UAB „Kauno autobusai“ 2015 – 2020 m. veiklos strateginis planas

2014 m. gruodžio 30 d.

TURINYS

Pagrindinės sąvokos ir sutrumpinimai 2
Bendra informacija apie Bendrovę 3
Pagrindinės Bendrovės veiklos strateginės kryptys 5
1. Maršrutų optimizavimas 7
2. Troleibusų tinklo optimizavimas 9
3. Transporto priemonių atnaujinimas ir suvienodinimas 11
4. Veiklos optimizavimas 14
5. Paslaugų kokybės gerinimas 16
5.1. Didinamas keleivių vežimo greitis 16
5.2. Didinamas viešojo transporto saugumas 17
5.3. Užtikrinama transporto priemonių švara 17
5.4. Gerinamas keleivių informavimas 18
5.5. Gerinama keleivių aptarnavimo kokybė 18
5.6. Gerinama keleivių vežimo kokybė 19
6. Keleivių kontrolės stiprinimas 20
7. Pajamų iš išorės didinimas 21
8. Viešojo transporto viešinimas ir patrauklumo didinimas 22
9. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ir bendros Bendrovės kultūros formavimas 23

PAGRINDINĖS SĄVOKOS IR SUTRUMPINIMAI

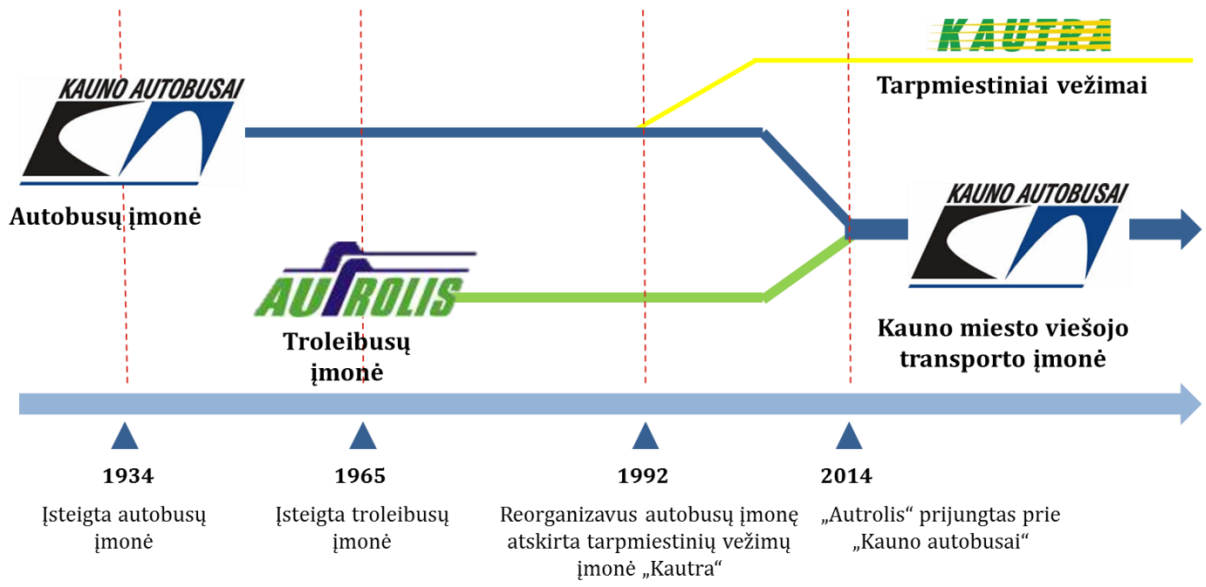
Socialinė viešojo transporto funkcija	Tai socialinė paslauga miestų bei rajonų gyventojams, užtikrinanti mobilumą visiems visuomenės sluoksniams.
VT	Viešasis transportas
TP	Transporto priemonė(s)
Bendrovė	UAB „Kauno autobusai“
SGD	Suspaustos gamtinės dujos
Transporto ir eismo organizavimo skyrius	Kauno miesto savivaldybės administracijos Transporto ir eismo organizavimo skyrius
ES	Europos Sąjunga
NT	Nekilnojamas turtas
IT	Informacinės technologijos
DU	Darbo užmokestis
FT	Finansų tarnyba
ED	Energetikos departamentas
TT	Technikos tarnyba
KT	Keleivių vežimo tarnyba
AD	Administracijos ir personalo departamentas
ITS	IT skyrius

BENDRA INFORMACIJA APIE BENDROVĘ

Kauno miesto savivaldybė 1934 m. įkūrė autobusų įmonę teikti viešojo transporto paslaugas. Nuo veiklos pradžios įmonė buvo ne kartą restruktūrizuota ir jos pavadinimas keletą kartų keitėsi. Po Lietuvos Nepriklausomybės atgavimo, 1992 m. pabaigoje, autobusų įmonė buvo dar kartą restruktūrizuota atskiriant tarpmiestinių keleivių vežimo veiklą. 1995 m. kovo 1 d. buvo įregistruotas naujas, iki šiol galiojantis įmonės pavadinimas – uždaroji akcinė bendrovė „Kauno autobusai“ (toliau – Bendrovė).

1965 m. Kaune buvo įsteigta atskira troleibusų įmonė teikti viešojo transporto paslaugoms. 2013 m. liepos 14 d. Kauno miesto savivaldybės tarybos sprendimu buvo nuspręsta prijungti troleibusų įmonę UAB „Autrolis“ prie autobusų įmonės UAB „Kauno autobusai“. Juridiškai UAB „Autrolis“ buvo prijungta prie Bendrovės 2014 m. balandžio 1 d. ir jau 2014 m. liepos 1 d. buvo visiškai integruota. Sujungimo metu buvo įvykdyti struktūriniai Bendrovės pokyčiai, peržiūrėti valdymo procesai, sukurta nauja moderni Bendrovės organizacinė struktūra ir struktūriškai išgrynintos veiklos.

Figūra 1: Kauno miesto viešojo transporto istorija



Po UAB „Autrolis“ prijungimo, Bendrovė tapo didžiausia viešojo transporto įmone Kauno mieste. Per 2013 m. abi įmonės pervežė 78,23 mln. keleivių, jų bendra rida siekė 17,55 mln. km, o pelnas 1,58 mln. Lt. (žr. lentelę Nr.1). Po sujungimo Bendrovėje iš viso dirbo 1034 darbuotojai (514 buvusių UAB „Kauno autobusai“ darbuotojų ir 520 buvusių UAB „Autrolis“ darbuotojų), o Bendrovės transporto parką sudaro 200 autobusų ir 142 troleibusai.

Lentelė 1: 2013 m. veiklos rezultatai ir prognozė 2014 m.

	KAUNO AUTOBUSAI	AUTROLIS	**Bendras 2013 m.**	**Prognozė 2014 m.**
Pervežta keleivių iš viso, tūkst.	42.384	35.848	78.232	81.300
Bendra rida, tūkst. km	9.893	7.657	17.550	19.145
Ūkinės veiklos pajamos, tūkst. Lt	23.180	22.707	45.887	48.100
Kompensacija, tūkst. Lt	18.405	15.550	33.955	39.720
Kompensacija (už ekologišką ridą), tūkst. Lt	6.009	0	6.009	3.960
Subsidija, tūkst. Lt	6.298	1.282	7.580	6.570
Sąnaudos iš viso, tūkst. Lt	50.156	41.694	91.850	93.170
Pelnas (nuostoliai) prieš apmokestinimą, tūkst. Lt	**3.736**	**(2.155)**	**1.581**	**5.180**

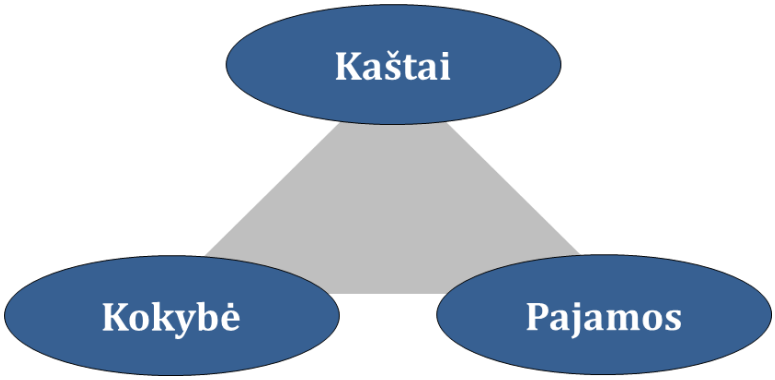
Sujungimo metu įvykę pokyčiai turėjo reikšmingos įtakos Bendrovės veiklai. Po UAB „Autrolis“ prijungimo Bendrovė perėmė troleibusų infrastruktūrą, įmonės veiklos apimtys padvigubėjo. Du kartus išaugo darbuotojų skaičius ir nuvažiuojama rida, padidėjo transporto priemonių skaičius. Atsižvelgiant į reikšmingus Bendrovės veiklai pokyčius, iki šiol galiojęs UAB „Kauno autobusai“ 2013–2017 m. strateginis veiklos planas tapo nebeaktualus, todėl buvo paruoštas naujas 2015–2020 metų Bendrovės veiklos strateginis planas. Strateginis planas apima du laikotarpius: vidutinį laikotarpį iki 2017 m. ir ilgąjį laikotarpį iki 2020 m.

PAGRINDINĖS BENDROVĖS VEIKLOS STRATEGINĖS KRYPTYS

Formuojant Bendrovės tolimesnę veiklos strategiją, buvo išskirtos trys pagrindinės strateginės kryptys:

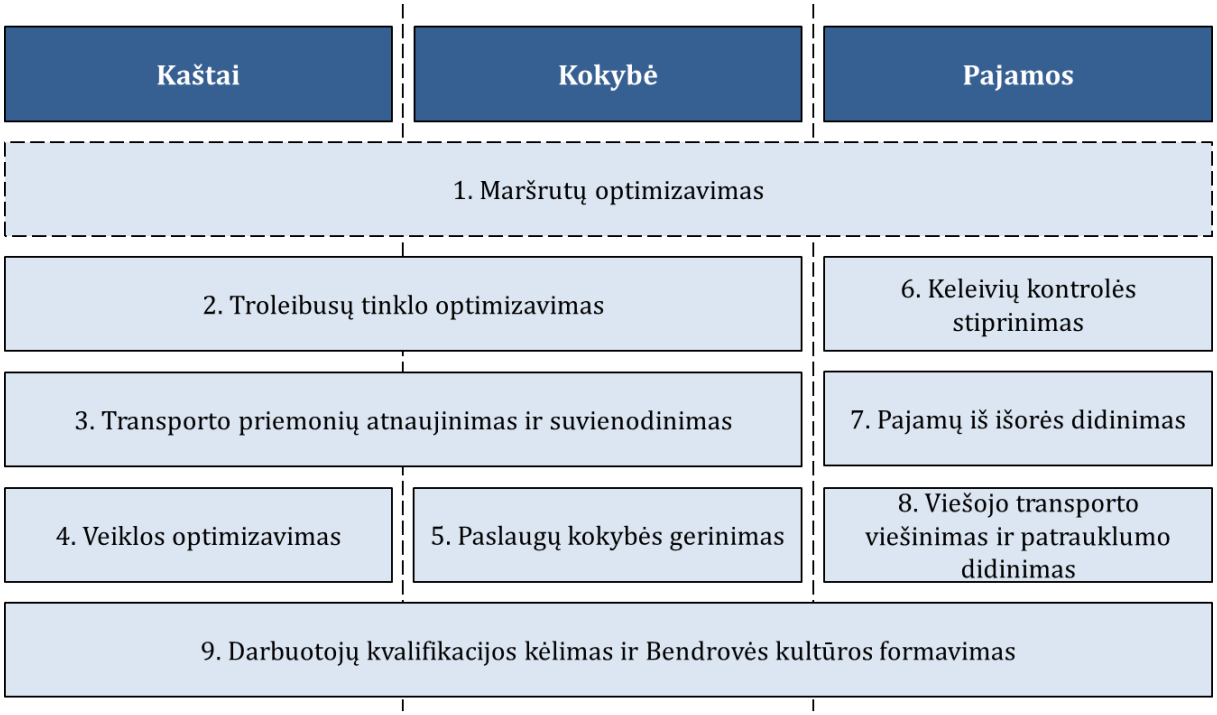
- **Kaštų mažinimas** – efektyviai naudojant materialinius, techninius, žmogiškuosius ir finansinius resursus, bus siekiama mažinti Bendrovės patiriamus kaštus ir didinti veiklos efektyvumą. Tai Bendrovei padės siekti geresnių finansinių rezultatų. Sutaupytos lėšos galės būti toliau investuojamos į Bendrovės veiklą ir užtikrins didesnę grąžą vienintelei Bendrovės akcininkei – Kauno miesto savivaldybei.
- **Paslaugų kokybės didinimas** – atsižvelgiant į keleivių poreikius, bus siekiama didinti paslaugų kokybę ir taip užtikrinti optimalų paslaugų kokybės lygį Bendrovės keleiviams. Paslaugų kokybės didinimas yra svarbus aspektas siekiant kokybiškų viešojo transporto paslaugų Kauno mieste.
- **Pajamų didinimas** – didinant pinigų surinkimą iš keleivių bei optimaliai išnaudojant turimą infrastruktūrą teikiant paslaugas į išorę, bus siekiama didinti Bendrovės pajamas. Tai padės mažinti finansinę naštą Kauno miesto savivaldybei bei siekti geresnių Bendrovės finansinių rezultatų.

Figūra 2: Strateginės Bendrovės kryptys



Visos trys strateginės kryptys yra tarpusavyje glaudžiai susijusios, todėl bus siekiama surasti optimalų jų tarpusavio balansą: siekti optimalaus paslaugų kokybės lygio už patrauklią kainą keleiviams su mažais kaštais Kauno miesto savivaldybei. Tikslui pasiekti buvo išskirtos devynios strateginės Bendrovės iniciatyvos, kurios yra tiesiogiai susijusios su viena ar daugiau strateginių Bendrovės veiklos krypčių.

Figūra 3: Strateginės Bendrovės iniciatyvos



Strategijoje kiekviena iniciatyva aptarta detaliai ir nurodyti konkretūs darbai, kurie turi būti atlikti kiekvienai strateginei iniciatyvai įgyvendinti. Darbų terminai ir atsakingi Bendrovės padaliniai yra strateginio plano pabaigoje pateiktame strategijos įgyvendinimo tvarkaraštyje.

1. Maršrutų optimizavimas

Bendrovė teikia keleivių vežimo paslaugas 56 reguliariais maršrutais (40 autobusų maršrutų ir 16 troleibusų maršrutų). Bendrovės maršrutų trasos bei grafikai sudaromi ir koreguojami bendradarbiaujant su Kauno miesto savivaldybės administracijos Transporto ir eismo organizavimo skyriumi (toliau – Transporto ir eismo organizavimo skyrius), kurio vienas pagrindinių veiklos tikslų yra formuoti viešojo transporto veiklos strategiją ir organizuoti jos įgyvendinimą.

Prijungus UAB „Autrolis“ prie UAB „Kauno autobusai“ ir įvykus maršrutinių taksi pertvarkai, atsirado poreikis peržiūrėti visus Bendrovės maršrutus. 2014 m. įgyvendinus maršrutinių taksi pertvarką, buvo sumažintas maršrutinių taksi maršrutų skaičius ir jų vykdymas perduotas vienam išorės tiekėjui. Taip maršrutinių taksi skaičius Kauno mieste apytiksliai sumažėjo nuo 240 iki 70 vnt. ir pervežamų keleivių srautai persiskirstė. Į vieną įmonę sujungus keleivių vežimo veiklą autobusais ir troleibusais, atsirado galimybė efektyviai subalansuoti keleivių vežimą jais (panaikinti autobusų, troleibusų ir maršrutinių taksi dubliavimą maršrutuose ir optimaliai išnaudoti troleibusų infrastruktūrą). Įvertinus įvykusius pokyčius, kartu su Transporto ir eismo organizavimo skyriumi bus siekiama peržiūrėti ir optimizuoti Bendrovės autobusų ir troleibusų maršrutus.

Maršrutų optimizavimu bus siekiama, kad su kiek įmanoma mažesniais kaštais būtų pervežama kiek įmanoma daugiau keleivių ir kartu būtų užtikrinamas atitinkamas susiekimo lygis viešuoju transportu Kauno mieste. Optimizuojant maršrutus bus atsižvelgiama ne tik į galimybes mažinti kaštus ir didinti keleivių skaičių, bet ir į socialinę viešojo transporto funkciją – būtinybę užtikrinti pakankamą susiekimo lygį tarp atskirų miesto mikrorajonų visiems visuomenės sluoksniams. Optimizuojant maršrutus bus įgyvendinti šie darbai:

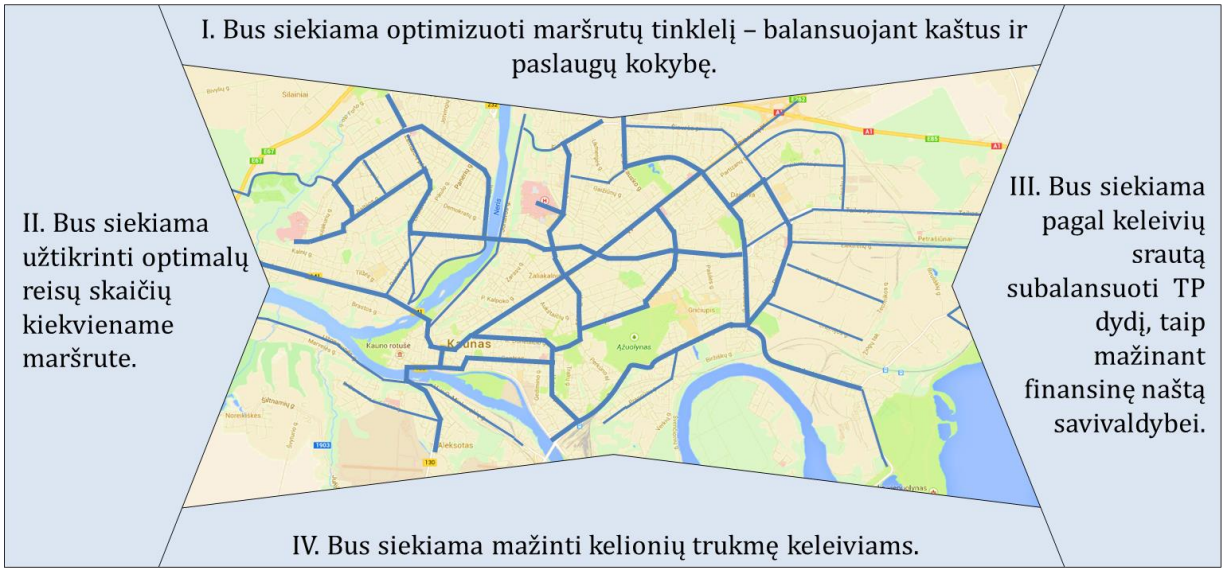
1.1. Vykdoma maršrutų optimizacija

Bus vykdomas maršrutų optimizavimas siekiant:

- *I. Įvertinti esamų maršrutų tikslingumą ir naujų maršrutų poreikį* – numatoma atlikti detalią Bendrovės maršrutų peržiūrą siekiant įvertinti, ar nėra reikalingos esamų maršrutų korekcijos ir ar nėra naujų maršrutų poreikio. Peržiūrint maršrutus bus siekiama užtikrinti optimalią Bendrovės maršrutų tinklelį, atsižvelgiant į susiekimo lygį tarp atskirų miesto mikrorajonų ar strategiškai svarbių objektų (mokslo, sveikatos, prekybos ir kitų įstaigų).
- *II. Įvertinti reisų skaičiaus didinimo ir mažinimo tikslingumą esamuose maršrutuose* – siekiant užtikrinti optimalius reisų dažnius bus peržiūrėti kiekvieno maršruto keleivių srautai ir identifikuoti maršrutai, kuriose reisų skaičiaus korekcijos yra tikslingos. Ieškant galimybių didinti reisų skaičių paros metu, kai keleivių srautas didžiausias, bus siekiama pakelti paslaugų kokybės lygį (trumpesni intervalai, mažesnės spūstys transporto priemonėse). Maršrutuose, kur keleivių srautas yra mažas, bus siekiama reisų skaičių mažinti.
- *III. Optimalaus transporto priemonių dydžio parinkimas* – bendradarbiaujant su Transporto ir eismo organizavimo skyriumi maršrutuose su mažiausiu keleivių srautu bus ieškoma galimybių eksploatuoti mažuosius autobusus, o maršrutuose su didžiausiu keleivių srautu – didesnę talpą turinčias TP. Didelį keleivių srautą turinčiuose maršrutuose yra tikslinga eksploatuoti prailgintus autobusus, kuriuose yra daugiau vietos keleiviams. Mažą keleivių srautą turinčiuose maršrutuose pakanka mažųjų autobusų, kurių eksploatacija yra pigesnė.
- *IV. Kelionių trukmės mažinimo galimybių vertinimas* – siekiant padidinti teikiamų paslaugų kokybės lygį, bus ieškoma galimybių mažinti kelionių trukmę. Pagrindinės kelionių trukmės trumpinimo galimybės yra greitųjų maršrutų įvedimas ir viešojo transporto

juostų įrengimas. Pasiūlymai dėl greitųjų maršrutų bus suformuoti įvertinus Bendrovės keleivių srautus ir išskiriant pagrindinius kelionių pradžios ir pabaigos taškus (pvz., sveikatos, švietimo ar prekybos įstaigos). Viešojo transporto juostų įrengimas bus vertinamas atsižvelgiant į konkrečių gatvių atkarpų infrastruktūros lygį bei keleivių ir Bendrovės transporto priemonių srautą šiose atkarpose.

Figūra 4. Maršrutų optimizavimo uždaviniai



Maršrutų optimizavimas yra glaudžiai susijęs su visomis trimis strateginėmis kryptimis – Bendrovės patiriami kaštai tiesiogiai priklauso nuo transporto priemonių nuvažiuojamo atstumo. Tuo pačiu platesnis maršrutų tinklelis ir didesnis viešojo transporto dažnumas yra vieni pagrindinių viešojo transporto kokybės parametrų, pagal kuriuos keleiviai renkasi, ar naudotis viešuoju transportu. Galiausiai Bendrovės ne iš Kauno miesto savivaldybės gaunamos pajamos tiesiogiai priklauso nuo pervežtų keleivių skaičiaus.

2. Troleibusų tinklo optimizavimas

Po įmonių sujungimo Bendrovė perėmė troleibusų eksploatavimą, kurie turi keletą esminių skirtumų lyginant su autobusais. Tai yra ekologiška transporto priemonė, turinti mažus kintamus kaštus, tačiau reikalauja brangios tinklo infrastruktūros, lemiančios didesnius pastovius kaštus. Kita vertus troleibusai yra lėtos bei mažiau manevringos transporto priemonės. Priešingai nei autobusai, troleibusai negali važiuoti ten, kur nėra tinklo, turi pristabdyti prie tinklo atšakų, o įvykus eismo įvykiui ar gedimui, visas troleibusų eismas toje atkarpoje sustoja dėl sudėtingų galimybių troleibusams aplenkti vienas kitą. Verta paminėti, kad virš gatvių nutiestas troleibusų tinklas taip pat darko estetinį miesto vaizdą.

Dėl minėtų priežasčių Vakarų Europos šalyse troleibusų plėtra yra beveik visiškai sustojusi ar jų yra atsisakoma pereinant prie autobusų. Kita vertus, ES siekia iki 2050 m. visiškai atsisakyti šiltnamio efektą sukeliančių dujų išmetančio transporto miestuose ir troleibusai ar kitos elektrinės transporto priemonės tam galėtų būti geriausia alternatyva. Šiuo tikslu yra vystomos naujos troleibusų ir elektrinių autobusų technologijos: troleibusai su baterijomis, leidžiantys aplenkti kliūtis, automatinės gaudyklės troleibusams prisijungti prie tinklo, elektrinių autobusų įkrovimo punktai viešojo transporto stotelėse ir kt. Deja, minėtos technologijos šiuo metu yra pradinėje vystymo stadijoje, ir jų vystymosi eiga bei ateitis šiuo metu nėra aiški.

Kauno mieste troleibusų infrastruktūra jau yra išvystyta, todėl yra tikslinga toliau ją eksploatuoti. Tačiau miesto troleibusų tinklas buvo pastatytas seniai, beveik prieš 50 m. (1965 m.), todėl pastovūs jo išlaikymo kaštai yra sąlyginai dideli. Tinklui būtini aptarnavimo ir remonto darbai, dėl senos įrangos patiriami dideli energijos nuostoliai tinkle. Patys troleibusai taip pat yra labai seni ir prastos techninės būklės. Ilgainiui tiek tinklo, tiek troleibusų atnaujinimui gali reikėti didelių investicijų.

Atsižvelgiant į minėtas priežastis, bus siekiama bent iki 2025 metų eksploatuoti ir optimaliai išnaudoti troleibusų infrastruktūrą išlaikant 8–9 mln. metinę ridą. Ridos išlaikymas yra ypač svarbus dėl didelių pastovių tinklo kaštų – kuo mažiau kilometrų nuvažiuoja troleibusai, tuo labiau didėja nuvažiuoto kilometro savikaina, nes pastovūs kaštai padalinami mažesniam kilometrų skaičiui. Tikimasi, kad iki 2025 m. paaiškės troleibusų technologijos ateitis, ir bus galima priimti galutinį sprendimą dėl troleibusų likimo Kauno mieste.

Tai reiškia, kad troleibusai Kauno mieste bus eksploatuojami dar mažiausiai 11 metų, tad Bendrovė ieškos būtų optimizuoti ir modernizuoti tinklą didinat troleibusų paslaugų kokybės lygį. Kadangi troleibusų ateitis Kauno mieste po 2025 m. nėra aiški, investicijos atsiperkančios vėliau nei iki 2025 m., nebus vykdomos. Troleibusų infrastruktūros optimizavimui ir kokybės lygio didinimui yra numatyti šie darbai:

2.1. Rengiama troleibusų tinklo optimizavimo ir modernizavimo studija

Siekiant įvertinti troleibusų tinklo optimizavimo ir modernizavimo galimybes bei jų finansinį patrauklumą, bus atlikta troleibusų tinklo modernizavimo ir optimizavimo studija, kuriai bus iškelti šie uždaviniai:

- *I. Įvardinti tinklo atšakas, kurias verta panaikinti* – studijoje bus įvertintos galimybės atsisakyti tam tikrų nutolusių tinklo atšakų ir taip sumažinti pastovius tinklo išlaikymo kaštus. Tikėtina, kad kai kurios troleibusų kontaktinio tinklo atšakos yra prastos techninės būklės, o jų atsisakymas sumažintų pastovius tinklo išlaikymo kaštus – būtų sumažintas tinklo suvartojamos elektros kiekis ir reikalingų aptarnavimo ir remonto darbų kaštai. Svarbu pažymėti, kad vertinant tinklo atšakų atsisakymą, bus įvertinti ir keleivių srautai bei Bendrovės galimybės tose maršrutų atkarpose pakeisti troleibusus autobusais.
- *II. Įvardinti finansiškai patrauklias energetinių nuostolių tinkle mažinimo iniciatyvas* – studijoje bus įvardintos ir finansiškai įvertintos energijos nuostolių mažinimo iniciatyvos.

Preliminariai vertinama, kad elektros nuostoliai tinkle gali siekti iki 40 proc. (pinigine išraiška tai sudarytų apie 1,5 mln. Lt per metus), todėl nuostolių tinkle mažinimo darbų įgyvendinimas galėtų gerokai prisidėti prie strateginės Bendrovės kaštų mažinimo krypties.

- *III. Įvertinti galimybes modernizuoti tinklą, didinant transporto priemonių greitį ir patikimumą* – studijoje bus įvertintos galimybės modernizuoti tinklą siekiant didinti troleibusų greitį ir patikimumą. Kai kuriose troleibusų tinklo atkarpose prasta infrastruktūros būklė riboja maksimalų troleibusų greitį, o tinklo gedimai trikdo troleibusų eismą ar sukelia transporto spūstis. Troleibusų greičio ir patikimumo didinimas yra svarbūs parametrai siekiant gerinti viešojo transporto paslaugų kokybės lygį.
- *IV. Įvertinti energetikos dispečerinės perkėlimo kaštai* – studijoje bus įvertinti energetikos dispečerinės perkėlimo į keleivių dispečerinę kaštai. Šiuo metu Bendrovė turi tris dispečerines – dvi keleivių ir vieną energetikos. Numatyta sujungti keleivių dispečerines į vieną bendrą keleivių dispečerinę. Svarstomas ir energetikos ir keleivių dispečerinių sujungimas, tačiau sujungimo kaina kol kas yra įvertinta tik apytiksliai. Iki galo įvertinus energetikos dispečerinės perkėlimo kaštus, bus priimtas galutinis sprendimas dėl energetikos dispečerinės prijungimo.

Figūra 5: Iki 2025 m. numatoma troleibusų tinklo raida

2.2. Įgyvendinamos studijos rekomendacijas

Atsižvelgiant į studijos rekomendacijas ir finansines Bendrovės galimybes, troleibusų tinklas bus optimizuotas ir modernizuotas įgyvendinant ekonomiškai naudingas iniciatyvas.

2.3. Ieškoma kitų troleibusų tinklo pritaikymo galimybių po 2025 m.

Bus sekami technologijų pokyčiai ir ieškoma galimybių efektyviai išnaudoti troleibusų tinklo infrastruktūrą po 2025 metų. Pagrindinės trys potencialios troleibusų tinklo pritaikymo kryptys yra šios: tinklo panaudojimas viešojo transporto reikmėms (tinklo pritaikymas hibridinių autobusų įkrovimui arba tinklo pritaikymas hibridiniams autobusams, kurie varomi elektra, bet gali važiuoti ir prisijungę, ir atsijungę nuo kontaktinio tinklo), tinklo panaudojimas kitoms reikmėms (pvz.: elektromobilių įkrovimo stotelių įrengimui) ir visiškas troleibusų tinklo atsisakymas.

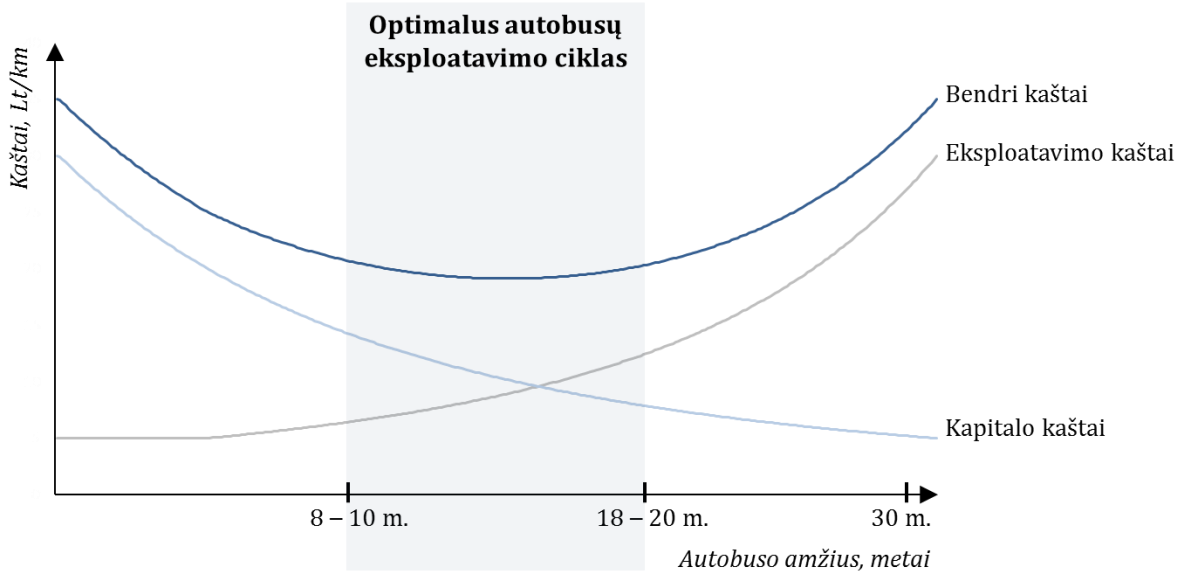
3. Transporto priemonių atnaujinimas ir suvienodinimas

Šiuo metu Bendrovė eksploatuoja 200 autobusų, kurių vidutinis amžius 15 m., tuo tarpu Europos Sąjungos didžiųjų miestų viešojo transporto priemonių amžiaus vidurkis 7,6 m. Iš viso Bendrovė eksploatuoja 15 skirtingų modelių autobusų, tačiau dažnai vienodo modelio autobusai turi skirtingas modifikacijas, todėl Bendrovė turi sukaupusi apie 40 skirtingų modifikacijų autobusų. Iš 200 eksploatuojamų autobusų 166 yra standartiniai autobusai, kurių vidutinis jų amžius 14,9 m., 30 Bendrovės autobusų yra prailginti, vidutinis jų amžius 21,6 m., 4 autobusai yra mažieji, vidutinis jų amžius 11,2 m. Mažieji autobusai yra nuomojami.

Senos transporto priemonės nėra ekonomiškos ir komfortiškos keleiviams. Seniausi autobusai naudoja daugiau kuro ir yra dažniau remontuojami, todėl jų eksploatacija yra brangesnė. Taip pat autobusų remontą komplikuoja didelis skirtingų autobusų modifikacijų skaičius. Dėl to reikia daugiau skirtingų atsarginių detalių, trūkstant specializacijos ilgėja remonto laikas. Atnaujinus ir suvienodinus Bendrovės autobusus, būtų ne tik sumažinti keleivių pervežimo kaštai, bet ir pagerėtų keleivių vežimo kokybė.

Išanalizavus įmonės turimus duomenis buvo nustatyta, kad ekonomiškai naudingiausia būtų įsigyti naudotus 8–10 metų senumo autobusus ir juos eksploatuoti 8–12 metų (žr. figūrą Nr. 6). Kuo autobusų amžius didesnis, tuo jie rinkoje yra pigesni ir atitinkamai turi mažesnius kapitalo kaštus. Didėjant amžiui, kartu didėja ir eksploatavimo kaštai (didėja kuro sąnaudos, reikalingi dažnesni remonto ir aptarnavimo darbai). Pažymėtina, kad gavus finansinę ES paramą, dalis kapitalo kaštų yra kompensuojami, todėl yra tikslinga pirkti naujas transporto priemones.

Figūra 6: Optimalus autobusų amžiaus ciklas



Taigi, siekiant mažinti keleivių pervežimo sąnaudas ir gerinant paslaugų kokybę, palaipsniui bus atnaujinamas ir suvienodinamas autobusų parkas atsisakant seniausių autobusų. Gavus finansinę ES paramą, bus perkami nauji, o be paramos – 8–12 metų senumo naudoti autobusai. Autobusų pirkimai bus vykdomi didelėmis grupėmis, įsigyjant tik vieno modelio ir tos pačios modifikacijos autobusus. Kadangi naudotų mažųjų autobusų rinka yra labai maža, bus perkami nauji mažieji autobusai.

Figūra 7: Planuojamas autobusų parko atnaujinimas

Kryptis	Veiksmai	Tikslas
▪ Bus atnaujinami senesni nei 18 m. autobusai keičiant juos naudotais (gavus finansinę ES paramą – ir naujais) autobusais; ▪ Atnaujinimas bus vykdomas didelėmis grupėmis, siekiant suvienodinti autobusų parką;	3.1. Palaipsniui keičiami seniausi autobusai įsigyjant naudotus; 3.2. Esant poreikiui, palaipsniui didinamas mažųjų autobusų skaičius; 3.3. Ieškoma galimybių gauti finansinę paramą įsigyti naujus autobusus.	▪ **2015 m. ne senesni nei 18 m. autobusai** ▪ **Ne daugiau nei 15 skirtingo tipų autobusų.** ▪ **Planinis remontas sudarys 50%**

Autobusų atnaujinimu siekiama, kad jau 2015 m. autobusų parką sudarytų, ne senesni nei 18 m. ir ne daugiau nei 15 skirtingų modifikacijų autobusai. Taip tikimasi netik pagerinti paslaugų kokybę keleiviams ar sumažinti eksploatavimo kaštus, bet ir planinio remonto dalį 2020 m. sumažinti iki 50 proc. nuo visų remontų. Autobusų atnaujinimui numatomi šie autobusų parko atnaujinimo darbai:

3.1. Palaipsniui keičiami seniausi autobusai įsigyjant naudotus

Planuojama 2015 m. įsigyti 20 naudotų (8–12 m. senumo) autobusų, kurie pakeis seniausius Bendrovės autobusus. Autobusų atnaujinimas bus tęsiamas ir po 2015 m. periodiškai atsisakant seniausių autobusų ir įsigyjant naudotus. Tokiu būdu siekiama atnaujinti autobusų parką, kad nebūtų eksploatuojami senesni nei 18 m. autobusai.

3.2. Esant poreikiui, palaipsniui didinamas mažųjų autobusų skaičius

Mažųjų autobusų kilometro savikaina yra mažesnė nei įprastinių autobusų, todėl mažą keleivių srautą turinčiuose maršrutuose tokios transporto priemonės yra tikslingesnės**.** Kita vertus, mažųjų autobusų gyvavimo ciklas trumpesnis nei standartinių autobusų, todėl mažuosius autobusus tikslinga įsigyti tik naujus arba nuomotis, o tai sumažina jų rentabilumą. Be to, dėl mažos talpos ir nedidelio sėdimų vietų skaičiaus mažieji autobusai yra ne tokie patogūs keleiviams. Atsižvelgiant į šias priežastis, mažųjų autobusų skaičius ateityje bus didinamas tik pilnai įvertinus jų poreikį.

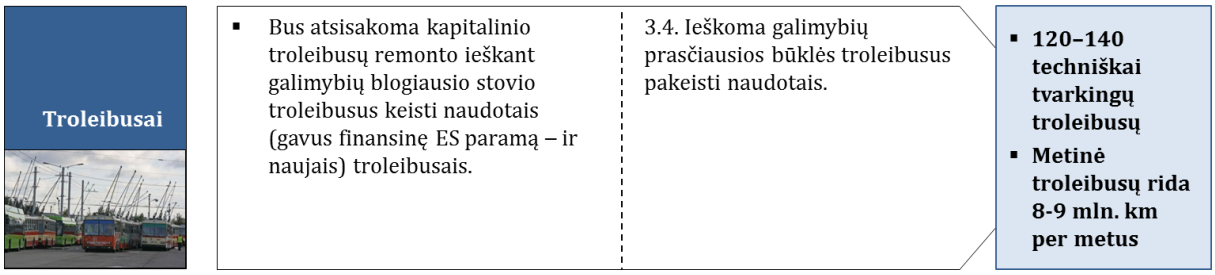
3.3. Ieškoma galimybių gauti finansinę paramą įsigyti naujiems autobusams

Gavus ES ar kitų struktūrinių fondų finansinę paramą, atnaujinti autobusų parką būtų tikslingiausia įsigyjant naujus autobusus. Atsižvelgdama į tai, Bendrovė aktyviai ieškos galimybių gauti tokią finansinę paramą ir atnaujinti transporto priemonių parką.

Bendrovė eksploatuoja trijų gamintojų 142 troleibusus, kurių vidutinis amžius yra 21 m. Patys naujausi yra 42 modernūs žemagrindžiai „Soliaris“ troleibusai, kuriuos Bendrovė įsigijo visiškai naujus 2006–2007 m. Didžioji dalis Bendrovės troleibusų yra senesni nei 20 m. Seni troleibusai dažnai genda, jų eksploatacija yra sudėtinga ir pačios TP nepatrauklios keleiviams. Atsižvelgiant į šias aplinkybes, troleibusų parką būtina atnaujinti.

Iki šiol prasčiausios būklės troleibusai buvo kapitališkai remontuojami. Vieno troleibuso kapitalinis remontas kainuoja apie 100 tūkst. Lt, tačiau troleibusai išlieka morališkai pasenę ir greičiau nei po 5 m. juos reikia iš naujo remontuoti. Nors naudotų troleibusų rinka nėra didelė, panašiai tiek pat kainuoja įsigyti naudotą maždaug 10 m. senumo troleibusą, kurio būklė būtų kur kas geresnė ir tarnautų dar mažiausiai 10 m. Nauji troleibusai yra brangūs ir jų įsigijimas, kol nėra žinomas troleibusų likimas po 2025 m., be ES paramos nėra tikslingas.

Figūra 8: Planuojamas troleibusų parko atnaujinimas



Atsižvelgiant į tai, kad 2025 m. numatoma atsisakyti troleibusų tinklo, o po brangiai kainuojančio kapitalinio remonto troleibusai išlieka morališkai pasenę ir nepatrauklūs keleiviams bei tarnauja gana trumpai, planuojama atsisakyti kapitalinio troleibusų remonto. Vietoj to, už pinigus skirtus kapitaliniam remontui planuojama įsigyti naudotus troleibusus, nes jų kaina panaši kaip kapitalinio remonto, o eksploatavimo trukmė gerokai ilgesnė. Be to, naudoti troleibusai būtų patrauklesni keleiviams. Įsigyti naudotus troleibusus būtina siekiant užtikrinti pastovią 8–9 mln. km metinę troleibusų ridą. Tam reikia turėti 120–140 techniškai tvarkingų troleibusų. Atsižvelgiant į šiuos tikslus, troleibusų parkui numatyti šie darbai:

3.4. Ieškoma galimybių pakeisti prasčiausios būklės troleibusus naudotais

Nuo 2015 m. sausio 1 d. numatoma atsisakyti kapitalinio troleibusų remonto ir už kapitaliniam remontui skirtus pinigus prasčiausios būklės troleibusus pakeisti naudotais. Naudotų troleibusų rinka nėra didelė, todėl būtinas pastovus jos monitoringas. Naudotų troleibusų įsigijimas padės pakelti paslaugų kokybės lygį (patogesni ir patrauklesni troleibusai), sumažinti Bendrovės kaštus (tikėtina, kad naudoti troleibusai reikalaus mažiau remonto darbų nei kapitališkai suremontuoti senieji troleibusai) ir išlaikyti pastovią troleibusų ridą.

4. Veiklos optimizavimas

Galima išskirti tris pagrindines Bendrovės veiklos optimizavimo kryptis. Pirma optimizavimo kryptis – tai Bendrovės kuro sąnaudų mažinimas. 2013 m. jos sudarė 16 proc. visų Bendrovės sąnaudų[1], todėl net ir nežymus laimėjimas šioje srityje gerokai pagerintų situaciją. Antra kryptis – tai Bendrovės procesų automatizavimas. Visiškai ar iš dalies automatizuojant tam tikras Bendrovės veiklas, galima efektyviau išnaudoti resursus. Trečia kryptis – tai Bendrovės procesų efektyvumo didinimas. Peržiūrėjus veiklą, buvo numatytos šios Bendrovės veiklos optimizavimo iniciatyvos, kurios ilgainiui gali būti papildytos:

4.1. Įrengiama lėto dujų užpylimo kolonėlė

Planuojama įrengti nuosavą lėto dujų užpylimo kolonėlę. Šiuo metu Bendrovės suslėgtų gamtinių dujų (toliau – SGD) autobusai yra užpildomi greito dujų užpylimo kolonėlėje, kuri priklauso UAB „SG Dujos“. Papildomai pradėjus eksploatuoti naujus suslėgtų gamtinių dujų autobusus, prie kolonėlės susidaro eilės, nes jos pajėgumų neužtenka paruošti visus SGD autobusus eksploatacijai. Įrengus nuosavą lėto pildymo kolonėlę, per naktį būtų galima dujomis užpildyti visus 39 turimus SGD autobusus. Kartu palengvėtų jų pildymas (pildymo metu nereikia nuolat budinčio personalo) ir sumažėtų SGD kaina (vertinama, kad dujų suspaudimo savikaina nuosava kolonėle būtų mažesnė nei dabar mokama kaina). Tikimasi, kad nuosavos dujų užpylimo kolonėlės įrengimas atsipirktų per 3 m.

4.2. Įrengiami automatizuoti vartai

Planuojama automatizuoti transporto priemonių ir vairuotojų atpažinimą ir registraciją atvykstant bei išvykstant iš parko. Šiuo metu prie parko vartų visą parą budi sargai, kurie, atvažiavus transporto priemonei, pažymi jos atvykimo laiką, patikrina vairuotojų medicininę pažymą ir kelionės lapą. Automatizuoti vartai pagreitintų transporto priemonių ir vairuotojų registracijos procesą, sumažintų įmonės kaštus.

4.3. Automatizuojamas tepalų ir aušinimo skysčio užpylimas

Planuojama įrengti automatinę tepalų aušinimo skysčio užpylimo sistemą. Šiuo metu tepalai transporto priemonėms yra keičiami periodiškai pagal ridą, o aušinimo skystis – pagal poreikį (SGD autobusams taip pat periodiškai pagal ridą). Už tepalų ir aušinimo skysčio užpylimą atsakingi techninio aptarnavimo grupės darbuotojai, apie užpylimą žymi popierinėse formose. Automatizavus užpylimo procesą būtų sumažintas laikas, skiriamas diagnostikai, todėl darbuotojai galėtų užsiimti kitais darbais. Kartu bus įvesta elektroninė apskaita (užpilantis įrenginys nurodys tikslų užpiltų tepalų ar aušinimo skysčio kiekį), kuri bus tikslesnė už dabartinę popierinę apskaitą. Taip bus mažinami įmonės veiklos kaštai.

4.4. Įgyvendinama mažoji mechanizacija

Mažoji mechanizacija – tai įvairių dažnai naudojamų įrankių (atsuktuvų, veržliarakčių ir panašiai) pakeitimas automatizuotomis jų versijomis. Mažosios mechanizacijos procesas Bendrovėje jau vyksta, planuojama šį procesą toliau tęsti, siekiant efektyvesnio transporto priemonių aptarnavimo.

4.5. Sujungiamos dispečerinės

Numatoma sujungti keleivių dispečerines, o atsižvelgiant į troleibusų tinklo modernizavimo ir optimizavimo studijos rezultatus, prie jų prijungti ir energetikos dispečerinę. Šiuo metu Bendrovė turi tris dispečerines (autobusų, troleibusų ir troleibusų tinklo). Visos šios

[1] Vertinamos visos UAB „Kauno autobusai“ ir buvusios UAB „Autrolis“ sąnaudos.

dispečerinės yra skirtingose vietose ir jų darbuotojai budi visą parą. Apjungus dispečerines, visas Bendrovės transportas būtų koordinuojamas ir valdomas vienoje vietoje. Taip pagerėtų operatyvumas ir veiklos efektyvumas.

4.6. Įgyvendinama ekologiško vairavimo skatinimo sistema

Planuojama įdiegti vairavimo kokybės matavimo įrenginius ir vairuotojų darbo užmokestį susieti su šių įrenginių parodymais. Kuro sąnaudos iš dalies priklauso nuo vairuotojų vairavimo: vairuotojui staigiai stabdant ar įsibėgėjant yra neefektyviai naudojamas kuras. Vairavimo kokybės įrenginiai padėtų užfiksuoti tokius vairuotojų įpročius. Siejant įrenginių rezultatus su vairuotojų atlyginimu, jie būtų skatinami vairuoti ekologiškai ir taip mažinti Bendrovės kaštus. Pradžioje bus atliktas pilotinis tokių įrenginių bandymas. Išanalizavus gautus rezultatus, bus priimtas sprendimas dėl jų įdiegimo visose Bendrovės transporto priemonėse.

4.7. Analizuojamos galimybės automatizuoti inkasaciją

Bus išanalizuotos ir finansiškai įvertintos alternatyvos pereiti prie automatinės pinigų inkasacijos. Vairuotojai transporto priemonėse parduoda vienkartinius bilietus ir per dieną vidutiniškai surenka apie 60–80 tūkst. Lt. Darbo pabaigoje šiuos pinigus vairuotojai priduoda į inkasaciją, kuri dirba visą parą abiejuose parkuose. Įrengus automatines inkasavimo mašinas, pagreitėtų inkasavimo procesas, ir galima būtų atsisakyti visą parą inkasaciją vykdančių darbuotojų. Išanalizavus automatinio inkasavimo alternatyvas ar kitas inkasavimo optimizavimo galimybes, bus priimtas ekonomiškai naudingiausias sprendimas dėl tolimesnio inkasavimo.

4.8. Įdiegiama dokumentų valdymo sistema

Planuojamas Bendrovės dokumentų (įvairių tvarkų, įsakymų ir panašiai) perkėlimas į elektroninę erdvę. Šiuo metu visi dokumentai popierine forma kaupiami pas atsakingus asmenis, todėl reikalingų dokumentų paieška dažnai užtrunka, nėra bendros dokumentų laikymo tvarkos. Įdiegus dokumentų valdymo sistemą, visi dokumentai bus perkelti į elektroninę erdvę ir lengvai prieinami. Kartu bus peržiūrėtas dokumentacijos poreikis bei administravimo procesas. Visa tai padės sumažinti Bendrovės biurokratinę naštą ir efektyvinti veiklą.

4.9. Automatizuojami kiti procesai ir atnaujinama įranga

Numatoma peržiūrėti visus Bendrovės procesus vertinant jų tikslingumą ar galimybę automatizuoti. Procesų automatizavimas galėtų papildomai sumažinti Bendrovės veiklos sąnaudas.

4.10. Skaitmenizuojamas Bendrovės valdymas

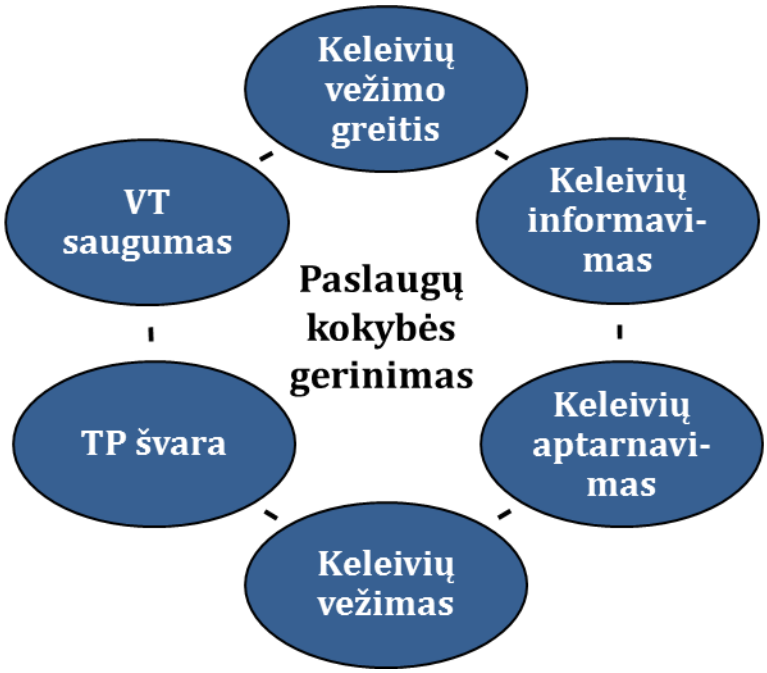
Diegiant informacines technologijas ir skaitmenizuojant Bendrovės valdymą, bus siekiama įgyvendinti išmanios įmonės koncepciją. Pagrindinės informacijos apie įmonės veiklą surinkimas bus skaitmenizuotas ir automatizuotas, tai leis priimti savalaikius sprendimus. Atitinkamai bus integruoti ir kiti įmonės procesai (informacijos pateikimas darbuotojams, vairuotojams, vadovybei).

Iš įmonės veiklos optimizavimo sutaupytos lėšos vėliau gali būti investuojamos į Bendrovės veiklą ar didinama įmonės grąža vienintelei Bendrovės akcininkei Kauno miesto savivaldybei.

5. Paslaugų kokybės gerinimas

Paslaugų kokybės lygio kėlimas yra vienas iš svarbiausių Bendrovės prioritetų. Paslaugų kokybės gerinimui yra išskirtos šešios dimensijos (žr. figūrą nr. 9), ir kiekvienai jų išskirti atskiri darbai.

Figūra 9: Pagrindinės paslaugų kokybės dimensijos



5.1. **Didinamas keleivių vežimo greitis**

Didinant keleivių vežimo greitį mažėja kelionės trukmė, o tai, remiantis keleivių apklausomis, yra antras svarbiausias kriterijus renkantis, kokia viešojo transporto rūšimi naudotis. Transporto priemonių greičio didinimas yra ypač svarbus konkurencijos su maršrutiniais taksi kontekste. Vienas iš veiksnių, mažinantis vidutinį Bendrovės transporto priemonių greitį, yra vienkartinių bilietų pardavimas pas vairuotojus. Tai ne tik didina kelionės trukmę, bet ir blaško vairuotojus, kas turi įtakos jų vairavimo kokybei. Siekiant didinti transporto priemonių greitį, bus mažinama ir ilgainiui siekiama visai atsisakyti bilietų pardavimo pas vairuotojus. Tam numatyti šie darbai:

5.1.1. ***Įvedami neterminuoti daugkartiniai bilietai*** – dažnai vienkartinius bilietus pas vairuotojus įsigyja miesto svečiai, kuriems dėl trumpos vizito trukmės netikslinga įsigyti terminuotus bilietus, todėl numatoma įvesti daugkartinius elektroninius bilietus (pvz., 4 ar 8 kelionėms).

5.1.2. ***Didinamas neterminuoto elektroninio bilieto žinomumas*** **–** šiuo metu Bendrovės paslaugomis galima naudotis ir su terminuotais, ir neterminuotais bilietais. Neterminuotas elektroninis bilietas veikia kaip e-piniginė – platinimo taškuose galima pasipildyti bilietą norima pinigų suma, o kelionės metu, priglaudus prie komposterio, nuskaičiuojama vienos kelionės kaina. Nors ši galimybė egzistuoja, bet elektroninio bilieto žinomumas nedidelis, todėl numatoma transporto priemonėse, spaudoje, internete ir kitur aktyviau informuoti miestiečius apie galimybę įsigyti neterminuotus elektroninius bilietus ir taip mažinti vienkartinių bilietų pardavimą pas vairuotojus.

5.1.3. ***Analizuojamos galimybės automatizuoti bilietų pardavimą*** **–** planuojama ieškoti kitų bilietų platinimo būdų, kurie leistų atsisakyti ar mažinti bilietų pardavimo pas vairuotojus apimtis. Pagrindinės galimybės – automatizuotas bilietų pardavimas transporto priemonėse,

automatizuotas bilietų pardavimas stotelėse su didžiausiu keleivių srautu ir atsiskaitymas mobiliuoju telefonu. Numatoma įvertinti visų šių galimybių įgyvendinimo kaštus bei tikėtiną atsipirkimo laikotarpį, ir pagal tai priimti sprendimą dėl bilietų pardavimo automatizavimo.

5.2. Didinamas viešojo transporto saugumas

Norint, kad keleiviai naudotųsi viešuoju transportu, privalome užtikrinti jų saugumą viešojo transporto priemonėse. Paskutinių apklausų duomenimis, daugiau nei 40 proc. apklaustųjų teigė, kad Bendrovės paslaugomis naudotis yra iš dalies ar visiškai nesaugu. Siekiant gerinti paslaugų saugumo lygį, bus įgyvendinami šie darbai:

5.2.1. ***Įgyvendinama nauja vairuotojų saugumo procedūra*** – numatoma sukurti naują saugumo procedūrą vairuotojams. Saugumo procedūra nurodys tinkamiausią elgsenos modelį vairuotojams pavojingose situacijose (agresyvūs keleiviai, nusikaltimas TP ir kt.). Bus įrengtas SOS mygtukas vairuotojams, leidžiantis operatyviai iškviesti pagalbą. Su šia nauja saugumo procedūra bus supažindinti visi įmonės vairuotojai.

5.2.2. ***Įrengiamos vaizdo stebėjimo kameros transporto priemonėse*** – vaizdo stebėjimo kamerų įrengimas yra efektyvi priemonė, siekiant užtikrinti viešojo transporto parko saugumą. Atsižvelgiant į tai, bus išanalizuotos galimybės įrengti tikras ar butaforines vaizdo stebėjimo kameras transporto priemonėse. Ilgainiui bus siekiama, kad visose transporto priemonėse būtų įrengtos vaizdo stebėjimo kameros, kurios veiktų kaip prevencinė priemonė ir užtikrintų tiek keleivių, tiek darbuotojų saugumą.

5.2.3. ***Vykdomas elektroninio bilieto IT saugumo ir patikimumo auditas*** – keletas nesenų sukčiavimo atvejų, susijusių su neteisėtu elektroninio bilieto panaudojimu, kai elektroniniai bilietai buvo papildomi realiai nesumokant pinigų, verčia rūpintis elektroninio bilieto saugumu. Šis atvejis buvo pastebėtas ir sukčiai sulaikyti, bet siekiant, kad tai nepasikartotų, po programinės įrangos atnaujinimo bus svarstoma atlikti išsamų elektroninio bilieto saugumo ir patikimumo auditą. Audito tikslas – įvertinti elektroninio bilieto IT sistemos saugumą ir patikimumą.

5.3. Užtikrinama transporto priemonių švara

Transporto priemonių išorės ir vidaus švara yra svarbūs kokybės parametrai. Priešingai nei dauguma kitų paslaugų kokybės parametrų, transporto priemonių švara yra iškart pastebima. Siekiant padidinti transporto priemonių išorės ir vidaus švaros lygį, bus atliekami šie darbai:

5.3.1. ***Suformuojami transporto priemonių švaros standartai*** – bus suformuoti transporto priemonių švaros standartai, įvesta asmeninė valytojų atsakomybė už švarą ir sukurtas informacijos apie švaros užtikrinimą surinkimas iš vairuotojų.

5.3.2. ***Vertinamos galimybės įsteigti valymo padalinį*** – šiuo metu transporto priemonių valymo paslaugas Bendrovei teikia rangovai, kurių darbuotojai ne visuomet užtikrina reikiamą kokybę. Siekiant padidinti švaros lygį transporto priemonėse, bus vertinamos galimybės atsisakyti rangovų teikiamų paslaugų ir įsteigti Bendrovės transporto priemonių valymo padalinį.

5.3.3. ***Vertinamos dalinio valymo galimybės dienos metu*** – iš parko transporto priemonės išvažiuoja išvalytos, bet reiso metu transporto priemonės nėra valomos, jose gali susikaupti šiukšlių, todėl kartais atsiranda poreikis transporto priemones išvalyti ir reiso metu. Atsižvelgiant į tai, bus įvertintos galimybės atlikti dalinį transporto priemonių valymą reiso metu (išvykstanti valymo brigada, dalinis valymas galutinėse stotelėse ar kt.).

5.3.4. ***Integruojami plovimo ir valymo procesai*** – šiuo metu transporto priemonių išorės plovimo ir salono valymo procesai nėra integruoti. Transporto priemonės valomos plovykloje, o salonas išvalomas, kol joms pilamas kuras. Planuojama sujungti šiuos procesus:

kol transporto priemonės bus plaunamos, jose bus atliekamas salono siurbimas ir valymas. Integravus šiuos procesus, bus sukurta elektroninė apskaitos sistema: pagal unikalius transporto priemonių ID kodus bus pažymimas jų nuplovimas ir išvalymas. Tai padidins duomenų apie transporto priemonių išvalymą patikimumą bei leis lengvai patikrinti, ar visos transporto priemonėse buvo išvalytos.

5.4. Gerinamas keleivių informavimas

Gerinant keleivių informavimą numatomi šie darbai:

5.4.1. ***Išsprendžiama keleivių informavimo problema, sugedus transporto priemonei*** – sugedus transporto priemonei, stotelėse įrengtos švieslentės teberodo, kad transporto priemonė atvyks po kelių minčių. Taip yra klaidinami keleiviai, nes jie tebelaukia transporto priemonės atvykimo pagal švieslentėse rodomą laiką, bet transporto priemonė neatvyksta. Šiai problemai spręsti bus ieškoma techninių sprendimų.

5.4.2. ***Sukuriamos aiškesnės maršrutų schemos*** – dabartinės maršrutų schemos, pateiktos stotelėse, yra sudėtingos, todėl bus siekiama sukurti aiškesnes, lengviau keleiviams suprantamas maršrutų schemas.

5.4.3. ***Inventorizuojamos stotelės*** – bus atlikta viešojo transporto stotelių inventorizacija. Inventorizacijos metu bus tikrinama, ar stotelėse yra keleivių informavimo įranga, ar stotelių stoginėse įrengti rėmeliai, ar cilindrai, į kuriuos dedami grafikai, yra naujos ar senos konstrukcijos. Inventorizavus stoteles, bus siekiama visose stotelės įrengti rėmelius, o senos konstrukcijos cilindrus pakeisti naujais.

5.4.4. ***Suvienodinama troleibusų ir autobusų numeracija*** – šiuo metu dalis troleibusų ir autobusų, važiuojančių skirtingomis trasomis, turi tuos pačius maršrutų numerius (skiriasi tik spalva ir TP pobūdis). Tai keleivius klaidina. Panaikinus numerių dubliavimą, maršrutų schemos taptų suprantamesnės keleiviams. Taip pat sugedus troleibusui ar esant jų trūkumui, gali būti siunčiami rezerviniai autobusai.

5.5. Gerinama keleivių aptarnavimo kokybė

Keleiviai nekultūringą vairuotojų elgesį įvardija kaip vieną iš viešojo transporto problemų. 44 proc. apklaustųjų teigia, kad didesnis vairuotojų dėmesys keleiviams paskatintų juos dažniau naudotis Bendrovės paslaugomis. Siekiant pakelti keleivių aptarnavimo kokybės lygį buvo išskirti šie darbai:

5.5.1. ***Įgyvendinama slapto keleivio koncepcija*** – slaptasis pirkėjas - tai įmonių naudojama tyrimo priemonė, kurios tikslas patikrinti aptarnavimo kokybės lygį. Ši priemonė leidžia įvertinti realų aptarnavimo kokybės lygį įmonėje, nes darbuotojai nežino, kad yra vertinami, todėl elgiasi natūraliai. Darbuotojus tai veikia kaip prevencinė priemonė – sužinoję, kad bet kuris iš klientų gali būti slaptasis pirkėjas, stengiasi kiekvienam klientui suteikti tinkamą paslaugų lygį. Bendrovėje planuojama įgyvendinti analogišką priemonę, kuria bus siekiama įvertinti vairuotojų aptarnavimo ir vairavimo kokybės lygį. Gavus informaciją apie netinkamą darbuotojo suteikiamų paslaugų kokybę, bus rengiami atitinkami mokymai (mokymai plačiau aptarti 9-oje strateginėje iniciatyvoje), o išskirtiniais atvejais taikomos nuobaudos.

5.5.2. ***Įvedamas vieno langelio principas klientų aptarnavimo centruose –*** Bendrovė turi tris klientų aptarnavimo centrus: autobusų parke Raudondvario pl., troleibusų parke Islandijos pl. ir Turizmo informacijos centre Laisvės al. Pagrindiniai klausimai, dėl kurių kreipiamasi į šiuos centrus, yra baudų už važiavimą be bilieto mokėjimas, lengvatinių bilietų įsigijimas (lengvatinį terminuotą metinį bilietą už 12 Lt galima įsigyti tik klientų aptarnavimo centruose), duomenų perkėlimas į el. bilietą ir informacija apie autobusų ir troleibusų maršrutų eismo tvarkaraščius. Numatoma klientų aptarnavimo centruose įgyvendinti vieno

langelio principą, kai visas reikalingas paslaugas klientui suteiks vienas atsakingas darbuotojas.

5.5.3. ***Dalis paslaugų perkeliama į elektroninę erdvę*** – siekiant didinti paslaugų kokybę, dalis paslaugų bus perkeliama į elektroninę erdvę (pvz., baudų apmokėjimas internetu, paaiškinimų ar pažymų pateikimas ir t.t.). Perkėlus paslaugas į elektroninę erdvę, sumažėtų klientų vizitų į Bendrovės patalpas.

5.5.4. ***Peržiūrimas ir didinamas pardavimo taškų skaičius*** – Bendrovės pardavimo taškų tinklelis bus palygintas su Bendrovės stotelių tinkleliu, didžiausią dėmesį skiriant stotelėms su didžiausiu keleivių srautu. Išskyrus konkrečias stoteles, prie kurių nėra platinimo taškų, bet yra didelis keleivių srautas, bus ieškoma galimybių šalia šių stotelių kuo arčiau įrengti pardavimo taškus.

5.6. Gerinama keleivių vežimo kokybė

Svarbu, kad keleiviai jaustų pakankamą komforto lygį viešojo transporto priemonėse, todėl numatoma:

5.6.1. ***Diegiami vairavimo kokybės įrenginiai, susiejant juos su vairuotojų darbo užmokesčiu*** – kaip jau aptarta 4.6 strateginėje iniciatyvoje, planuojama visose transporto priemonėse įrengti vairavimo kokybės įrenginius. Įrenginiai rinks duomenis apie stabdymo ir įsibėgėjimo staigumą, ir pagal tai bus vertinamas vairavimo kokybės lygis, kuris bus susietas su vairuotojų darbo užmokesčiu. Tokiu būdu vairuotojai bus skatinami vairuoti kokybiškai (vengti staigių stabdymų, akseleravimų ar posūkių). Po atlikto pilotinio šių įrenginių bandymo bus priimtas galutinis sprendimas dėl jų įrengimo tikslingumo.

6. Keleivių kontrolės stiprinimas

Keleivių vežimas reguliariais maršrutais yra pagrindinė Bendrovės veikla ir pagrindinis pajamų šaltinis, todėl svarbu užtikrinti, kad visi keleiviai susimokėtų už keliones. Kiekviena kelionė be bilieto sąlygoja didesnę finansinę naštą Bendrovės pagrindinei akcininkei Kauno miesto savivaldybei. Bendrovės keleivių kontrolės funkciją atlieka saugos tarnyba UAB „Argus“, pagal kurios surašytus administracinio teisės pažeidimo protokolus galima teigti, kad 2014 m. I pusmetį 2.750 keleivių Kauno mieste važiavo be bilietų. Pažymėtina, kad egzistuoja ne tik važiavimo be bilieto problema. Keleiviai įsigyja važiavimo bilietus su nuolaidomis (tai sudaro apie 50 procentų visų surašytų administracinių teisės pažeidimų protokolų), tačiau neturi dokumentų, įrodančių teisę į transporto lengvatas.

Numatoma, kad keleivių kontrolė toliau išliks svarbi, bus skatinamas efektyvesnis jos darbas. Taip pat bus siekiama užtikrinti, kad lengvatiniais bilietais naudotųsi tik keleiviai, turintys teisę į lengvatą. Naujoje kontrolės paslaugų sutartyje numatoma skatinimo sistema už kokybišką kontrolės funkcijų atlikimą ir diferencijuota nuobaudų sistema už sistemingus kontrolės sutarties pažeidimus. Bus reikalaujama, kad kontrolės paslaugas teikiantys kontrolieriai atidžiau stebėtų, ar visuose terminuotuose lengvatiniuose bilietuose yra užrašyti vardai. Kontrolės grupės transporto priemonėje turės būti įrengta vaizdo kamera su judesio davikliu ir garso fiksavimo sistema, kuri užtikrins objektyvų kontrolierių darbą. Bendrovė tikrins, kaip kontrolieriai vykdo kontrolės sutarties įsipareigojimus. Tam numatomi šie darbai:

6.1. Atidžiau tikrinami bilietai su nuolaida

Kadangi lengvatiniai bilietai yra vardiniai, bus reikalaujama ant lengvatinio bilieto užsirašyti savo vardą ir pavardę bei visuomet su savimi turėti dokumentą, suteikiantį teisę į lengvatą. Apie sugriežtintus reikalavimus keleiviai bus informuojami transporto priemonių viduje esančiuose ekranuose, garsiniais pranešimais transporto priemonių viduje, spaudoje.

6.2. Skatinamas aktyvesnis keleivių kontrolės darbas

Naujoje kontrolės sutartyje kontrolę vykdanti įmonė bus skatinama aktyviai vykdyti kontrolę, numatant priedą, kurio dydis priklausys nuo patikrų metu nustatyto keleivių, važiavusių be bilietų, skaičiaus.

7. Pajamų iš išorės didinimas

Vykdydama pagrindinę veiklą, Bendrovė sukaupė gana didelį infrastruktūros kiekį, leidžiantį užsiimti ir kitomis veiklomis. Tai – reklama, netipinių transporto priemonių paslaugos, automobilių laikymo ir saugojimo paslaugos, patalpų nuoma ir kt. Iš kitos veiklos (ne iš keleivių vežimo reguliariais maršrutais) Bendrovė 2013 m. užsidirbo 2,15 mln. Litų[2].

Teikiant paslaugas į išorę, galima optimaliai išnaudoti Bendrovės infrastruktūrą. Dėl to būtina aktyviai viešinti minėtas paslaugas, tam numatomi šie darbai:

7.1. Išorei teikiamų paslaugų sąrašo sudarymas ir paslaugų kainų nustatymas

Bus įvertintos Bendrovės galimybės panaudoti infrastruktūrą atskiroms paslaugoms ir nustatytos šių paslaugų kainos. Tai atlikus, Bendrovės internetinėje svetainėje bus paskelbtas paslaugų sąrašas, nuomojamų patalpų specifikacija ir pan. Preliminarus galimų teikti paslaugų išorei sąrašas:

- *I. Reklama* – reklama gali būti transporto priemonių išorėje ir viduje, virš gatvių, ant elektroninio bilieto ir kitur. Reklamos paslaugos transporto priemonių viduje ir išorėje šiuo metu jau yra teikiamos.
- *II. Netipinės transporto paslaugos* – tai užsakomieji reisai ir keleivių vežimas netipinėmis transporto priemonėmis, tokiomis kaip linksmasis troleibusas, senasis autobusas ar funikulierius. Šios veiklos šiuo metu jau yra vystomos.
- *III. Nenaudojamų patalpų nuoma* – Bendrovė šiuo metu nuomoja dalį nenaudojamų patalpų. Dauguma nenaudojamų Bendrovės patalpų yra buvusiose UAB „Autrolis“ administracinėse patalpose Islandijos pl., kurių dalis jau nuomojama. Nemažai nenaudojamų patalpų yra ir troleibusų kontaktinio tinklo pastočių pastatuose, kurios šiuo metu nėra nuomojamos.
- *IV. Automobilių laikymas ir saugojimas* – automobilius galima laikyti autobusų parko aikštelėje, į kurią galima įvažiuoti per vienintelius vartus, prie kurių visą parą budi sargas. Autobusų parko aikštelėje šiuo metu jau teikiamos automobilių laikymo ir saugojimo paslaugos.
- *V. Techninės ir remonto paslaugos* – Bendrovės darbuotojai turi reikalingas kompetencijas ir yra aprūpinti reikiama įranga, todėl gali vykdyti energetikos rangos darbus, teikti transporto priemonių diagnostikos paslaugas, sunkvežimių vilkimo paslaugas, pirštinių laidumo elektrai testavimo paslaugas, elektroninių kortelių konfigūravimo paslaugas, transporto priemonių plovimo ir dažymo paslaugas. Dalis šių paslaugų šiuo metu jau yra teikiamos, tačiau atsižvelgiant į remonto bazių infrastruktūros lygį, remonto darbuotojų skaičių ir jų kvalifikaciją, šių paslaugų spektrą ir apimtis galima gerokai plėsti.

7.2. Atsakingų už išorės paslaugas darbuotojų paskyrimas

Atsižvelgiant į paslaugų tipus, joms bus priskirti atsakingi asmenys (pvz., už remonto darbus atsakingi darbuotojai iš Technikos tarnybos, o už patalpų nuomą atsakingi darbuotojai iš Reklamos ir NT komercijos grupės).

[2] Nurodytos 2013 m. Bendrovės kitos veiklos pajamos kartu su 2013 m. buvusio UAB „Autrolio“ kitos veiklos pajamomis.

8. Viešojo transporto viešinimas ir patrauklumo didinimas

Visuomenės nuomonė apie viešąjį transportą ne visada teigiama, dažnai potencialūs keleiviai dėl tikrų ar įsivaizduojamų viešojo transporto trūkumų renkasi privatų transportą. Aktyvus viešojo transporto keleivių vežimo paslaugų viešinimas ilgainiui galėtų padėti pakeisti susiformavusią nuomonę ir paskatinti daugiau kauniečių naudotis viešuoju transportu. Atsižvelgiant į tai, bus siekiama aktyviai formuoti Kauno miesto gyventojų nuomonę apie Bendrovę ir viešąjį transportą Kauno mieste. Bendrovės viešojo transporto paslaugų viešinimui ir jų patrauklumo didinimui numatomi šie darbai:

8.1. Didinamas Bendrovės matomumas elektroninėje erdvėje

Bus sukurtas Kauno autobusų puslapis socialiniuose tinkluose ir įvertinta, ar tikslinga sukurti Kauno autobusų aplikaciją mobiliesiems telefonams. Socialinių tinklų puslapiuose bus skelbiamos Bendrovės naujienos (eismo tvarkaraščių pakeitimai, nauji maršrutai ir jų pakeitimai, bendros naujienos apie įmonės veiklą), o mobilioji aplikacija leistų matyti viešojo transporto priemonių atvykimo laiką realiu laiku, pasirinkti optimalų kelionės maršrutą ir pan.

8.2. Parengiamas viešojo transporto populiarinimo planas

Kartu su socialinių tinklų paskyromis numatomos ir kitos viešojo transporto populiarinimo priemonės – internetinės svetainės atnaujinimas, lankstinukų platinimas, įvairios akcijos transporto priemonėse ir kitur, viešojo transporto fanų klubo įkūrimas ir kt. Bus sukurtas viešojo transporto populiarinimo planas, kuriame šių priemonių įgyvendinimas bus detalizuotas.

8.3. Analizuojamos galimybės teikti papildomas paslaugas transporto priemonėse

Siekiant didinti viešojo transporto patrauklumą, bus įvertinta, ar viešojo transporto priemonėse yra tikslinga teikti papildomas paslaugas (pvz., paštas, muzika keleiviams, interneto ryšys ar spaudos platinimas). Atlikus *focus* grupės tyrimą bus įvertinti tokių paslaugų poreikiai ir ekonominis jų tikslingumas.

8.4. Kuriamas naujas Bendrovės prekinis ženklas ir keičiamas ženklinimas

Numatomas Bendrovės prekinio ženklo atnaujinimas (angl. – *rebranding*), t.y. bus sukurtas naujas Bendrovės prekinis ženklas ir spalvų paletė, pagal kurią bus atnaujintas Bendrovės internetinis puslapis, įvestos bendros uniformos vairuotojams ir vienodinama transporto priemonių spalva. Šiuo metu transporto priemonių perdažymas vien tam, kad būtų suvienodintos spalvos, nėra ekonomiškai tikslingas, todėl numatoma transporto priemonių spalvas suvienodinti palaipsniui, kai perdažymo darbai yra būtini: po kapitalinio remonto ar įsigyjant naują transporto priemonę.

9. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ir bendros Bendrovės kultūros formavimas

Strategijoje didžiausias dėmesys skirtas priemonėms, kurių tikslas gerinti techninių resursų, tokių kaip transporto priemonių parkas ar troleibusų tinklas, būklę, tačiau patys svarbiausi yra žmogiškieji Bendrovės ištekliai. Siekiant didinti Bendrovės paslaugų kokybės lygį, yra būtina kelti darbuotojų darbingumo ir kompetencijos lygį, pasirūpinti tinkama darbuotojų motyvacija ir užtikrinti galimybes darbuotojams tobulėti kartu siekiant bendrų Bendrovės tikslų.

Siekiant motyvuoti darbuotojus, bus įvesta metinių priedų sistema. Taip pat daugiau dėmesio bus skiriama darbuotojų sveikatingumui bei profesiniam tobulėjimui – numatomi nauji darbuotojų mokymai ir galimybės darbuotojams kelti kvalifikacijos lygį. Gerinant vidinę Bendrovės atmosferą, reikia ugdyti bendrą Bendrovės kultūrą, todėl numatoma atnaujinti Bendrovės misiją, viziją ir vertybes. Tam įgyvendinti numatomi šie darbai:

9.1. Sukuriama subalansuota darbuotojų motyvavimo sistema

Sukurta metinių priedų sistema. Pagal šią sistemą metų pabaigoje labiausiai prie įmonės tikslų įgyvendinimo prisidėję darbuotojai bus motyvuojami pagal jų pasiektus objektyviai išmatuojamus rodiklius (angl. – *key performance indicators*).

9.2. Suformuojama darbuotojų duomenų bazė

Bus sukurta darbuotojų duomenų bazė, kurioje bus kaupiama informacija apie darbuotojų turimą kvalifikaciją, išklausytus mokymus ir nusižengimus (pvz. vairuotojų atveju skundai dėl aptarnavimo ar vairavimo kokybės, eismo įvykiai, slaptojo keleivio įvertinimai ir kt.). Ši duomenų bazė padės nustatyti kokybinius kvalifikacijos bei kompetencijos rodiklius ir geriau suprasti atskirų darbuotojų poreikius, atitinkamai parenkant jiems tinkamiausius mokymo planus.

9.3. Parengiama mokymų programa

Siekiant pakelti vairuotojų teikiamų paslaugų kokybės lygį, bus rengiami aptarnavimo kultūros, elgesio pavojingose situacijose ir kiti mokymai. Numatoma sukurti vairuotojų mokymų koncepciją, kuri apibrėš, kokie konkrečiai mokymai bus rengiami, koks bus mokymų formatas ir kuriems vairuotojams mokymai bus reikalingi.

9.4. Sukuriama darbuotojų atestacijos programa

Bus paruošti remonto tarnybos darbuotojų atestacijos nuostatai ir reikalavimai kvalifikacinių kategorijų suteikimui. Pirmas programos žingsnis – visų darbuotojų atestacija, suteikiant jiems kvalifikacinę kategoriją. Vėliau bus sudaromos galimybės darbuotojų tobulėjimui, jie galės siekti gauti kompetenciją atitinkančią kvalifikacinę kategoriją.

9.5. Suformuojama ir skleidžiama Bendrovės misija, vizija ir vertybės

Prie Bendrovės prijungus UAB „Autrolis“ Bendrovės misija, vizija ir vertybės nebuvo atnaujintos. Numatoma jas atnaujinti ir pateikti visiems Bendrovės darbuotojams.

9.6. Parengiamas vidinės kultūros formavimo planas

Numatoma parengti Bendrovės vidinės kultūros formavimo planą, kurio pagrindinis tikslas skatinti Bendrovės vertybes bei numatyti procesus ir renginius vidinės kultūros formavimui (pvz., geriausio vairuotojo konkursas).

9.7. **Atnaujinamos Raudondvario parko administracinės patalpos**

Po įmonių sujungimo dauguma administracijos darbuotojų dirba Raudondvario pl. administracinėse patalpose, todėl siekiant gerinti darbuotojų darbo sąlygas, numatoma jas atnaujinti (pirmojo patalpų aukšto atnaujinimo darbai šiuo metu jau vyksta).

9.8. **Atnaujinamos Islandijos parko patalpos**

Siekiant gerinti darbuotojų darbo sąlygas numatoma atnaujinti Islandijos parko vairuotojų bloką bei įrengti mechanikų buitines ir poilsio patalpas. Be to, numatoma rekonstruoti Islandijos parko dažyklą.

9.9. **Ugdomi darbuotojų sveikatos palaikymo, prevencijos ir priežiūros įgūdžiai**

Siekiant kelti darbuotojų darbingumo lygį, bus organizuojami sveikatos palaikymo, prevencijos ar priežiūros paskaitos, seminarai ir praktiniai mokymai. Papildomai darbuotojams bus įrengtos aktyvaus poilsio vietos su tam skirta sporto įranga, nuošalios rūkymo vietos.

Toliau pateikiamas bendras strateginio plano iniciatyvų įgyvendinimo tvarkaraštis.