,53%	-28,43%
Συνολικά Έξοδα	9.213,99	10.228,13	12.831,59	16.324,94	15.464,94
Ετήσια Μεταβολή	20,14 %	11,01%	25,45%	27,22%	-5,27%

> Αμοιβές και Έξοδα Προσωπικού

Η μεταβολή του κόστους μισθοδοσίας του προσωπικού (τακτικού, εποχικού και αποσπασμένου) ακολουθεί την μεταβολή του πλήθους των εργαζομένων, όπως φαίνεται στον πιο κάτω πίνακα .

Μεταβολές κόστους μισθοδοσίας και πλήθους εργαζομένων.

Διαχειριστική Περίοδος	2001	2002	2003¹	2004	2005
Μεταβολή Κόστους Μισθοδοσίας	7,91%	11,02%	20,24%	31,17% ²	12,91%
Μεταβολή Πλήθους Εργαζομένων	6,66%	8,04%	-7,03%	42,23%	-15,94%

¹ Το 2003 προσελήφθησαν για πρώτη φορά 100 εποχικοί ελεγκτές κομίστρου με σύμβαση 8 μηνών, το κόστος μισθοδοσίας των οποίων ξεπέρασε τα 720.000 ευρώ.

² Στη μεταβολή συμπεριλαμβάνεται και η επιβάρυνση από τους Ολυμπιακούς Αγώνες.

Κατά την εξεταζόμενη περίοδο, οι αμοιβές του προσωπικού αποτελούν το μεγαλύτερο έξοδο του Οργανισμού, με ποσοστό συμμετοχής στο λειτουργικό κόστος της τάξης του 76% κατά μέσο όρο περίπου.

> Λοιπά έξοδα

Στα λοιπά έξοδα περιλαμβάνονται οι αποσβέσεις πάγιων στοιχείων, οι προβλέψεις εκμετάλλευσης, οι παροχές τρίτων (όπως ενοίκια κτιρίων, ΔΕΗ, ΟΤΕ, επισκευές και συντηρήσεις κτιρίων κ.α.), οι αμοιβές τρίτων (όπως αμοιβές τρίτων για υποστήριξη του συγκοινωνιακού έργου ή μηχανογραφικών εφαρμογών κ.α.), τα έξοδα προβολής και

Επιχειρησιακή Στρατηγική

διαφήμισης, τα έξοδα των διαχωριστικών λωρίδων, τα έξοδα συστήματος φωτογράφισης παραβατών των λεωφορειολωρίδων κ.α.

Το ποσοστό συμμετοχής των διαφόρων κατηγοριών εξόδων στα συνολικά έξοδα του Οργανισμού παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα

Ποσοστιαία ανάλυση Εξόδων Εκμετάλλευσης

Διαχειριστική Περίοδος	2001	2002	2003	2004	2005
Αμοιβές και έξοδα προσωπικού	56,69%	56,70%	54,34%	56,02%	66,77%
Αμοιβές και έξοδα τρίτων	5,54%	4,92%	5,11%	13,67%	2,87%
Παροχές Τρίτων	5,89%	6,42%	4,00%	5,09%	5,09%
Φόροι -Τέλη	0,36%	0,24%	0,19%	0,24%	0,30%
Διάφορα Έξοδα	5,64%	5,26%	7,71%	7,29%	5,17%
Τόκοι και συναφή έξοδα	4,35%	6,00%	4,26%	2,89%	3,69%
Αποσβέσεις παγίων	8,58%	13,16%	5,27%	6,73%	6,40%
Προβλέψεις Εκμετάλλευσης	0,24%	0,25%	0,97%	0,84%	0,38%
Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα	12,71%	7,05%	18,15%	7,23%	9,33%
Σύνολο Εξόδων Εκμετ/σης	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Επιχειρησιακή Στρατηγική

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ		2001	2002	2003	2004	2005
A. ΕΣΟΔΑ ΧΡΗΣΗΣ						
70	ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ					
71	ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΕΤΟΙΜΩΝ-ΗΜΙΤΕΛΩΝ					
72	ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΛΟΙΠΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ & ΑΧΡΗΣΤΩΝ ΥΛΙΚΩΝ	90,89	4,71	24,63	3,98	4,17
73	ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	7.758,56	8.192,88	8.857,72	9.633,91	9.473,09
74	ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ & ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΣΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	2,48	10,87	167,82	904,71	10,59
74.96	Επιχορηγήσεις Τακτικού Προϋπολογισμού				889,72	
74.98	Επιχορηγήσεις από Ε.Ε.					
74.99	Λοιπές	2,48	10,87	167,82	14,99	10,59
75	ΕΣΟΔΑ ΠΑΡΕΠΟΜΕΝΩΝ ΑΣΧΟΛΙΩΝ	0,00	0,00	218,72	63,78	43,64
76	ΕΣΟΔΑ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1.039,11	998,03	583,66	551,14	555,18
78.00	ΙΔΙΟΠΑΡΑΓΩΓΗ	47,25				44,78
82.01, 84.00, 84.01	ΕΚΤΑΚΤΑ ΚΑΙ ΑΝΟΡΓΑΝΑ ΕΣΟΔΑ	340,24	367,37	815,09	585,20	835,97
A1. ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ ΠΡΟ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΩΝ		9.276,05	9.562,99	10.499,82	10.838,01	10.956,83
A2. ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ		9.278,53	9.573,86	10.667,64	11.742,72	10.967,42
B. ΕΞΟΔΑ ΧΡΗΣΗΣ						
60	ΑΜΟΙΒΕΣ & ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	5.223,63	5.799,19	6.972,68	9.145,84	10.326,53
61	ΑΜΟΙΒΕΣ & ΕΞΟΔΑ ΤΡΙΤΩΝ	510,55	503,27	655,23	2.232,43	444,46
62	ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΡΙΤΩΝ	542,77	657,06	513,26	830,80	786,60
63	ΦΟΡΟΙ - ΤΕΛΗ	33,27	24,95	24,35	38,46	47,00
64	ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ	519,45	537,78	989,57	1.189,61	799,74
65	ΤΟΚΟΙ & ΣΥΝΑΦΗ ΕΞΟΔΑ	400,68	614,17	546,46	471,16	570,01
66	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΠΑΓΙΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΕΝΣΩΜΑΤ/ΝΕΣ ΣΤΟ	790,43	1.345,86	675,69	1.098,12	989,44
68	ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ	22,50	25,96	124,42	136,62	59,38
Γ. ΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ						
20	ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ					
21	ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΤΟΙΜΑ ΚΑΙ ΗΜΙΤΕΛΗ					
22	ΥΠΟΠΡΟΙΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΟΛΕΙΜΜΑΤΑ					
23	ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΕ ΕΞΕΛΙΞΗ					
24	ΠΡΩΤΕΣ ΚΑΙ ΒΟΗΘΗΤΙΚΕΣ ΥΛΕΣ - ΥΛΙΚΑ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ					
25	ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ ΥΛΙΚΑ					
25.00	Μικρά εργαλεία					
25.01	Λιγνίτης					
25.02	Πετρέλαιο					
25.03	Μαζούτ					
25.04	Λοιπά καύσιμα - λιπαντικά					
26	ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΠΑΓΙΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ					
28	ΕΙΔΗ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ					
81.00 ,81.02, 83, 85	ΕΚΤΑΚΤΑ ΚΑΙ ΑΝΟΡΓΑΝΑ ΕΞΟΔΑ	1.170,71	719,88	2.329,93	1.181,90	1.441,78
B1. ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ		9.213,99	10.228,12	12.831,59	16.324,94	15.464,94
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΧΡΗΣΗΣ ΠΡΟ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΩΝ (A1-B1)		62,06	-665,13	-2.331,77	-5.486,93	-4.508,11
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΧΡΗΣΗΣ (A2-B1)		64,54	-654,26	-2.163,95	-4.582,22	-4.497,52

Επιχειρησιακή Στρατηγική

ΠΗΓΕΣ ΚΑΙ ΧΡΗΣΕΙΣ ΠΟΡΩΝ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ		2001	2002	2003	2004	2005
Δ. ΠΗΓΕΣ ΠΟΡΩΝ						
86	I. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΧΡΗΣΗΣ	64,54	-654,26	-2.163,95	-4.582,22	-4.497,52
66+85	II. ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	790,43	1.345,86	675,69	1.098,12	989,44
68+83	III. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	229,39	507,25	2.408,42	839,79	839,79
40+43	IV. ΑΥΞΗΣΗ ΜΕΤΟΧΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	290.206,39	226.704,48	185.127,40	477.577,63	198.430,40
40.00	1. Καταβλημένο μετοχικό κεφάλαιο					
43.00	2. ΠΔΕ	128.607,46	57.700,73	29.264,28	154.922,00	36.875,00
43	3. Κεφαλοποιήσεις (Ν. 2669/98 & Ν.2671)	161.598,93	169.003,75	155.863,12	322.655,63	161.555,40
	4. Λοιπά					
41.10	V. ΑΥΞΗΣΗ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΩΝ ΠΑΓΙΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ			72,86	0,00	12,00
45/ΥΠ.ΛΟΓ.	VI. ΑΥΞΗΣΗ ΛΟΙΠΩΝ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
45.17	1. Μακρ. Υποχρεώσεις σε επιχ.συμμετοχικού ενδιαφέροντοςσε Ξ.Ν.					
45.18	2. Μακρ.υποχρεώσεις προς εταιρους και διοκούντες					
45.98	3. Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις σε EURO					
45.99	4. Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις σε Ξ.Ν.					
50-53	VII. ΑΥΞΗΣΗ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟΥ ΔΑΝΕΙΣΜΟΥ	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
52.00	Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις Τραπεζών					
53.17	Μακροπρ. Υποχρεώσεις πληρωτέες στην επόμενηχρήση σε EURO					
53.18	Μακροπρ. Υποχρεώσεις πληρωτέες στην επόμενηχρήση σε Ξ.Ν.					
	VIII. ΜΕΙΩΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΙΝΗΣΕΩΣ (*)	268,47	4.081,46	25.969,65	134.596,76	205.069,09
20-28	1. Μείωση Αποθεμάτων					
30-33	2. Μείωση Απαιτήσεων				134.479,88	87.838,52
34	3. Μείωση Χρεωγράφων					
38	4. Μείωση Διαθεσίμων			25.694,36		110.642,96
36	5. Μείωση Μεταβατικών Λογ/σμών Ενεργητικού			219,48		180,51
50+51	6. Αύξηση Πιστώσεων Προμητών & Γρ. Πληρωτέων		3.764,11			6.407,10
55	7. Αύξηση Υποχρ. σε Ασφαλιστικούς Οργανισμούς	6,67	10,65	55,81	116,88	
53.10-13	7. Αύξηση Υποχρ. σε Συνδεδεμένες Επιχειρήσεις					
56	9. Αύξηση Μεταβατικών Λογ/σμών Παθητικού	261,80	306,70			
	IX. ΛΟΙΠΕΣ ΠΗΓΕΣ	50,76	145,25	22,26	6.212,26	1.991,03
	Δ.ΣΥΝΟΛΟ ΠΗΓΩΝ ΠΟΡΩΝ (I+II+...+IX)	291.609,98	232.130,04	212.112,33	615.742,34	402.834,23
Ε. ΧΡΗΣΕΙΣ ΠΟΡΩΝ						
	I. ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ- ΕΞΟΔΑ ΠΟΛΥΕΤΟΥΣ ΑΠΟΣΒΕΣΗΣ	62.552,91	1.178,60	660,49	2.507,19	1.522,32
10	1. Γήπεδα					
11	2. Κτίρια					
12	3. Μηχανολογικός Εξοπλισμός	0,56				
13	4. Μεταφορικά Μέσα	67.467,41	8,69		204,69	15,24
14	5. Επιπλα & Λοιπός Εξοπλισμός	3.394,46	746,66	235,89	813,46	105,75
15	6. Ακίνητοποιήσεις υπο εκτέλεση και προκαταβολές κτήσης παγίων	-9.464,42				
16	7. Ασύμμετρες ακινητοποιήσεις και έξοδα πολυετούς απόσβεσης	1.154,90	423,25	424,60	1.489,04	1.401,33
17	8. Λοιπές Επενδύσεις	0,00				
18	9. Συμμετοχές					
45	II. ΜΕΙΩΣΗ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΥ ΔΑΝΕΙΣΜΟΥ	179.466,07	273.088,47	268.413,70	333.300,92	188.135,09
41.10	III. ΜΕΙΩΣΗ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΩΝ ΠΑΓΙΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ	901,20	165,30		73,50	0,00
45/ΥΠ.ΛΟΓ.	IV. ΜΕΙΩΣΗ ΛΟΙΠΩΝ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
45.17	1. Μακρ. Υποχρεώσεις σε επιχ.συμμετοχικού ενδιαφέροντοςσε Ξ.Ν.					
45.18	2. Μακρ.υποχρεώσεις προς εταιρους και διοκούντες					
45.98	3. Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις σε EURO					
45.99	4. Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις σε Ξ.Ν.					
50-53	V. ΜΕΙΩΣΗ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟΥ ΔΑΝΕΙΣΜΟΥ	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
52.00	Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις Τραπεζών					
53.17	Μακροπρ. Υποχρεώσεις πληρωτέες στην επόμενηχρήση σε EURO					
53.18	Μακροπρ. Υποχρεώσεις πληρωτέες στην επόμενηχρήση σε Ξ.Ν.					
54.08	VI. ΠΛΗΡΩΜΗ ΦΟΡΩΝ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	23,80	10,71	46,30		
53.01-02	VII. ΠΛΗΡΩΜΗ ΜΕΡΙΣΜΑΤΩΝ & ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ					
	VIII. ΑΥΞΗΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΙΝΗΣΗΣ (*)	47.421,09	18.537,89	110.503,45	100.230,89	105,59
20-28	1. Αύξηση Αποθεμάτων					
30-33	2. Αύξηση Απαιτήσεων	20.042,67	7.208,64	107.147,80		
34	3. Αύξηση Χρεωγράφων			9.979,50		
38	4. Αύξηση Διαθεσίμων	8.087,56	877,61		99.306,55	
36	5. Αύξηση Μεταβατικών Λογ/σμών Ενεργητικού	7,76	472,14		203,08	
50+51	6. Μείωση Πιστώσεων Προμητών & Γρ. Πληρωτέων	19.283,10		3.221,16	639,15	
55	7. Μείωση Υποχρ. σε Ασφαλιστικούς Οργανισμούς					63,53
53.10-13	7. Μείωση Υποχρ. σε Συνδεδεμένες Επιχειρήσεις					
56	9. Μείωση Μεταβατικών Λογ/σμών Παθητικού			134,49	82,11	42,06
	IX. ΛΟΙΠΕΣ ΧΡΗΣΕΙΣ	296.839,69	170.201,80	67.488,39	579.629,84	413.071,23
	Ε.ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΗΣΕΩΝ ΠΟΡΩΝ (I+II+...+IX)	587.204,76	463.182,77	447.112,33	1.015.742,34	602.834,23
	Ζ. ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΟΣ ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ (Ε-Δ)	295.594,78	231.052,73	235.000,00	400.000,00	200.000,00

Επιχειρησιακή Στρατηγική

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

	2001	2002	2003	2004	2005
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
ΕΑ. ΟΦΕΙΛΟΜΕΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ					
ΕΒ. ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ					
1. Αξία κτήσης	1.616,60	2.052,34	1.249,47	1.381,55	1.450,86
2. Αποσβέσεις	875,01	1.236,77	480,95	463,56	647,76
3. Αναπόσβεστη αξία (1-2)	741,59	815,57	768,52	917,99	803,10
ΕΓ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
Ι. ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ					
1. Αξία κτήσης	76.555,88	76.688,64	77.025,24	78.940,65	77.713,43
2. Αποσβέσεις	1.310,19	1.829,44	2.137,90	2.842,54	3.603,58
3. Αναπόσβεστη αξία (1-2)	75.245,69	74.859,20	74.887,34	76.098,11	74.109,85
ΙΙ. ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ- ΟΦΕΙΛΕΣ-ΜΑΚΡ. ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ					
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΓΙΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Ι+ΙΙ)	1.847.533,36	2.017.679,52	2.085.167,91	2.664.797,75	3.077.595,77
ΕΔ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
1. Αποθέματα	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Απαιτήσεις	255.858,34	262.576,88	369.234,59	234.264,09	145.935,47
3. Χρεώγραφα	0,00	9.979,50	9.979,50	9.979,50	9.979,50
4. Διαθέσιμα	41.720,39	42.597,99	16.903,64	116.210,19	5.567,23
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (1+2+3+4)	297.578,73	315.154,37	396.117,73	360.453,78	161.482,20
ΕΕ. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ					
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (ΕΑ+ΕΒ+ΕΓ+ΕΔ+ΕΕ)	2.221.199,32	2.409.080,76	2.557.294,11	3.102.823,31	3.314.366,10
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΥ					
	23.790,28	16.284,16	83.572,51	26.283,70	28.028,08
ΠΑΘΗΤΙΚΟ					
ΠΑ. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ					
1. Κεφάλαιο (μετοχικό κλπ.)	752.181,91	1.042.388,30	1.269.092,78	1.454.220,18	1.931.797,81
2. Διαφορά από έκδοση μετοχών υπέρ άρτιο	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Διαφορές αναπ/γής -Επιχ. Επενδύσεων- Δωρεές παγίων	165,94	0,64	73,50	0,00	12,00
4. Αποθεματικά Κεφάλαια	890,12	890,12	890,12	890,12	890,12
5. Αποτελέσματα εις νέο		-664,97	-2.875,18	-7.457,96	-11.955,48
6. Ποσά προοριζόμενα για αύξηση κεφαλαίου	290.206,39	226.704,48	185.127,40	477.577,63	198.430,40
ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ (1+2+3+4+5+6)	1.043.444,36	1.269.318,57	1.452.308,62	1.925.229,97	2.119.174,85
ΠΒ. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ					
	3.974,86	3.992,01	5.910,33	6.260,02	3.700,48
ΠΓ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ					
1. Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	925.788,92	884.653,49	740.305,22	954.135,83	1.052.817,59
2. Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	247.715,04	250.533,85	358.321,58	216.831,25	138.349,00
ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ (1+2)	1.173.503,96	1.135.187,34	1.098.626,80	1.170.967,08	1.191.166,59
ΠΔ. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ					
	276,14	582,84	448,36	366,24	324,18
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (ΠΑ+ΠΒ+ΠΓ+ΠΔ)	2.221.199,32	2.409.080,76	2.557.294,11	3.102.823,31	3.314.366,10
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ					
	23.790,28	16.284,16	83.572,51	26.283,70	28.028,08

Πιο κάτω παρουσιάζεται μια ανάλυση δεικτών Δυναμικότητας, Αποδοτικότητας, Υποχρεώσεων – Ρευστότητας και Απασχόλησης του ΟΑΣΑ για την πενταετία 2001 – 2005

Χρηματοοικονομικοί δείκτες 2001-2005

ΔΕΙΚΤΕΣ	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Α.Δείκτες Δυναμικότητας						
A1. Κύκλος εργασιών απο παροχή υπηρεσιών (σε χιλ. ευρώ)	6.786,57	7.758,56	8.192,88	8.857,72	9.633,91	9.473,09
A2.Ρυθμός Ανάπτυξης (ΚΕ2-ΚΕ1/ΚΕ1)	19,57%	14,32%	5,60%	8,11%	8,76%	-1,67%
A3. Κύκλος εργασιών από πωλήσεις αποθεμάτων & άχρηστου υλικού (σε χιλ. ευρώ)	237,69	90,89	4,71	24,63	3,98	4,17
A4.Κύκλος Εργασιών (συνολικά)	7.024,26	7.849,45	8.197,59	8.882,35	9.637,89	9.477,26
A5.Ετήσιος ρυθμός αύξησης κύκλου εργασιών	21,44%	11,75%	4,44%	8,35%	8,51%	-1,67%
Β.Δείκτες αποδοτικότητας						
B1.Μικτό περιθώριο κέρδους (%)	31,60%	29,37%	21,91%	19,30%	-9,60%	-1,87%
B2.Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων	0,14%	0,01%	-0,05%	-0,15%	-0,24%	-0,21%
B3.Αποδοτικότητα Ενεργητικού	0,08%	0,00%	-0,03%	-0,08%	-0,15%	-0,14%
B4.Αποδοτικότητα Ξένου Κεφαλαίου	0,04%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
B5.Καθαρό αποτέλεσμα προ φόρων (σε χιλ. ευρώ)	1.063,73	64,54	-654,26	-2.163,95	-4.582,22	-4.497,52
B6.Καθαρό περιθώριο κέρδους	15,14%	0,82%	-7,98%	-24,36%	-47,54%	-47,46%
Γ.Δείκτες Υποχρεώσεων -Ρευστότητας						
Γ1.Δάνεια προς Ίδια Κεφάλαια	1,40	1,12	0,89	0,75	0,60	0,55
Γ2.Γενική Επιβάρυνση : (Υποχρεώσεις/Σύνολο Παθητικού)	58,69%	52,83%	47,12%	42,96%	37,74%	35,94%
Γ3.Ξένα/Ίδια κεφάλαια	1,43	1,12	0,89	0,75	0,60	0,55
Γ4.Γενική Ρευστότητα:(Κυκλ. Ενεργ./Βραχ. Υποχρ.)	1,11	1,20	1,26	1,11	1,66	1,17
Γ5.Κεφάλαιο κίνησης (σε χιλ. ευρώ)	25.778,84	49.687,50	64.609,78	37.700,40	143.811,97	23.184,20
Γ6.Πωλήσεις/κεφάλαιο κίνησης	0,27	0,16	0,13	0,24	0,07	0,41
Γ7.Βαθμός παγιοποίησης του Ενεργητικού	85,27%	86,56%	86,86%	84,47%	88,34%	95,09%
Γ8.Ίδια Κεφάλαια προς Πάγια	0,48	54%	61%	67%	70%	67%
Δ.Δείκτες Απασχόλησης/Δαπανών Προσωπικού						
Δ1.Επιβάρυνση Μισθοδοσίας (%) : (Δαπάνη Μισθοδοσίας /Κύκλος Εργασιών)	68,92%	66,55%	70,74%	78,50%	94,89%	108,96%
Δ2.Ετήσιος Ρυθμός Αύξησης Δαπανών Μισθοδοσίας (%) (M2-M1/M1)	5,66%	7,91%	11,02%	20,24%	31,17%	12,91%
Δ3.Ετήσιος ρυθμός αύξησης κόστους πωληθέντων		15,39%	15,46%	11,98%	47,38%	-8,61%
Ε.Δραστηριότητας						
E1.Πωλήσεις/Σύνολο Ενεργητικού	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03
E2.Πωλήσεις/Πάγιο Ενεργητικό	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
E3.Πωλήσεις/απαιτήσεις	0,03	0,03	0,03	0,02	0,04	0,06

Ο **κύκλος εργασιών**, διαχρονικά εξεταζόμενος την πενταετία 2001-2005, κινήθηκε ανοδικά, με εξαίρεση το 2005 που σημείωσε πτώση κατά 1,67% σε σχέση με το 2004. Το πρώτο έτος της εξεταζόμενης περιόδου οι πωλήσεις από παροχή υπηρεσιών αυξήθηκαν κατά 14,32% ενώ ο συνολικός κύκλος εργασιών αυξήθηκε κατά 11,75%. Η αύξηση αυτή συνέχισε τη μέχρι τότε κερδοφορία του Οργανισμού και οφείλεται στην αύξηση του όγκου της επιβατικής κίνησης. Τα επόμενα έτη ο ρυθμός ανάπτυξης δεν υπήρξε ανάλογος. Το 2001 υπήρξαν οριακά κέρδη ενώ από το 2002 και έπειτα εμφανίζονται ζημιές.

Το **μεικτό κέρδος** την ίδια πενταετία ακολούθησε πτωτική πορεία. Η μεγαλύτερη μείωση έλαβε χώρα το 2004, μάλιστα δε το μεικτό κέρδος είναι αρνητικό, γεγονός που

οφείλεται στα υψηλά και ποικίλα έξοδα που πραγματοποίησε ο Οργανισμός στα πλαίσια των δεσμεύσεων και των υποχρεώσεων του για την ομαλή διεξαγωγή των Ολυμπιακών Αγώνων. Κατά το 2005, το μεικτό κέρδος συνέχισε να είναι αρνητικό, βελτιωμένο όμως έναντι του 2004, αφού τα μικτά αποτελέσματα (ζημίες) εκμεταλλεύσεως βελτιώθηκαν λόγω σημαντικής μείωσης των εξόδων.

Οι **δείκτες αποδοτικότητας** τα τελευταία τέσσερα έτη είναι αρνητικοί και κατά συνέπεια δεν κρίνονται για περαιτέρω ανάλυση.

Μπορεί όμως να σχολιασθεί η αποδοτικότητα των Ιδίων Κεφαλαίων καθώς και αυτή του Ενεργητικού. Συνιστώσες των δύο αυτών δεικτών είναι το καθαρό περιθώριο κέρδους και η ταχύτητα κυκλοφορίας ενεργητικού, παράγοντες που διαχρονικά εξεταζόμενοι κρίνονται και οι δύο ως μη ικανοποιητικοί. Βεβαίως δεν πρέπει να αγνοήσουμε τη φύση του Οργανισμού. Το μεγαλύτερο ποσοστό του Ενεργητικού είναι τα «ΠΑΓΙΑ» και ειδικότερα οι «ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ & ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ».

Έχει αναφερθεί σε προηγούμενη παράγραφο από τι αποτελούνται οι εν λόγω απαιτήσεις.

Παράλληλα οι «ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ» στο Κυκλοφορούν Ενεργητικό περιλαμβάνουν πελάτες και κυρίως απαιτήσεις από συγγενείς επιχειρήσεις.

Πρόκειται λοιπόν για δυο λογαριασμούς οι οποίοι λόγω της φύσης της επιχείρησης δεν δύνανται να μειωθούν.

Συνεπώς για να βελτιωθεί η εικόνα απαιτείται η αύξηση του κύκλου εργασιών ή ο περιορισμός των εξόδων εάν αυτό είναι εφικτό. Η αύξηση του κύκλου εργασιών θα μπορούσε να επιτευχθεί είτε άμεσα με αύξηση του ποσοστού επί των εσόδων των Ε.Φ.Σ.Ε. από την παροχή συγκοινωνιακού έργου ή από παρακράτηση του 2% των συναπτόμενων δανείων είτε έμμεσα με αύξηση της τιμής του κομίστρου ή με αύξηση της επιβατικής κίνησης.

Όσον αφορά τους δείκτες **Υποχρεώσεων-Ρευστότητας** οι Γ1, Γ2 & Γ3 διαχρονικά βελτιώνονται λόγω αύξησης των Ιδίων Κεφαλαίων. Έχει αναφερθεί σε προηγούμενη παράγραφο πως πραγματοποιείται η αύξηση Κεφαλαίου.

Οι υποχρεώσεις από δάνεια και οι συνολικές υποχρεώσεις σχεδόν ταυτίζονται.

Η γενική ρευστότητα εμφανίζεται ικανοποιητική αλλά πρέπει να τονίσουμε ότι στο Κυκλοφορούν Ενεργητικό περιλαμβάνονται και οι απαιτήσεις από τις συγγενείς επιχειρήσεις οι οποίες δεν ανακυκλώνονται γρήγορα.

Ο δείκτης Γ8 παρακολουθεί τον τρόπο χρηματοδότησης των παγίων μιας επιχείρησης. Στην περίπτωση του ΟΑΣΑ το συντριπτικά μεγαλύτερο ποσοστό των παγίων είναι οι συμμετοχές και οι μακροπρόθεσμες απαιτήσεις κατά των συγγενών επιχειρήσεων.

Σημαντικό μέγεθος αποτελούν τα έξοδα μισθοδοσίας, τα οποία μάλιστα σαν ποσοστό των πωλήσεων κινούνται ανοδικά την πενταετία 2001-2005. Παράλληλα, ταχύς είναι και ο ετήσιος ρυθμός αύξησης των εξόδων αυτών. Το 2005, για πρώτη χρονιά κατά την εξεταζόμενη περίοδο, οι δαπάνες μισθοδοσίας ξεπερνούν τις πωλήσεις.

Οι **δείκτες (Δ) Απασχόλησης** δείχνουν ότι η μισθοδοσία αποτελεί το σημαντικότερο έξοδο του Οργανισμού. Ο ρυθμός αύξησης του αριθμού των εργαζομένων είναι ανάλογος του κόστους της μισθοδοσίας των. Ο υψηλός ρυθμός ανόδου του δείκτη Δ2 το 2003 οφείλεται στην πρόσληψη 100 εποχιακών ελεγκτών κομίστρου. Επίσης, η μεγάλη αύξηση του εν λόγω δείκτη το 2004 οφείλεται στην υπερωριακή απασχόληση του προσωπικού που έλαβε χώρα στα πλαίσια της προετοιμασίας αλλά και κατά τη διεξαγωγή των Ολυμπιακών Αγώνων.

Ένας ιδιαίτερα σημαντικός δείκτης για τις επιχειρήσεις αστικών συγκοινωνιών είναι ο συντελεστής ανάκτησης λειτουργικού κόστους, ο οποίος υπολογίζεται από το ηλίκο Έσοδα από Κόμιστρο / Λειτουργικά Έξοδα.

Η τιμή του δείκτη αυτού για όλο το ΣΑΣ, παρουσιάζει συνεχή μείωση από 51,9% το 2002 σε 48,79% το 2003 σε 42,40% το 2004, σε 41,34 το 2005 αποτέλεσμα των σταθερών τιμών κομίστρου και των αυξανόμενων αναγκών. Η τιμή του δείκτη για το 2006 εκτιμάται σε 41,97%.

Κοινωνικός Ρόλος ΟΑΣΑ

Ένας από τους γενικούς στρατηγικούς στόχους του ΟΑΣΑ είναι η διαφύλαξη του χαρακτήρα της υπηρεσίας αστικής συγκοινωνίας ως κοινωνικού αγαθού, που προσφέρεται χωρίς διάκριση σε όλους τους πολίτες, ανεξάρτητα από τη φυσική, κοινωνική ή οικονομική τους κατάσταση.

Η μετακίνηση αποτελεί δικαίωμα του πολίτη και ο ΟΑΣΑ διαφυλάσσει το δικαίωμα αυτό ιδιαίτερα για τους πολίτες που προσωρινά ή μόνιμα έχουν φυσική αδυναμία χρήσης των ΜΜΜ, όπως άτομα με ειδικές ανάγκες, ηλικιωμένοι κ.α.

Για να εξασφαλίσει την προσβασιμότητα στα ΜΜΜ όλων των ατόμων με προσωρινά ή μόνιμα προβλήματα κινητικότητας, ο ΟΑΣΑ και οι ΕΦΣΕ έχουν επενδύσει σημαντικά ποσά στην κατασκευή προσβάσιμων σταθμών και την προμήθεια προσβάσιμων οχημάτων.

Τέλος, στα πλαίσια του στόχου για παροχή ίσων ευκαιριών μετακίνησης σε όλους τους πολίτες του Λεκανοπεδίου, ο ΟΑΣΑ λειτουργεί γραμμές σε απομακρυσμένες περιοχές με μικρή επιβατική κίνηση ή σε ώρες με περιορισμένη επιβατική κίνηση, οι οποίες με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια λήψης αποφάσεων κρίνονται μη εκμεταλλεύσιμες.

Μετακινήσεις ειδικών κατηγοριών ατόμων

Σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, οι πολίτες με οικονομική αδυναμία χρήσης των ΜΜΜ (μαθητές, φοιτητές, στρατιώτες, πολύτεκνοι, ανάπηροι πολέμου κ.α.) καθώς και άλλες ομάδες πολιτών (αστυνομικοί, λιμενικοί, πυροσβέστες) δικαιούνται να διακινούνται με τις αστικές συγκοινωνίες είτε δωρεάν είτε με μειωμένο κόμιστρο.

Ο ΟΑΣΑ υπογράφει συμβάσεις με αρμόδια υπουργεία, σύμφωνα με τις οποίες θα πρέπει να καταβάλλεται στον ΟΑΣΑ το αντίτιμο του κομίστρου για τις δωρεάν μετακινήσεις ή η διαφορά από το ισχύον κόμιστρο για τις μετακινήσεις με μειωμένο κόμιστρο. Τέτοιου είδους συμβάσεις υπογράφει ο ΟΑΣΑ με τα υπουργεία Υγείας & Κοινωνικής Αλληλεγγύης, Δημόσιας Τάξης, Εθνικής Άμυνας, Εμπορικής Ναυτιλίας κ.λπ.

Όμως, σε αντίθεση με τα υπόλοιπα προαναφερθέντα υπουργεία, το υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης δεν εξοφλεί εγκαίρως τις ληξιπρόθεσμες οφειλές του προς τον ΟΑΣΑ από ετήσιες κάρτες που έχουν διατεθεί μέχρι τώρα, με αποτέλεσμα ο Όμιλος ΟΑΣΑ να διεκδικεί ποσό πλέον των 68.000.000 ευρώ.

Επίσης, από το υπουργείο Εθνικής Παιδείας & Θρησκευμάτων ο ΟΑΣΑ διεκδικεί για τη χορήγηση φοιτητικών και μαθητικών δελτίων μειωμένου κομίστρου, από τα ακαδημαϊκά έτη 1998-1999 έως 2005-2006, ποσά πλέον των 192.000.000 €.

Στρατηγικές επιλογές

Ο Ο.Α.Σ.Α. είναι μια δημόσια επιχείρηση, η οποία αποτελεί μονοπώλιο στην Ελλάδα. Ουσιαστικά λοιπόν δεν έχει ανταγωνισμό και έντονες πιέσεις. Οι υπηρεσίες που

προσέφερε μέχρι πριν λίγα χρόνια στο επιβατικό κοινό ήταν περιορισμένης ποιότητας σε σχετικά χαμηλό κόστος.

Αλλαγή στην εικόνα του Ο.Α.Σ.Α. παρατηρούμε από την περίοδο πριν τους Ολυμπιακούς Αγώνες, οι οποίοι εμφανώς συνέβαλλαν στην αλλαγή του Ο.Α.Σ.Α. Κατά την περίοδο 2003-2004 παρατηρούμε αλλαγές στο στόλο του Ο.Α.Σ.Α., την κυκλοφορία υβριδικών οχημάτων, οχήματα κατανάλωσης φυσικού αερίου, την παρουσία και την επέκταση του μετρό, τη δημιουργία του τραμ και του προαστιακού, την ύπαρξη τηλεματικής σε κάποιες γραμμές, έργα υποδομής όπως αμαξοστάσια. Σύμφωνα με οικονομικά στοιχεία του οργανισμού έως και το 2004 τα έξοδα ήταν μεγαλύτερα από τα έσοδα γεγονός που οφειλόταν στους Ολυμπιακούς αγώνες. Ωστόσο, δεν ανατράπηκε το έλλειμμα στα επόμενα έτη.

Οι Ολυμπιακοί αγώνες με την εισροή χρημάτων έδωσαν έναυσμα στον Ο.Α.Σ.Α. να αναπτυχθεί.

Είναι λοιπόν σαφής η τάση εκσυγχρονισμού του Ο.Α.Σ.Α. και οι προσπάθειες ανάπτυξής του.

Όπως φάνηκε από την ανάλυση του MOST, ο Ο.Α.Σ.Α. έχει αντιληφθεί τις αυξημένες απαιτήσεις του περιβάλλοντος και προσπαθεί να αντεπεξέλθει σε αυτές. Το όραμα και οι στόχοι του οργανισμού εναρμονίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον. Έχει γίνει αντιληπτό από τον Ο.Α.Σ.Α. ότι πρέπει να αναβαθμιστεί η ποιότητα των υπηρεσιών του προς το επιβατικό κοινό. Η έλλειψη εναρμόνισης έγκειται κυρίως στο εσωτερικό περιβάλλον.

Καταρχήν εντοπίζεται αδυναμία στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Οι ρυθμοί των αποχωρήσεων και η ανεπαρκής στελέχωση είναι ενδεικτικά ότι ο οργανισμός δεν μπορεί να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί δυναμικά και σύμφωνα με τους στόχους του.

Επιπρόσθετα, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι οι εμπλεκόμενοι φορείς είναι αρκετοί γεγονός που καθιστά τον οργανισμό δύσκαμπτο και δημιουργεί γραφειοκρατία. Συνεπώς, για να έχει συνέπεια η εσωτερική στρατηγική θα πρέπει να υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία στις εσωτερικές λειτουργίες του οργανισμού.

Σύμφωνα με την μήτρα του Ansoff θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο Ο.Α.Σ.Α. τοποθετείται στο πάνω αριστερό τεταρτημόριο. Έγινε δηλαδή προσπάθεια εξυγίανσης του και τώρα στρατηγικά ακολουθεί πορεία ανάπτυξης προσπαθώντας να διεισδύσει

Επιχειρησιακή Στρατηγική

στην αγορά με την επιδίωξη να αυξήσει το μερίδιο αγοράς που του αναλογεί σε σχέση με τα λοιπά μέσα μεταφοράς, δηλαδή τα Ιδιωτικής Χρήσης (ΙΧ) αυτοκίνητα, τα ΚΤΕΛ, και τα ταξί, με την αναβάθμιση των υπηρεσιών του προς τον πολίτη.

Στρατηγικές επιλογές στο πλαίσιο προϊόντα-αγορές (Ansoff Matrix)

	Υπάρχοντα προϊόντα ή δραστηριότητες	Νέα προϊόντα ή νέες δραστηριότητες
Υπάρχουσες αγορές	<ul style="list-style-type: none">• Διείσδυση• Σταθεροποίηση• Περικοπή / Αναστροφή<ul style="list-style-type: none">➢ Εξυγίανση➢ Αναστροφή• Αποεπένδυση	<ul style="list-style-type: none">• Ανάπτυξη νέων προϊόντων
Νέες αγορές	<ul style="list-style-type: none">• Είσοδος σε νέες αγορές• Διεθνοποίηση	<ul style="list-style-type: none">• Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων<ul style="list-style-type: none">➢ Συσχετισμένη➢ Ασυσχέτιστη• Ολοκλήρωση<ul style="list-style-type: none">➢ Καθετοποίηση➢ Οριζόντια

5. Ανάλυση S.W.O.T.

Στην συνέχεια ακολουθεί μία ανάλυση Δυνατών, Αδύνατων Σημείων, Ευκαιριών και Απειλών (ανάλυση S.W.O.T.) προκειμένου να δούμε το καθένα από τα σημεία αυτά σε σχέση με τη στρατηγική που ακολουθείται.

Δυνατά Σημεία

- Ο Ο.Α.Σ.Α. ασκεί κεντρικό ρόλο και κατέχει ηγετική θέση καθώς θεσμικά είναι αρμόδιος για το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και τον συντονισμό του συγκοινωνιακού έργου.

- Έμπειρο προσωπικό
- Τα Μέσα Σταθερής Τροχιάς (προαστιακός και τραμ) και η προέκτασή τους εξασφαλίζουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό
- Οχήματα που είναι φιλικά στο περιβάλλον και οικονομικότερα

Αδύνατα Σημεία

- Ανεπαρκείς υπηρεσίες σε κάποιες περιοχές
- Επιβάρυνση των επιβατών με επιπλέον κόστος για τις μετεπιβιβάσεις
- Μεγάλοι χρόνοι διαδρομής σε περιοχές που δεν ευνοούνται τα Μ.Μ.Μ.
- Χαμηλά επίπεδα άνεσης για τους επιβάτες
- Αδυναμία προσφοράς ποιοτικών αστικών συγκοινωνιών
- Ξεπερασμένες διοικητικές και οργανωτικές δομές που επικεντρώνονται στην παραγωγή έργου
- Τα προϊόντα του Ο.Α.Σ.Α. υστερούν σε μάρκετινγκ
- Η τεχνολογία δεν αξιοποιείται επαρκώς στους τομείς Πληροφορικής, Επικοινωνιών, κοστολόγησης και συστημάτων διαχείρισης.
- Η εκμετάλλευση των φορέων παρουσιάζει έλλειμμα

Ευκαιρίες

- Αύξηση του πληθυσμού εξαιτίας της εισροής μεταναστών και της αστικοποίησης
- Υποστήριξη από την Ε.Ε. για μέτρα ευνόησης του Ο.Α.Σ.Α.
- Χρηματοδότηση από την Ε.Ε.
- Δυνατότητα επέκτασης των δραστηριοτήτων σε ιδιωτικές μαζικές μεταφορές ή τουριστικές υπηρεσίες
- Δυνατότητα καλύτερου συντονισμού από την προεδρία των Δ.Σ. των Ε.Φ.Σ.Ε. από τον Ο.Α.Σ.Α.

Απειλές

- Αύξηση χρήσης Ι.Χ. εξαιτίας χαμηλού κόστους αγοράς αλλά και νοοτροπίας
- Η Ε.Ε. στρέφεται προς την κατάργηση της άμεσης επιδότησης από την πολιτεία, με αποτέλεσμα η οικονομική ενίσχυση να πραγματοποιείται στο μέλλον μόνο μέσω της επιδότησης του εισιτηρίου
- Αδυναμία αλλαγής της εταιρικής φιλοσοφίας με την αντιμετώπιση του πολίτη ως πελάτη και όχι ως επιβάτη

Όπως είναι φανερό από την ανάλυση αυτή αξίζει να σχολιασθεί ότι ο Ο.Α.Σ.Α. παρουσιάζει από την μία πλευρά έλλειμμα στα οικονομικά του στοιχεία και από την άλλη πλευρά έχει τη δυνατότητα χρηματοδότησης τόσο από τις επιδοτήσεις του κράτους όσο και της Ε.Ε. Τα δύο αυτά στοιχεία μας παραπέμπουν στο γεγονός ότι επί του παρόντος δεν είναι σε θέση ο οργανισμός να ανταπεξέλθει μόνος του και να στραφεί προς την κερδοφορία.

Από την ανάλυση SWOT παρατηρούμε ότι είναι δυνατή η ανάπτυξη του οργανισμού καθώς υπάρχει μεγάλο δίκτυο από εξοπλισμό, έμπειρο ανθρώπινο δυναμικό, οργανωτικές δομές. Υπάρχουν δηλαδή οι απαιτούμενοι πόροι και υπάρχει επίσης η δυνατότητα απόκτησης και συμπληρωματικών πόρων. Είναι πολύ σημαντική η διαχείριση των πόρων αυτών και η ανάπτυξη ικανοτήτων που θα οδηγήσουν την επιχείρηση στην κερδοφορία.

Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι υπάρχουν ευκαιρίες στο περιβάλλον, οι οποίες θα πρέπει να αξιοποιηθούν. Απαιτείται λοιπόν η ανάγκη για ευελιξία και ισχυρή ηγεσία για να μπορέσει να ανταποκριθεί ο οργανισμός σε αυτές. Η γραφειοκρατία που επικρατεί σε συνδυασμό με τα συμφέροντα που συνήθως διέπουν στρατηγικές αποφάσεις σε δημόσιες υπηρεσίες δημιουργούν δυσκαμψίες και στεγανά που μειώνουν την ορμή του οργανισμού.

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η κοινωνική διάσταση παροχής συγκοινωνιακών υπηρεσιών από τον Ο.Α.Σ.Α., υλοποιείται στην πράξη ως έναν βαθμό. Υπάρχουν για παράδειγμα μειωμένα εισιτήρια για φοιτητές, ή πολύτεκνους. Επιπλέον το κόμιστρο είναι χαμηλό σε σχέση με τις χώρες της Ε.Ε. Τα λεωφορεία έχουν θέσεις για άτομα με ειδικές ανάγκες. Ωστόσο, υπάρχουν πολλά βήματα για την υλοποίηση των στόχων του οργανισμού.

6. Ανάλυση P.E.S.T.

Βασικό στάδιο για τον προσδιορισμό της στρατηγικής κατεύθυνσης που θα ακολουθήσει ο Ο.Α.Σ.Α. αποτελεί η διάγνωση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται. Η ανάλυση του περιβάλλοντος μπορεί να μας προσθέσει γνώσεις σχετικά με τις επικρατούσες τάσεις καθώς και τους παράγοντες που θα παίξουν σημαντικό ρόλο επηρεάζοντας τον οργανισμό. Μια ταξινόμηση των παραγόντων αυτών μπορεί να γίνει με την χρήση του γνωστού Πλαισίου PEST (Political, Economic, Social,

Technological). Επιλέγοντας τους παράγοντες εκείνους που έχουν πιο σημαντική επίδραση στον οργανισμό, εκτιμώντας τις επιπτώσεις που μπορούν να προκύψουν από τους παράγοντες αυτούς και προσπαθώντας να προβλέψουμε τις μελλοντικές τάσεις που θα ακολουθήσουν τις επιδράσεις αυτές, μπορούμε να ορίσουμε με πιο σαφή τρόπο την κατεύθυνση που θα ακολουθήσει ο στρατηγικός σχεδιασμός του οργανισμού.

Επιδράσεις περιβάλλοντος - Πλαίσιο PEST

Πολιτικοί(Political)	Οικονομικοί(Economic)
<p>Νέος Συγκοινωνιακός Χάρτης</p> <p>Ειδικά μέτρα και πολιτικές για Μ.Μ.Μ.</p> <p>Μετεξέλιξη του Ο.Α.Σ.Α. σε Ενιαίο Φορέα Αστικών Συγκοινωνιών</p> <p>Ύψος αντιισταθμιστικής καταβολής</p>	<p>Αύξηση μεριδίου αγοράς</p> <p>Αξιοποίηση επενδύσεων</p> <p>Σχεδιασμός και χρηματοδότηση επενδύσεων</p>

Κοινωνικοί(Social)	Τεχνολογικοί(Technological)
<p>Αντιμετώπιση κυκλοφοριακής συμφόρησης</p> <p>Ατμοσφαιρική ρύπανση</p> <p>Βελτίωση συνθηκών ζωής πολιτών</p> <p>Ίσες ευκαιρίες μετακίνησης σε όλους</p> <p>Επιβατική κίνηση</p> <p>Επίπεδο κομίστρων</p>	<p>Ανάπτυξη και εκσυγχρονισμός υποδομής</p> <p>Ανανέωση, αύξηση του στόλου των Μ.Μ.Μ.</p> <p>Αξιοποίηση συστήματος μεταφορών</p>

7. Επιχειρησιακοί Στόχοι

Οι επιχειρησιακοί στόχοι του ΟΑΣΑ αφορούν τόσο στον ίδιο όσο και στον Όμιλο ΟΑΣΑ και στους Φορείς Παροχής Συγκοινωνιακού Έργου και είναι απόλυτα συμβατοί με τη θεσμοθετημένη αποστολή και τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Ο ΟΑΣΑ καλείται να εκπληρώσει αυτούς τους στόχους εκμεταλλευόμενος πλήρως τις δυνατότητές του και αντιμετωπίζοντας αποτελεσματικά τα ασθενή σημεία του εσωτερικού περιβάλλοντος. Σημαντική υποστήριξη στην επίτευξη των στόχων προέρχεται από την ισχυρή χρηματοδότηση του Οργανισμού και των φορέων παροχής συγκοινωνιακού έργου μέχρι το 2008.

Επιχειρησιακή Στρατηγική

Η αύξηση της επιβατικής κίνησης και του μεριδίου των ΜΜΜ στην αγορά των μετακινήσεων αποτελεί τον κύριο επιχειρησιακό στόχο του ΟΑΣΑ Την περίοδο 2003-2005 η αύξηση της επιβατικής κίνησης ανήλθε σε 7% περίπου ενώ για την περίοδο 2006-2007 εκτιμάται σε 8%.

Το μερίδιο των Αστικών Συγκοινωνιών στο σύνολο των μετακινήσεων στην περιοχή που καλύπτουν, ακόμη και με τις πιο μετριοπαθείς εκτιμήσεις, θα σταθεροποιηθεί σε επίπεδα άνω του 40% κατά τη διάρκεια ισχύος αυτού του Επιχειρησιακού Σχεδίου.

Οι προβλέψεις της επιβατικής κίνησης για τα έτη 2006 και 2007 και τα απολογιστικά στοιχεία για τα 2004 και 2005 φαίνονται ανά φορέα και συνολικά στον Πίνακα 1.

Σημειώνεται ότι η ένταξη των νέων μέσων σταθερής τροχιάς στο ΣΑΣ μετά το 2000 είχε σαν αποτέλεσμα τη σταθεροποίηση ή/ και μικρή μείωση της επιβατικής κίνησης λεωφορείων και τρόλεϊ λόγω της μετακίνησης ενός αριθμού επιβατών στα νέα μέσα. Εκτιμάται ότι η τάση αυτή θα αντιστραφεί κατά τη διάρκεια του 2007, ενώ η επιβατική κίνηση όλων των μέσων σταθερής τροχιάς θα συνεχίσει να αυξάνεται.

Πίνακας 1: Επιβατική κίνηση φορέων Α.Σ.

ΦΟΡΕΑΣ	2004	2005	2006	2007
	(ΕΚΑΤ.)	(ΕΚΑΤ.)	(ΕΚΑΤ.)	(ΕΚΑΤ.)
ΕΘΕΛ	369,5	362	362,3	391,2
ΗΛΠΑΠ	80	78	78,4	84,6
ΗΣΑΠ	113	117	120	123
ΑΜΕΛ	164	167	177	185
ΤΡΑΜ	3	13	15,3	17
ΠΡΟΑΣΤΙΑΚΟΣ	0,6	3	4,1	4
ΣΥΝΟΛΟ	730,20	740	757,10	804,8

Στην επίτευξη των στόχων όσον αφορά στην επιβατική κίνηση, θα συμβάλλουν τα εξής:

- Η ανανέωση και αύξηση του στόλου των ΜΜΜ
- Η ανάπτυξη των μέσων σταθερής τροχιάς
- Η ευνόηση των ΜΜΜ με ειδικά μέτρα και πολιτικές
- Ο Νέος Συγκοινωνιακός Χάρτης
- Η ανάπτυξη και ο εκσυγχρονισμός της υποδομής, του τροχιαίου υλικού, του εξοπλισμού, της οργάνωσης και των λειτουργικών – πληροφοριακών συστημάτων
- Ο ολοκληρωμένος και συνεχιζόμενος σχεδιασμός της ανάπτυξης και λειτουργίας του ΣΑΣΑ

- Ο λειτουργικός έλεγχος, η εποπτεία και η ταχεία αντιμετώπιση των κρίσεων
- Η δυναμική προβολή των παρεχόμενων υπηρεσιών και η βελτίωση της εικόνας των Α.Σ.

Η ανανέωση και αύξηση του στόλου των ΜΜΜ

Με την ευκαιρία των Ολυμπιακών Αγώνων όλοι οι φορείς παροχής συγκοινωνιακού έργου προχώρησαν στην αύξηση της δύναμης του στόλου τους και την ανανέωση του. Το πρόγραμμα αύξησης του στόλου όλων των φορέων, με εξαίρεση τα ΗΛΠΑΠ, συνεχίζεται και μετά το 2004 λόγω των επεκτάσεων στα δίκτυα και φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 2: Δύναμη στόλου φορέων

ΕΤΟΣ	ΕΘΕΛ	ΗΛΠΑΠ	ΗΣΑΠ	ΑΜΕΛ	ΤΡΑΜ	ΠΡΟ/ΚΟΣ
2003	1839	359	231	168		
2004	2001	372	243	294	35	14
2005	2093	369	243	294	35	12
2006	2053	369	243	294	35	10
2007	2213	369	243	294	35	10

Ανάπτυξη των μέσων σταθερής τροχιάς

Η επέκταση των γραμμών 2 και 3 του μετρό εντός του 2004, η λειτουργία των γραμμών του προαστιακού σιδηροδρόμου και του τραμ επίσης μέσα στο 2004, οι αναμενόμενες επεκτάσεις μετρό και τραμ μέχρι το 2008, η ένταξη των μέσων αυτών, όπως και του Προαστιακού, στον ενιαίο σχεδιασμό και συντονισμό του ΟΑΣΑ, ενισχύουν σημαντικά το δίκτυο των μέσων σταθερής τροχιάς και δημιουργούν νέα δεδομένα για τις αστικές συγκοινωνίες στην περιοχή της Αθήνας.

Η ανάγκη υιοθέτησης μιας μακροπρόθεσμης προοπτικής σχεδιασμού από τον ΟΑΣΑ γίνεται ιδιαίτερα σημαντική λόγω της εξαιρετικά υψηλής χρηματοδότησης της κατασκευής και συντήρησης της υποδομής και του εξοπλισμού των βαρέων αυτών μέσων από εθνικούς, ευρωπαϊκούς και δανειακούς πόρους, που απαιτούν μεγάλο βάθος χρόνου για την αξιοποίηση και την αποπληρωμή τους. Ο ΟΑΣΑ σχεδιάζει την ανάπτυξη όλων των συγκοινωνιακών δικτύων εντός του Λεκανοπεδίου Αττικής σε βάθος 20ετίας.

Ευνόηση των ΜΜΜ

Η επίτευξη των στρατηγικών στόχων του ΟΑΣΑ και ιδιαίτερα η αύξηση του μεριδίου των ΜΜΜ στις συνολικές μετακινήσεις εις βάρος των ιδιωτικών μέσων μεταφοράς προϋποθέτει τη λήψη ειδικών μέτρων ευνόησης των ΜΜΜ και την καθιέρωση σχετικής πολιτικής σε μόνιμη βάση.

Η ενισχυμένη και αυστηρή αστυνόμευση των λεωφορειολωρίδων από την Τροχαία και κάμερες, η επέκτασή τους σε όλες τις απαραίτητες περιοχές, ο έλεγχος της στάθμευσης και η άμεση απομάκρυνση παράνομα σταθμευμένων οχημάτων, η απαγόρευση της τροφοδοσίας των καταστημάτων κατά τις ώρες αιχμής, η δημιουργία θέσεων ελεγχόμενης στάθμευσης παρά την οδό και χώρων στάθμευσης και μετεπιβίβασης στα μέσα σταθερής τροχιάς αποτελούν βασικά μέτρα ευνόησης των ΜΜΜ που θα σχεδιάζει και εποπτεύει ο ΟΑΣΑ στο μέλλον.

Ο Νέος Συγκοινωνιακός Χάρτης

Ο Νέος Συγκοινωνιακός Χάρτης της Αθήνας ανακοινώθηκε το Νοέμβριο 2004 από τον Υπουργό Μεταφορών και Επικοινωνιών και περιλαμβάνει μια σειρά δράσεων που αφορούν στη μετακίνηση των πολιτών. Οι δράσεις αυτές διαμορφώθηκαν ύστερα από ένα κύκλο διαλόγου και επαφών της ηγεσίας του Υ.Μ.Ε. με όλους τους συγκοινωνιακούς φορείς, επιστημονικούς και επαγγελματικούς παράγοντες, καθηγητές πανεπιστημίων, την τοπική αυτοδιοίκηση, τα ανώτατα συνδικαλιστικά όργανα των εργαζομένων και τα συναρμόδια υπουργεία Π.Ε.Χ.Ω.Δ.Ε. και Δ.Τ. στα πλαίσια αξιοποίησης της Ολυμπιακής Κληρονομιάς.

Τα κυριότερα από τα ανακοινωθέντα μέτρα είναι:

- Θέσπιση ενιαίου εισιτηρίου ισχύος 1,5 ώρας που επιτρέπει τη συνδυασμένη χρήση όλων των μέσων μαζικής μεταφοράς
- Ένταξη του τμήματος του Προαστιακού από το Σταθμό Λαρίσης μέχρι το Σταθμό Δουκ. Πλακεντίας στο Σύστημα Αστικών Συγκοινωνιών
- Δημιουργία γραμμών ΕΞΠΡΕΣ
- Δημιουργία νέων τροφοδοτικών γραμμών στο δίκτυο των μέσων σταθερής τροχιάς

- Δημιουργία δικτύου λεωφορειακών γραμμών 24ωρης λειτουργίας και επέκταση των ωρών λειτουργίας ΜΕΤΡΟ και ΗΣΑΠ
- Επέκταση του δικτύου λεωφορειολωρίδων, ένταξη και συστηματικοποίηση της αστυνόμευσής του
- Εξασφάλιση της προτεραιότητας του δικτύου του Τραμ και επέκταση του δικτύου με νέες γραμμές
- Προώθηση μέτρων διαχείρισης της στάθμευσης, κατασκευή νέων χώρων κλπ.
- Περιορισμός της τροφοδοσίας των καταστημάτων τις ώρες αιχμής
- Ανασχεδιασμός του λεωφορειακού δικτύου της πόλης από μηδενική βάση
- Δημιουργία Ενιαίου Φορέα Αστικών Συγκοινωνιών που θα έχει τη συνολική ευθύνη σχεδιασμού και συντονισμού όλων των εκτελεστικών φορέων

Ανάπτυξη και Εκσυγχρονισμός του Συστήματος

Το σύνολο των στρατηγικών στόχων του ΟΑΣΑ για το ΣΑΣΑ επηρεάζεται άμεσα από το μέγεθος, την ποιότητα και τη λειτουργικότητα της εκάστοτε υπάρχουσας υποδομής, του τροχιαίου υλικού, του εξοπλισμού, της οργάνωσης και των λειτουργικών-πληροφοριακών συστημάτων που εξυπηρετούν την παραγωγή και παροχή του συγκοινωνιακού έργου στην Αττική. Για το λόγο αυτό ο ΟΑΣΑ μεριμνά ώστε η ανάπτυξη και συντήρηση των ανωτέρω παραγόντων να διασφαλίζει τη σύγχρονη λειτουργία του ΣΑΣΑ σε διαρκή βάση. Η μέριμνα αυτή αναφέρεται τόσο στο σχεδιασμό όσο και στην επίβλεψη εφαρμογής και τη χρηματοδότηση των απαιτούμενων έργων, προμηθειών και ενεργειών όλων των εμπλεκόμενων στη λειτουργία του συστήματος φορέων.

Ολοκληρωμένος Σχεδιασμός του ΣΑΣΑ

Ο ΟΑΣΑ, έχοντας τη συνολική ευθύνη του ΣΑΣΑ, αναλαμβάνει το σχεδιασμό της ανάπτυξης και λειτουργίας του συστήματος σε ολοκληρωμένη και συνεχή βάση. Σχεδιάζει, προτείνει και εφαρμόζει όλες τις απαιτούμενες θεσμικές, οργανωτικές, λειτουργικές και τεχνικές – τεχνολογικές αλλαγές για την επίτευξη των στρατηγικών του στόχων. Καθορίζει το βέλτιστο τρόπο συλλειτουργίας όλων των εναλλακτικών ΜΜΜ,

Επιχειρησιακή Στρατηγική

συντονίζοντας έργα, προμήθειες και λοιπές ενέργειες για λογαριασμό όλων των ΕΦΣΕ με ενιαίο τρόπο. Οι ΕΦΣΕ εξειδικεύουν και υλοποιούν το σχεδιασμό του ΟΑΣΑ σε επίπεδο δράσης. Τέλος, για να επιτύχει τους γενικούς του στόχους, ο ΟΑΣΑ σχεδιάζει επιμέρους στρατηγικές κατά λειτουργική περιοχή

Οι κύριες δράσεις και πρωτοβουλίες του ΟΑΣΑ σε θέματα εκσυγχρονισμού και ολοκλήρωσης του ΣΑΣΑ είναι οι εξής:

- Δημιουργία ενιαίου φορέα Α.Σ.
- Στρατηγικό Σχέδιο Αστικών Συγκοινωνιών
- Υπογραφή συμβάσεων με εκτελεστικούς φορείς
- Υλοποίηση στρατηγικής μάρκετινγκ
- Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού
- Αυτόματο σύστημα συλλογής κομίστρου
- Σύστημα Τηλεματικής ΕΘΕΛ - ΗΛΠΑΠ
- Συστηματοποίηση των μετρήσεων και των ερευνών
- Ανάπτυξη μέτρων ευνόησης των Αστικών Συγκοινωνιών
- Εξασφάλιση της χρηματοδότησης της εκμετάλλευσης και των επενδύσεων
- Εισαγωγή συστήματος διασφάλισης ποιότητας.

Οι επιχειρησιακοί στόχοι του Ο.Α.Σ.Α. είναι απόλυτα συμβατοί με το όραμα αλλά και με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Βασική επιδίωξη του, είναι να εκπληρώσει τους στόχους αυτούς, αξιοποιώντας στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τις δυνατότητες του και προσπαθώντας να ξεπεράσει οποιοδήποτε πρόβλημα προκύπτει από την οργάνωση στο εσωτερικό του.

Αν λάβουμε υπόψη μας τις στρατηγικές ανάπτυξης στο πλαίσιο προϊόντα-αγορές (Ansoff Matrix), ο Ο.Α.Σ.Α. θα πρέπει να προσανατολιστεί προς μια στρατηγική Διείσδυσης Αγοράς για την περαιτέρω ανάπτυξη του. Ακολουθώντας μια τέτοια στρατηγική, η οποία μπορεί να χαρακτηριστεί ως χαμηλού κινδύνου αφού στηρίζεται σε ήδη υπάρχοντα προϊόντα καθώς επίσης και γνωστή και εφαρμοσμένη τεχνογνωσία, μπορεί με επιθετικές κινήσεις να κινηθεί προς την αγορά και να διεκδικήσει μεγαλύτερο μερίδιο της είτε αυξάνοντας τη χρήση υπηρεσιών αστικών συγκοινωνιών στους ήδη υπάρχοντες πελάτες

του, είτε προσελκύοντας νέους πελάτες, είτε προσπαθώντας να αποσπάσει πελάτες από τους ανταγωνιστές του (Ι.Χ., TAXI) .

Ως εναλλακτική στρατηγική θα μπορούσε να επεκτείνει τις δραστηριότητες του σε άλλους τομείς όπως στις ιδιωτικές μαζικές μεταφορές και τον τουρισμό. Στον συγκεκριμένο κλάδο υπάρχουν υψηλά περιθώρια ανάπτυξης, δεδομένου του νομικού πλαισίου που διέπει την οργάνωση και λειτουργία του Ο.Α.Σ.Α.

8. Προτεινόμενα Σχέδια Δράσης

Οι προσδοκίες του οργανισμού για την υλοποίηση των επιχειρησιακών του στόχων βρίσκουν πρακτική εφαρμογή μέσω συγκεκριμένων Σχεδίων Δράσης. Τα Σχέδια Δράσης κατατάσσονται σε τρεις Άξονες Ανάπτυξης, ανάλογα με το περιεχόμενό τους. Έτσι λοιπόν αναφερόμαστε σε Σχέδια Δράσης που αφορούν στη βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας εκτέλεσης των βασικών δραστηριοτήτων του οργανισμού (Άξονας 1), σε Σχέδια Δράσης που αφορούν στον εκσυγχρονισμό της οργάνωσης, διοίκησης και λειτουργίας των Εκτελεστικών Φορέων Συγκοινωνιών Ελλάδος(ΕΦΣΕ) (Άξονας 2) και σε Σχέδια Δράσης που αφορούν στη μετεξέλιξη του Ο.Α.Σ.Α. σε Ενιαίο Φορέα Αστικών Συγκοινωνιών (Άξονας 3).

Πίνακας 3: Προτεινόμενα Σχέδια Δράσης ανά Άξονα Ανάπτυξης

(Πηγή: Επιχειρησιακό Σχέδιο 2006-2007, Ο.Α.Σ.Α., Φεβρουάριος 2007)

- Άξονας 1:**
1. Διαχείριση και Ανάπτυξη Υλικού Θέσης
 2. Ενιαιοποίηση Πληροφοριακών Συστημάτων
 3. Επέκταση Συστήματος Δρομολόγησης
 4. Ανάπτυξη Μέτρων Ευνόησης Αστικών Συγκοινωνιών
 5. Σχέδιο Marketing
 6. Αναδιάρθρωση Δικτύου Αστικών Συγκοινωνιών
 7. Ανάπτυξη Δημοτικών και Διαδημοτικών Συγκοινωνιών
 8. Μετεγκατάσταση Υπηρεσιών Ο.Α.Σ.Α.
 9. Υλοποίηση Επιχειρησιακού Σχεδίου και Έργων Γ' ΚΠΣ
 10. Επιχειρησιακό Σχέδιο Ανάπτυξης Πληροφοριακών Συστημάτων για Παροχή Υπηρεσιών Επικοινωνίας και Πληροφόρησης προς τον Πολίτη

- Άξονας 2:**
1. Κοστολόγηση υπηρεσιών Ε.Φ.Σ.Ε.
 2. Ανάπτυξη και Τεκμηρίωση Επιχειρησιακών Διαδικασιών Ο.Α.Σ.Α. & Ε.Φ.Σ.Ε.
 3. Ανάπτυξη συστημάτων Ποιότητας και Πιστοποίησης
 4. Σύστημα Αξιολόγησης Προσωπικού και Βαθμολόγιο
 5. Ανάπτυξη Νέας Οργανωτικής Δομής

- Άξονας 3:**
1. Στρατηγικό Σχέδιο Ανάπτυξης του Συστήματος Αστικών Συγκοινωνιών Αττικής
 2. Μελέτες – Έρευνες Κομίστρου
 3. Αυτόματο Σύστημα Συλλογής Κομίστρου
 4. Ανάπτυξη Συστήματος Τηλεματικής
 5. Ανάπτυξη Σταθμών Μετεπιβίβασης
 6. Συμβάσεις με ΕΦΣΕ
 7. Εξυπηρέτηση – Πληροφόρηση Επιβατικού Κοινού
 8. Ερευνητικά Έργα Υποστήριξης Συγκοινωνιακού Σχεδιασμού
 9. Παρακολούθηση και Αξιολόγηση Δεικτών Απόδοσης ΕΦΣΕ

Πίνακας 4: Εκροές πόρων σχεδίων δράσης (σε χιλιάδες ευρώ)

(Πηγή: Επιχειρησιακό Σχέδιο 2006-2007, Ο.Α.Σ.Α., Φεβρουάριος 2007)

ΣΧΕΔΙΑ ΔΡΑΣΕΩΝ		2007
Άξονας I: Βελτιστοποίηση Δραστηριοτήτων ΟΑΣΑ		
1	Διαχείριση και Ανάπτυξη Υλικού Θέσης	250.000
2	Ενισχυτική Πληροφοριακών Συστημάτων	105.680
3	Επέκταση Συστήματος Δρομολόγησης	0
4	Ανάπτυξη Μέτρων Ευνόησης Αστικών Συγκοινωνιών	510.000
5	Ανάπτυξη και Υλοποίηση Σχεδίου Μάρκετινγκ	880.000
6	Αναδιάρθρωση Δικτύου Αστικών Συγκοινωνιών	10.000
7	Ανάπτυξη Δημοτικών και Διαδημοτικών Συγκοινωνιών	0
8	Μετεγκατάσταση Υπηρεσιών ΟΑΣΑ	14.331.000
9	Υλοποίηση Επιχειρησιακού Σχεδίου και Έργων Γ' ΚΠΣ	23.000
10	Επιχειρησιακό Σχέδιο Ανάπτυξης Πληροφοριακών Συστημάτων για Παροχή Υπηρεσιών Επικοινωνίας και Πληροφόρησης προς τον Πολίτη	300.000
Άξονας II: Εκσυγχρονισμός ΕΦΣΕ		

Επιχειρησιακή Στρατηγική

1	Κοστολόγηση Υπηρεσιών ΕΦΣΕ	0
2	Σύστημα Αξιολόγησης Προσωπικού & Βαθμολόγιο	95.094
3	Ανάπτυξη και Τεκμηρίωση Επιχ. Διαδικ. ΟΑΣΑ & ΕΦΣΕ	130.314
4	Ανάπτυξη Συστημάτων Ποιότητας και Πιστοποίησης	194.119
5	Ανάπτυξη Νέας Οργανωτικής Δομής	88.050
Άξονας ΙΙΙ: Μετεξέλιξη ΟΑΣΑ σε ΕΦΑΣ		
1	Στρατηγικό σχέδιο Ανάπτυξης Συστήματος	3.851.160
2	Μελέτες Έρευνες Κομίστρου	720.000
3	Συμβάσεις με ΕΦΣΕ	0
4	Εξυπηρέτηση Πληροφ. Επιβατικού Κοινού	250.000
5	Ανάπτυξη Αυτόματου Συστήματος Συλλογής Κομίστρου	29.700.000
6	Ανάπτυξη Συστήματος Τηλεματικής	26.000.000
7	Ανάπτυξη Σταθμών Μετεπιβίβασης	300.000
8	Ερευνητικά Έργα Υποστήριξης Συγκ. Σχεδιασμού	453.000
9	Παρακ. και Αξιολόγηση Δεικτών Απόδοσης ΕΦΣΕ	0
ΣΥΝΟΛΟ		78.191.417

(*) Το κόστος αφορά έρευνα αγοράς

Το κόστος υπηρεσιών στα Σχέδια Δράσης που δεν αναγράφεται συνολικό ποσό εκροής θα καλυφθεί από το έργο του Συμβούλου Εφαρμογής Επιχειρησιακών Σχεδίων

8.1 Δράσεις Βελτιστοποίησης Λειτουργίας ΟΑΣΑ

Διαχείριση και Ανάπτυξη Υλικού Θέσης

Στόχοι και Περιγραφή

Στόχοι της δράσης αυτής είναι:

- Η ανάπτυξη συστήματος ενοποιημένης διαχείρισης του υλικού θέσης, το οποίο θεωρείται απαραίτητο λόγω του μεγάλου πλήθους των στάσεων αλλά και της πολυπλοκότητας της διαχείρισης του σχετικού υλικού.
- Η προμήθεια νέου υλικού θέσης.

Το υλικό θέσης του ΟΑΣΑ περιλαμβάνει 7.700 στάσεις (λεωφορείων και τρόλεϊ) περίπου, 110 σταθμαρχεία και 76 εκδοτήρια. Στην Αθήνα υπάρχουν επιπλέον 1.550 στέγαστρα υπό την ευθύνη και διαφημιστική εκμετάλλευση των Δήμων, των οποίων τις προδιαγραφές και τη χωροθέτηση εγκρίνει ο ΟΑΣΑ Από το σύνολο των στάσεων οι 7.310 είναι νέου τύπου. Σε 315 σημεία έχει επίσης τοποθετηθεί αυτόματο σύστημα φωτισμού με φωτοβολταϊκά κύτταρα. Σε 272 στάσεις έχουν τοποθετηθεί πλατφόρμες για την αποτροπή της παράνομης στάθμευσης και τη διευκόλυνση των ατόμων με ειδικές ανάγκες.

Η δράση αυτή περιλαμβάνει τις εξής ενέργειες:

- Ανάπτυξη λογισμικού διαχείρισης του υλικού θέσης
- Απογραφή, φωτογράφιση, σημειοθέτηση με G.P.S του υλικού θέσης και των χαρακτηριστικών του (συμπεριλαμβανομένης και της αξίας)
- Εισαγωγή των σχετικών πληροφοριών σε ηλεκτρονική βάση δεδομένων
- Προμήθεια 100 νέων στεγαστρων και τοποθέτησή τους σε στάσεις του Λεκανοπεδίου, στις οποίες δεν έχουν τοποθετηθεί στάσεις από τους δήμους.

Μακροπρόθεσμα, για λόγους λειτουργικότητας και ομοιομορφίας, θα απαιτηθεί σταδιακή αντικατάσταση όλων των προαναφερθέντων στάσεων με νέες. Για την πραγματοποίηση του έργου αυτού θα απαιτηθεί η εκπόνηση αρχιτεκτονικής μελέτης και μελέτης υλικών (τεχνικών προδιαγραφών) για τις στάσεις και σταδιακή εγκατάσταση των νέων.

Ενιαιοποίηση Πληροφοριακών Συστημάτων

Αντικείμενο και Στόχοι

Η πλειοψηφία των υφιστάμενων εφαρμογών λογισμικού του ΟΑΣΑ, που διαχειρίζονται συγκοινωνιακά δεδομένα, λειτουργούν αυτόνομα. Η αυτόνομη λειτουργία επιβαρύνει σημαντικά την παραγωγικότητα, αυξάνει την πιθανότητα λαθών, επιδρά αποτρεπτικά στην ευελιξία και στις προοπτικές εκσυγχρονισμού του Οργανισμού και εμποδίζει τις συνέργιες και τη διάχυση της πληροφορίας εσωτερικά και στους συνεργαζόμενους φορείς. Για τους λόγους αυτούς η δημιουργία ολοκληρωμένης υποδομής πληροφορικής θεωρείται επιτακτική.

Στις εφαρμογές που έχει αναπτύξει ή προμηθευτεί ο ΟΑΣΑ για την υποστήριξη των βασικών δραστηριοτήτων του και λειτουργούν αυτόνομα περιλαμβάνονται:

- Το σύστημα Hastus για τη δρομολόγηση οχημάτων των ΕΦΣΕ: Εισροές της εφαρμογής είναι τα στοιχεία δικτύου, τα οχήματα, οι συχνότητες κ.λπ. Εκροές είναι τα αναλυτικά δρομολόγια, βαρδιολόγια κ.λπ.
- Το Γεωγραφικό Σύστημα: Με την εφαρμογή αυτή πραγματοποιείται η απεικόνιση των δικτύων του ΣΑΣΑ σε χάρτες της Αττικής.
- Το Αρχείο Υλικού Θέσης: Περιλαμβάνει θέσεις στάσεων στο δίκτυο, γραμμές, είδη στεγάστρων ανά σημείο κ.α.
- Το Αρχείο Στάσεων και Γραμμών: Περιλαμβάνονται οι γραμμές που εξυπηρετούν το δίκτυο καθώς και οι στάσεις κάθε γραμμής.

Στο μεσοπρόθεσμο μέλλον προγραμματίζεται να υλοποιηθούν ή να αναπτυχθούν περαιτέρω και άλλα συστήματα / εφαρμογές, όπως:

- Το Γενικό Σύστημα Μεταφορών Αττικής (Ολοκληρ. Κυκλοφοριακό Μοντέλο)
- Το Πληροφοριακό Σύστημα Διοίκησης
- Το Σύστημα Τηλεματικής
- Το Αυτόματο Σύστημα Συλλογής Κομίστρου
- Το Σύστημα Πληροφόρησης Κοινού μέσω Internet
- Η Εφαρμογή Κοστολόγησης,

Ενέργειες Υλοποίησης

Για την υλοποίηση του έργου αυτού, εκπονείται ειδική μελέτη από το σύμβουλο εφαρμογής των επιχειρησιακών σχεδίων του ομίλου ΟΑΣΑ Η μελέτη περιλαμβάνει:

- Καταγραφή των αναγκών του Οργανισμού.

Επιχειρησιακή Στρατηγική

- Benchmarking με διεθνείς οργανισμούς.
- Ανάλυση των υφιστάμενων συστημάτων, των βάσεων δεδομένων τους και των κρίσιμων προϋποθέσεων ολοκλήρωσης.
- Εννοιολογικός σχεδιασμός της αρχιτεκτονικής.
- Εκπόνηση λειτουργικών προδιαγραφών ολοκλήρωσης.
- Εκπόνηση προδιαγραφών διεπαφών.
- Εκπόνηση προδιαγραφών πλατφόρμας λογισμικού και κατάλληλου εξοπλισμού.
- Εκπόνηση χρονοδιαγράμματος και κόστους υλοποίησης.
- Σύνταξη προκήρυξης σχετικού διαγωνισμού.

Επέκταση Συστήματος Δρομολόγησης

Αντικείμενο και Στόχοι

Οι εργασίες σύνταξης των πινάκων δρομολογίων (timetabling), της δρομολόγησης οχημάτων (bus scheduling), του προγραμματισμού υπηρεσιών οδηγών (crew scheduling) και της επάνδρωσης υπηρεσιών (rostering) αποτελούν απαιτητικές και χρονοβόρες διαδικασίες. Για την υποστήριξη των λειτουργιών αυτών, ο ΟΑΣΑ από το 1997 χρησιμοποιεί με επιτυχία το εξειδικευμένο λογισμικό HASTUS για τη δρομολόγηση οχημάτων και τον προγραμματισμό των υπηρεσιών των οδηγών της ΕΘΕΛ και του ΗΛΠΑΠ.

Το πρώτο βήμα του ΟΑΣΑ ήταν η εγκατάσταση του βασικού πυρήνα του λογισμικού Hastus (Hastus Vehicle και Hastus Crew).

Για την μεν διαδικασία δρομολόγησης οχημάτων ο βασικός πυρήνας του Hastus εξοικονόμησε σημαντικό χρόνο από χρονοβόρες διαδικασίες (εκπόνηση δρομολογίων). Τα εξαγόμενα του λογισμικού είναι πίνακες χρόνων έναρξης και λήξης ανά δρομολογούμενη δραστηριότητα ανά όχημα, οδηγό, καθώς και διαγράμματα χρονοαποστάσεων.

Στην περίπτωση της εκπόνησης των υπηρεσιών οδηγών το HASTUS λειτουργεί περισσότερο υποστηρικτικά στις αποφάσεις και λύσεις που προσφέρουν οι

δρομολογητές, αφήνοντας έναν σημαντικό όγκο εργασιών να γίνεται με επεμβάσεις των χειριστών στα εξαγόμενα του προγράμματος ή ακόμα και χειρονακτικά.

Το τελικό στάδιο της διαδικασίας, η επάνδρωση των υπηρεσιών – rostering πραγματοποιείται ακόμα χειρονακτικά.

Στο πλαίσιο του άξονα βελτιστοποίησης των υφιστάμενων δραστηριοτήτων του ΟΑΣΑ προτείνεται η επέκταση του σχετικού συστήματος με υποσυστήματα βελτιστοποίησης των δυο προαναφερθέντων λειτουργιών με στόχο:

- Τη μείωση του αριθμού των απαιτούμενων οχημάτων για δεδομένο όγκο έργου
- Τη μείωση των υπηρεσιών οδηγών για δεδομένο όγκο έργου
- Την εξοικονόμηση χρόνου του προσωπικού δρομολόγησης του ΟΑΣΑ και του προσωπικού επάνδρωσης υπηρεσιών των ΕΦΣΕ

Ανάπτυξη Μέτρων Ευνόησης Αστικών Συγκοινωνιών

Αντικείμενο και Στόχοι

Την τελευταία δεκαετία οι οδικοί άξονες του λεκανοπεδίου της Αττικής έχουν επιβαρυνθεί κυκλοφοριακά από την συνεχόμενη αύξηση της χρήσης του ΙΧ. Ο ρυθμός ανάπτυξης της οδικής χωρητικότητας υπολείπεται κατά πολύ από το ρυθμό αύξησης των δεικτών ιδιοκτησίας και χρήσης των ιδιωτικών μέσων. Οι οδικές υποδομές (διαπλατυνσεις, ανισόπεδοι κόμβοι, νέοι άξονες) που κατασκευάζονται και αποδίδονται στην κυκλοφορία καταλαμβάνονται πολύ σύντομα από την υπερβάλλουσα ζήτηση για μετακινήσεις με Ι.Χ. Από την άλλη μεριά οι δυσμενείς κυκλοφοριακές συνθήκες που δημιουργούνται επηρεάζουν τα επιφανειακά μέσα των Α.Σ με αποτέλεσμα οι επιβάτες των ΜΜΜ να αντιμετωπίζουν μεγάλες καθυστερήσεις κατά τις ώρες αιχμής. Το γεγονός αυτό επιφέρει μείωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, αύξηση της εκπομπής ρύπων και περαιτέρω λειτουργική επιβάρυνση των Φορέων.

Με δεδομένα την αύξηση της χρήσης του Ι.Χ. και τους περιορισμούς στην επέκταση της οδικής χωρητικότητας, η μόνη αξιόπιστη λύση για την βελτίωση των κυκλοφοριακών συνθηκών που επικρατούν στην πόλη προσφέρεται από τα ΜΜΜ. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι τα ΜΜΜ καταλαμβάνουν μόλις το 6% του χώρου που καταλαμβάνουν τα ΙΧ και εκπέμπουν λιγότερο του 1% των ρύπων που εκπέμπουν τα ΙΧ για τη μετακίνηση του ίδιου αριθμού επιβατών.

Επιχειρησιακή Στρατηγική

Για να επιτευχθεί ο στόχος της αύξησης των μετακινήσεων με ΜΜΜ, απαιτείται η βελτίωση των συνθηκών λειτουργίας τους, και η στήριξή τους με μέτρα ευνόησης και προτεραιότητας έναντι των ανταγωνιστικών τους μέσων (Ι.Χ. και ταξί) .

Η δράση της εφαρμογής μέτρων ευνόησης των αστικών συγκοινωνιών έχει τους εξής στόχους:

- Αύξηση της μέσης ταχύτητας των ΜΜΜ
- Βελτίωση της αξιοπιστίας και της ποιότητας των μετακινήσεων
- Αύξηση του μεριδίου των ΜΜΜ στο σύνολο των μετακινήσεων.

Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή των μέτρων ευνόησης των επιφανειακών μέσων μεταφοράς είναι μια από τις βασικές δραστηριότητες του ΟΑΣΑ και ανήκει στις αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Μέτρων Προτεραιότητας και Έργων.

Περιγραφή

Τα μέτρα που εφαρμόζει ο ΟΑΣΑ για την ευνόηση των αστικών συγκοινωνιών μπορούν να ταξινομηθούν σε δυο κατηγορίες:

(α) Τα διοικητικά μέτρα. Στα μέτρα αυτά περιλαμβάνονται ενέργειες που σχετίζονται με την αστυνόμευση και την επιβολή προστίμων, μέσω της εφαρμογής συγκεκριμένου σχεδίου ενισχυμένης και συστηματικής αστυνόμευσης των λεωφορειολωρίδων σε συνεργασία με την τροχαία, καθώς και υποβοήθηση του έργου της στην επεξεργασία των κλήσεων που πιστοποιούνται μέσω των φωτογραφικών συσκευών.

(β) Τεχνικά μέτρα. Στα συγκεκριμένα μέτρα περιλαμβάνονται μια σειρά από φυσικές παρεμβάσεις που αφορούν στη σήμανση και στην εποπτεία των μέτρων και είναι οι εξής :

- Η τοποθέτηση ειδικών κυλίνδρων σε στροφές,
- Η τοποθέτηση πλατφορμών σε στάσεις
- Η διαγράμμιση στάσεων.
- Η διαγράμμιση λεωφορειολωρίδων (ανακλαστήρες-κίτρινη γραμμή)
- Η τοποθέτηση ειδικής έγχρωμης ασφάλτου στις λεωφορειολωρίδες
- Η επέκταση των λεωφορειολωρίδων σε άλλους άξονες.
- Η εγκατάσταση και άλλων φωτογραφικών συστημάτων καταγραφής παραβάσεων στις λεωφορειολωρίδες.
- Η προμήθεια και άλλων δέκα (10) γερανοφόρων οχημάτων

Σχέδιο MARKETING

Αντικείμενο και Στόχοι

Το 2005 ολοκληρώθηκε η σύνταξη του Σχεδίου Μάρκετινγκ του ΟΑΣΑ, του οποίου τα κύρια σημεία αφορούν:

- στην καταγραφή και αξιολόγηση του περιβάλλοντος, εσωτερικού και εξωτερικού, στο οποίο λειτουργεί ο ΟΑΣΑ
- στη διατύπωση της εταιρικής αποστολής του ΟΑΣΑ και του στρατηγικού ρόλου που θα πρέπει να αναλάβει στο Σύστημα των Αστικών Συγκοινωνιών της Αθήνας.
- στην οριοθέτηση των αρμοδιοτήτων της μονάδας Μάρκετινγκ και προτάσεις για την οργανωτική της δομή και τα εργαλεία που πρέπει να δημιουργήσει και να χρησιμοποιεί.
- σε συγκεκριμένες προτάσεις-δράσεις σε βραχυ, μέσο και μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

Ακρογωνιαίο λίθο για την υλοποίηση του Σχεδίου Μάρκετινγκ αποτελεί η εμπέδωση μέσα στον Οργανισμό της αντίληψης για τη συμμετοχή του Μάρκετινγκ σε όλα τα επίπεδα προετοιμασίας και λήψης αποφάσεων που στοχεύουν στη διαμόρφωση στρατηγικής και ανάπτυξης. Προς την κατεύθυνση αυτή πρέπει να καταβληθεί κάθε δυνατή προσπάθεια.

Στο πλαίσιο του βραχυπρόθεσμου σχεδιασμού που περιλαμβάνεται στο Σχέδιο Μάρκετινγκ, κατά τη διάρκεια του 2006 ανελήφθησαν πρωτοβουλίες που περιελάμβαναν τη δημιουργία μικρής βάσης δεδομένων Μάρκετινγκ, τα οποία είτε προέρχονταν από έρευνες στο επιβατικό κοινό είτε αφορούσαν στη συλλογή πληροφοριών από αντίστοιχους φορείς του εξωτερικού.

Άλλες δράσεις που επίσης εντάσσονται στο βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό είναι

- Η παρακολούθηση της ποιότητας των υπηρεσιών του συστήματος προς το κοινό.
- Η βελτίωση της εικόνας και η προώθηση της χρήσης των Δημόσιων Μέσων Μετακίνησης με στόχο την αύξηση του μεριδίου των ΔΜΜ.
- Η υλοποίηση προγράμματος με στόχο την προβολή της εταιρικής αποστολής του ΟΑΣΑ και την καλλιέργεια πελατοκεντρικής αντίληψης στο προσωπικό των ΟΑΣΑ και

ΕΦΣΕ γενικότερα, ώστε να προάγουν τις αξίες και το ρόλο των Αστικών Συγκοινωνιών.

Όσον αφορά τον μέσο- και μακροπρόθεσμο προγραμματισμό του Μάρκετινγκ οι βασικοί τομείς εργασιών παραμένουν ουσιαστικά οι ίδιοι, εμπλουτισμένοι από την εμπειρία και τη γνώση από την υλοποίηση του βραχυπρόθεσμου προγραμματισμού και εφόσον εδραιωθούν οι βασικές λειτουργίες της Μονάδας, ώστε στη συνέχεια να μπορέσει να συμβάλει εποικοδομητικά και σε επιχειρησιακές διαδικασίες, όπως :

- η σύνδεση κομίστρου και ποιότητας
- ενίσχυση του εξωτερικού συστήματος πληροφοριών και δεδομένων
- η συμμετοχή στο σχεδιασμό προϊόντων και υπηρεσιών
- η καλλιέργεια συνεργασιών για την προώθηση των συμφερόντων του ΟΑΣΑ
- η ανάπτυξη συστήματος υποστήριξης της λήψης αποφάσεων

Αναδιάρθρωση του Δικτύου Αστικών Συγκοινωνιών

Αντικείμενο και Στόχοι

Η Γενική Διεύθυνση Συγκοινωνιακού Έργου του ΟΑΣΑ, από τον Οκτώβριο του 2004, εκπονεί ένα μεσοπρόθεσμο σχέδιο για την αναδιάρθρωση των λεωφορειακών γραμμών αστικής συγκοινωνίας. Το σχέδιο αυτό θα καλύπτει το σύνολο της περιοχής ευθύνης των αστικών συγκοινωνιών της πρωτεύουσας και θα έχει ως σκοπό τη βελτίωση της παρεχόμενης συγκοινωνιακής εξυπηρέτησης.

Οι επιμέρους στόχοι του σχεδίου είναι:

- Η καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων μέσων και ανθρώπινου δυναμικού
- Η τροφοδότηση των νέων σταθμών μετρό, τραμ και προαστιακού σιδηροδρόμου.
- Η αξιολόγηση (και ενδεχομένως ικανοποίηση) των υφιστάμενων εκκρεμοτήτων και αιτημάτων της τοπικής αυτοδιοίκησης και των επιβατών, περιλαμβανομένης της εξυπηρέτησης νέων αναπτυσσόμενων περιοχών της πρωτεύουσας (π.χ. στα Μεσόγεια)
- Η κάλυψη κενών που εντοπίζονται στην εξυπηρέτηση περιοχών και εξυπηρέτηση τυχόν νέων οικισμών

- Η αξιολόγηση και βελτίωση της εξυπηρέτησης σημαντικών πόλων έλξης μετακινήσεων (πχ Πανεπιστημιούπολη, μεγάλα νοσοκομεία, Αεροδρόμιο κ.λπ.)
- Η δημιουργία νέων περιφερειακών διαδημοτικών συγκοινωνιακών συνδέσεων, που θα καλύψουν κενά στην εξυπηρέτηση κάποιων περιοχών και θα μειώσουν τον αριθμό των μετεπιβιβάσεων
- Η αύξηση και βελτίωση της παροχής συγκοινωνιακής εξυπηρέτησης κατά τη νύχτα
- Η βελτίωση της συχνότητας εξυπηρέτησης, όπου αυτό απαιτείται, και η επίλυση λειτουργικών και άλλων προβλημάτων
- Η διευκόλυνση εφαρμογής (και χρήσης από τους επιβάτες) ενός νέου ενιαίου συστήματος κομίστρου.

Βασικές Ενέργειες Υλοποίησης

Για να εξασφαλισθεί η, κατά το δυνατόν, ισοβαρής ανάπτυξη και βελτίωση του δικτύου Α.Σ., η πρωτεύουσα χωρίστηκε σε έξι επιμέρους περιοχές μελέτης:

- Κεντρική περιοχή (κυρίως Δήμος Αθήνας)
- Πειραιάς & Νότια Προάστια
- Βόρειο-Δυτικά Προάστια
- Βόρειο-Ανατολικά Προάστια
- Δυτικά Προάστια & Θριάσιο
- Ανατολικά Προάστια & Μεσόγεια

Βασικά κριτήρια και περιορισμοί για το σχεδιασμό των λεωφορειακών γραμμών είναι, μεταξύ άλλων, και τα εξής:

- Βελτιστοποίηση των διαδρομών από άποψη κάλυψης και κυκλοφορίας
- Εξοικονόμηση πόρων, όπου είναι δυνατό (π.χ. κατάργηση μη αναγκαίων διαδρομών)
- Ορθολογική κατανομή του μεταφορικού έργου, τόσο γεωγραφικά όσο και αναλογικά
- Τροφοδοσία του μετρό και προαστιακού, με διασφάλιση της διαθεσιμότητας του εναλλακτικού μέσου, εκτός από ειδικές περιπτώσεις ακραίων περιοχών ή νέων οικισμών
- Διαθεσιμότητα εναλλακτικών μέσων και διαδρομών, ώστε ο επιβάτης να έχει διαθέσιμες εναλλακτικές λύσεις που θα επιλέγει ανάλογα με την οικονομική ή/ και φυσική του κατάσταση

- Η διατήρηση, κατά το δυνατόν, επιλογών μετακίνησης με το σημερινό (ή παραπλήσιο) κόστος ταξιδιού.

Ανάπτυξη Δημοτικών και Διαδημοτικών Συγκοινωνιών

Αντικείμενο και Στόχοι

Αντικείμενο της δράσης αυτής είναι η ανάπτυξη των σχέσεων παροχής υπηρεσιών του ΟΑΣΑ προς την τοπική αυτοδιοίκηση σε ένα νέο επίπεδο.

Συγκεκριμένα, θα διερευνηθεί το θέμα των δημοτικών συγκοινωνιών σε ότι αφορά την αποσαφήνιση και τον επαναπροσδιορισμό του νομικού πλαισίου που καθορίζει τις αρμοδιότητες του ΟΑγΠΣΑ και τα δικαιώματα / υποχρεώσεις των Ο.Τ.Α. αναφορικά με τις δημοτικές συγκοινωνίες. Το έργο θα συμπεριλάβει επίσης τη σύνταξη και έκδοση σχετικών διαταγμάτων, αποφάσεων, εγκυκλίων ή /και ενημερωτικών σημειωμάτων.

Επίσης προβλέπεται:

- Η εξέταση των προϋποθέσεων και των επιπτώσεων της θέσπισης κομίστρου για τις δημοτικές συγκοινωνίες.
- Η διερεύνηση εναλλακτικών πηγών χρηματοδότησης των δημοτικών συγκοινωνιών.
- Η διερεύνηση της δυνατότητας ανάθεσης / αδειοδότησης της διαδημοτικής συγκοινωνίας σε Ο.Τ.Α. και η ανάλυση των σχετικών κινδύνων.

Ενέργειες Υλοποίησης

Το σχέδιο δράσης περιλαμβάνει τις ακόλουθες ενέργειες:

- Αναλυτική απογραφή των γραμμών δημοτικής συγκοινωνίας που βρίσκονται σε λειτουργία, μέτρηση της επιβατικής κίνησης και αξιοπιστίας τους και αξιολόγησή τους.
- Σχεδιασμό των δημοτικών συγκοινωνιών από τον ΟΑΣΑ και ανάθεση στους Ο.Τ.Α. βάσει συμβολαίων διαχείρισης.
- Ανάληψη της εκτέλεσης της δημοτικής συγκοινωνίας από τον ΟΑΣΑ ή τους ΕΦΣΕ, βάσει συμβολαίου με ΟΤΑ, επί αμοιβή.
- Διερεύνηση των δυνατοτήτων leasing μέσω παραγωγής συγκοινωνιακού έργου (π.χ. οχήματα, προσωπικό, αμαξοστάσια, συντήρηση) σε ΟΤΑ.

- Διερεύνηση δυνατότητας παραγγελιών ή αγοράς οχημάτων δημοτικής συγκοινωνίας μέσω /από τον ΟΑΣΑ

Οι παραπάνω ενέργειες θα υλοποιηθούν στα πλαίσια πιλοτικού προγράμματος για τη δημιουργία πρότυπης δημοτικής συγκοινωνίας, σε συνεργασία με δύο δήμους, στο οποίο ο ΟΑΣΑ θα συμμετέχει ενεργά στην οργάνωση, το σχεδιασμό και τη λειτουργία νέων γραμμών δημοτικής συγκοινωνίας.

Μετεγκατάσταση Υπηρεσιών του ΟΑΣΑ

Αντικείμενο και Στόχοι

Σήμερα οι υπηρεσίες του ΟΑΣΑ βρίσκονται διασκορπισμένες σε 6 γειτονικά κτίρια (1 ιδιόκτητο και 5 μισθωμένα) συνολικής επιφάνειας 2.758 τ.μ. που βρίσκονται επί των οδών Μετσόβου , Ρεθύμνου και Ζαΐμη με τα παρακάτω στοιχεία:

- Μετσόβου 15 , 440 τμ., κατασκευής 1934 (ιδιόκτητο)
- Ρεθύμνου 16, 900 τμ., κατασκευής 1978
- Μετσόβου 25 , 500 τμ., κατασκευής 1950
- Ρεθύμνου 7, 500 τμ., κατασκευής 1932 και
- Μετσόβου 16, 360 τμ., κατασκευής 1950
- Ζαΐμη 27, 58 τ.μ , κατασκευής 1973

Η Διοίκηση του ΟΑΣΑ ανέθεσε την εκπόνηση μελέτης φέρουσας ικανότητας και αξιολόγησης της αντισεισμικής συμπεριφοράς του κτιρίου ιδιοκτησίας ΟΑΣΑ στη Μετσόβου 15 στο Ε.Μ.Π.

Η έλλειψη επαρκών χώρων και η παλαιότητα της κτιριακής υποδομής δημιουργούν σοβαρά προβλήματα στη λειτουργία των υπηρεσιών και επιβαρύνουν το λειτουργικό κόστος του Οργανισμού σε σημείο που να θεωρείται αναγκαία η μετεγκατάσταση του Οργανισμού σε νέο σύγχρονο και λειτουργικό κτίριο, ικανό να στεγάσει το σύνολο των υπηρεσιών, ενόψει μάλιστα της μελλοντικής αναβάθμισης του ρόλου του ΟΑΣΑ στο πλαίσιο του Ενιαίου Φορέα Α.Σ.

Υλοποίηση Επιχειρησιακού Σχεδίου και Έργων Γ' ΚΠΣ

Αντικείμενο και Στόχοι

Σκοπός του έργου είναι η υποστήριξη του οργανισμού στην παρακολούθηση της υλοποίησης των Επιχειρησιακών Σχεδίων του ΟΑΣΑ και των Φορέων. Η υλοποίηση των Επιχειρησιακών Σχεδίων βοηθά στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του ΟΑΣΑ που εκφράζονται μέσα από το τρίπτυχο Εξυγίανση – Ανάπτυξη – Στροφή στον πολίτη.

Με σύμβαση που υπογράφηκε στις 18/02/2004 το έργο με την ονομασία «Παροχή Υπηρεσιών Συμβούλου Εφαρμογής και Παρακολούθησης των Έργων του Γ' ΚΠΣ και των Επιχειρησιακών Σχεδίων του Ομίλου ΟΑΣΑ» ανατέθηκε σε κοινοπραξία τριών εταιρειών.

Το συγκεκριμένο σχέδιο δράσης αναφέρεται στο αντίστοιχο πακέτο της εν λόγω σύμβασης και αφορά την παροχή υπηρεσιών συμβούλου και υποστήριξης στον ΟΑΣΑ στην παρακολούθηση των Επιχειρησιακών Σχεδίων.

Επιχειρησιακό Σχέδιο Ανάπτυξης Πληροφοριακών Συστημάτων για Παροχή Υπηρεσιών Επικοινωνίας και Πληροφόρησης προς τον Πολίτη

Αντικείμενο και Στόχοι

Το Επιχειρησιακό Σχέδιο ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων για παροχή υπηρεσιών επικοινωνίας και πληροφόρησης προς τον Πολίτη περιλαμβάνει μελέτες με λεπτομερή αναφορά στα απαιτούμενα βήματα (συγκριτική μελέτη, σημερινή κατάσταση, αναβάθμιση, τεχνικές προδιαγραφές, χρηματοοικονομική ανάλυση κόστους οφέλους & διαχείρισης κινδύνου) για τις επιμέρους δράσεις που τελικά θα επιλεγούν ή θα προκύψουν.

Ενδεικτικά αναφέρονται μελέτες για τις παρακάτω πιθανές δράσεις:

- Διαδικτυακή πύλη – portal ΟΑΣΑ / ΕΦΣΕ, ολοκλήρωση (integration) με sites ΕΦΣΕ
- Αξιοποίηση συστημάτων GIS για παροχή ακριβέστερης Γεωγραφική πληροφόρησης των Πολιτών στο Σύστημα Αστικών Συγκοινωνιών της Αθήνας μέσω της Διαδικτυακής του Πύλης.
- Νέες Τεχνολογίες για ενημέρωση πολιτών στις στάσεις (π.χ. Infokiosks)
- Υποστήριξη call center 185

Επιχειρησιακή Στρατηγική

Στρατηγικός στόχος του έργου είναι η ολοκλήρωση των πληροφοριακών - τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών του ΟΑΣΑ στην κατεύθυνση βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών επικοινωνίας και πληροφόρησης προς τον Πολίτη.

Ειδικότερα η δημιουργία του portal στον ΟΑΣΑ στοχεύει στα εξής:

- Την δημιουργία ενός κεντρικού και εξειδικευμένου κόμβου πληροφόρησης του κοινού για τις Αστικές Συγκοινωνίες της Αθήνας (Συγκοινωνιακό Portal)
- Την πληροφόρηση των επιβατών που θέλουν να παρακολουθήσουν πολιτιστικά, αθλητικά και άλλα γεγονότα στο λεκανοπέδιο Αττικής
- Την παροχή άμεσης και έγκυρης ενημέρωσης σχετικά με τις τροποποιήσεις και αλλαγές στο παρεχόμενου συγκοινωνιακό έργο.
- Την παροχή χρήσιμοι και επικαιροποιημένου υλικού στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης.

Βασικές ενέργειες υλοποίησης

Στις ειδικές μελέτες περιλαμβάνονται:

- Η μελέτη της διαδικτυακής πύλης – portal ΟΑΣΑ και των links με τους ΕΦΣΕ
- Η μελέτη για την ανάπτυξη συστήματος ενημέρωσης πολιτών στις στάσεις
- Μελέτη σκοπιμότητας για φιλοξενία hardware διαδικτυακής πύλης στον ΟΑΣΑ έναντι φιλοξενίας σε εξωτερικό πάροχο.

Η παροχή υπηρεσιών συμβούλου περιλαμβάνει μεταξύ άλλων:

- Την ανάπτυξη και τεχνική υποστήριξη του site του ΟΑΣΑ και εκπαίδευση του προσωπικού.
- Την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών και υπηρεσιών τεχνικής υποστήριξης για διάφορα αποσπασματικά θέματα, περιορισμένης έκτασης και ήσσονος σημασίας, που τυχόν θα προκύψουν κατά τη διάρκεια εκπόνησης της μελέτης
- Τη διερεύνηση και επιλογή κατάλληλου φορέα και προγράμματος (συγ)χρηματοδότησης για υποβολή πρότασης ένταξης του έργου καθώς και τη σύνταξη και υποβολή του φακέλου πρότασης ένταξης του έργου
- Τη σύνταξη των τεχνικών δελτίων

9. Δράσεις Εκσυγχρονισμού ΕΦΣΕ

Κοστολόγηση των υπηρεσιών των ΕΦΣΕ

Στόχος

Η κοστολόγηση του συγκοινωνιακού έργου αποτελεί σημαντικότερη προϋπόθεση εκσυγχρονισμού των ΕΦΣΕ. Συγκεκριμένα:

- Συνεισφέρει σημαντικά στον έλεγχο (και στην ενδεχόμενη μείωση) του κόστους βοηθώντας τους ΕΦΣΕ να εντοπίσουν κοστοβόρες δραστηριότητες, υπηρεσίες και πόρους, όπως π.χ. λειτουργικό κόστος ανά τύπο οχήματος.
- Συνεισφέρει στην ορθολογιστική επιλογή προσφοράς νέων υπηρεσιών.
- Προσφέρει στον ΟΑΣΑ κατάλληλα εργαλεία εποπτείας και επιτελικής διοίκησης των θυγατρικών του, όπως για παράδειγμα στις συμβάσεις με τους ΕΦΣΕ, όπου το κόστος που θα αποτυπώνεται θα είναι ισχυρά τεκμηριωμένο.
- Παρέχει στον ΟΑΣΑ τη δυνατότητα να αναθέτει συγκοινωνιακό έργο, ακόμη και ανά γραμμή, βασιζόμενος σε αντικειμενικά και ποσοτικά στοιχεία.

Σύστημα Αξιολόγησης Προσωπικού και Βαθμολόγιο

Στόχοι

Κύριος στόχος ενός Συστήματος Αξιολόγησης της Απόδοσης Προσωπικού (Σ.Α.Π.) είναι κατ' αρχήν η μέτρησή της και στη συνέχεια η βελτίωσή της. Η ύπαρξη καθιερωμένων Σ.Α.Π. υποβοηθά την επιχείρηση στην εσωτερική της οργάνωση και λειτουργεί ως εσωτερικός μηχανισμός ανάπτυξης των εργαζομένων και προετοιμασίας τους για την ανάληψη αυξημένων αρμοδιοτήτων και ευθυνών.

Στην περίπτωση του ΟΑΣΑ οι επιμέρους στόχοι από την εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος είναι:

- Η καθιέρωση ενός πλαισίου αρχών και προδιαγραφών με βάση τις οποίες μετρείται η απόδοση.
- Η δημιουργία κινήτρων παραγωγικότητας
- Η αναβάθμιση της αποδοτικότητας και ανταγωνιστικότητας του οργανισμού

- Ο εντοπισμός περιοχών βελτίωσης για τον εργαζόμενο και η εφαρμογή μεθόδων και τεχνικών κατάλληλων για τη συνεχή αναβάθμισή του
- Η δημιουργία ενός ατομικού πλάνου ανάπτυξης για κάθε εργαζόμενο

Ανάπτυξη και Τεκμηρίωση Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Στόχοι

Η ανάπτυξη και τεκμηρίωση των Επιχειρησιακών Διαδικασιών του ΟΑΣΑ (και των ΕΦΣΕ), συμβάλλει στο γενικότερο στόχο του εκσυγχρονισμού και της αποδοτικής λειτουργίας του Ομίλου.

Οι επιμέρους στόχοι του σχεδίου δράσης είναι:

- Η προαγωγή του εκσυγχρονισμού και της αποτελεσματικής και αποδοτικής λειτουργίας του ΟΑΣΑ και των ΕΦΣΕ
- Η θέσπιση μηχανισμού συνεχούς βελτίωσης των επιχειρησιακών διαδικασιών
- Η δημιουργία υποδομής για την εφαρμογή συστήματος διασφάλισης της ποιότητας.

Περιγραφή

Για κάθε κύρια επιχειρησιακή διαδικασία του ΟΑΣΑ και των ΕΦΣΕ θα πρέπει να καθορισθούν (ενδεικτικά) :

- Ο σκοπός και το πεδίο εφαρμογής της διαδικασίας
- Τα βήματα και η ακολουθία των εργασιών που υλοποιούνται κατά την εκτέλεσή της
- Οι εμπλεκόμενες οργανικές μονάδες και ειδικότερα το εμπλεκόμενο προσωπικό (θέσεις εργασίας) της κάθε οργανικής μονάδας
- Οι υπευθυνότητες και οι αρμοδιότητες όλων των εμπλεκόμενων στην εφαρμογή κάθε σταδίου της διαδικασίας
- Οι τυχόν απαραίτητες τεχνικές ή άλλες οδηγίες για την εκτέλεση των εργασιών
- Τα χρησιμοποιούμενα έντυπα εργασίας και λοιπά μέσα τεκμηρίωσης (χειρόγραφα και ηλεκτρονικά)
- Το σύστημα διανομής και αρχειοθέτησης των προαναφερόμενων εντύπων εργασίας και λοιπών μέσων τεκμηρίωσης (χειρόγραφων και ηλεκτρονικών)
- Τα αποτελέσματα της διαδικασίας και ο τρόπος μέτρησής τους

- Οι δείκτες απόδοσης και αξιολόγησης της διαδικασίας βάσει των αποτελεσμάτων διενέργειας αυτών.

Ανάπτυξη Συστημάτων Ποιότητας και Πιστοποίησης

Στόχοι και Αντικείμενο

Το συγκεκριμένο σχέδιο δράσης αποβλέπει στην υιοθέτηση διεθνών προτύπων οργάνωσης (ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001), με σκοπό την εφαρμογή και πιστοποίηση ενός ολοκληρωμένου Συστήματος Διασφάλισης της Ποιότητας και την προαγωγή της ανταγωνιστικής λειτουργίας του ΟΑΣΑ και των ΕΦΣΕ σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο.

Τα σχετικά πρότυπα είναι:

- ISO 9001: οργανωτικό πρότυπο για το σχεδιασμό, παραγωγή, εγκατάσταση (παράδοση) και εξυπηρέτηση των προϊόντων /υπηρεσιών
- ISO 14001: πρότυπο σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης
- OHSAS 18001: πρότυπο σύστημα υγιεινής και ασφάλειας

Επισημαίνεται ότι προϋπόθεση για την υλοποίηση του παρόντος σχεδίου δράσης αποτελεί η ύπαρξη τεκμηριωμένων επιχειρησιακών διαδικασιών, οι οποίες θα τροποποιούνται κατάλληλα, ώστε να εντάσσονται στο κατά περίπτωση υιοθετούμενο πρότυπο σύστημα οργάνωσης.

Ανάπτυξη Νέας Οργανωτικής Δομής

Αντικείμενο και Στόχοι

Αντικείμενο της δράσης αυτής είναι η προσαρμογή και ανάπτυξη της Οργανωτικής Δομής του ΟΑΣΑ και των Ε.Φ.ΣΕ στα νέα δεδομένα και η βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων των φορέων στην κατεύθυνση των στρατηγικών στόχων του ΟΑΣΑ

Στην ανάπτυξη της νέας οργανωτικής δομής θα ληφθούν υπόψη οι τυχόν εξελίξεις στο θέμα της δημιουργίας του Ενιαίου Φορέα Αστικών Συγκοινωνιών.

Βασικές ενέργειες υλοποίησης

Ο ανασχεδιασμός του οργανωτικού μοντέλου του Ομίλου ΟΑΣΑ αναλύεται στα εξής:

- Αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης και συσχέτιση με τις επιχειρησιακές δραστηριότητες
- Αποτύπωση υποχρεώσεων που απορρέουν από τη νομοθεσία
- Ανασκόπηση και αξιολόγηση υφιστάμενης κατάστασης
- Εντοπισμός δυνατών και αδύνατων σημείων
- Συγκριτική αξιολόγηση με αντίστοιχους οργανισμούς του εξωτερικού
- Δημιουργία νέου προτύπου λειτουργίας
- Σχέδιο μετάβασης στο νέο επιχειρησιακό περιβάλλον
- Υλοποίηση της νέας οργανωτικής δομής
- Αξιολόγηση αποτελεσμάτων
- Διορθωτικές ενέργειες

Δράσεις Μετεξέλιξης ΟΑΣΑ σε Ενιαίο Φορέα Α.Σ.

Στρατηγικό Σχέδιο Ανάπτυξης του Συστήματος Αστικών Συγκοινωνιών Αττικής

Αντικείμενο και Στόχοι

Αφορά στη σύνταξη ενός ολοκληρωμένου σχεδίου ανάπτυξης του δικτύου των αστικών συγκοινωνιών για την επόμενη δεκαετία. Το σχέδιο ανάπτυξης είναι ένα δυναμικό πρόγραμμα που θα προβλέπει επικαιροποίηση του δικτύου σε τακτά χρονικά διαστήματα, είτε συνολικά είτε κατά τομείς.

Συνολικός στόχος του έργου είναι να διαμορφώσει ένα δίκτυο αστικών συγκοινωνιών το οποίο θα ανταποκρίνεται και θα προωθεί τους αναπτυξιακούς, περιβαλλοντικούς, κοινωνικούς, πολεοδομικούς, κυκλοφοριακούς στόχους και επιδιώξεις της πολιτείας, των τοπικών αυτοδιοικήσεων και των πολιτών της περιοχής μελέτης.

Η σκοπιμότητα της σύνταξης του σχεδίου ανάπτυξης του δικτύου των αστικών συγκοινωνιών έγκειται στα εξής:

- Χρησιμεύει ως εργαλείο σ' αυτούς που παίρνουν τις αποφάσεις για την επιλογή προγραμμάτων που αφορούν τα πάσης φύσεως δίκτυα των δημοσίων συγκοινωνιών.

- Εξασφαλίζει την κινητικότητα των κατοίκων της πρωτεύουσας με την εφαρμογή προγραμμάτων για την αύξηση της διαθέσιμης χωρητικότητας των δημοσίων συγκοινωνιών, τη χρήση των νέων τεχνολογιών και ευφυών συστημάτων, την αντιμετώπιση της κυκλοφοριακής συμφόρησης μέσα από πολιτικές και μέτρα ευνόησης της χρήσης των δημοσίων μέσων μεταφοράς.
- Χρησιμοποιεί τους επενδυτικούς πόρους για τη βελτίωση της οικονομικής και περιβαλλοντικής βιώσιμης ανάπτυξης της Αττικής, υποστηρίζοντας ταυτόχρονα τα πολεοδομικά και κοινωνικά προγράμματα της περιοχής.
- Ελαχιστοποιεί το κόστος και το χρόνο για τις μετακινήσεις των κατοίκων της περιοχής.
- Διευκολύνει την προσαρμογή των ΜΜΜ στις αλλαγές της υποδομής της πόλης και του ΣΑΣΑ, όπως π.χ. η λειτουργία νέων μέσων σταθερής τροχιάς (τραμ, προαστιακός, επεκτάσεις μετρό) ή οι αλλαγές των οδικών δικτύων (Αττική Οδός, Αερολιμένας).

Πλαίσιο

Για να επιτευχθούν οι γενικοί στόχοι που αναφέρθηκαν ανωτέρω, το σχέδιο ανάπτυξης θα πρέπει να λάβει υπόψη του τις βασικές πολιτικές που απορρέουν από τα γενικά και ειδικά προγράμματα πολιτικής, τα αναπτυξιακά σχέδια, το θεσμικό πλαίσιο και όλες τις κανονιστικές διατάξεις των αρμόδιων υπουργείων, των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, των συγκοινωνιακών οργανισμών και φορέων και των οργανισμών που προγραμματίζουν, μελετούν, εφαρμόζουν και διαχειρίζονται ζητήματα πολεοδομικών και περιβαλλοντικών προγραμμάτων.

Ιδιαίτερα θα πρέπει να ληφθούν υπόψη:

- Τα οδικά έργα που κατασκευάζονται ή προγραμματίζονται και η γενικότερη πολιτική του αρμόδιου υπουργείου.
- Τα συγκοινωνιακά έργα που κατασκευάζονται ή προγραμματίζονται και η γενικότερη πολιτική των αρμόδιων υπουργείων.
- Οι πολεοδομικές και οι πληθυσμιακές προβλέψεις και τα ειδικότερα πολεοδομικά σχέδια της περιοχής μελέτης.

Οι βασικοί άξονες πολιτικής που εξυπηρετούν τις επιδιώξεις του συστήματος είναι:

- Ο αποτελεσματικός συντονισμός των διαφόρων συνιστωσών του συστήματος μεταφορών, τόσο σε επίπεδο συναρμόδιων υπουργείων όσο και σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης και φορέων.
- Η μείωση της κυκλοφοριακής συμφόρησης στα υφιστάμενα δίκτυα και η αξιοποίηση της υφιστάμενης διαθέσιμης χωρητικότητας με αποτελεσματικότερο τρόπο. Ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί στην ευνόηση της χρήσης των δημοσίων συγκοινωνιών με τη διευκόλυνση της ροής τους και με την αξιοποίηση ειδικών μέτρων προτεραιότητας.
- Η λήψη μέτρων ευρύτερης εμβέλειας που λειτουργούν ως κίνητρα και ως αντικίνητρα για τη μείωση της χρήσης των ατομικών μέσων μεταφοράς, την αύξηση της χρήσης των ήπιας μορφής μεταφορικών μέσων (ποδήλατα) και τη μείωση της ζήτησης για μετακινήσεις κυρίως κατά τις περιόδους αιχμής.
- Η ανάπτυξη νέων και η βελτίωση υφιστάμενων κόμβων μετεπιβίβασης μεταξύ μεταφορικών μέσων, όπως αεροδρόμια, λιμάνια, σιδηροδρομικοί σταθμοί, σταθμοί λεωφορείων αλλά και μεταξύ των δημοσίων συγκοινωνιών και των ΙΧ και ταξί.
- Η ενθάρρυνση της χρήσης καυσίμων και σύγχρονης τεχνολογίας, που μειώνουν τις εκπομπές καυσαερίων των οχημάτων των δημοσίων συγκοινωνιών και διευκολύνουν τη διαχείρισή τους.
- Η βελτίωση της προσπέλασης των διαφόρων εγκαταστάσεων και δικτύων δημόσιας μεταφοράς από άτομα μειωμένης κινητικότητας και ειδικών αναγκών.
- Η χρησιμοποίηση των επεμβάσεων στο σύστημα των δημοσίων συγκοινωνιών με τέτοιο τρόπο ώστε να προστατεύεται και να βελτιώνεται το φυσικό και τεχνητό περιβάλλον της πόλης, συμβάλλοντας στην ελκυστικότητα και τη ζωντάνια των τοπικών κοινοτήτων.
- Ο καθορισμός και η εξασφάλιση των διαδρόμων για μελλοντικές επεκτάσεις ή επεμβάσεις στο δίκτυο των δημοσίων συγκοινωνιών και η τυχόν αλλαγή προτεραιοτήτων κατασκευής των διαφόρων συγκοινωνιακών έργων και έργων οδοποιίας.
- Η ασφάλεια των χρηστών.
- Η εξασφάλιση των απαιτούμενων χρηματικών και ανθρώπινων πόρων για τη συντήρηση, τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη των δημοσίων συγκοινωνιών.

Ιδιαίτερα θα ληφθούν υπόψη οι τρέχουσες χρηματοδοτήσεις (ΠΔΕ, Γ' ΚΠΣ κλπ.) των έργων καθώς και η μελλοντική προοπτική.

- Η συνεχιζόμενη δυναμική ανάλυση των αναγκών σε μετακινήσεις των πολιτών στη βάση των συνδυασμένων μεταφορών, σε επίπεδο μεταφορικών διαδρόμων και υποπεριοχών.

Υποέργα Στρατηγικού Σχεδίου

1. Μελέτη Προέλευσης-Προορισμού Μετακινήσεων (Υποέργο 1)

Η "Μελέτη Προέλευσης-Προορισμού Μετακινήσεων" θα προσδιορίσει τα χαρακτηριστικά των μετακινήσεων και τα κοινωνικοοικονομικά χαρακτηριστικά των χρηστών των διαφόρων μέσων μεταφοράς και πρωτίστως των ΜΜΜ. Στο υποέργο αυτό προβλέπονται οι ακόλουθες έρευνες:

- Έρευνα Νοικοκυριών, που θα διεξαχθεί με ερωτηματολόγια σε νοικοκυριά την τυπική περίοδο.
- Έρευνα Δεδηλωμένης Προτίμησης, που αφορά στη συλλογή πληροφοριών μέσω συνεντεύξεων για τις προτιμήσεις των μετακινούμενων ως προς τα χαρακτηριστικά των μετακινήσεων με διάφορα μεταφορικά μέσα .
- Έρευνα μετακινήσεων στις εισόδους της Αθήνας (εξωτερικός δακτύλιος), σε επιλεγμένα σημεία στα όρια της περιοχής ευθύνης του ΟΑΣΑ (ενδιάμεσος δακτύλιος) και στον εσωτερικό δακτύλιο της Αθήνας κατά την τυπική περίοδο.

2. Κυκλοφοριακές μετρήσεις στο Οδικό Δίκτυο της Αττικής (Υποέργο 2)

Το αντικείμενο του υποέργου των κυκλοφοριακών μετρήσεων αφορά στον προσδιορισμό συγκεκριμένων κυκλοφοριακών στοιχείων, συμπληρωματικών προς τις έρευνες με ερωτηματολόγια. Για το λόγο αυτό θα διεξαχθούν ταυτοχρόνως με τις έρευνες ερωτηματολογίων παρά την οδό και στο ίδιο διάστημα με τις έρευνες στα νοικοκυριά. Οι κυκλοφοριακές μετρήσεις της Μελέτης Προέλευσης-Προορισμού θα γίνουν σε συγκεκριμένα σημεία του οδικού δικτύου (τμήματα και κόμβους εσωτερικού δακτυλίου, εξωτερικού και γραμμών διήθησης) και θα αποτελούνται από 4 ομάδες μετρήσεων :

- Μετρήσεις Φόρτου/ Σύνθεσης Κυκλοφορίας, και Πληρότητας των οχημάτων σε τμήματα, όπου το κύριο οδικό δίκτυο της Αττικής τέμνει τον Εξωτερικό και Εσωτερικό Δακτύλιο

- Μετρήσεις Φόρτου/ Σύνθεσης της Κυκλοφορίας και Πληρότητας των οχημάτων στα σημεία, όπου το οδικό δίκτυο της Αττικής τέμνει τις Γραμμές Διήθησης
- Μετρήσεις στρεφουσών κινήσεων και σύνθεσης κυκλοφορίας σε επιλεγμένους κόμβους του κυρίου δικτύου.
- Μετρήσεις χρόνων διαδρομής και ταχύτητας κυκλοφορίας οχημάτων σε επιλεγμένα οδικά τμήματα

3. Μελέτη Μετακινήσεων στα ΜΜΜ (Υποέργο 3)

Ο σκοπός της Μελέτης είναι η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης και ο προσδιορισμός των συγκοινωνιακών μεγεθών στην περιοχή μελέτης, η κωδικοποίησή τους και ο εντοπισμός ελλείψεων και προβλημάτων των ΜΜΜ. Η μελέτη περιλαμβάνει:

- Την συγκέντρωση στοιχείων
- Την επεξεργασία και αξιολόγηση στοιχείων

4. Επιστημονική Υποστήριξη Ερευνών και Μελέτης Μετακινήσεων (Υποέργο 4)

Το Υποέργο αυτό περιλαμβάνει την πρόσληψη Συμβούλου του οποίου το έργο θα είναι ο συντονισμός και η παρακολούθηση των ερευνών (υποέργα 1, 2 & 3) και η άμεση αξιοποίηση των δεδομένων τους. Ο Σύμβουλος θα συνδράμει στην παρακολούθηση των ερευνών, στον έλεγχο των αποτελεσμάτων και στην προετοιμασία αντίστοιχων δημόσιων ανακοινώσεων και παρουσιάσεων. Επίσης θα αξιοποιήσει και θα ενσωματώσει στον προβλεπόμενο συγκοινωνιακό σχεδιασμό τα στοιχεία και τα αποτελέσματα του Υποέργου 6 "Εξυπηρέτηση της Ευρύτερης Περιοχής του Πειραιά με μέσα σταθερής τροχιάς" αφού προηγηθεί κατάλληλη στατιστική επεξεργασία.

5. Σύνταξη του Γενικού Σχεδίου Μεταφορών της Αττικής (Υποέργο 5)

Η μελέτη για τη σύνταξη του Γενικού Σχεδίου αποτελεί το κέντρο βάρους και κομβικό σημείο όλου του προγράμματος μελετών. Αυτή θα βασιστεί στα δεδομένα των ερευνών και μελετών που προαναφέρθηκαν. Το Γενικό Σχέδιο θα προσδιορίζει πρακτικά και θα εφαρμόζει την Πολιτική των Μεταφορών της Αττικής. Μεταξύ άλλων :

- Θα περιλαμβάνει προτάσεις για τη διαμόρφωση όλων των μεταφορικών δικτύων της Αττικής και θα προσδιορίζει αναλυτικά το απαιτούμενο έργο και τις παραμέτρους του.
- Θα περιλαμβάνει όλα τα θέματα που αφορούν στην κατανομή του μεταφορικού έργου στα διάφορα μέσα μεταφοράς (συμπεριλαμβανομένων των ΚΤΕΛ, ταξί, Ι.Χ.,

κλπ.), θέματα που αφορούν στη σχέση της ζήτησης των μετακινήσεων και της λειτουργίας/ απόδοσης των δικτύων με το σύστημα και επίπεδο τιμολόγησης των μεταφορικών υπηρεσιών, καθώς και θέματα που αφορούν στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών.

- Θα διερευνήσει τις τυχόν επιδράσεις των νέων προτύπων ποιοτικού ελέγχου και των μεθοδολογιών ανάλυσης κινδύνων στη διαμόρφωση των δικτύων και των παραμέτρων λειτουργίας του συστήματος μεταφορών.
- Θα αναλύει και θα επιδιώκει την ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων.
- Θα κάνει προβολές διαφόρων μεγεθών και θα εκτιμήσει την μελλοντική μεταφορική ζήτηση για διάφορα έτη-στόχους.
- Θα χρησιμοποιήσει τα μοντέλα, που αναπτύχθηκαν σε προηγούμενο στάδιο, για τον καταμερισμό της ζήτησης στα μεταφορικά δίκτυα και για την αξιολόγηση εναλλακτικών προτάσεων για τα δίκτυα μεταφοράς και τη λειτουργία τους (cost-benefit, multi-criteria analysis).
- Θα καθορίσει δείκτες αξιολόγησης των μεταφορικών δικτύων και του επιπέδου εξυπηρέτησης και θα παράσχει τη μεθοδολογία για τη χρήση τους.
- Θα προτείνει το περιβάλλον ανταγωνισμού και συνεργασίας μεταξύ των μέσων, καθώς και τα απαιτούμενα μέτρα για την κυκλοφορία και τη στάθμευση.

6. Μελέτη Σκοπιμότητας για την εξυπηρέτηση του Πειραιά και της ευρύτερης περιοχής με μέσα σταθερής τροχιάς (Υποέργο 6)

Το υποέργο αφορά στην διερεύνηση σκοπιμότητας από τεχνική, οικονομική και περιβαλλοντική άποψη και εφικτότητας ανάπτυξης δικτύου μέσων σταθερής τροχιάς της ευρύτερης περιοχής του Πειραιά. Συγκεκριμένα, θα αποτυπωθεί η υφιστάμενη κατάσταση, θα εξεταστεί η ζήτηση των μετακινήσεων της περιοχής, θα αξιολογηθεί το επίπεδο της προσφερόμενης εξυπηρέτησης και θα γίνουν προβλέψεις για μελλοντική ζήτηση των μετακινήσεων σε συνάρτηση με τις προβλεπόμενες πληθυσμιακές αλλαγές και τα αναπτυξιακά προγράμματα της ευρύτερης περιοχής (περιλαμβανομένης και της Σαλαμίνας). Θα διατυπωθούν εναλλακτικές λύσεις που θα αξιολογηθούν με βάση οικονομικά, τεχνικά, περιβαλλοντικά και άλλα κριτήρια που θα τεθούν από τον ΟΑΣΑ

10. Μελέτες – Έρευνες Κομίστρου

Αντικείμενο και Στόχοι

Ο ΟΑΣΑ βρίσκεται σήμερα σε μια φάση συνολικού επανασχεδιασμού και εκσυγχρονισμού του συστήματος κομίστρου. Η υλοποίηση του έργου που αφορά την εφαρμογή του Αυτόματου Συστήματος Συλλογής Κομίστρου θα αλλάξει ριζικά τα δεδομένα παραγωγής, διάθεσης και διαχείρισης του κομίστρου στο σύστημα. Στα πλαίσια αυτά ο Οργανισμός αποφάσισε να προχωρήσει στην προκήρυξη δύο υποστηρικτικών έργων που αφορούν (i) στη μελέτη καθορισμού του συστήματος τιμολόγησης (ii) στην έρευνα εκτίμησης επιβατικής κίνησης, χρήσης τύπου κομίστρου και κατανομής των εισπράξεων

Μελέτη Καθορισμού Συστήματος Τιμολόγησης των Μετακινήσεων (π.χ. ζωνικό σύστημα κλπ)

Το έργο αφορά τον καθορισμό του συστήματος τιμολόγησης των μετακινήσεων ανάλογα με ορισμένες παραμέτρους και στόχους (αύξηση εσόδων, μείωση κόστους λειτουργίας συστήματος κομίστρου, υποστήριξη των μετεπιβιβάσεων και βελτίωση διαλειτουργικότητας των μέσων, αύξηση επιβατικής κίνησης, κ.λπ.). Στα πλαίσια της μελέτης θα εξετασθεί η σκοπιμότητα, εφικτότητα και παράμετροι εφαρμογής ζωνικού συστήματος κομίστρου, καθώς και συστημάτων βασισμένων στη χιλιομετρική απόσταση, την τιμολόγηση μετεπιβιβάσεων κ.λπ.).

Μελέτη Εκτίμησης Επιβατικής Κίνησης, Χρήσης Τύπου Κομίστρου και Κατανομής των Εισπράξεων

Οι μετρήσεις επιβατικής κίνησης γίνονται για τον προσδιορισμό της ημερήσιας, εβδομαδιαίας, μηνιαίας και ετήσιας επιβατικής κίνησης των εκτελεστικών φορέων. Οι μετρήσεις αυτές ολοκληρώνουν τις περιοδικές μετρήσεις επιβατικής κίνησης που πραγματοποιεί ο ΟΑΣΑ σε μεμονωμένες γραμμές Α.Σ., στη διάρκεια κάθε έτους με στόχο την εκτίμηση της επιβατικής κίνησης των γραμμών του δικτύου Α.Σ.

Με βάση τα αναλυτικά στοιχεία των ακυρώσεων που συλλέγονται ανά μήνα, τις περιοδικές μετρήσεις επιβατικής κίνησης και την αναλογία επιβιβάσεων-ακυρώσεων, προσεγγίζεται η συνολική επιβατική κίνηση για τον κάθε φορέα παροχής συγκοινωνιακού έργου (λαμβάνοντας υπόψη, διορθωτικά, και τις πωλήσεις).

Συνοπτικά, τα αποτελέσματα των μετρήσεων αυτών είναι απαραίτητα για:

- Τον προσδιορισμό της ημερήσιας, μηνιαίας και ετήσιας κίνησης των Α.Σ.
- Τον προσδιορισμό της επιβατικής κίνησης κατά τα Σαββατοκύριακα
- Το συγκοινωνιακό σχεδιασμό του συστήματος Α.Σ.
- Την παρακολούθηση του μεταφορικού έργου και της απόδοσης του συστήματος - Α.Σ.
- Την εκτίμηση της κατανομής του μεταφορικού έργου και τον καταμερισμό μέρους των εισπράξεων από το κόμιστρο μεταξύ των ΕΦΣΕ.

Οι τελευταίες μετρήσεις έγιναν τον Οκτώβριο-Νοέμβριο του 2001. Στο διάστημα που μεσολάβησε από τότε μέχρι σήμερα το δίκτυο των Α.Σ. άλλαξε ριζικά (επεκτάσεις /νέοι σταθμοί μετρό, νέες γραμμές θερμικών και ηλεκτρικών λεωφορείων, νέες γραμμές τραμ και προαστιακού σιδηρόδρομου, νέοι τύποι κομίστρου, κλπ) με αποτέλεσμα να έχουν διαφοροποιηθεί όχι μόνο τα συνολικά μεγέθη της επιβατικής κίνησης, αλλά και η εσωτερική τους διάρθρωση (κατανομή κατά τύπο μεταφορικού μέσου, κατά τύπο κομίστρου, κατά γραμμή και κατά χρονική περίοδο). Επισημαίνεται ότι στις προηγούμενες μετρήσεις δεν περιλαμβάνονταν το τραμ και ο προαστιακός σιδηρόδρομος.

Επιπλέον, εισήχθησαν στο σύστημα νέοι τύποι κομίστρου (κόμιστρα τραμ και προαστιακού, ενιαίο κόμιστρο) που καθιστούν απαραίτητη την μέτρηση και επανεκτίμηση των ποσοστών χρήσης, της μεθοδολογίας καταμερισμού των εισπράξεων στους εκτελεστικούς φορείς.

11. Συμβάσεις με ΕΦΣΕ

Αντικείμενο και Στόχοι

Οι στόχοι του σχεδίου δράσης είναι:

- Η ανάληψη επιτελικού ρόλου του ΟΑΣΑ σε σχέση με τους ΕΦΣΕ
- Η προαγωγή της λειτουργίας του ΟΑΣΑ και των ΕΦΣΕ με ιδιωτικο-οικονομικά κριτήρια
- Η παρακολούθηση, πιστοποίηση και βελτίωση του εκτελούμενου συγκοινωνιακού έργου

Το ισχύον θεσμικό πλαίσιο καθορίζει την υποχρέωση για τη σύναψη Συμβολαίων Διαχείρισης μεταξύ της διοίκησης του ΟΑΣΑ και των διοικήσεων των ΕΦΣΕ

(Ν.2414/96) καθώς και συμβάσεων μεταξύ του ΟΑΣΑ και των Εταιρειών Παροχής Συγκοινωνιακού Έργου (Ν. 2669/98 και Ν. 3297/2004).

12. Εξυπηρέτηση – Πληροφόρηση Επιβατικού Κοινού

Η δράση αυτή περιλαμβάνει τα παρακάτω υποέργα, για την υλοποίηση των οποίων υπεύθυνη είναι η Δ/νση Δημοσίων Σχέσεων και Εξυπηρέτησης του Κοινού.

Μελέτη Ολοκληρωμένου Συστήματος Πληροφόρησης Επιβατικού Κοινού (Brand Name)

Αντικείμενο και Στόχοι

Σήμερα οι έξι φορείς υλοποίησης του Συγκοινωνιακού Έργου (ΕΘΕΛ, ΗΛΠΑΠ, ΗΣΑΠ, ΜΕΤΡΟ, ΤΡΑΜ, ΠΡΟΑΣΤΙΑΚΟΣ) εμφανίζονται στο επιβατικό κοινό με ανομοιογενή και ασυντόνιστο τρόπο. Η εμφάνιση αυτή αφορά την εικόνα των οχημάτων εσωτερικά και εξωτερικά, την εικόνα του προσωπικού, τα έντυπα πληροφόρησης, τους τύπους κομίστρου, την πληροφόρηση στις στάσεις, τα κουβούκλια κ.λπ.

Η πληροφόρηση είναι ένα μείζον θέμα στρατηγικής σημασίας, το οποίο μπορεί να επηρεάσει άμεσα τη συμπεριφορά και τη στάση του επιβατικού κοινού ως προς τη χρήση των Μέσων Μαζικής Μεταφοράς. Ο επιβάτης – πελάτης πρέπει να έχει τη δυνατότητα να «βλέπει» ενοποιημένη και ομοιόμορφη πληροφόρηση, η οποία αποτελεί τη «βιτρίνα» πώλησης των υπηρεσιών του.

Στόχος της δράσης αυτής είναι η δημιουργία ενιαίας μορφής, ενιαίου σχήματος και ενιαίας εταιρικής ταυτότητας (brand name) του Συστήματος Αστικών Συγκοινωνιών (εν όψει και του Ενιαίου Φορέα).

Βασικές Ενέργειες Υλοποίησης

Σε πρώτη φάση προτείνεται η εκπόνηση μελέτης με αντικείμενο το σχεδιασμό και την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος πληροφόρησης του επιβατικού κοινού και η εφαρμογή του σε δύο άξονες πληροφόρησης που περιλαμβάνουν αφενός τα παντός είδους πληροφοριακά έντυπα και αφετέρου την πληροφόρηση στις στάσεις.

- Πληροφοριακά έντυπα

Για την πληροφόρηση των επιβατών ο ΟΑΣΑ διαθέτει σήμερα έξι συγκοινωνιακούς χάρτες, οι οποίοι καλύπτουν το λεκανοπέδιο, καθώς και έναν αγγλόφωνο χάρτη με το κέντρο της Αθήνας και του Πειραιά.

Η απεικόνιση του συγκοινωνιακού δικτύου σε έξι χάρτες κρίνεται απαραίτητη σήμερα περισσότερο από ποτέ προκειμένου να καλυφθεί ολόκληρο το λεκανοπέδιο, διότι λόγω των δημογραφικών αλλαγών που έχουν επέλθει στην πρωτεύουσα το συγκοινωνιακό

δίκτυο επεκτάθηκε και πύκνωσε. Παρά το μεγάλο αριθμό των χαρτών το πυκνό συγκοινωνιακό δίκτυο της Αθήνας είναι δύσκολο να απεικονιστεί με ευκρίνεια, γεγονός που καθιστά τους χάρτες αυτούς πολύπλοκους, με αποτέλεσμα να είναι δύσχρηστοι από μεγάλο αριθμό του επιβατικού κοινού.

Όμως, παρά τα προβλήματα αυτά, η συνέχιση της έκδοσης των χαρτών αυτών θεωρείται απαραίτητη με την παράλληλη υποστήριξη από επιμέρους χάρτες ή φυλλάδια.

Στην οριστικοποίηση των πρόσθετων εκδόσεων θα ληφθεί υπ' όψη το συνεχώς επεκτεινόμενο δίκτυο των Μέσων Σταθερής Τροχιάς. Εκτός από την υφιστάμενη γραμμή του Ηλεκτρικού επεκτείνεται το ΜΕΤΡΟ και ο ΠΡΟΑΣΤΙΑΚΟΣ ενώ ολοκληρώθηκε το TRAM με τρεις γραμμές. Σύμφωνα με μετρήσεις τα υπάρχοντα Μέσα Σταθερής Τροχιάς διακινούν σημαντικότερο αριθμό επιβατών και επομένως ο οποιοσδήποτε μελλοντικός σχεδιασμός ενημερωτικών εντύπων θα πρέπει να έχει ως κεντρικό σημείο αναφοράς τα Μέσα Σταθερής Τροχιάς. Άλλωστε, πλέον και ο συγκοινωνιακός σχεδιασμός του ΟΑΣΑ βασίζεται σε τροφοδοτικές γραμμές προς και από τους σταθμούς ΜΕΤΡΟ και ΗΣΑΠ. Για το λόγο αυτό προτείνεται η έκδοση μιας σειράς χαρτών rocket size με κεντρικό σημείο αναφοράς τους σταθμούς του ΜΕΤΡΟ και του ΗΣΑΠ στους οποίους να απεικονίζονται οι μετεπιβιβάσεις στα άλλα Μέσα Μαζικής Μεταφοράς.

- Πληροφόρηση στις στάσεις

Η σωστή πληροφόρηση στη στάση βασίζεται σε έναν πολύπλευρο μηχανισμό, ο οποίος έχει σαν αφετηρία την πρωτογενή πληροφορία που είναι π.χ. μια απόφαση για αλλαγή στάσης, και φτάνει μέχρι τον τύπο των γραμμάτων που θα χρησιμοποιηθούν στην πληροφοριακή πινακίδα, τη συντήρηση, τον καθαρισμό της, κ.λπ.

Το έργο της πληροφόρησης θα πρέπει να περιλαμβάνει δύο σκέλη: αφ' ενός το σχεδιασμό των επιμέρους χαρτών ή εντύπων σε συνδυασμό με το μοντέλο της στάσης, με σκοπό την επίτευξη της ενιαίας μορφής πληροφόρησης (ύψος, χρωματισμός, γραμματοσειρά κ.λπ.) καθώς και την ανανέωση της πληροφόρησης – συντήρησης, και αφ' ετέρου την κατασκευή, συντήρηση και καθαρισμό των στάσεων. Η πληροφόρηση στις στάσεις θα πρέπει να αναγράφεται εκτός από ελληνικά και με λατινικά στοιχεία.

Μετά την ολοκλήρωση της μελέτης σχεδιασμού του ολοκληρωμένου συστήματος πληροφόρησης του επιβατικού κοινού προτείνεται να ξεκινήσει άμεσα το έργο της ενιαίας μορφής πληροφόρησης, πιλοτικά σε 300 - 400 στάσεις του κέντρου της Αθήνας και σταδιακά να ακολουθήσουν οι στάσεις της περιφέρειας.

Μελέτη και Δημιουργία Υλικού Προώθησης των ΜΜΜ σε Γυμνάσια και Λύκεια

Αντικείμενο και Στόχοι

Οι μαθητές γυμνασίου – λυκείου αποτελούν ένα σημαντικό τμήμα του επιβατικού κοινού και απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή στην προσέγγιση και ενημέρωσή τους για τα ΜΜΜ. Αντικείμενο του έργου αυτού αποτελεί η σύνταξη ειδικής μελέτης και η δημιουργία αντίστοιχου υλικού, το οποίο στη συνέχεια θα προωθηθεί σε γυμνάσια και λύκεια.

Στόχοι του έργου είναι:

- Να προβληματιστεί το νεανικό κοινό (χρήστες των Μέσων Μαζικής Μεταφοράς) από την ύπαρξη ενός συστήματος μεταφορικής εξυπηρέτησης υψηλής ποιότητας για τους κατοίκους μιας σύγχρονης μεγαλούπολης, όπως η Αθήνα (εξετάζοντας θέματα όπως χρόνος, χρήμα, ασφάλεια) και το πώς αυτό σχετίζεται με την αειφόρο ανάπτυξη της πόλης μας.
- Να συνειδητοποιήσουν οι μαθητές τις αρνητικές επιπτώσεις (περιβαλλοντικές, ενεργειακές, οικονομικές) από την απαξίωση των Μέσων Μαζικής Μεταφοράς.
- Να μελετήσουν τις δυσκολίες που έχουν κάποιες κατηγορίες πολιτών προκειμένου να μετακινηθούν στην πόλη (παιδιά, ποδηλάτες, ηλικιωμένοι, άνθρωποι με αναπηρίες).
- Να διαμορφώσουν προτάσεις για την αύξηση της χρήσης των μέσων μαζικής μεταφοράς από συνομηλίκους τους.

13. Ανάπτυξη Αυτόματου Συστήματος Συλλογής Κομίστρου

Στόχοι

Ο σχεδιασμός και συντονισμός του Συστήματος Κομίστρου των Αστικών Συγκοινωνιών της Αθήνας αποτελεί μια από τις βασικές δραστηριότητες του ΟΑΣΑ και η ανανέωση της υφιστάμενης τεχνολογίας κρίνεται ως κύριας σημασίας έργο για τη μελλοντική πορεία του ΣΑΣΑ

Οι στόχοι της ανάπτυξης του αυτόματου συστήματος συλλογής κομίστρου είναι οι εξής:

- Διευκόλυνση πελατών.
- Διασφάλιση εσόδων και βελτίωση διαδικασίας κατανομής στους ΕΦΣΕ
- Βελτίωση παρακολούθησης συγκοινωνιακού έργου με υποστήριξη στη μέτρηση και συλλογή κρίσιμων στοιχείων επιβατικής κίνησης, προτιμήσεις σε προϊόντα κ.λπ.
- Ευκολία εισαγωγής νέων προϊόντων.

Περιγραφή Αντικειμένου

Το βασικά χαρακτηριστικά του νέου συστήματος κομίστρου είναι τα ακόλουθα :

- Η χρησιμοποίηση "έξυπνων" καρτών (Smart Cards) σε αντικατάσταση των χάρτινων μηνιαίων και ετήσιων καρτών απεριόριστων διαδρομών που ισχύουν σήμερα.
- Η χρησιμοποίηση "έξυπνων" καρτών (Smart Cards) σε αντικατάσταση των χάρτινων καρτών «Ελευθέρας» που ισχύουν σήμερα.
- Η χρησιμοποίηση "έξυπνων" καρτών (Smart Cards) για την αντικατάσταση των χάρτινων εισιτηρίων απλής διαδρομής που ισχύουν σήμερα.
- Η δημιουργία ενός καινούριου τύπου εισιτηρίου, του "πολλαπλού" με τη χρήση "έξυπνων" καρτών (Smart Cards), που θα επιτρέπει (α) την πραγματοποίηση ενός αριθμού διαδρομών με τα μέσα μαζικής μεταφοράς, ανάλογα με την αξία που θα έχει αποθηκευμένη μέσα της και (β) την πραγματοποίηση απεριόριστου αριθμού διαδρομών με τα μέσα μαζικής μεταφοράς, για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (π.χ. ημερήσιο εισιτήριο, εβδομαδιαίο, κ.α.).

Στο έργο περιλαμβάνεται η μελέτη εφαρμογής του συστήματος, η προμήθεια, εγκατάσταση και θέση σε λειτουργία του απαραίτητου εξοπλισμού, καθώς επίσης και η εκπαίδευση του προσωπικού.

Η σκοπιμότητα του νέου συστήματος έγκειται στο γεγονός ότι μέσω αυτού επιτυγχάνονται:

- Ευέλικτη τιμολογιακή πολιτική
- Ενιαία αντιμετώπιση των μετεπιβιβάσεων
- Υποστήριξη νέων προϊόντων κομίστρου
- Περιορισμός των διαφυγόντων εσόδων από την λαθραία επιβίβαση
- Ευκολία και φιλικότητα προς τον επιβάτη
- Βελτίωση παρακολούθησης συγκοινωνιακού έργου με υποστήριξη στη μέτρηση και συλλογή κρίσιμων στοιχείων επιβατικής κίνησης, προτιμήσεις σε προϊόντα κ.λπ.
- Δικαιότερη κατανομή εσόδων μεταξύ των ΕΦΣΕ
- Ευκολία και μειωμένο κόστος συντήρησης

14. Ανάπτυξη Συστήματος Τηλεματικής

Αντικείμενο και Στόχοι

Το Έργο αφορά στην «Προμήθεια, Εγκατάσταση και Συντήρηση του Συστήματος Τηλεματικής Εποπτείας του ΟΑΣΑ» και υλοποιείται για λογαριασμό των ΟΑΣΑ, ΕΘΕΛ και ΗΛΠΑΠ. Αντικείμενο του Έργου είναι η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος εποπτείας 2.200 λεωφορείων της ΕΘΕΛ και 366 τρόλεϊ των ΗΛΠΑΠ και η δυναμική πληροφόρηση των επιβατών στις 150 έξυπνες στάσεις.

Στους στόχους του συστήματος περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, οι εξής:

- Η ποιοτική και ποσοτική αναβάθμιση των παρεχομένων υπηρεσιών (αξιοπιστία, ακρίβεια, ενημέρωση)
- Η παροχή δυναμικής πληροφόρησης των επιβατών εντός των οχημάτων και σε αναμονή στις έξυπνες στάσεις
- Η βέλτιστη διαχείριση του στόλου
- Η παροχή σε πραγματικό χρόνο αναλυτικών και ακριβών δεδομένων για την επιχειρησιακή εκμετάλλευση δικτύου.
- Η βελτίωση της ασφάλειας επί των οχημάτων
- Η καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και του τροχαίου υλικού

15. Ανάπτυξη Σταθμών Μετεπιβίβασης

Αντικείμενο και Στόχοι

Οι Σταθμοί Μετεπιβίβασης αποτελούν κομβικά σημεία δικτύου του ΣΑΣΑ. Ανάλογα με το είδος των εγκαταστάσεων που μπορεί να διαθέτουν, διευκολύνουν τις μετεπιβιβάσεις μεταξύ μέσων ή γραμμών του ίδιου μέσου και αποτελούν πόλο έλξης πελατών.

Οι στόχοι του σχεδίου δράσης περιλαμβάνουν:

- Την ανάπτυξη νέων σταθμών
- Την προσέλκυση πελατών από επιβατικά αυτοκίνητα
- Τη διευκόλυνση της ενιαιοποίησης μεταξύ των φορέων
- Τη μείωση του «κόστους» μετεπιβίβασης των επιβατών, λόγω μείωσης της αναμονής
- Τη βελτίωση της εκμετάλλευσης των πόρων (οχημάτων και προσωπικού) με την τμηματοποίηση των διαδρομών.

16. Ερευνητικά Έργα Υποστήριξης Συγκοινωνιακού Σχεδιασμού

Αντικείμενο και Στόχοι

Ως μέρος του γενικότερου μελετητικού προγράμματος για το στρατηγικό σχεδιασμό των μεταφορών της Αττικής, που έχει εγκριθεί από το Δ.Σ. του ΟΑΣΑ, προβλέπεται η ανάθεση μίας σειράς ερευνητικών έργων, τα οποία θα υποστηρίξουν το στρατηγικό σχεδιασμό προσδιορίζοντας την απαιτούμενη μεθοδολογία και τις βέλτιστες λύσεις.

1. Υποστήριξη Λειτουργίας Παρατηρητηρίου για το Συγκοινωνιακό Έργο Αστικών Συγκοινωνιών
2. Ερευνητικό Πρόγραμμα Υποστήριξης Συγκοινωνιακού Σχεδιασμού

17. Παρακολούθηση και Αξιολόγηση Δεικτών Απόδοσης ΕΦΣΕ

Αντικείμενο και Στόχοι

Στα πλαίσια των στρατηγικών του επιλογών ο ΟΑΣΑ θεωρεί ότι τα επόμενα χρόνια πρέπει να αναπτυχθεί στον οργανισμό μια εταιρική κουλτούρα προσανατολισμένη στην εξυπηρέτηση του πελάτη. Οι εκτελεστικοί φορείς οφείλουν από τη μεριά τους να παρέχουν υπηρεσίες μέσα σε ένα κλίμα συνεχούς βελτίωσης του επιπέδου εξυπηρέτησης και αναβάθμισης των ποιοτικών χαρακτηριστικών τους.

Οι νόμοι 2669/1998 και 3297/2004 για την οργάνωση και λειτουργία των Αστικών Συγκοινωνιών προβλέπουν την υπογραφή συμβάσεων μεταξύ του ΟΑΣΑ και των εκτελεστικών φορέων. Ο Νόμος 2669, μεταξύ άλλων προβλέπει τη χρηματοδότηση των φορέων με βάση τους ποιοτικούς και τους ποσοτικούς δείκτες που περιλαμβάνονται στα συμβόλαια διαχείρισης.

Με βάση τα παραπάνω θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικός ο προσδιορισμός και η ανάπτυξη κατάλληλων επιλεγμένων δεικτών παρακολούθησης που να απεικονίζουν τη χρηματοοικονομική και τη λειτουργική απόδοση των εταιρειών παροχής συγκοινωνιακού έργου.

Η υλοποίηση του συγκεκριμένου σχεδίου δράσης σχετίζεται με την υπογραφή των συμβολαίων διαχείρισης με τους ΕΦΣΕ αλλά δεν εξαρτάται από αυτή. Η ανάπτυξη και παρακολούθηση των συγκεκριμένων δεικτών απόδοσης προϋποθέτει σε κάθε περίπτωση το σωστό και ρεαλιστικό σχεδιασμό τυποποιημένων διαδικασιών ελέγχου, μετρήσεων και αναφοράς καθώς και την απόλυτη στήριξη όλων των εμπλεκομένων.

18. Ανάλυση χρηματοοικονομικών προβλέψεων

Σε ένα ταχύτατα εξελισσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, η παρακολούθηση και καταγραφή των παραγόντων που επηρεάζουν την πορεία και εξέλιξη του Ο.Α.Σ.Α. αποτελεί πολύ σημαντικό εργαλείο για την διοίκηση του οργανισμού.

Με βάση την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, το στρατηγικό σχεδιασμό και τα προτεινόμενα σχέδια δράσης, καταρτίστηκαν τρία σενάρια χρηματοοικονομικών προβλέψεων (ρεαλιστικό, απαισιόδοξο και αισιόδοξο) για την περίοδο 2006-2007.

Παραδοχές κατάρτισης ρεαλιστικού σεναρίου

Οι παραδοχές κατάρτισης του ρεαλιστικού σεναρίου που αφορά στα προβλεπόμενα λειτουργικά αποτελέσματα του Οργανισμού είναι:

- Τα έσοδα του ΟΑΣΑ από πωλήσεις υπηρεσιών προκύπτουν κυρίως από το δικαίωμα 2% επί των εσόδων από κόμιστρα των φορέων και επί της αντισταθμιστικής καταβολής που δίνεται από το ΥΠΟΙΟ στους φορείς ΕΘΕΛ, ΗΛΠΑΠ, ΗΣΑΠ και ΑΜΕΛ. Συμπεριλαμβάνονται επίσης τα έσοδα από τα πρόστιμα παραβατών επιβατών, τα έσοδα από τη διαφορά του κόστους διανομής εισιτηρίων για λογαριασμό της ΕΘΕΛ Α.Ε και της ΤΡΑΜ Α.Ε. και τα έσοδα από τις πωλήσεις φοιτητικών και μαθητικών κουπονιών.
- Τα έσοδα κεφαλαίων (τόκοι) προέρχονται κυρίως από Ομόλογο Ελληνικού Δημοσίου 10ετους διάρκειας και το οποίο πρόκειται να ρευστοποιηθεί μέσα στο 2007 για τη χρηματοδότηση της αγοράς νέου κτιρίου για τον ΟΑΣΑ.
- Η εισοδηματική πολιτική για τις ΔΕΚΟ το 2007 λαμβάνει υπόψη της ως ανώτατο όριο ονομαστικών αυξήσεων από ΣΣΕ το ποσοστό του 4% υπό την προϋπόθεση ότι η συνολική αύξηση μισθοδοσίας (carry over+ωρίμανση+ αύξηση ΣΣΕ) δεν θα ξεπεράσει το ποσοστό του 6%.
- Ο αποπληθωριστής ιδιωτικής κατανάλωσης θα αυξηθεί το 2007, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις του ΥΠΟΙΟ, κατά 3,5% περίπου.

Η εξέλιξη του προσωπικού του Οργανισμού παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα:

Επιχειρησιακή Στρατηγική

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	2006	2007
Μόνιμοι		
Αρχή	170	166
Προσλήψεις	2	52
Αποχωρήσεις	6	6
Τέλος έτους	166	212
Έκτακτοι – Αποσπασμένοι		
Αρχή	82	93
Προσλήψεις	11	5
Αποχωρήσεις	-	18
Τέλος έτους	93	80
Εποχιακοί		
Αρχή	17	-
Προσλήψεις	-	-
Αποχωρήσεις	17	-
Τέλος έτους	-	-
ΣΥΝΟΛΟ ΤΕΛΟΥΣ ΕΤΟΥΣ	259	292

(*) Δεν περιλαμβάνονται οι σπουδαστές ΤΕΙ – μαθητευόμενοι ΟΑΕΔ

Σε ότι αφορά τον δανεισμό αναφέρονται τα εξής:

- Η συναλλαγματική ισοτιμία ευρώ/ δολαρίου υπολογίστηκε σε 1,2.
- Το επενδυτικό πρόγραμμα του ΟΑΣΑ και των θυγατρικών του χρηματοδοτείται κατά ένα μέρος από το Γ' Κ.Π.Σ. και το υπόλοιπο από δανεισμό.
- Το όριο δανεισμού για το 2006 για τον Όμιλο ΟΑΣΑ καθορίστηκε από το ΥΠΟΙΟ σε 540,94 εκατ. ευρώ. Έναντι αυτού, ο ΟΑΣΑ συνολόγησε κατά το 2006 δύο ομολογιακά δάνεια ύψους 489,51 εκατ. ευρώ.
- Τα κυμαινόμενα επιτόκια δανεισμού (Euribor & Libor) για τα έτη 2006 και 2007 υπολογίστηκαν σε 3 % και 5% αντίστοιχα.
- Το κόστος του δανεισμού επιβαρύνεται με 1,024 % ετησίως (αφορά Προμήθεια Δημοσίου συν το Χαρτόσημο Προμήθειας).
- Στα δάνεια δεν έχει υπολογισθεί η εισφορά του Ν.128/75.

Για το έτος 2007 ο δανεισμός του Ομίλου προκύπτει από τις ανάγκες των φορέων και παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα :

ΦΟΡΕΙΣ	ΕΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟΣ ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ 2006	ΑΙΤΟΥΜΕΝΟΣ ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ 2007
ΕΘΕΛ	300.200.000	290.929.000
ΗΣΑΠ	158.510.000	90.748.000
ΗΛΠΑΠ	66.130.000	88.992.000
ΟΑΣΑ	16.098.000	26.011.000
ΣΥΝΟΛΟ	€ 540.938.000	€ 496.680.000

(*) Στον δανεισμό του ΟΑΣΑ περιλαμβάνονται τα τοκοχρεολύσια της τ. ΕΑΣ

Σε ότι αφορά τα προβλεπόμενα έσοδα αναφέρονται τα εξής:

Επιχειρησιακή Στρατηγική

- Η επιβατική κίνηση του ΣΑΣ στο ρεαλιστικό σενάριο εκτιμάται σε 753.226.370 επιβάτες για το 2006 και σε 800.849.120 επιβάτες για το έτος 2007.
- Η αντισταθμιστική καταβολή που χορηγήθηκε στο ΣΑΣ για το έτος 2006 ανέρχεται σε 130.000.000 ευρώ ή 0,18 ευρώ ανά επιβάτη κατά μέσο όρο για όλες τις Ε.Π.Σ.Ε. Η αντισταθμιστική καταβολή για το έτος 2007 προβλέπεται να παραμένει στα επίπεδα του 2006.
- Η τιμή του μεσοσταθμικού κομίστρου δεν προβλέπεται να αυξηθεί κατά το έτος 2007.

Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζονται τα έσοδα από κόμιστρα και η αντισταθμιστική καταβολή που έχουν προβλεφθεί από τους φορείς στο ρεαλιστικό σενάριο, καθώς και τα έσοδα του ΟΑΣΑ από το δικαίωμα 2% για την διετία 2006 -2007.

(σε χιλ. ευρώ)

ΦΟΡΕΑΣ		2006	2007
ΕΘΕΛ	ΚΟΜΙΣΤΡΑ	108.000	120.000
	ΑΝΤΙΣΤ. ΚΑΤΑΒΟΛΗ	71.300	71.300
ΗΣΑΠ	ΚΟΜΙΣΤΡΑ	51.023	52.476
	ΑΝΤΙΣΤ. ΚΑΤΑΒΟΛΗ	23.853	24.211
ΗΛΠΑΠ	ΚΟΜΙΣΤΡΑ	22.150	24.000
	ΑΝΤΙΣΤ. ΚΑΤΑΒΟΛΗ	19.270	19.550
ΑΜΕΛ	ΚΟΜΙΣΤΡΑ	74.000	80.000
	ΑΝΤΙΣΤ. ΚΑΤΑΒΟΛΗ	2.750	2.750
ΤΡΑΜ	ΚΟΜΙΣΤΡΑ	5.300	5.800
ΠΡΟ/ΚΟΣ	ΚΟΜΙΣΤΡΑ	1.930	2.150
ΚΤΕΛ	ΚΟΜΙΣΤΡΑ	25	28
ΟΑΣΑ	ΔΙΚΑΙΩΜΑ 2%	7.592	8.045

Το λειτουργικό έλλειμμα του ΟΑΣΑ με βάση τις πιο πάνω παραδοχές παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα:

(σε χιλ. ευρώ)

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ	2006	2007
Έσοδα από πωλήσεις υπηρεσιών	9.792	10.645
Λοιπά Οργανικά έσοδα	655	255
Επιχορηγήσεις	56	124
ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	10.503	11.024
Αμοιβές και έξοδα προσωπικού	10.685	10.891
Λοιπά Οργανικά έξοδα	2.630	3.721
ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	13.315	14.612
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΕΛΛΕΙΜΜΑ	(2.812)	(3.588)

Πέραν του θεωρούμενου ρεαλιστικού σεναρίου αναλύονται και δυο εναλλακτικά σενάρια, αισιόδοξο και απαισιόδοξο, ώστε να ελεγχθεί η ευαισθησία των υποθέσεων.

Επιχειρησιακή Στρατηγική

Οι παράμετροι που διαφοροποιούνται στα δυο σενάρια για το έτος 2007 και οι οποίες επηρεάζουν τα αποτελέσματα των σεναρίων που έχουν συντάξει οι φορείς και κατ' επέκταση τα αποτελέσματα του ΟΑΣΑ είναι:

- Η επιβατική κίνηση
- Η χρονική μετατόπιση των νέων προσλήψεων.

Απαισιόδοξο σενάριο

Οι παραδοχές που έγιναν για την επεξεργασία αυτού του σεναρίου παρουσιάζονται παρακάτω:

Μεταβολή Επιβατικής Κίνησης από έτος σε έτος	-5% σε σχέση με το 2006
Αριθμός επιβατών ΣΑΣ	756.851.776
Αντισταθμιστική καταβολή ΣΑΣ	Καμία μεταβολή σε σχέση με το 2006
Τιμή Κομιστρου (Μεσοσταθμικό)	Καμία αύξηση σε σχέση με το 2006
Χρονική επιβάρυνση μισθοδοσίας ΟΑΣΑ από νέες προσλήψεις	7,5 μήνες

Τα έσοδα από κόμιστρα και αντισταθμιστική καταβολή που έχουν προβλεφθεί από τους φορείς, στο απαισιόδοξο σενάριο, καθώς και τα έσοδα του ΟΑΣΑ από το δικαίωμα 2% για το έτος 2007 παρουσιάζονται παρακάτω:

(σε χιλ. ευρώ)

ΦΟΡΕΑΣ		2006	2007
ΕΘΕΛ	ΚΟΜΙΣΤΡΑ	108.000	103.680
	ΑΝΤΙΣΤ. ΚΑΤΑΒΟΛΗ	71.300	71.300
ΗΣΑΠ	ΚΟΜΙΣΤΡΑ	51.023	50.377
	ΑΝΤΙΣΤ. ΚΑΤΑΒΟΛΗ	23.853	24.211
ΗΛΠΑΠ	ΚΟΜΙΣΤΡΑ	22.150	23.134
	ΑΝΤΙΣΤ. ΚΑΤΑΒΟΛΗ	19.270	19.550
ΑΜΕΛ	ΚΟΜΙΣΤΡΑ	74.000	80.000
	ΑΝΤΙΣΤ. ΚΑΤΑΒΟΛΗ	2.750	2.750
ΤΡΑΜ	ΚΟΜΙΣΤΡΑ	5.300	5.800
ΠΡΟΑΣ/ΚΟΣ	ΚΟΜΙΣΤΡΑ	1.930	2.150
ΚΤΕΛ	ΚΟΜΙΣΤΡΑ	25	28
ΟΑΣΑ	ΔΙΚΑΙΩΜΑ 2%	7.592	7.660

Με βάση τις πιο πάνω παραδοχές το λειτουργικό έλλειμμα του απαισιόδοξου σεναρίου παρουσιάζεται παρακάτω:

(σε χιλ. ευρώ)

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ	2007
-------------------	------

Επιχειρησιακή Στρατηγική

Έσοδα από πωλήσεις υπηρεσιών	10.260
Λοιπά Οργανικά Έσοδα	255
Επιχορηγήσεις	124
ΣΥΝΟΛΟ ΟΡΓΑΝΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ	10.639
Αμοιβές και έξοδα προσωπικού	11.186
Λοιπά Οργανικά έξοδα	3.721
ΣΥΝΟΛΟ ΟΡΓΑΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ	14.907
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΕΛΛΕΙΜΜΑ	(4.268)

Αισιόδοξο σενάριο

Οι παραδοχές που έγιναν για την επεξεργασία αυτού του σεναρίου παρουσιάζονται παρακάτω:

Μεταβολή Επιβατικής Κίνησης από έτος σε έτος	1,29% σε σχέση ,με το 2006
Αριθμός Επιβατών ΣΑΣ	811.156.570
Αντισταθμιστική καταβολή ΣΑΣ	Καμία μεταβολή σε σχέση με το 2006
Τιμή Κομίστρου (Μεσοσταθμικό)	Καμία αύξηση σε σχέση με το 2006
Χρονική επιβάρυνση μισθοδοσίας από νέες προσλήψεις	-

Τα έσοδα από κόμιστρα που έχουν προβλεφθεί από τους φορείς, στο αισιόδοξο σενάριο, καθώς και τα έσοδα του ΟΑΣΑ από το δικαίωμα 2% για το έτος 2007 παρουσιάζονται παρακάτω:

(σε χιλ. ευρώ)

ΦΟΡΕΑΣ		2006	2007
ΕΘΕΛ	ΚΟΜΙΣΤΡΑ	108.000	120.000
	ΑΝΤΙΣΤ. ΚΑΤΑΒΟΛΗ	71.300	71.300
ΗΣΑΠ	ΚΟΜΙΣΤΡΑ	51.023	54.050
	ΑΝΤΙΣΤ. ΚΑΤΑΒΟΛΗ	23.853	24.211
ΗΛΠΑΠ	ΚΟΜΙΣΤΡΑ	22.150	24.443
	ΑΝΤΙΣΤ. ΚΑΤΑΒΟΛΗ	19.270	19.550
ΑΜΕΛ	ΚΟΜΙΣΤΡΑ	74.000	82.400
	ΑΝΤΙΣΤ. ΚΑΤΑΒΟΛΗ	2.750	2.750
ΤΡΑΜ	ΚΟΜΙΣΤΡΑ	5.300	5.974
ΠΡΟ/ΚΟΣ	ΚΟΜΙΣΤΡΑ	1.930	2.215
ΚΤΕΛ	ΚΟΜΙΣΤΡΑ	25	28
ΟΑΣΑ	ΔΙΚΑΙΩΜΑ 2%	7.592	8.138

Με βάση τις πιο πάνω παραδοχές το λειτουργικό έλλειμμα του αισιόδοξου, για τον οργανισμό, σεναρίου παρουσιάζεται στον πιο κάτω πίνακα:

(σε χιλ. ευρώ)

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ	2007
Έσοδα από πωλήσεις υπηρεσιών	10.738
Λοιπά Οργανικά Έσοδα	255

Επιχορηγήσεις	124
ΣΥΝΟΛΟ ΟΡΓΑΝΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ	11.117
Αμοιβές και έξοδα προσωπικού	10.448
Λοιπά Οργανικά έξοδα	3.721
ΣΥΝΟΛΟ ΟΡΓΑΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ	14.169
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΕΛΛΕΙΜΜΑ	(3.052)

19. Συμπεράσματα

Η εξέλιξη και η σύγκριση του λειτουργικού ελλείμματος για τα τρία σενάρια που παρουσιάστηκαν πιο πάνω, εμφανίζεται στο παρακάτω διάγραμμα



Τα βασικά συμπεράσματα της ανάλυσης που προηγήθηκε είναι:

- Οι επιπτώσεις ενδεχόμενης μεταβολής της επιβατικής κίνησης των φορέων του ΣΑΣ και κατ' επέκταση των εσόδων τους από κόμιστρα για το έτος 2007 όπως αυτές θεωρήθηκαν στα δύο εναλλακτικά σενάρια, όπως και η αναστολή των νέων προσλήψεων στον ΟΑΣΑ, δεν φτάνουν για να καταστήσουν τον Οργανισμό κερδοφόρο.
- Η αύξηση της επιβατικής κίνησης το 2007 σε σχέση με το 2006 κατά 1,29 % και η χρονική μετάθεση των προσλήψεων των 52 ατόμων για το 2008, μειώνει το λειτουργικό έλλειμμα του ΟΑΣΑ κατά 15% περίπου (αισιόδοξο σενάριο).
- Η μείωση της επιβατικής κίνησης των φορέων του Ομίλου ΟΑΣΑ κατά 5% και η επιβάρυνση κατά ένα τρίμηνο της ετήσιας μισθοδοσίας του 2007 λόγω των νέων προσλήψεων αυξάνει το λειτουργικό έλλειμμα του ΟΑΣΑ κατά 19% (απαισιόδοξο σενάριο).
- Καθοριστικός παράγοντας για την αύξηση ή τη μείωση του ελλείμματος για τις Ε.Π.Σ.Ε. και κατ' επέκταση για τον Οργανισμό είναι το ύψος της αντισταθμιστικής καταβολής. Αν και ο Νόμος 2669/98 ορίζει ότι η αντισταθμιστική καταβολή

(επιχορήγηση από τον Κρατικό Προϋπολογισμό) θα πρέπει να καλύπτει το έλλειμμα λειτουργίας των συγκοινωνιακών φορέων, αυτό δεν συμβαίνει στην πραγματικότητα, με αποτέλεσμα την τροφοδότηση του συστήματος με νέα δάνεια για την κάλυψη των ελλειμμάτων. Εάν η επιχορήγηση συνεχίσει να κυμαίνεται στα επίπεδα του 2006, αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα επιπλέον δανεισμό, ο οποίος θα επιβαρύνει τα αποτελέσματα χρήσης.

20. Ανάλυση Κινδύνων

Είναι απαραίτητος ο προσδιορισμός των σχετικών κινδύνων και οι σχετικές επιπτώσεις που μπορεί να έχουν αυτοί σε χρονικούς και οικονομικούς όρους, έτσι ώστε στη συνέχεια να καθοριστούν τρόποι επίλυσης των προβλημάτων που ανακύπτουν.

Οι πιθανοί κίνδυνοι δεν θα πρέπει να προβλέπονται μόνο κατά την αρχική προσπάθεια του σχεδιασμού υλοποίησης των έργων. Μια διαρκής διαδικασία διαχείρισης κινδύνων πρέπει να εκτελείται τυπικά κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού των έργων και στη συνέχεια να παρακολουθείται και να ενημερώνεται συνεχώς.

- Διαχείριση Προμηθευτών-Αναδόχων: Σε περιπτώσεις που υπάρχει ανάθεση έργου απαιτείται ειδικός σχεδιασμός για την ελαχιστοποίηση των κινδύνων που σχετίζονται με την εξάρτηση από «εξωτερικούς συνεργάτες» και την απόδοση τους κατά την υλοποίηση του έργου.
- Οικονομική Διαχείριση: Βασικό παράγοντα επιτυχούς υλοποίησης του Προγράμματος αποτελεί ο σχεδιασμός και η διαχείριση χρηματικών ροών.
- Παρακολούθηση Υλοποίησης Προγράμματος: είναι μια συνεχής διαδικασία η οποία περιλαμβάνει την παρακολούθηση της προόδου των έργων, την ανάλυση της πορείας τους καθώς και την προετοιμασία εκθέσεων προόδου εργασιών.
- Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: Είναι μια συνεχώς εκτελούμενη λειτουργία, μέχρι την πλήρη ολοκλήρωση του προγράμματος, η οποία στοχεύει στην ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας και τη δημιουργία κοινού οράματος. Για την υλοποίηση του προγράμματος θα πρέπει να ανατεθούν ρόλοι και αρμοδιότητες σε διάφορες ομάδες έργου. Η κατανομή των αρμοδιοτήτων θα πρέπει να γίνει βάσει των δεξιοτήτων κάθε ατόμου.

- Αξιοποίηση αποτελεσμάτων: Αρχικά θα πρέπει να προσδιοριστεί το επίπεδο επίτευξης των στόχων και στη συνέχεια να γίνουν διορθωτικές κινήσεις οι οποίες θα ενισχύουν τα αρχικά αποτελέσματα.
- Διαχείριση ποιότητας: Περιλαμβάνει τον έλεγχο ποιότητας των παραδοτέων έργων και τη συνεχή προσπάθεια για τα βέλτιστα αποτελέσματα μέσω του σχεδιασμού ποιότητας, του ορισμού Πλαισίου Ποιοτικής Διασφάλισης, του ελέγχου ποιότητας και των διορθωτικών κινήσεων.

21. Διαχείριση Αλλαγών

Η διαχείριση αλλαγών είναι μια διαδικασία που ξεκινά από την έναρξη του πλάνου και συνεχίζεται μέχρι την ολοκλήρωσή του.

Με τον όρο διαχείριση αλλαγών, εννοούμε το σύνολο δράσεων που θα πρέπει να σχεδιαστούν και να υλοποιηθούν για την εισαγωγή και την επιτυχή υιοθέτηση Αλλαγών μέσα στην εταιρία. Η Διαχείριση Αλλαγών συμβάλλει καταλυτικά στη δημιουργία του κατάλληλου περιβάλλοντος μέσα στο οποίο το ανθρώπινο δυναμικό του Ο.Α.Σ.Α. θα μπορέσει να κατανοήσει, να αποδεχθεί τις Αλλαγές που εισάγονται και τελικά να οικοδομήσει επάνω σε αυτές το νέο τρόπο εργασίας του.

Στην περίπτωση του Ο.Α.Σ.Α., ενός οργανισμού με παγιωμένες εδώ και πολλά χρόνια δομές και συνθήκες λειτουργίας, η ανάγκη αποτελεσματικής διαχείρισης της Αλλαγής είναι ακόμα μεγαλύτερη. Η προσπάθεια Αλλαγής του τρόπου λειτουργίας αναμένεται να οδηγήσει σε σημαντικές αντιστάσεις από το προσωπικό, οι οποίες μπορούσαν και να θέσουν σε κίνδυνο την επιτυχία του όλου προγράμματος εκσυγχρονισμού. Θα πρέπει επομένως να δοθεί μεγαλύτερη βαρύτητα στον έγκαιρο σχεδιασμό του τρόπου διαχείρισης της Αλλαγής και αντιμετώπισης των αντιδράσεων αυτών.

Για την διασφάλιση επιτυχούς υλοποίησης των Αλλαγών μέσα στον Ο.Α.Σ.Α., θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ακόλουθοι παράγοντες:

1. Καθορισμός του τρόπου που θα γίνουν οι Αλλαγές: Η προσέγγιση και οι τεχνικές που θα χρησιμοποιηθούν για τη διαχείριση των αλλαγών θα καθοριστούν από τον τρόπο που η Διοίκηση του Ο.Α.Σ.Α. επιθυμεί να εισάγει τις Αλλαγές στον οργανισμό. Συνοπτικά υπάρχουν τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις:

Επιχειρησιακή Στρατηγική

- Άμεση: όταν ο χρόνος και οι διαθέσιμοι πόροι είναι περιορισμένοι. Σε αυτές τις περιπτώσεις η Αλλαγή «επιβάλλεται» από πάνω (Διοίκηση) προς τα κάτω (Εργαζόμενους). Σε αυτή την περίπτωση η αντίσταση στην Αλλαγή είναι έντονη.
- Συνεργασιακή: Υπάρχει συμμετοχή των εργαζομένων στην πορεία της υλοποίησης της Αλλαγής, οι αποφάσεις λαμβάνονται από την ηγεσία, κατόπιν όμως συμμετοχής των εργαζομένων. Η αντίσταση στην Αλλαγή δεν είναι τόσο έντονη.
- Ομαδική: όταν η Αλλαγή πραγματοποιείται ουσιαστικά από τους ίδιους του εργαζόμενους, με την άμεση και συνεχή συνεργασία μεταξύ τους. Συστήνονται ομάδες εργασίας και υπάρχει περιορισμένη αντίσταση.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι τρεις αυτές προσεγγίσεις καθώς και τα βασικά χαρακτηριστικά της εταιρίας και της Αλλαγής σε κάθε περίπτωση:

Διάγραμμα 1: Προσεγγίσεις για τη Διαχείριση Αλλαγής

Προσέγγιση	Απαιτούμενος χρόνος	Απαιτούμενοι άνθρωποι	Επιπέδo Αλλαγής	Σημειωθή κατάσταση	Επιθυμητή κατάσταση	Κόστος προσαρμογής Η/Ρ	Οικ/κο κόστος	Επιτυχία Αλλαγής
Ομαδική	Πολύς	Σημαντικοί	Επίπεδο	Λιγότερο πιθανή	Πολύ πιθανή	Χαμηλό	Υψηλό	Υψηλή
Συνεργασιακή	↕	↕	Επιπέδo	↕	↕	↕	↕	↕
Άμεση	Λίγος	Λίγοι	Μεταβολή	Πολύ πιθανή	Λιγότερο πιθανή	Υψηλό	Χαμηλό	Υψηλή

2. Αναγνώριση των ατόμων που παίζουν καθοριστικό ρόλο στην Αλλαγή: με αυτόν τον τρόπο αναγνωρίζονται οι διάφορες κοινωνικές δυνάμεις του οργανισμού και προβλέπονται τα πιθανά εμπόδια στην υλοποίηση της Αλλαγής.

Κατά το σχεδιασμό της μετάβασης θα πρέπει να αναγνωριστούν τα άτομα που θα έχουν τους ακόλουθους ρόλους στη Διαχείριση Αλλαγής:

- Ηγέτες
- Στελέχη Υποστήριξης
- Συμμέτοχοι
- Συνεργάτες

3. Αναγνώριση του βαθμού ετοιμότητας του Οργανισμού για την Αλλαγή: μέσω συνεντεύξεων με τους κύριους υπεύθυνους για την Αλλαγή καθώς και με άλλα διοικητικά στελέχη. Έτσι προσδιορίζονται οι πιθανές πηγές αντίστασης στις Αλλαγές, όπως υπάρχουσες αξίες, κοινωνική συμπεριφορά και άγραφοι κανόνες.

4. Καθορισμός κατάλληλης προσέγγισης για τη διαχείριση Αλλαγών: ο σκοπός είναι να προσδιοριστούν οι σωστές στρατηγικές που θα επιφέρουν την Αλλαγή στον Οργανισμό και θα έχουν και την υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας.

Τα βασικά βήματα είναι:

- Αντίληψη των βασικών ρόλων στη διαχείριση αλλαγών: Ορισμός υπεύθυνου διαχείρισης της αλλαγής.
- Δημιουργία και διατήρηση αποτελεσματικής υποστήριξης για το πρόγραμμα: συντονίζει και παρακολουθεί τις δράσεις υποστήριξης της Αλλαγής από την ηγεσία και τους εργαζομένους.
- Δημιουργία δέσμευσης μέσω αποτελεσματικής επικοινωνίας: Το πλάνο πρέπει να αναπτυχθεί σε οποιαδήποτε μορφή κριθεί κατάλληλη για τη δομή του προγράμματος, τα χρονικά πλαίσια και τους στόχους του και πρέπει να καλύπτει τα θέματα όπως: κανάλια επικοινωνίας, αρμοδιότητας κ.λ.π. Τα μέρη που αποτελούν το πλάνο επικοινωνίας είναι τα εξής:
 1. Καθορισμός απαιτήσεων επικοινωνίας
 2. Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας επικοινωνίας
 3. Σχεδιασμός στρατηγικής επικοινωνίας
 4. Κατάρτιση σχεδίου επικοινωνίας
 5. Υλοποίηση σχεδίου

6. Αξιολόγηση επικοινωνίας

- Αναγνώριση και διαχείριση αντίδρασης στις Αλλαγές: Η υλοποίηση ενός έργου δημιουργεί αναπόφευκτα αντίδραση στις αλλαγές. Η αντίδραση στην αλλαγή μπορεί να εμφανιστεί με άμεσο ή έμμεσο τρόπο. Η αντιμετώπιση της αντίστασης στην Αλλαγή έχει κόστος, το οποίο όμως δεν μπορεί να αποφευχθεί. Φαινόμενα αντίστασης μπορούν να περιοριστούν μέσα από την αποτελεσματική επικοινωνία, με την παρουσίαση των θετικών στοιχείων της Αλλαγής και την ενίσχυση της δέσμευσης από την ηγεσία του Ο.Α.Σ.Α.
- Ανάπτυξη συνεργασίας μέσω ομαδικής εργασίας: Η επίτευξη των στόχων του προγράμματος απαιτεί ομαδική εργασία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

> ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Marthur, S.S., "How Firms Compete", The Journal of General Management, Vol.14, No 1, 1988.
2. Nelson, R.R. and Winter, S.G., "An Evolutionary Theory of Economic Change", Cambridge, 1982.
3. Porter, M.E., "What is Strategy?", Harvard Business Review, Nov-Dec 1996, pp 61-78.
4. R. Grant, "Contemporary Strategy Analysis", 2002.

> ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

5. Επιχειρησιακό Σχέδιο Ο.Α.Σ.Α. 2005-2006
6. Έκθεση πεπραγμένων 2006
7. KPMG INTERNATIONAL, Σχέδιο Δράσης Επιχειρησιακού Σχεδίου Ε.ΘΕ.Λ.
8. Λιούκας Σ., Διαλέξεις και σημειώσεις "Στρατηγικής των Επιχειρήσεων"
9. Τριετές Επιχειρησιακό Σχέδιο Ε.ΘΕ.Λ. Α.Ε. 2005-2007

> ΔΙΑΔΥΚΤΙΑΚΟΣ ΧΩΡΟΣ

10. www.ogss.gr
11. www.ethel.gr