



**ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΥ ΕΡΓΟΥ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ Α.Ε.**  
**(Ο.Σ.Ε.Θ ΑΕ)**



# **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ**

Το παρόν σχέδιο εκπονήθηκε εσωτερικά από ομάδα εργασίας του οργανισμού.

**Συντονιστής:** Ιωάννης τσιωνάς, διευθύνων σύμβουλος

**Μέλη:**

Ζωή Γεροθανασίου, Προϊσταμένη Τμήματος Διοίκησης και Εξωστρέφειας

Χρυσή Δαργανάκη, Προϊσταμένη Τμήματος Οικονομικής Διαχείρισης

Σαμ Σάλεμ, ΠΜ Msc, Συγκοινωνιολόγος, Τμήμα Στρατηγικού Σχεδιασμού

Χρύσα Βίζμπα, ATM Msc, Συγκοινωνιολόγος, Τμήμα Λειτουργικού Σχεδιασμού

Παναγιώτης Βλαχοδημητρόπουλος, ΠΜ Msc, Συγκοινωνιολόγος, Τμήμα Λειτουργικού Σχεδιασμού

Αθηνά Ζάχου, ειδικός συνεργάτης διευθύνοντος συμβούλου

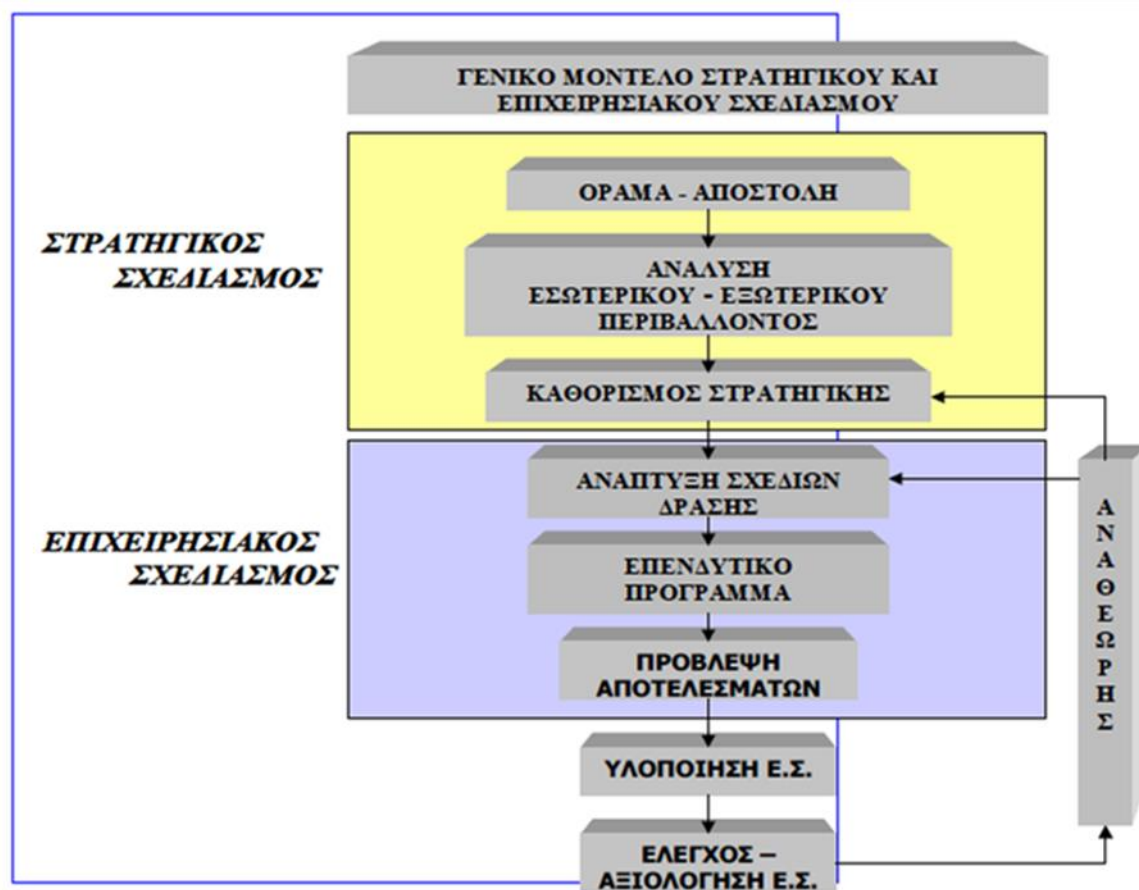
Ιωάννα Μανωλή, ειδικός συνεργάτης διευθύνοντος συμβούλου

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ .....                          | 3  |
| ΠΡΟΛΟΓΟΣ-ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....                             | 4  |
| 1. ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....                        | 5  |
| 2. ΟΡΑΜΑ .....                                      | 6  |
| 3. ΑΠΟΣΤΟΛΗ.....                                    | 7  |
| 4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ..... | 11 |
| 4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ P.E.S.T.E.L. ....                       | 11 |
| 4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΙΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ .....                | 13 |
| 4.2.1 Εποπτεύοντες Φορείς.....                      | 13 |
| 4.2.2 Παροχή Συγκοινωνιακού Έργου .....             | 14 |
| 4.2.3 Συνεργαζόμενοι Φορείς .....                   | 22 |
| 5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ..... | 27 |
| 5.1 ΥΛΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ .....                              | 27 |
| 5.1.1 Χρηματοοικονομικοί και Φυσικοί Πόροι .....    | 27 |
| 5.1.2 Οργανωτική Δομή – Ανθρώπινο Δυναμικό .....    | 28 |
| 5.2 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΚΑΙ ΑΪΛΟΙ ΠΟΡΟΙ.....               | 31 |
| 5.2.1 Τεχνολογική Υποδομή .....                     | 31 |
| 5.2.2 Λογισμικά – Εφαρμογές Πληροφορικής .....      | 31 |
| 5.2.3 Έρευνες – Μελέτες – Σχέδια.....               | 34 |
| 6. ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T.....                             | 36 |
| 7. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΩΝ .....          | 37 |
| ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ .....                                | 39 |

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ-ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο “Όργανισμός Συγκοινωνιακού Έργου Θεσσαλονίκης Ανώνυμη Εταιρεία” (Ο.Σ.Ε.Θ. Α.Ε.) ιδρύθηκε με το Ν. 4482/25-7-2017 (ΦΕΚ Α’102), περί του νέου ρυθμιστικού πλαισίου για τις αστικές συγκοινωνίες στην Περιφερειακή Ενότητα (ΠΕ) Θεσσαλονίκης για το συντονισμό και έλεγχο του συγκοινωνιακού έργου που εκτελείται από λεωφορεία, μέσα υπόγειας και επίγειας σταθερής τροχιάς και μέσα θαλάσσιας μεταφοράς στην εν λόγω περιοχή ευθύνης του οργανισμού. Βάσει του ιδίου νόμου, πρωταρχική αρμοδιότητα του ΟΣΕΘ είναι η εκπόνηση πενταετούς Στρατηγικού Σχεδίου. Βάσει του Στρατηγικού Σχεδίου θα εκπονείται το εκάστοτε Επιχειρησιακό Σχέδιο για τις δράσεις του οργανισμού.



Στο πλαίσιο αυτό καταρτίζεται το παρόν στρατηγικό πρόγραμμα ανάπτυξης και λειτουργίας του ΟΣΕΘ με χρονικό ορίζοντα πενταετίας, με επισήμανση του γεγονότος ότι το συνεχώς μεταβαλλόμενο και μεταβατικό περιβάλλον εντός του οποίου ιδρύθηκε, αναπτύσσεται και δραστηριοποιείται ο οργανισμός καθιστά σκόπιμη την επικαιροποίησή του εφόσον προκύψει η αναγκαιότητα να επαναπροσδιοριστούν οι στρατηγικοί ή μεσοπρόθεσμοι στόχοι του.

## 1. ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Ο ΟΣΕΘ ως νέος φορέας εστιάζει στη στρατηγική της Προοπτικής (Perspective), που αντανακλά την ταυτότητα και την κουλτούρα του Οργανισμού, το βαθμό αποδοχής από τους ανθρώπους του και τη γενική αντίληψη που υπάρχει για τον σκοπό του, ο οποίος εξ ορισμού χαρακτηρίζεται ως κοινωφελής και προς χάριν του δημοσίου συμφέροντος. Παράλληλα, και επειδή ακριβώς ο ΟΣΕΘ αποτελεί ένα νεοσύστατο οργανισμό, που λειτουργεί σε ένα μεταβατικό πλαίσιο, ως ad hoc προσέγγιση προκρίνεται η στρατηγική του Υποδείγματος (Pattern), η οποία δίνει έμφαση στην πρακτική διάσταση του στρατηγικού σχεδιασμού και λειτουργεί με την ανάδειξη υποδειγμάτων από τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα. Δίνει δηλαδή τη δυνατότητα ευελιξίας και προσαρμογής στη διοίκηση κατά τη λήψη αποφάσεων, ανάλογα με το αναδυόμενο πλαίσιο επιχειρησιακής λειτουργίας να αξιοποιήσει εμπειρικά δεδομένα στην στρατηγική του. Επομένως, συνδυαστικά οι δύο παραπάνω προσεγγίσεις μπορούν να αποτελέσουν τον πυρήνα στρατηγικής προσέγγισης του ΟΣΕΘ.

Οι στρατηγικές προσεγγίσεις του Τεχνάσματος (Ploy) και της Τοποθέτησης (Position) παραπέμπουν κατά κύριο λόγο σε οργανωτικές οντότητες που αφενός δραστηριοποιούνται με όρους κερδοφορίας ή ανταγωνισμού και αφετέρου αξιοποιούν επικοινωνιακά εργαλεία για να προωθήσουν τους σκοπούς τους. Επομένως, σε μια πρώιμη προσέγγιση μπορούν να θεωρηθούν ως μη εφαρμόσιμες στο πλαίσιο λειτουργίας ενός δημόσιου φορέα. Ωστόσο, το σύγχρονο management των δημόσιων φορέων δανείζεται ολοένα και περισσότερο τα πρότυπα διοίκησης που συναντώνται σε ιδιωτικούς οργανισμούς και επιχειρήσεις. Η εταιρική μορφή του ΟΣΕΘ ως Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου (ΝΠΙΔ) και συγκεκριμένα ως Ανώνυμη Εταιρεία, παραπέμπει σε αυτά. Η οργανωτική δομή και ιδιαίτερα ο τρόπος χρηματοδότησης του όχι μόνο επιτρέπουν, αλλά κατά περίπτωση, επιβάλλουν αξιοποίηση τεχνικών διοίκησης που προέρχονται από αυτές τις δύο προσεγγίσεις. Επομένως, οι ανωτέρω δύο στρατηγικές οδοί μπορούν να λειτουργήσουν δορυφορικά στην κεντρική στρατηγική. Τέλος, μια στρατηγική Σχεδίου (Plan) -ως προμελετημένη, αυστηρώς προκαθορισμένη και ορθολογική μορφή στρατηγικής- είναι ασύμβατη ως προς ένα μεταβατικό πλαίσιο λειτουργίας με ενδεχόμενο να σημειωθούν υψηλές αποκλίσεις από τους τιθέμενους στόχους, καθώς θα δημιουργούσε αυστηρά όρια σχεδιασμού σε ένα δυναμικό λειτουργικό περιβάλλον, όπου επιδρούν πολλές μεταβλητές και αστάθμητοι παράγοντες.

## 2. ΟΡΑΜΑ

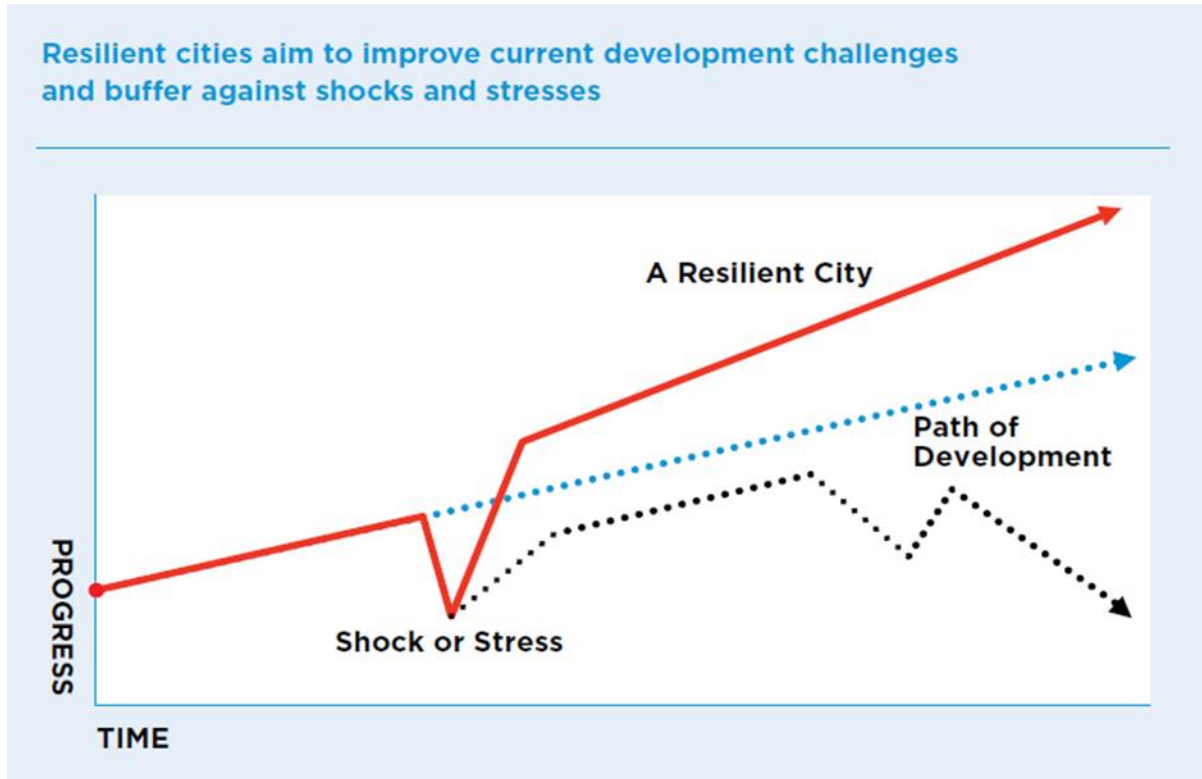
Το όραμα του ΟΣΕΘ αποτυπώνεται ως εξής:

**Βιώσιμες και ελκυστικές μετακινήσεις για όλους.**

### 3. ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Ο ΟΣΕΘ έχει κοινωφελή σκοπό και λειτουργεί χάριν του δημοσίου συμφέροντος. Βάσει του ιδρυτικού του νόμου, σκοπός του οργανισμού είναι η ανάπτυξη, ο συντονισμός, η εποπτεία και ο έλεγχος των δημόσιων επιβατικών αστικών συγκοινωνιών, λεωφορείων και μέσων, υπόγειων και επίγειων, σταθερής τροχιάς, καθώς και των θαλάσσιων μεταφορών με σκοπό τη μεταφορά και εξυπηρέτηση του επιβατικού κοινού στην Περιφερειακή Ενότητα Θεσσαλονίκης μέσω ενός ολοκληρωμένου συστήματος μεταφορών υψηλού επιπέδου και με βάση τις αρχές της βιώσιμης κινητικότητας.

Αποστολή του ΟΣΕΘ είναι να υλοποιήσει το όραμά του για **βιώσιμες και ελκυστικές μετακινήσεις** για όλους με τρόπο που να διασφαλίζει τη διατήρησή τους στο διηνεκές και την εξέλιξη τους. Η εξασφάλιση της διατήρησης του οράματος στο διηνεκές, ανάγεται στην προσέγγιση **της αστικής ανθεκτικότητας**. Παράλληλα οι μέθοδοι υλοποίησής του εξελίσσονται με την εξέλιξη της τεχνολογίας και των δυνατοτήτων που παρέχει και οι οποίες σήμερα εκφράζονται από τις Έξυπνες Πόλεις με τη χρήση τεχνολογιών όπως το Διαδίκτυο των Πραγμάτων - Internet of Things (IOT). Εστιάζει **στην ανθρωποκεντρική προσέγγιση** της εξυπηρέτησης με την υιοθέτηση των Σχεδίων Βιώσιμης Αστικής Κινητικότητας (ΣΒΑΚ) και τελικά με την Κινητικότητα ως Υπηρεσία (MaaS). Τέλος, οι λειτουργίες μαζικής μεταφοράς πρέπει να παρέχονται σε ικανοποιητικό επίπεδο όταν προκύψουν έκτακτες ανάγκες και κρίσεις και να επανέρχονται στο κανονικό επίπεδο το ταχύτερο.



Οι διαρκείς κοινωνικό-οικονομικές αλλαγές μπορεί να είναι ήπιες και αργές διεργασίες ή ταχείες και απότομες όπως η οικονομική κρίση που έπληξε την Ελλάδα στην αρχή της δεκαετίας του 2010. Από την άλλη οι έκτακτες ανάγκες μπορεί να έχουν τη μορφή φυσικών ή ανθρωπογενών καταστροφών ή περιορισμένης έκτασης έκτακτα περιστατικά που συμπεριλαμβάνουν ελλείψεις προσωπικού και μέσων για την εκτέλεση του συγκοινωνιακού έργου ή άλλα συμβάντα. Στο πλαίσιο αυτό, ζητούμενο είναι να διατηρείται η λειτουργία των ΜΜΜ, όσο το δυνατόν σε κανονικά επίπεδα στην περίπτωση των ελασσόνων περιστατικών και η σε αποδεκτά επίπεδα στην περίπτωση μειζόνων περιστατικών.

Ο προσδιορισμός **“όλους”** περιλαμβάνει κάθε ομάδα πολιτών που είναι εν δυνάμει επιβάτες. Οι ομάδες αυτές περιλαμβάνουν, ανεξάρτητα από φύλο, ηλικία, εισόδημα, περιοχή κατοικίας ή οποιαδήποτε άλλη διάκριση, μεταξύ άλλων

- τους μόνιμους κάτοικους και τους επισκέπτες στην περιοχή αρμοδιότητας
- τους τακτικούς και τους περιστασιακούς επιβάτες αλλά και τους μη επιβάτες
- αυτούς που διαθέτουν εναλλακτικό μέσο μεταφοράς και αυτούς που δε διαθέτουν
- τα άτομα με αναπηρίες και ειδικές ανάγκες αναφορικά με την μετακίνησή τους
- τα άτομα μικρής και πολύ μεγάλης ηλικίας
- τους μαθητές-σπουδαστές
- τους εργαζόμενους-άνεργους-συνταξιούχους, κ.λπ.

Ο ΟΣΕΘ έχει σκοπό να παρέχει τη δυνατότητα χρήσης μέσων μαζικής μεταφοράς σε όλους, στα πλαίσια των δυνατοτήτων και περιορισμών, μεγιστοποιώντας το αποτέλεσμα από τα μέσα και τους πόρους που είναι διαθέσιμα κάθε χρονική στιγμή. Η δυνατότητα χρήσης των μεταφορών από όλους έχει σημαντικές θετικές επιπτώσεις στην κοινωνία αναφορικά με την άρση αποκλεισμών, την ανάπτυξη της οικονομίας και της κοινωνικής ζωής.

Ο όρος **“βιώσιμες”** αναφέρεται στην οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική συνιστώσα της βιωσιμότητας. Η **οικονομική** συνιστώσα της βιωσιμότητας αναφέρεται στο κόστος λειτουργίας των δημόσιων επιβατικών μεταφορών, το οποίο ανακτάται εν μέρει από τους χρήστες, στην περίπτωση της χρήσης κομίστρου και εν μέρει από το δημόσιο, στην περίπτωση καταβολής επιδοτήσεων κομίστρου ή ανάθεσης συγκοινωνιακού έργου με αποζημίωση. Η οικονομική βιωσιμότητα από μόνη της δεν εγγυάται την παροχή της υπηρεσίας για όλους, καθώς δεν συμπεριλαμβάνει τις μετακινήσεις οι οποίες με οικονομικούς όρους κρίνονται ασύμφωρες. Το κόστος των μετακινήσεων δεν πρέπει να βαρύνει υπέρμετρα τον πολίτη που κάνει χρήση της υπηρεσίας αλλά ούτε και τον κρατικό προϋπολογισμό, σε βαθμό που να διακυβεύεται η χρηματοδότηση της υπηρεσίας. Ως εκ τούτου συνδέεται άρρηκτα με την παραπάνω αναφορά σε περιορισμούς

στην ανάλυση του όρου “όλους”. Για να μεγιστοποιηθεί η οικονομική βιωσιμότητα και κατά συνέπεια η παροχή υπηρεσίας, απαιτείται η λειτουργία των δημόσιων μεταφορών να γίνεται με όρους αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας. Στην **κοινωνική** συνιστώσα της βιωσιμότητας περιλαμβάνεται η εξυπηρέτηση όλων των κοινωνικών ομάδων. Ιδιαίτερα εκείνων που με οικονομικούς όρους θα ήταν ασύμφορη (π.χ. άγονες γραμμές). Άλλωστε, όπως αναφέρει ο ιδρυτικός του νόμος, ο ΟΣΕΘ έχει κοινωφελή σκοπό και λειτουργεί χάριν του δημοσίου συμφέροντος. Έτσι στα πλαίσια της κοινωνικής παραμέτρου της βιωσιμότητας πρέπει να εξυπηρετούνται περιοχές και πολίτες με όρους παροχής της δυνατότητας συμμετοχής στην κοινωνική και οικονομική ζωή, αποτρέποντας έτσι κοινωνικούς αποκλεισμούς και να παρέχεται εξυπηρέτηση η οποία συνολικά προάγει τη συνοχή και λειτουργία της κοινωνίας. Τέλος, η **περιβαλλοντική** παράμετρος της βιωσιμότητας αφορά την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων στο περιβάλλον από τις μετακινήσεις. Η τεχνολογία κίνησης παράγει ρύπους, όχληση και απορριφθέντα υλικά και επηρεάζει πτυχές της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας που άπτονται της αισθητικής και της ποιότητας ζωής των χρηστών αλλά και των μη χρηστών των ΜΜΜ. Το συγκεκριμένο οικονομικό μοντέλο ακολουθεί μια εξέλιξη κατά την οποία απαιτείται συνεχώς η αναζήτηση νέων πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία και εν συνεχεία απορρίπτεται τόσο το αναξιοποίητο μέρος τους όσο και παράγωγα ή ρυπογόνα υλικά, με αποτέλεσμα αφενός να περιορίζονται οι φυσικοί πόροι και αφετέρου να επιβαρύνεται το περιβάλλον από την απόθεση των υλικών αυτών. Αντιθέτως, μέσω της υιοθέτησης και καθιέρωσης ενός μοντέλου κυκλικής οικονομίας υπάρχει δυνατότητα να ανατροφοδοτείται η παραγωγική διαδικασία με πόρους που η ίδια δημιουργεί αλλά ακόμα και να τα απορριφθέντα υλικά της να αποτελούν μέρος μιας άλλου είδους εφοδιαστικής αλυσίδας. Η περιβαλλοντική βιωσιμότητα εστιάζει στην επαναχρησιμοποίηση, επισκευή, ανανέωση και ανακύκλωση υφιστάμενων υλικών και προϊόντων και στη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος.

Τέλος, ο όρος “**ελκυστικές**” στο όραμα αναφέρεται στην προοπτική αφενός οι μη χρήστες να επιλέξουν συνειδητά τη χρήση ΜΜΜ για τη μετακίνηση τους έναντι άλλων μέσων και αφετέρου, οι υφιστάμενοι χρήστες να συνεχίσουν να τα χρησιμοποιούν από επιλογή και όχι από ανάγκη. Έτσι, ο όρος ελκυστικές προϋποθέτει ένα επίπεδο εξυπηρέτησης το οποίο ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πολιτών αναφορικά με τα λειτουργικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά των μετακινήσεων. Τα λειτουργικά χαρακτηριστικά αφορούν στην εξυπηρέτηση, στη συχνότητα, στην αξιοπιστία των δρομολογίων, στους χρόνους διαδρομής, στην πυκνότητα των στάσεων, στην ανεμπόδιση και εύκολη μετεπιβίβαση κ.λπ. αλλά και την ικανοποιητική αντιμετώπιση έκτακτων καταστάσεων. Τα ποιοτικά χαρακτηριστικά συμπεριλαμβάνουν την άνεση, την καθαριότητα, το κλιματισμό, την ασφάλεια και ατομική ακεραιότητα κ.λπ.

Οι επιμέρους πτυχές της κάθε παραμέτρου βιωσιμότητας και της ελκυστικότητας ενδέχεται να οδηγούν σε διαφορετικούς και αντικρουόμενους στόχους. Για παράδειγμα, η κοινωνική βιωσιμότητα μπορεί να απαιτεί ένα τόσο εκτεταμένο δίκτυο μεταφορών που να έρχεται σε αντίθεση με την οικονομική αλλά και την περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Ως εκ τούτου, οι στρατηγικοί στόχοι που τίθενται για τα παραπάνω αποτελούν συμβιβασμό ανάμεσα στις επιμέρους πτυχές της βιωσιμότητας και ελκυστικότητας και ο προσδιορισμός τους αποτελεί κρίσιμο τμήμα του σχεδίου. Δεν υπάρχουν μονοσήμαντα καλές λύσεις. Ζητούμενο είναι η μεγιστοποίηση του συνολικού οφέλους με τους διαθέσιμους πόρους.

## 4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

### 4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ P.E.S.T.E.L.

Η ανάλυση P.E.S.T.E.L. αφορά το Πολιτικό, Οικονομικό, Κοινωνικό, Τεχνολογικό, Περιβαλλοντικό και Νομικό περιβάλλον. Η χώρα διανύει μια περίοδο κατά την οποία επανέρχεται σε κανονικότητα μετά από σχεδόν μία δεκαετία διεθνούς οικονομικής εποπτείας και κανόνων. Στο πρώτο μισό της περιόδου εναλλάχτηκαν βραχύβιες κυβερνήσεις, ενώ στο δεύτερο μισό έχει σχεδόν εξαντληθεί η τετραετία από πολιτικές δυνάμεις που δεν είχαν ρόλο εξουσίας στο παρελθόν. Κατά την δεύτερη περίοδο δημιουργήθηκε ο ΟΣΕΘ στα πρότυπα αντίστοιχων οργανισμών μεγάλων ευρωπαϊκών πόλεων, συμπεριλαμβανομένης και της Αθήνας. Το 2019 είναι εκλογικό έτος καθώς περιλαμβάνει εθνικές εκλογές, δημοτικές εκλογές και ευρωεκλογές. Παρά τις τριπλές εκλογές, για τον κεντρικό πολιτικό σχεδιασμό που σχετίζονται με το φορέα και τις πολιτικές μεταφορών αναμένεται ικανοποιητική σταθερότητα. Επίσης αναμένεται συνέχιση της ευρωπαϊκής πορείας της χώρας και των θεσμών της. Η Δημόσια Διοίκηση εκσυγχρονίζεται με την εισαγωγή θεσμών ελέγχου και εποπτείας, ψηφιακών τεχνολογιών και τυπικών κανόνων για πολλές λειτουργίες της, όπως για παράδειγμα την κινητικότητα. Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει πολιτικές για τις δημόσιες αστικές μεταφορές οι οποίες έχουν αποτυπωθεί σε Λευκές και Πράσινες Βίβλους αλλά και σε νομοθέτημα, και ιδιαίτερα στον Κανονισμό ΕΕ 1370/2007 ο οποίος έχει μεταφερθεί και στο εθνικό δίκαιο. Τα παραπάνω αποτυπώνουν την πολιτική βούληση, για τις δημόσιες αστικές συγκοινωνίες, να υφίσταται δημόσιος φορέας σχεδιασμού και εποπτείας, όπως ο ΟΣΕΘ, ο οποίος θα συντονίζει και θα εποπτεύει τους παρόχους μεταφορικού έργου.

Στην περιοχή αρμοδιότητας ΟΣΕΘ, λειτουργούν φορείς της Κεντρικής Κυβέρνησης όπως η Τροχαία, τοπικοί και εθνικοί φορείς γενικής κυβέρνησης σε μορφή οργανισμών, ινστιτούτων ή ΑΕ, καθώς και φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, όπως η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας και οι Δήμοι Περιφερειακής Ενότητας Θεσσαλονίκης, οι οποίοι έχουν αρμοδιότητες σχετιζόμενες με το έργο του ΟΣΕΘ. Ο ΟΣΕΘ οφείλει και επιθυμεί να αναπτύσσει συνεργασίες με όλους τους παραπάνω ώστε να μεγιστοποιεί τα αποτελέσματα των ενεργειών του.

Στην ΠΕ Θεσσαλονίκης έχουν προγραμματιστεί ή σχεδιάζονται έργα υποδομής μεταφορών που επηρεάζουν το έργο του ΟΣΕΘ τα οποία περιλαμβάνουν το ΜΕΤΡΟ, το δυτικό προαστιακό σιδηρόδρομο και τη θαλάσσια συγκοινωνία. Σε επίπεδο πρότασης υπάρχει το τραμ ενώ τα κοινόχρηστα ποδήλατα έχουν αποκτήσει δική τους δυναμική ακολουθώντας τις ευρωπαϊκές τάσεις. Ταυτόχρονα οι δημόσιες αστικές συγκοινωνίες επηρεάζονται από τις τοπικές πολιτικές των ΟΤΑ και ιδιαίτερα από τις πολεοδομικές ρυθμίσεις και τις πολιτικές χρήσεων γης, από τις συγκοινωνιακές μελέτες και προσφάτως τα Σχέδια Αστικής Βιώσιμης Κινητικότητας αλλά και από διαμορφώσεις και αναπλάσεις κοινόχρηστων χώρων. Σε όλα τα παραπάνω

εντάσσονται δυναμικά πλέον ζητήματα προσβασιμότητας από όλους με την αντιμετώπιση της κινητικότητας ως υπηρεσία (MaaS) και όχι ως ένα άθροισμα τεχνικών υποδομών και οργάνωσης της χρήσης τους.

Η τοπική οικονομία έχει δεχτεί πλήγμα τα τελευταία έτη και η ανεργία ανήλθε σε υψηλές τιμές. Βαίνει μεν μειούμενη αλλά παραμένει σε υψηλά επίπεδα σε σχέση με το παρελθόν. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των κατοίκων της Περιφερειακής Ενότητας. Αυτό επηρεάζει τις δημόσιες συγκοινωνίες καθώς η μείωση του εισοδήματος επιφέρει αύξηση της χρήσης τους, όπως έχει αποτυπωθεί και σε μετρήσεις της χρήσης των μέσων μεταφοράς (modal split). Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά πληθυσμού περιοχής ευθύνης αναφορικά με τη γεωγραφική και πληθυσμιακή κατανομή και τις μετακινήσεις δεν είναι καταγεγραμμένα σε ικανοποιητικό επίπεδο, ενώ οι έρευνες ικανοποίησης του επιβατικού κοινού, οι συνήθειες τους και ο τουρισμός έχουν επίσης αποσπασματική καταγραφή ή δεν είναι προσβάσιμα με την απαιτούμενη ευκολία και διαθεσιμότητα ώστε να χρησιμεύουν ως συνεκτική και αξιόπιστη πηγή πληροφόρησης. Ο ΟΣΕΘ έχει ενεργή συμμετοχή σε Ευρωπαϊκά προγράμματα και την αντίστοιχη τεχνογνωσία καθώς και μερική πρόσβαση σε παρελθούσες συγκοινωνιακές έρευνες και μελέτες φορέων και οργανισμών.

Οι νέες τεχνολογίες σε οχήματα και στον εξοπλισμό συγκοινωνιακού έργου εστιάζουν σε δύο κατευθύνσεις, τις “πράσινες” τεχνολογίες χαμηλού ενεργειακού αποτυπώματος και στις έξυπνες εφαρμογές. Το πρώτο αφορά κυρίως στις τεχνολογίες κίνησης που σε οχήματα παραγωγής περιλαμβάνουν κυρίως ηλεκτρικά ή φυσικού αερίου και υβριδικά, ενώ το μέλλον ενδεχόμενα επιφυλάσσει και άλλες προοπτικές όπως π.χ. η χρήση του υδρογόνου ως καύσιμο. Οι έξυπνες εφαρμογές αφορούν όλο το φάσμα της παροχής υπηρεσίας μεταφορών από τις πληροφοριακές υποδομές και αναλύσεις (έξυπνες πόλεις, big data, travel patterns, simulation κ.λπ.) έως την παροχή υπηρεσίας στον τελικό χρήστη (πληροφόρηση, πρόταση εναλλακτικών διαδρομών ή μέσων κ.λπ.).

Το κλίμα στην περιοχή είναι μεσογειακό χωρίς ιδιαίτερες εξάρσεις με την εξαίρεση καλοκαιρινών μέγιστων σε θερμοκρασία (καύσωνες). Ωστόσο, λόγω της κλιματικής αλλαγής παρατηρείται αύξηση τόσο στη διάρκεια όσο και στην έντασή τους, ενώ εμφανίζονται επιπλέον φαινόμενα βροχοπτώσεων μεγάλης έντασης, αλλά και χιονοπτώσεις.

## 4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΙΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

### 4.2.1 Εποπτεύοντες Φορείς

Ο ΟΣΕΘ, ως φορέας της Γενικής Κυβέρνησης, τελεί υπό την άμεση ή έμμεση εποπτεία ή επιτροπή φορέων της Κεντρικής Κυβέρνησης ή ανεξάρτητων αρχών.

**1. Υπουργείο Οικονομικών:** Μοναδικός μέτοχος του ΟΣΕΘ που εκπροσωπεί το Ελληνικό Δημόσιο και ως εκ τούτου παρίσταται μέσω εκπροσώπου στη Γενική Συνέλευση του φορέα.

**2. Υπουργείο Μεταφορών:** Εποπτεύων φορέας του ΟΣΕΘ. Έχει την εποπτεία και τον έλεγχο των διοικητικών, οικονομικών και συγκοινωνιακών θεμάτων και διαδικασιών του ΟΣΕΘ. Ο Υπουργός Υποδομών και Μεταφορών είναι αρμόδιος για την έγκριση του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας του οργανισμού, του προϋπολογισμού και λήψη αποφάσεων όπου αυτό απαιτείται από την ισχύουσα νομοθεσία. Ο ΟΣΕΘ υποχρεούται να αποστέλλει στο ΥΠΥΜΕ την εκτέλεση του προϋπολογισμού, το Μητρώο Δεσμεύσεων, την Έκθεση των ληξιπρόθεσμων οφειλών και την κατάσταση μισθοδοσίας. Ο ΟΣΕΘ εισηγείται προς τον Υπουργό Υποδομών και Μεταφορών τη λήψη αποφάσεων για θέματα συγκοινωνιακού έργου, για προδιαγραφές εγκαταστάσεων εξυπηρέτησης κοινού, για τεχνικές προδιαγραφές, για σύναψη συμβάσεων με φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, για απαλλοτριώσεις αναγκαίων χώρων, για την πολιτική κομίστρου, για τις χρηματοδοτήσεις του οργανισμού κ.λπ. σύμφωνα με τα οριζόμενα στην ισχύουσα νομοθεσία και ιδιαίτερα στο ν.4482/25.7.2017 (Α'102).

**3. Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης:** Ο ΟΣΕΘ ως εργοδότης έχει υποχρέωση τη λεπτομερή και έγκαιρη ενημέρωση των συστημάτων του ΣΕΠΕ, του ΕΦΚΑ και του ΟΑΕΔ με αναρτήσεις των απαιτούμενων από τη νομοθεσία καταστάσεων αναφορικά με το εργασιακό καθεστώς, τις αποδοχές, τις ασφαλιστικές κρατήσεις και τη χορήγηση αδειών των υπαλλήλων του ΟΣΕΘ κ.λπ.

**4. Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης:** Ο ΟΣΕΘ ως φορέας Γενικής Κυβέρνησης έχει υποχρεώσεις όπως την ενημέρωση του Μητρώου των Δημοσίων Υπαλλήλων με τα στοιχεία των εργαζόμενων στον ΟΣΕΘ, την ανάρτηση του ψηφιακού οργανογράμματος, των περιγραμμάτων θέσεων και των αξιολογήσεων του οργανισμού κ.λπ. Έχει δικαίωμα συμμετοχής στο σύστημα κινητικότητας του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης.

**5. Ανεξάρτητες Αρχές (ΕΛΣΤΑΤ, ΑΑΠΔ, ΑΑΔΕ, ΕΑΑΔΗΣΥ, ΑΑΠΠ κ.λπ.):** Ο ΟΣΕΘ υπόκειται στον έλεγχο των παραπάνω κατά αρμοδιότητα, σε κρατήσεις και οφείλει να αποστέλλει στοιχεία και αναφορές κατά περίπτωση. Για παράδειγμα, αποστέλλει τριμηνιαίο ερωτηματολόγιο στην ΕΛΣΤΑΤ, ενημερώνει τη ΑΑΔΕ για την

οικονομική κατάσταση του, τηρεί τις διατάξεις του ν. 4412/2016 κατά την διενέργεια των προμηθειών τηρουμένων των οδηγιών της ΕΑΑΔΗΣΥ με την καταβολή αντίστοιχων κρατήσεων υπέρ ΕΑΑΔΗΣΥ και ΑΑΠΠ.

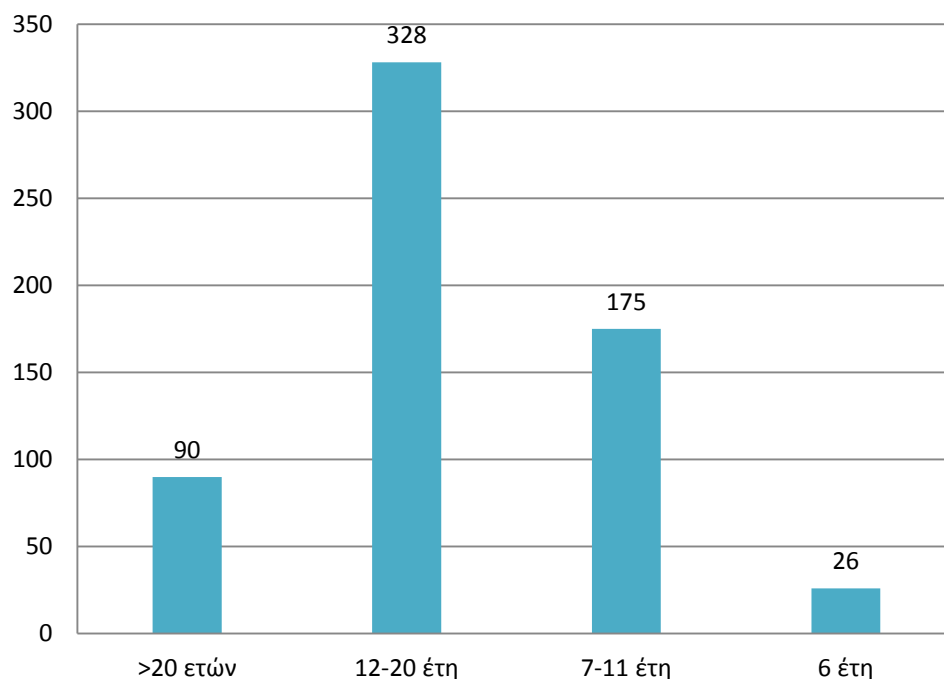
#### 4.2.2 Παροχή Συγκοινωνιακού Έργου

Στην περιοχή αρμοδιότητας ΟΣΕΘ εκτελεί συγκοινωνιακό έργο σχεδόν αποκλειστικά ο Οργανισμός Αστικών Συγκοινωνιών Θεσσαλονίκης (ΟΑΣΘ) ο οποίος έχει τεθεί υπό εκκαθάριση με τον ν.4482/17 και του ανατέθηκε προσωρινά το συγκοινωνιακό έργο για τον απολύτως αναγκαίο χρόνο και πάντως όχι μετά τις 03.12.2019. Το σύνολο του στόλου ανέρχεται σε 622 λεωφορεία διαφόρων τύπων τα οποία εξυπηρετούν 77 λεωφορειακές γραμμές κατά τη διάρκεια της χειμερινής περιόδου (Σεπτέμβριος – Ιούνιος) και 79 λεωφορειακές γραμμές κατά τη διάρκεια της θερινής περιόδου (Ιούλιος – Αύγουστος). Στη διάρκεια της θερινής περιόδου ο ΟΑΣΘ οφείλει να δρομολογεί το 80% του αριθμού των κυκλοφορούντων λεωφορείων της χειμερινής περιόδου (Ν.4313/14) εκτελώντας αναλογικά λιγότερο συγκοινωνιακό έργο, όμως παρέχει συγκοινωνιακό έργο σε περισσότερες γραμμές καθώς εξυπηρετεί ορισμένους εποχικούς προορισμούς μέσω των δύο πρόσθετων λεωφορειακών γραμμών. Από το 2004 λειτουργεί σύστημα τηλεματικής παρακολούθησης του στόλου και πληροφόρησης των επιβατών. Η ΚΤΕΛ Θεσσαλονίκης ΑΕ από το 2010, στη βάση προγραμματικής σύμβασης με τον ΟΑΣΘ ανέλαβε εκτός από τις υπεραστικές επιβατικές συγκοινωνίες, την παροχή επιβατικών μεταφορών στους δήμους του πρώην Επαρχείου Λαγκαδά και σε ορισμένους οικισμούς εντός της ΠΕ Θεσσαλονίκης. Οι παραπάνω μετακινήσεις συμπληρώνονται από δημοτικές συγκοινωνίες τοπικής εμβέλειας.

Ο Οργανισμός Αστικών Συγκοινωνιών Θεσσαλονίκης αρχικά ανέλαβε με το Νομοθετικό Διάταγμα 3721/1957 κατ' αποκλειστικότητα την εξυπηρέτηση των αστικών συγκοινωνιών στον πρώην Νομό Θεσσαλονίκης, με υπογραφή σχετικής σύμβασης με το ελληνικό κράτος. Μέχρι το 2003 τη συγκοινωνία στην Περιφερειακή Ενότητα Θεσσαλονίκης εκτελούσε ο ΟΑΣΘ (αστική) και η ΚΤΕΛ Θεσσαλονίκης ΑΕ (περιαστική/υπεραστική). Το 2003 με Κοινή Υπουργική Απόφαση (Α-68587/5029/2003) επεκτάθηκε η περιοχή εκτέλεσης αστικής συγκοινωνίας από τον ΟΑΣΘ σε δήμους του πρώην Νομού Θεσσαλονίκης (νυν ΠΕ Θεσσαλονίκης) και αποχώρησε από αυτούς η ΚΤΕΛ Θεσσαλονίκης ΑΕ. Με το Ν. 3652/2008 (Α' 45) υπογράφηκε η τέταρτη οικονομική συμφωνία μεταξύ Ελληνικού Δημοσίου και Ο.Α.Σ.Θ., με την οποία αυξήθηκαν κατά 64 τα λεωφορεία του Ο.Α.Σ.Θ. ανερχόμενα συνολικά σε 600. Από 01.01.2011 ισχύει ο Ν. 3897/2010 που επικύρωσε την Οικονομική Συμφωνία μεταξύ ΟΑΣΘ και ΚΤΕΛ Θεσσαλονίκης ΑΕ για την εξυπηρέτηση των σημερινών Καλλικρατικών δήμων Λαγκαδά και Βόλβης. Με το Ν. 4482/2017 ιδρύθηκε η ΟΣΕΘ ΑΕ ενώ ταυτόχρονα αφαιρέθηκε το παραχωρηθέν, δημόσιας φύσεως, προνόμιο της αποκλειστικής εκτέλεσης του έργου αυτού από τον ΟΑΣΘ και της εξαγοράς του τελευταίου από το Δημόσιο. Ταυτόχρονας δε, με διατάξεις του ίδιου νόμου ανατέθηκε το συγκοινωνιακό έργο σε κρατικό ΝΠΙΔ, την ΑΣΥΘ ΑΕ και λύθηκε, λόγω παρόδου του χρονικού διαστήματος που ορίζεται στην περίπτωση δ' της παρ. 3 του άρθρου 8 του Κανονισμού (ΕΚ)

1370/2007 (ΕΕ L 315), η Οικονομική Συμφωνία μεταξύ του Ελληνικού Δημοσίου και του Οργανισμού Αστικών Συγκοινωνιών Θεσσαλονίκης. Με τον ίδιο νόμο περιέρχεται αυτοδικαίως στο Ελληνικό Δημόσιο το σύνολο της κινητής και ακίνητης περιουσίας του ΟΑΣΘ. Ανατίθεται προσωρινά στον ΟΑΣΘ το συγκοινωνιακό έργο για τον απολύτως αναγκαίο χρόνο και πάντως όχι μετά τις 3.12.2019. Τέλος, σύμφωνα με το Ν. 4568/2018, (Άρθρο στις περιοχές αρμοδιότητας ΟΑΣΑ ΑΕ και ΟΣΕΘ ΑΕ, επιτρέπεται να εκτελούνται αστικά και υπεραστικά δρομολόγια από την ΚΤΕΛ ΑΕ ή από τους ΟΤΑ Α΄ ή Β΄ βαθμού ή από οδικό μεταφορέα επιβατών με την υπογραφή σύμβασης μεταξύ αφενός του ΟΑΣΑ ΑΕ ή της ΟΣΕΘ ΑΕ και αφετέρου του φορέα εκτέλεσης. Τα δρομολόγια προτείνονται από την ΟΑΣΑ ΑΕ ή την ΟΣΕΘ ΑΕ και εγκρίνονται με απόφαση του Υπουργού Υποδομών και Μεταφορών. Σήμερα ο ΟΑΣΘ διαθέτει:

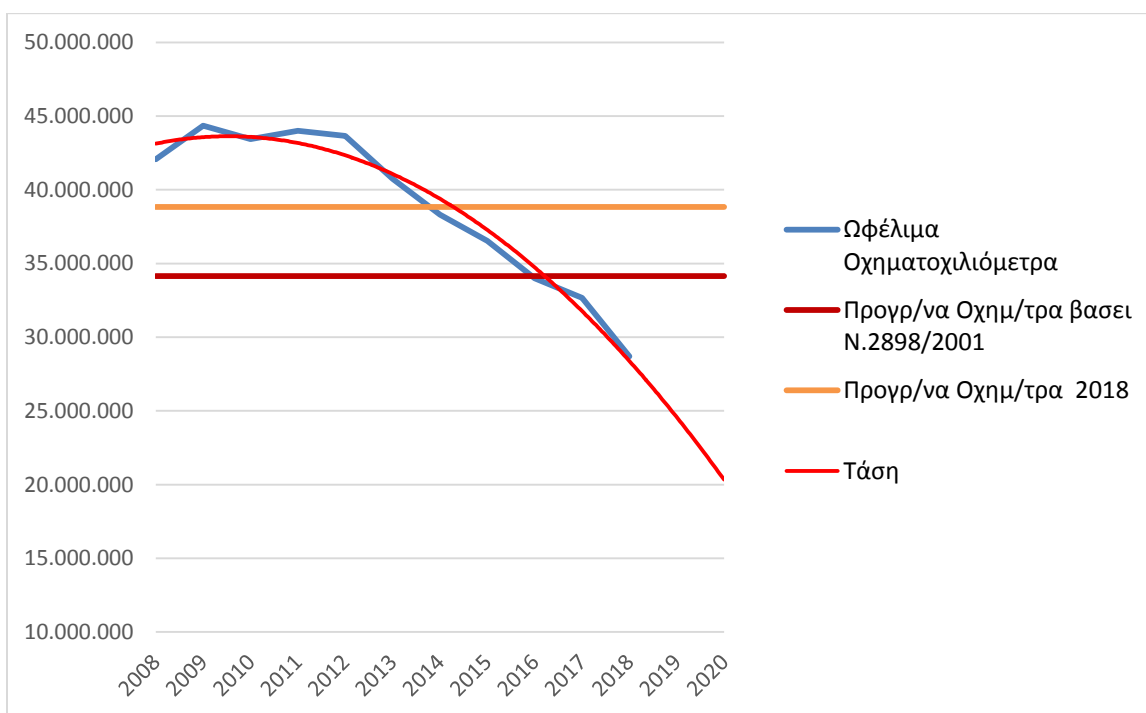
- 90 οχήματα με ηλικία μεγαλύτερη των 20 ετών, ήτοι ποσοστό 14,54% του στόλου (συνολικά 619)
- 328 λεωφορεία με ηλικία 12-15 έτη, ήτοι ποσοστό της τάξης του 52,99% του στόλου
- 175 οχήματα με ηλικία 7-11 έτη, ήτοι ποσοστό 28,27% του στόλου
- 26 οχήματα, με ηλικία 6 έτη, ήτοι ποσοστό 4,2% του στόλου (1η άδεια κυκλοφορίας εντός του έτους 2012)



Ηλικιακή Κατανομή του Στόλου του ΟΑΣΘ

Ο αρκετά γερασμένος στόλος έχει ως αποτέλεσμα τις καθημερινές βλάβες των οχημάτων. Σήμερα ο Μ.Ο. ηλικίας των λεωφορείων που αποτελούν το στόλο του ΟΑΣΘ είναι τα 13 έτη. Συγκριτικά αναφέρεται ότι στο Λονδίνο, από δημοσιοποιημένη έκθεση στο διαδίκτυο του Μαρτίου 2018, από τα 9.396 λεωφορεία διαφόρων παρόχων που αποτελούν το στόλο των δημοσίων αστικών λεωφορειακών συγκοινωνιών το 47,3% (4.446 λεωφορεία) είναι προδιαγραφών Euro VI ή καλύτερων. Ανάμεσα σε αυτά είναι και 106 λεωφορεία μηδενικών ρύπων. Επίσης ο μέσος όρος ηλικίας του στόλου ανά πάροχο (10 πάροχοι συνολικά) κυμαίνεται από 2,67 έως 6,73 χρόνια.

Το προγραμματισμένο έργο που ενέκρινε ο ΟΣΕΘ για να εκτελέσει ο ΟΑΣΘ το 2018 υπολογίζεται περί τα 38.827.282 οχηματοχιλιόμετρα. Από τα στοιχεία του συστήματος τηλεματικής του ΟΑΣΘ προκύπτει ότι τα ωφέλιμα εκτελεσμένα οχηματοχιλιόμετρα για το έτος 2018 ανέρχονται σε 28.687.053 συνεπώς ο ΟΑΣΘ εκτέλεσε για το 2018 το 74% του προγραμματισμένου και εγκεκριμένου συγκοινωνιακού έργου. Το έτος 2009 που αποτελεί και το έτος κορύφωσης από πλευράς παροχής συγκοινωνιακού έργου εκτελέστηκαν 44.341.451 ωφέλιμα οχηματοχιλιόμετρα. Αντίστοιχα το έτος 2018 εκτελέστηκαν 28.687.053, επίδοση που αποτελεί τη χαμηλότερη παροχή συγκοινωνιακού έργου την τελευταία δεκαετία. Τα αίτια αυτής της ανησυχητικής πραγματικότητας αλλά και της τάσης που διακρίνεται στο διάγραμμα μπορούν να αναζητηθούν στην εκτεταμένη δραστική περικοπή της αντισταθμιστικής καταβολής που λάμβανε ο ΟΑΣΘ από το κράτος (εξαιτίας και των μνημονιακών υποχρεώσεων), στην παλαιότητα του στόλου, στην ελλιπή συντήρηση, στις αναταράξεις που βίωσε ο πάροχος εξαιτίας της αβεβαιότητας που υπήρξε στο πρόσφατο παρελθόν για την μελλοντική ύπαρξη του φορέα, στην εισιτηριοδιαφυγή και γενικότερα στη συνολική απαξίωση του οργανισμού στη συλλογική συνείδηση του επιβατικού κοινού.



Συνολικά Εκτελεσμένα Οχηματοχιλιόμετρα 2008-2018

Το επιβατικό κοινό δεν εμφανίζεται ιδιαίτερα ευχαριστημένο από την εξυπηρέτηση που παρέχεται στις λεωφορειακές γραμμές του ΟΑΣΘ. Τη διαπίστωση αυτή ενισχύουν οι απόψεις των εκπροσώπων της τοπικής αυτοδιοίκησης που καταλήγουν στον ΟΣΕΘ. Επίσης ο ΟΣΕΘ έχει λάβει από επιβάτες αιτήματα για διερεύνηση και παράπονα σχετικά με τη μη τήρηση προγραμματισμένων δρομολογίων, συνεχείς βλάβες και υπερπλήρη λεωφορεία τα οποία αδυνατούν να ικανοποιήσουν σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους τη ζήτηση. Καταγραφή της ικανοποίησης του επιβατικού κοινού που έγινε από τον ΟΣΕΘ και τον ΙΝΚΑ επιβεβαιώνει τα παραπάνω.

Ο ΟΑΣΘ διαθέτει σύστημα τηλεματικής για τον εντοπισμό των λεωφορείων, την εποπτεία της δρομολόγησης τους σε πραγματικό χρόνο, την παρακολούθηση βασικών παραμέτρων της λειτουργίας τους σε πραγματικό χρόνο, τη συλλογή και επεξεργασία δεικτών και αναφορών για τη εκτέλεση του συγκοινωνιακού έργου που διευκολύνουν την αποτίμηση και επανασχεδίαση του συγκοινωνιακού σχεδιασμού. Με βάση την παραπάνω πληροφορία παρέχει πληροφόρηση στους επιβάτες, εντός των λεωφορείων και σε στάσεις.

Η ΚΤΕΛ Θεσσαλονίκης ΑΕ μέχρι το 2010 παρείχε μόνο υπεραστικές επιβατικές μεταφορές στην Περιφερειακή Ενότητα Θεσσαλονίκης. Με το Ν.3897/2010 (ΦΕΚ Α 208) και σε εκτέλεση Προγραμματικής Συμφωνίας με τον ΟΑΣΘ (ΥΑ 62721/5875 ΦΕΚ Β 449/22.03.2011) εκτελεί α) τοπικές τροφοδοτικές γραμμές προς το Σταθμό Μετεπιβίβασης Λαγκαδά, για τη συνδυασμένη εξυπηρέτηση από και προς τη Θεσσαλονίκη ή και άλλους προορισμούς δια των αστικών γραμμών του ΟΑΣΘ, β) υπεραστικές γραμμές από και προς τη

Θεσσαλονίκη. Πιο συγκεκριμένα ορισμένα δρομολόγια των ΚΤΕΛ έχουν τροποποιηθεί έτσι ώστε να συνδέουν διάφορους δήμους με το Δήμο Λαγκαδά. Στο Δήμο Λαγκαδά οι επιβάτες μεταφέρονται από τη Θεσσαλονίκη με λεωφορεία του ΟΑΣΘ και στη συνέχεια στους τελικούς προορισμούς τους με τα ΚΤΕΛ.

Σήμερα, στην ΠΕ Θεσσαλονίκης λειτουργεί δημοτική συγκοινωνία στους δήμους Αμπελοκήπων–Μενεμένης, Βόλβης, Θέρμης και Κορδελιού–Ευόσμου, η οποία παρέχεται δωρεάν. Ο σχεδιασμός έγινε από τους ΟΤΑ, βάσει των τοπικών αναγκών και σύμφωνα με όσα ορίζονται από τις ισχύουσες διατάξεις περί εκτέλεσης αστικής συγκοινωνίας από τους ΟΤΑ. Σύμφωνα με τον Ν. 4482/2017, αρ.3, παρ.1, εδ. ιδ' πλέον οι ΟΤΑ οφείλουν να κοινοποιούν στον ΟΣΕΘ κάθε σχέδιο εφαρμογής ή τροποποίησης του συγκοινωνιακού τους έργου προς λήψη σύμφωνης γνώμης. Η εισήγηση και γνώμη του ΟΣΕΘ είναι υποχρεωτική για τον ΟΤΑ και τον συγκοινωνιακό του φορέα.

Στο άρ. 14, Κεφ. Β' του Ν.4482/2017, προβλέπεται η σύσταση της θυγατρικής εταιρείας του ΟΣΕΘ με επωνυμία "Αστικές Συγκοινωνίες Θεσσαλονίκης Ανώνυμη Εταιρεία" (Α.ΣΥ.Θ.). Η εταιρεία έχει κοινωφελή σκοπό και θα λειτουργήσει στο πλαίσιο του δημοσίου συμφέροντος. Βασικές της αρμοδιότητες θα είναι η εκτέλεση του αστικού συγκοινωνιακού έργου με θερμικά ή ηλεκτροκίνητα ή άλλου είδους λεωφορεία στην Περιφερειακή Ενότητα Θεσσαλονίκης, καθώς και μέσα σταθερής υπόγειας τροχιάς (ΜΕΤΡΟ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ) και σταθερής επίγειας τροχιάς (ΤΡΑΜ). Εποπτεύεται από τον Υπουργό Υποδομών και Μεταφορών και διέπεται από τις διατάξεις του Ν.4482/2017, του Ν.3429/2005 και του κ.ν. 2190/1920. Σύμφωνα με τον ίδιο νόμο, το συγκοινωνιακό έργο ανατίθεται προσωρινά στον Ο.Α.Σ.Θ. για τον απολύτως αναγκαίο χρόνο και πάντως όχι μετά τις 03.12.2019. Ο ΟΣΕΘ ελέγχει και εποπτεύει την Α.ΣΥ.Θ. και τον ΟΑΣΘ για όσο χρόνο εκτελεί το συγκοινωνιακό έργο.

Μοναδικός μέτοχος της Α.ΣΥ.Θ αρχικά είναι ο ΟΣΕΘ, ο οποίος θα μπορεί να μεταβιβάζει, ύστερα από έγκριση των Υπουργών Οικονομικών και Υποδομών και Μεταφορών μέρος των μετοχών της σε Ο.Τ.Α. της Π.Ε. Θεσσαλονίκης, προκειμένου να συμμετάσχουν στην εταιρεία μέχρι και του 49% επί του συνόλου των μετοχών του εκάστοτε μετοχικού κεφαλαίου. Επίσης, ο ΟΣΕΘ θα εγκρίνει τον ετήσιο προϋπολογισμό, τη σύμβαση παροχής συγκοινωνιακού έργου της ΑΣΥΘ και το επιχειρησιακό της σχέδιο, το οποίο εκπονείται ανά τετραετία και επικαιροποιείται σε ετήσια βάση. Τέλος, ο ΟΣΕΘ θα διενεργεί ετήσιους τακτικούς και έκτακτους ελέγχους επί του εκτελούμενου συγκοινωνιακού έργου, επί της τήρησης και εφαρμογής του επιχειρησιακού σχεδιασμού και των αποφάσεων-οδηγιών που εκδίδει. Η εκτέλεση του συγκοινωνιακού έργου του Μετρό θα ανατεθεί στην Α.ΣΥ.Θ. ύστερα από απόφαση του Υπουργού Υποδομών και Μεταφορών, μετά την πλήρη εφαρμογή και περαίωση των συμβατικών δεσμεύσεων μεταξύ της ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ Α.Ε. και των αναδόχων του έργου.

Τα χαρακτηριστικά του βασικού δικτύου Μετρό στην Θεσσαλονίκη είναι τα εξής:

- 13 σύγχρονοι σταθμοί με κεντρική αποβάθρα
- 9,6 χλμ. γραμμής με δύο ανεξάρτητες σήραγγες μονής τροχιάς
- 18 συρμοί τελευταίας τεχνολογίας
- συστήματα αυτόματων θυρών επί των των αποβάθρων κάθε σταθμού
- δημιουργία αμαξοστάσιου έκτασης 50.000 τ.μ. στην περιοχή της Πυλαίας

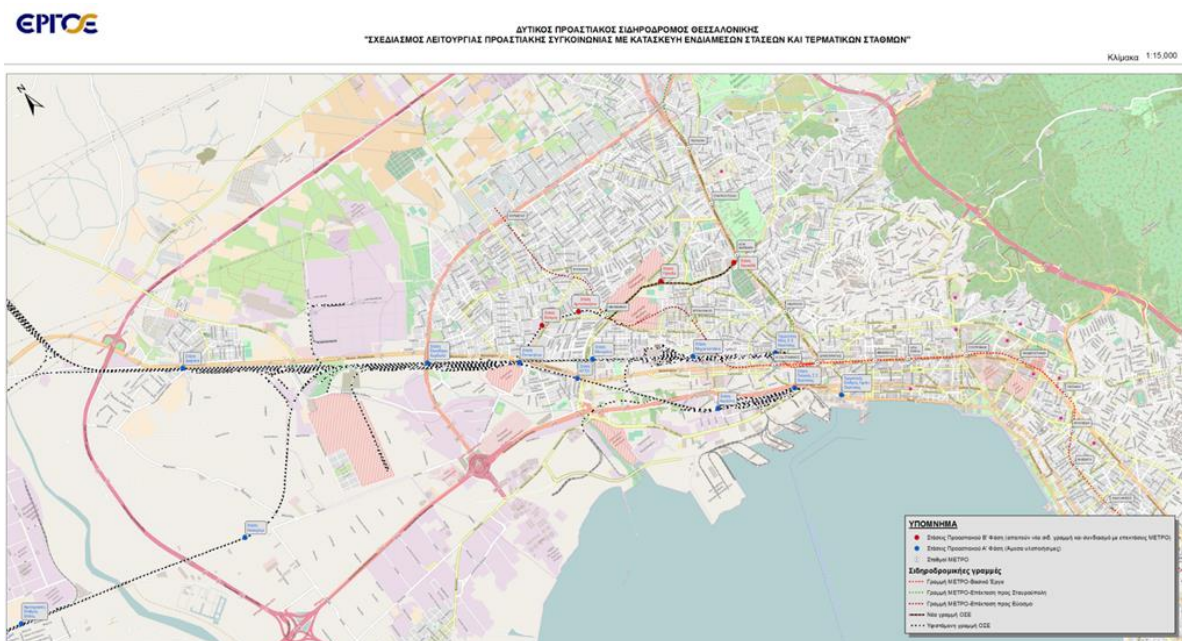


Σχέδιο Ανάπτυξης Γραμμών Μετρό Θεσσαλονίκης (Πηγή: Αττικό Μετρό)

Επίσης, στο πρόγραμμα ανάπτυξης χώρων στάθμευσης της Αττικό Μετρό προβλέπεται η κατασκευή υπόγειων χώρων στάθμευσης στο Μετρό της Θεσσαλονίκης, συνολικής χωρητικότητας 3.700 θέσεων και συγκεκριμένα δύο στον νέο Σιδηροδρομικό σταθμό, δύο στην περιοχή των πανεπιστημίων και ένας στη Ν. Ελβετία. Το έργο αναμένεται να παραδοθεί το 2020.

Υπάρχει σε εξέλιξη πρόταση για την δημιουργία προαστιακού σιδηρόδρομου στα δυτικά της Θεσσαλονίκης με στόχο τη διασύνδεση του κέντρου της Θεσσαλονίκης με τη Δυτική αστική και προαστιακή ζώνη της καθώς και η ενδυνάμωση των δημοσίων συγκοινωνιών σε περιοχές που παραδοσιακά υποεξυπηρετούνται, με την χρήση ελάχιστων πόρων. Με τον υπάρχοντα σχεδιασμό οι στάσεις που έχουν επιλεγεί είναι οι:

1. Σίνδος
2. Καλοχώρι (Πρόταση Δήμου Δέλτα)
3. Διαβατά
4. Ελευθέριο – Κορδελιό
5. Επτανήσου (Εύοσμος)
6. Μενεμένη (Πρόταση Δήμου Αμπελοκήπων – Μενεμένης)
7. Επιβατικός Σταθμός Θεσσαλονίκης
8. Σταθμός ΚΤΕΛ «ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ»
9. Κωλέτη (Εμπορικό Κέντρο)
10. Παλιός Σιδηροδρομικός Σταθμός
11. Λιμένας (Τερματικός Σταθμός)



Σχεδιασμός Λειτουργίας Προαστιακού Σιδηρόδρομου Θεσσαλονίκης (Πηγή: ΕΡΓΟΣΕ)

Το έργο πλέον το διαχειρίζεται η ΕΡΓΟΣΕ Α.Ε. ενώ η οριστική μελέτη του έχει ενταχθεί στο Ε.Π. «Υποδομές, Μεταφορών, Περιβάλλον και Αειφόρος Ανάπτυξη» με τίτλο «Μελέτη για την Ανάπτυξη Δικτύου Προαστιακού Σιδηροδρόμου στη Δυτική Θεσσαλονίκη» και αναμένεται να προκηρυχτεί.

Στις αρμοδιότητες του ΟΣΕΘ περιλαμβάνεται ο συντονισμός και ο έλεγχος που εκτελείται από μέσα θαλάσσιας μεταφοράς. Επί του παρόντος, ορισμένα δρομολόγια με θαλάσσια μέσα εκτελούνται από κοινοπραξία ιδιωτών, χωρίς ωστόσο να υπόκεινται σε έλεγχο από τον ΟΣΕΘ καθώς οι συγκεκριμένες

μετακινήσεις δεν έχουν τα χαρακτηριστικά θαλάσσιας αστικής συγκοινωνίας. Η βασική διαδρομή, όπως διαμορφώθηκε, λαμβάνει χώρα τους θερινούς μήνες με περιορισμένο αριθμό δρομολογίων σε εβδομαδιαία βάση και περιλαμβάνει τις εξής στάσεις:

1. Πλατεία Ελευθερίας – Δήμος Θεσσαλονίκης,
2. Ποσειδώνιο (Μέγαρο Μουσικής) - Δήμος Θεσσαλονίκης,
3. Μαρίνα Καλαμαριάς – Δήμος Καλαμαριάς,
4. Αεροδρόμιο (εκβολές Ανθεμούντα)
5. Περαιά/Νέοι επιβάτες στο άκρο του υφιστάμενου προβλήτα – Δήμος Θερμαϊκού,

Σε επίπεδο μελετών, προβλέπεται έργο υποδομών για τη θαλάσσια συγκοινωνία το οποίο παρουσιάζει ικανοποιητικό βαθμό ωριμότητας. Δεν έχουν ακόμα δρομολογηθεί διαδικασίες κατασκευής σταθμών επιβίβασης και σύστασης ή ανάθεσης σε φορέα παροχής μεταφορικού έργου. Αίτημα για ανάπτυξη των θαλάσσιων αστικών συγκοινωνιών έχει εκφραστεί από φορείς της περιοχής όπως η Περιφερειακή Ένωση Δήμων Κεντρικής Μακεδονίας σε συνεργασία με τους δήμους Πύδνας–Κολινδρού, Κατερίνης, Αλεξάνδρειας, Δέλτα, Αμπελοκήπων–Μενεμένης, Θεσσαλονίκης, Καλαμαριάς, Πυλαίας–Χορτιάτη, Θέρμης και Θερμαϊκού καθώς και η Μητροπολιτική Αναπτυξιακή Θεσσαλονίκης Α.Ε., η αναπτυξιακή διαδημοτική εταιρεία των πρωτοβάθμιων οργανισμών αυτοδιοίκησης.

Ο ΟΣΕΘ είναι αρμόδιος φορέας για τη χωροθέτηση χώρων στάσης και στάθμευσης (πιάτσες) και αποεπιβίβασης επιβατικών δημόσιας χρήσης (ΔΧ) αυτοκινήτων, μετά από γνώμη των αρμόδιων Δήμων, σύμφωνα με το άρθρο 17 του Ν.4530/2018. Επιπλέον, κατόπιν απόφασης των Υπουργών Εσωτερικών, Υποδομών και Μεταφορών και Οικονομικών, δύναται να καθορίζονται επιπλέον αρμοδιότητες του ΟΣΕΘ, ως προς τα ζητήματα του Κανονισμού Λειτουργίας επιβατηγών δημόσιας χρήσης αυτοκινήτων, των χώρων στάσης και στάθμευσης, της περιμετρικής ζώνης, της τήρησης και υποβολής στοιχείων, των οργάνων ελέγχου και του ελέγχου εφαρμογής του Κανονισμού Λειτουργίας τους. Σύμφωνα με τον Ν4530/18 ο ΟΣΕΘ είναι αρμόδιος για τον καθορισμό θέσεων στάσης και στάθμευσης μετά από γνώμη των Δήμων. Η μέγιστη απόσταση των καθοριζόμενων, θέσεων στάσης/στάθμευσης (πιάτσες) ορίζεται σε 2,5 χλμ και των θέσεων αποεπιβίβασης σε 150 μέτρα. Σε περίπτωση τεχνικών κωλυμάτων επιτρέπεται, μετά από τεκμηριωμένη με βάση μελέτη-εισήγηση του Δήμου ή του αρμόδιου φορέα και έγκριση της αρμόδιας υπηρεσίας της Διεύθυνσης Οδικών Υποδομών της Γενικής Διεύθυνσης Συγκοινωνιακών Υποδομών του Υπουργείου Υποδομών και Μεταφορών, να υπάρξει απόκλιση αναφορικά με τη μέγιστη απόσταση ή και τη χωροθέτηση των θέσεων.

Στα βασικά χαρακτηριστικά της κυκλοφορίας στην πόλη της Θεσσαλονίκης συμπεριλαμβάνονται προβλήματα στην εύρυθμη λειτουργία των δημόσιων συγκοινωνιών από την παρεμπόδιση της κυκλοφορίας λόγω σταθμευμένων οχημάτων, μη ρυθμισμένες φορτοεκφορτώσεις, μη εύρυθμη λειτουργία των λεωφορειολωρίδων που βρίσκονται σε λειτουργία ή ακόμα και de facto μη λειτουργία τους. Η ελλιπής αστυνόμευση και η αποδιοργάνωση των δημοτικών αστυνομιών δε συμβάλλουν στην επίλυση του προβλήματος.

#### 4.2.3 Συνεργαζόμενοι Φορείς

Η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας (ΠΚΜ) αποτελεί δευτεροβάθμιο οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης και καλύπτει την περιοχή της κεντρικής Μακεδονίας. Διαιρείται σε επτά περιφερειακές ενότητες, μεταξύ των οποίων η Περιφερειακή Ενότητα Θεσσαλονίκης, η οποία αποτελεί και την γεωγραφική περιοχή ευθύνης του ΟΣΕΘ. Οι Διευθύνσεις Μεταφορών και Επικοινωνιών της Ανατολικής και Δυτικής Θεσσαλονίκης της ΠΚΜ ασκούν όλες τις αρμοδιότητες του τομέα Μεταφορών και Επικοινωνιών, οι οποίες έχουν ανατεθεί στις Περιφέρειες, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία. Επίσης, αρμόδια υπηρεσία για την εκτέλεση και συντήρηση των συγκοινωνιακών έργων περιφερειακού επιπέδου είναι η Υποδιεύθυνση Συγκοινωνιακών Έργων της Διεύθυνσης Τεχνικών έργων της Περιφέρειας. Στο Τμήμα Κατασκευών Συγκοινωνιακών Έργων υπάγονται ιδίως αρμοδιότητες εκτέλεσης έργων οδοποιίας και λιμενικών έργων περιφερειακού επιπέδου. Στο Τμήμα Συντηρήσεων Συγκοινωνιακών Έργων υπάγονται αρμοδιότητες εκτέλεσης έργων συντηρήσεων οδοποιίας και λιμενικών έργων περιφερειακού επιπέδου και εκτελούνται σε περισσότερες της μίας Περιφερειακές Ενότητες, ή χαρακτηρίζονται περιφερειακής σημασίας με απόφαση Περιφερειάρχη, καθώς και συντήρησης και νέων κατασκευών που αφορούν στην σηματοδότηση του μητροπολιτικού πολεοδομικού συγκροτήματος Θεσσαλονίκης και του εθνικού οδικού δικτύου.

Οι πρωτοβάθμιοι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης της Περιφερειακής Ενότητας Θεσσαλονίκης είναι οι εξής:

| A/A | Δήμος                 | Έδρα        | Δημοτικές Ενότητες                                             | Πληθυσμός* |
|-----|-----------------------|-------------|----------------------------------------------------------------|------------|
| 1   | Αμπελοκήπων-Μενεμένης | Αμπελόκηποι | Αμπελόκηποι, Μενεμένη                                          | 52.127     |
| 2   | Βόλβης                | Σταυρός     | Άγιος Γεώργιος, Απολλωνία, Αρέθουσα, Εγνατία, Μάδυτος, Ρεντίνα | 23.478     |
| 3   | Δέλτα                 | Σίνδος      | Αξιός, Εχέδωρος, Χαλάστρα                                      | 45.839     |
| 4   | Θερμαϊκού             | Περαία      | Επανομή, Θερμαϊκός, Μηχανιώνα                                  | 50.264     |
| 5   | Θέρμης                | Θέρμη       | Βασιλικά, Θέρμη, Μίκρα                                         | 53.201     |
| 6   | Θεσσαλονίκης          | Θεσσαλονίκη | Θεσσαλονίκη, Τριανδρία                                         | 325.182    |

| A/A | Δήμος               | Έδρα        | Δημοτικές Ενότητες                                                 | Πληθυσμός* |
|-----|---------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------|------------|
| 7   | Καλαμαριάς          | Καλαμαριά   | -                                                                  | 91.279     |
| 8   | Κορδελιού - Ευόσμου | Εύοσμος     | Ελευθέριο-Κορδελιό, Ευόσμος                                        | 101.753    |
| 9   | Λαγκαδά             | Λαγκαδά     | Άσσηρος, Βερτίσκοι, Καλλίνδοια, Κορώνεια, Λαγκαδάς, Λαχανάς, Σοχός | 41.103     |
| 10  | Νεάπολης - Συκεών   | Συκιές      | Άγιος Παύλος, Νεάπολη, Πεύκα, Συκιές                               | 84.741     |
| 11  | Παύλου Μελά         | Σταυρούπολη | Ευκαρπία, Πολίχνη, Σταυρούπολη                                     | 99.245     |
| 12  | Πυλαίας-Χορτιάτη    | Πανόραμα    | Πανόραμα, Πυλαία, Χορτιάτης                                        | 34.625     |
| 13  | Χαλκηδόνος          | Κουφάλια    | Άγιος Αθανάσιος, Κουφάλια, Χαλκηδόνα                               | 33.673     |
| 14  | Ωραιόκαστρου        | Ωραιόκαστρο | Καλλιθέα, Μυγδονία, Ωραιόκαστρο                                    | 38.317     |

\*Απογραφή πληθυσμού 2011

Στις Διευθύνσεις Τεχνικών Υπηρεσιών των δήμων της Περιφερειακής Ενότητας Θεσσαλονίκης περιλαμβάνονται υπηρεσίες διαχείρισης του αστικού περιβάλλοντος και των αστικών απορριμμάτων, υπηρεσίες δόμησης και πολεοδομικών εφαρμογών, κατασκευών και συντηρήσεων κοινόχρηστων χώρων, αλλά και υπηρεσίες σχετιζόμενες με τα δίκτυα βιώσιμης κινητικότητας. Μάλιστα, αρκετοί φορείς, όπως ο δήμος Θεσσαλονίκης, αναπτύσσουν Σχέδια Βιώσιμης Αστικής Κινητικότητας, που ενσωματώνουν σε ενιαία και ολοκληρωμένη μορφή στοιχεία κυκλοφοριακού σχεδιασμού, οδοποιίας, σήμανσης, δικτύων ηλεκτροφωτισμού και σηματοδότησης, συγκοινωνιακές υποδομές, αλλά και υποδομές για ήπιους ή φιλικούς στο περιβάλλον τρόπους μεταφοράς (car-sharing, κοινόχρηστα ποδήλατα κ.λπ.).

Ο ΟΣΕΘ συνεργάζεται με άλλους κυβερνητικούς φορείς ή οργανισμούς. Στην ομάδα αυτή εντάσσονται φορείς που επίσης ασκούν συγκοινωνιακό έργο στην περιοχή ευθύνης τους, με κυριότερο τον Οργανισμό Αστικών Συγκοινωνιών Αθηνών (ΟΑΣΑ), τον μεγαλύτερο φορέα συγκοινωνιακού έργου στην Ελλάδα, υπεύθυνου για τον έλεγχο και την λειτουργία των μέσων μαζικής μεταφοράς της Αθήνας, αλλά και της ευρύτερης μητροπολιτικής περιοχής. Το 1993 ιδρύθηκε ως ανώνυμη εταιρεία και Ν.Π.Ι.Δ. Αποτέλεσε τον καθολικό διάδοχο του Οργανισμού Αστικών Συγκοινωνιών (ΟΑΣ) και των αρμοδιοτήτων του, εφαρμόζει τις αρχές της ιδιωτικής οικονομίας και λειτουργεί για το Δημόσιο συμφέρον υπό την εποπτεία και τον έλεγχο του Υπουργείου Μεταφορών. Ο σχεδιασμός, ο προγραμματισμός, η οργάνωση, ο συντονισμός, ο έλεγχος, και η παροχή του συγκοινωνιακού έργου όλων των μέσων μεταφοράς (επίγειων και υπόγειων) ανήκουν στον Ο.Α.Σ.Α., ενώ η εκτέλεση του συγκοινωνιακού έργου που ασκείται με μέσα οδικής και σταθερής τροχιάς, ανήκει αντίστοιχα στις θυγατρικές εταιρείες Ο.Σ.Υ. (Λεωφορεία, τρόλεϋ) και ΣΤΑ.Σ.Υ. (μετρό, τραμ) Οι δύο θυγατρικές είναι επίσης ΝΠΙΔ, υπηρετούν σκοπούς Κοινής Ωφελείας σε όρους ιδιωτικής οικονομίας και οι μετοχές τους ανήκουν στον ΟΑΣΑ. Μέρος του συγκοινωνιακού έργου στην Αττική παρέχεται από την ΤΡΑΙΝΟΣΕ

(προαστιακός) και τα υπεραστικά λεωφορεία ΚΤΕΛ, με τις οποίες ο ΟΑΣΑ δύναται να συμβάλλεται στα πλαίσια άσκησης των αρμοδιοτήτων του. Αξίζει να αναφερθεί ότι από το 2017 κατόπιν συνεργασίας των ΟΑΣΑ, ΟΣΥ, ΣΤΑΣΥ και Προαστιακού Σιδηρόδρομου της ΤΡΑΙΝΟΣΕ, εφαρμόζεται ενιαίο ηλεκτρονικό εισιτήριο στα μέσα μεταφοράς τους.

Στους φορείς κατασκευής υποδομών με τους οποίες συνεργάζεται ο ΟΣΕΘ, συγκαταλέγονται οι φορείς κατασκευής υποδομών όπως η ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ, η ΕΡΓΟΣΕ και η Εγνατία Οδός.

Η ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ Α.Ε. είναι εταιρεία δημοσίου συμφέροντος η οποία υλοποιεί την ανάπτυξη του δικτύου του Μετρό της Αθήνας και την κατασκευή του ΜΕΤΡΟ Θεσσαλονίκης. Η Σύμβαση για την κατασκευή Μετρό στην Θεσσαλονίκη, μήκους 9,6 χλμ. με 13 σταθμούς, υπογράφηκε στις 7 Απριλίου 2006 και οι κατασκευαστικές εργασίες του έργου βρίσκονται σε προχωρημένο στάδιο, με 2 παράλληλες σήραγγες διπλής τροχιάς, σε βάθος από 16 έως 31 μέτρα. Η Εγνατία Οδός Α.Ε. ιδρύθηκε το 1997 σύμφωνα με τα πρότυπα των χωρών της ευρωπαϊκής κοινότητας, προκειμένου να φέρει σε πέρας ένα μακροχρόνιο και απαιτητικό έργο, που αποτελούσε αίτημα δεκαετιών, αυτό της κατασκευής της Εγνατίας Οδού. Ο κεντρικός εθνικός οδικός άξονας, που εντάχθηκε στο Β' ΚΠΣ ως έργο προτεραιότητας των Διευρωπαϊκών Δικτύων Μεταφορών, διασχίζει και συνδέει τις περιφέρειες της Βόρειας Ελλάδας, στα πλαίσια εξασφάλισης υψηλού επιπέδου οδικής ασφάλειας, βιώσιμης ανάπτυξης και διαχείρισης, αλλά και ανάδειξης της φυσικής και πολιτισμικής κληρονομιάς. Στις δραστηριότητες της εταιρείας προστέθηκαν η κατασκευή κάθετων στην Εγνατία οδικών αξόνων, αλλά και η επίβλεψη άλλων οδικών έργων, όπως έργα αποκατάστασης, αναβάθμισης στην περιφερειακή οδό Θεσσαλονίκης, αλλά και συμμετοχής της σε έργα υπό κατασκευή σε χώρες των Βαλκανίων και της ευρύτερης περιοχής. Καθώς το μεγαλύτερο έργο της κύριας αποστολής της εταιρείας ολοκληρώθηκε, ο ρόλος της βρίσκεται σε διαδικασία αξιολόγησης και επαναπροσδιορισμού, ώστε να αξιοποιηθεί η αποκτούμενη τεχνογνωσία του προσωπικού της στα πλαίσια της στρατηγικής του Υπουργείου Μεταφορών στο οποίο υπάγεται. Ο ΟΣΕ είναι δημόσια επιχείρηση κοινής ωφέλειας, αρμόδια για την παροχή υπηρεσιών διαχείρισης της εθνικής σιδηροδρομικής υποδομής. Ιδρύθηκε το 1970 και λειτουργεί με πλήρη διοικητική, νομική και οικονομική αυτοτέλεια υπό την εποπτεία του Κράτους. Βασική αποστολή της εταιρείας είναι η ανάπτυξη σύγχρονης υποδομής για την παροχή σιδηροδρομικών μεταφορικών υπηρεσιών, καθιστώντας το εθνικό σιδηροδρομικό δίκτυο ουσιαστικό τμήμα των διευρωπαϊκών δικτύων, η εξυπηρέτηση πολιτών και λοιπών φορέων για γρήγορη, ασφαλή, άνετη και οικονομική μεταφορά επιβατών και εμπορευμάτων και η δημιουργία προϋποθέσεων για περαιτέρω ανάπτυξη του σιδηροδρομικού δικτύου, ώστε να εξυπηρετεί τις ανάγκες της χώρας. Η πρώτη θυγατρική της, η ΕΡΓΟΣΕ διαχειρίζεται έργα εκσυγχρονισμού των σιδηροδρομικών γραμμών και εγκαταστάσεων που συγχρηματοδοτούνται από τα Επιχειρησιακά Προγράμματα του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου αναφοράς (ΕΣΠΑ) 2007-2013 καθώς και έργα με αμιγώς

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ Ο.Σ.Ε.Θ. Α.Ε. | 4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

εθνική χρηματοδότηση που σχετίζονται άμεσα με επενδύσεις των συγχρηματοδοτούμενων Προγραμμάτων. Επίσης, διαχειρίζεται τα έργα που θα συγχρηματοδοτηθούν από Προγράμματα της 5ης Προγραμματικής Περιόδου, δηλαδή του ΕΣΠΑ 2014-2020 καθώς και του Χρηματοδοτικού Μηχανισμού «Συνδέοντας την Ευρώπη» (Connecting Europe Facility - CEF) 2014-2020. Στα έργα σιδηροδρομικής υποδομής της ΕΡΓΟΣΕ εντάσσονται η ηλεκτροκίνηση της γραμμής Θεσσαλονίκης-Αθήνας, η αναβάθμιση του δικτύου που συνδέει τη Θεσσαλονίκη με την κεντρική Ελλάδα, αλλά και η κατασκευή διαβάσεων και αναβάθμισης της σιδηροδρομικής υποδομής στη δυτική είσοδο της πόλης. Τέλος, η δεύτερη θυγατρική του ΟΣΕ, η ΤΡΕΝΟΣΕ αποτελεί πλέον μέλος του ιταλικού ομίλου FSI, κατόπιν πώλησής της το 2016 στα πλαίσια αξιοποίησης της περιουσίας του Ελληνικού Δημοσίου. Η ΤΡΑΙΝΟΣΕ Α.Ε. είναι μέχρι και σήμερα ο μοναδικός πάροχος σιδηροδρομικής μεταφοράς επιβατών και εμπορευμάτων. Η ΤΡΑΙΝΟΣΕ παρέχει τις σιδηροδρομικές υπηρεσίες χρησιμοποιώντας το δίκτυο και την εν γένει σιδηροδρομική υποδομή η οποία ανήκει στον ΟΣΕ, καταβάλλοντας τα αντίστοιχα τέλη πρόσβασης δικτύου. Στο επιβατικό της έργο συγκαταλέγεται η προαστιακή γραμμή Θεσσαλονίκης-Λάρισας.

Στα ακαδημαϊκά και ερευνητικά ιδρύματα της Θεσσαλονίκης εντάσσεται το Ινστιτούτο Βιώσιμης Κινητικότητας και Δικτύων Μεταφορών (Ι.ΜΕΤ.) το οποίο ανήκει στο Εθνικό Κέντρο Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης (Ε.Κ.Ε.Τ.Α.) και ως Ν.Π.Ι.Δ., μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, εποπτεύεται από τη Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας (Γ.Γ.Ε.Τ.) του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων. Διεξάγει εφαρμοσμένη έρευνα στον Τομέα των Μεταφορών στην Ελλάδα και ειδικότερα σε θέματα λειτουργίας, οργάνωσης, προγραμματισμού, προτυποποίησης, οικονομικής ανάλυσης, διαχείρισης, τεχνολογίας μεταφορικών μέσων και επιπτώσεων των χερσαίων, θαλάσσιων, εναέριων και συνδυασμένων μεταφορών στους τομείς Εργονομία-Τεχνολογίες Οχημάτων, Ευφυή Βιωσιμότητα-Εμπορευματικές Μεταφορές και Δίκτυα, Οικονομικά και Περιβαλλοντικά θέματα, Μη επίγεια μέσα και Μεταφορές-Τουρισμό. Στην ίδια ομάδα συνεργασίας περιλαμβάνονται τα μεγάλα εκπαιδευτικά ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης της πόλης, το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, το Διεθνές Πανεπιστήμιο και το Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης, αλλά και αντίστοιχα ιδρύματα από όλη την Ελλάδα και το εξωτερικό. Πέραν του κοινού ερευνητικού ενδιαφέροντος τόσο στον τομέα των αστικών συγκοινωνιών όσο και διεπιστημονικών πεδίων, που αποτελεί πρόσφορο έδαφος συνεργασίας του ΟΣΕΘ με μεταπτυχιακούς και διδακτορικούς φοιτητές και της συνεργασίας μέσω προγραμμάτων πρακτικής άσκησης, οποιαδήποτε αλληλεπίδραση, συμμετοχή ή διαβούλευση σε ζητήματα δημοσίου ενδιαφέροντος με δημόσια ή ιδιωτικά ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, όχι μόνο εμπλουτίζει την τεχνογνωσία του φορέα, αλλά ενισχύει την εικόνα και το κύρος του.

Το Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας, ως ΝΠΔΔ που εποπτεύεται από το Υπουργείο Μεταφορών και Υποδομών, δεν τηρεί μόνο το μητρώο διπλωματούχων πολυτεχνικών σχολών, αλλά διαθέτει και παρέχει πρόσβαση στη βιβλιοθήκη του με σημαντικά νομοθετικά, ερευνητικά και μελετητικά έργα τεχνικού αντικειμένου, πολλά εκ των οποίων σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με τις συγκοινωνίες. Επίσης γνωμοδοτεί, εκπονεί μελέτες, συλλέγει στατιστικά στοιχεία και συμμετέχει σε πλήθος αναπτυξιακών και επιμορφωτικών προγραμμάτων. Τέλος, το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) είναι ΝΠΔΔ και υπάγεται στο Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης με σκοπό τη δημιουργία στελεχών, την αναβάθμιση του δυναμικού και τον εκσυγχρονισμό του δημοσίου τομέα, μέσω της ανάπτυξης εκπαιδευτικών προγραμμάτων που καλύπτουν όλο το φάσμα της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης.

Ο ΟΣΕΘ επιδιώκει ανάπτυξη συνεργασίας με φορείς που ενδεχομένως να μην σχετίζονται με το συγκοινωνιακό έργο, αλλά λόγω του κύρους ή της επιρροής τους σε εθνικό ή τοπικό επίπεδο μπορούν να συνδράμουν στο έργο του φορέα. Το Ινστιτούτο Καταναλωτών ιδρύθηκε το 1970 και είναι ένας ανεξάρτητος, μη κερδοσκοπικός, και μη κυβερνητικός οργανισμός, αποτελώντας το μεγαλύτερο δίκτυο καταναλωτικών οργανώσεων της χώρας. Ήδη ο ΟΣΕΘ είχε μία άριστη συνεργασία με το ΙΝΚΑ, στα πλαίσια έρευνας ικανοποίησης του επιβατικού κοινού της Θεσσαλονίκης, η οποία είχε εντυπωσιακά μεγάλη ανταπόκριση σε σύντομο χρονικό διάστημα, ενώ διενεργήθηκε σε ιδιαίτερα πολύ χαμηλό κόστος, καθώς δεν αξιοποιήθηκαν μόνο συμβατικά μέσα έρευνας, αλλά και τεχνολογίες του διαδικτύου στην διανομή, συμπλήρωση και συλλογή ερωτηματολογίων.

Στα πλαίσια άσκησης του συγκοινωνιακού έργου, καθώς και της συμμετοχής του φορέα σε ευρωπαϊκά έργα ή αναπτυξιακά προγράμματα, στελέχη καλούνται να συνεργαστούν με ομάδες πολιτών, τοπικές ενώσεις, εκπροσώπους τοπικών οργανώσεων ή συλλογικοτήτων. Ένα πρώτο παράδειγμα αποτελεί το ευρωπαϊκό πρόγραμμα SUNRISE του HORIZON 2020 της Ε.Ε. που εφαρμόζεται στο Νέο Ρύσιο του δήμου Θέρμης, όπου εκπρόσωποι της κοινότητας που αποτελούν την “ομάδα-πυρήνα” του έργου, κατόπιν συνεργασίας με τα στελέχη του ΟΣΕΘ και μέσω διαδικασιών συμμετοχικής συνεργασίας και διαβούλευσης με την τοπική κοινωνία, σχεδιάζουν, οργανώνουν, αναπτύσσουν, υλοποιούν και αξιολογούν το έργο βιώσιμης κινητικότητας που θα επιλέξουν ως κατάλληλο για την περιοχή τους. Άλλα παραδείγματα συνεργασιών σε τοπικό επίπεδο είναι αυτές που λαμβάνουν χώρα με σχολεία πρωτοβάθμιας ή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και συλλόγους γονέων και κηδεμόνων στα πλαίσια της μετακίνησης μαθητών.

## 5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

### 5.1 ΥΛΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

#### 5.1.1 Χρηματοοικονομικοί και Φυσικοί Πόροι

Το μετοχικό κεφάλαιο του ΟΣΕΘ ορίστηκε, σύμφωνα με τον ιδρυτικό ν.4482/2017 (ΦΕΚ102Α'), στα 6.000.000,00€, διαιρούμενο σε 12.000 ονομαστικές, αδιαίρετες και μη μεταβιβάσιμες μετοχές, αξίας 500,00€ εκάστη και κατατέθηκε κατόπιν απόφασης Υπουργού Οικονομικών σε λογαριασμό στο όνομα της ΟΣΕΘ Α.Ε. Μοναδικός μέτοχος του οργανισμού είναι το Ελληνικό Δημόσιο, που εκπροσωπείται από τον Υπουργό Οικονομικών (ΥΑ Α 61976/3442/2017, ΦΕΚ3154Β'). Με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης, η οποία λαμβάνεται μετά από πρόταση του Διοικητικού Συμβουλίου, το μετοχικό κεφάλαιο μπορεί να αυξάνεται ελεύθερα, χωρίς χρονικό περιορισμό με την έκδοση νέων μετοχών. Ήδη από καταβολής του, το μετοχικό κεφάλαιο υπέστη μια απομείωση της αξίας του, ύψους 743.649,99€ ήτοι 12,40% του αρχικού κεφαλαίου, λόγω υποχρεώσεων του ΣΑΣΘ προς ασφαλιστικά ταμεία. Έκτοτε, σημειώνεται μία συνεχής μείωση της καθαρής θέσης του οργανισμού, προκειμένου ο φορέας να είναι συνεπής στις υποχρεώσεις του.

Όπως αναφέρει η χρηματοοικονομική έκθεση ορκωτών λογιστών για τη χρήση 2017, την πρώτη εταιρική χρήση της εταιρείας “κατά τη διάρκεια της χρήσης αυτής οι δραστηριότητες της Εταιρείας υπήρξαν σύμφωνες με την ισχύουσα νομοθεσία και τους σκοπούς της, όπως ορίζονται από το καταστατικό της. Σύμφωνα με τα όσα προβλέπονται στο άρθρο 13 του νόμου 4482-25/7/2017 (ΦΕΚ102Α') καταργείται το Συμβούλιο Αστικών Συγκοινωνιών Θεσσαλονίκης (Σ.Α.Σ.Θ.) με την απόκτηση νομικής προσωπικότητας του Ο.Σ.Ε.Θ ο οποίος καθίσταται καθολικός διάδοχος των Δικαιωμάτων και Υποχρεώσεων του ΣΑΣΘ ενώ τα περιουσιακά στοιχεία του Σ.Α.Σ.Θ μεταβιβάζονται αυτοδικαίως κατά πλήρη κυριότητα, νομή και κατοχή στον Ο.Σ.Ε.Θ. χωρίς άλλη διατύπωση... Η εταιρική κατάσταση χρηματοοικονομικής θέσης, κατάσταση συνολικού εισοδήματος, μεταβολών ιδίων κεφαλαίων και ταμειακών ροών της χρήσεως που υποβάλλονται στη Γενική Συνέλευση, προκύπτουν από τα βιβλία και στοιχεία της Εταιρείας και συντάχθηκαν σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς, όπως αυτά έχουν υιοθετηθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση.”

Ως κυριότερες χρήσεις κεφαλαίων του ΟΣΕΘ αναφέρονται η μισθοδοσία προσωπικού, συμπεριλαμβανομένων των ασφαλιστικών εισφορών, οι δαπάνες που απορρέουν από συμβατικές υποχρεώσεις παροχής υπηρεσιών τρίτων, η αγορά εξοπλισμού ή αναλωσίμων, οι δαπάνες μετακίνησης εντεταλμένου προς υπηρεσία προσωπικού και οι ανελαστικές δαπάνες, όπως ενοίκια, ηλεκτροδότηση και τηλεπικοινωνίες. Αξίζει να σημειωθεί πως δεν υφίστανται ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις προς τρίτους ή άλλους φορείς γενικής κυβέρνησης, καθώς και ότι οι αρμόδιες υπηρεσίες του ΟΣΕΘ ασκούν ανελλιπώς τον νόμιμο έλεγχο των πιστωτών του φορέα σε όλα τα στάδια συνεργασίας. Το σύνολο των δαπανών εμφανίζει αυξητική

τάση στο δεύτερο εξάμηνο του 2018 σε σχέση με το πρώτο, λόγω της σταδιακής στελέχωσης του οργανισμού, αλλά και των αναγκών που προκύπτουν από την συνεχώς αναπτυσσόμενη λειτουργία των δραστηριοτήτων της εταιρείας.

Αντίστοιχα για τα έσοδα, όπως αναφέρει ο ιδρυτικός νόμος, οι πόροι του ΟΣΕΘ προέρχονται από την ετήσια είσπραξη 2% εκ του συνόλου των εσόδων από την παροχή συγκοινωνιακών υπηρεσιών (κόμιστρα, επιδοτήσεις, διαφημίσεις), την εκμετάλλευση υπηρεσιών και δεδομένων τηλεματικής, υπηρεσιών συγκοινωνιακού έργου, καθώς και την εκμετάλλευση της περιουσίας του. Ωστόσο, έως και σήμερα, για λόγους ανεξάρτητους από το φορέα, δεν πραγματοποιείται εισρέουσα χρηματοροή με αποτέλεσμα την σταδιακή συσσώρευση χρεωστικού υπολοίπου. Η εισροή είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση της σταθερότητας και της ανάπτυξης των ταμειακών διαθεσίμων του οργανισμού.

Πέραν της υπάρχουσας οικονομικής κατάστασης του οργανισμού, σημειώνεται πώς οι χρηματοοικονομικοί πόροι δύναται να επηρεαστούν από την ενδεχόμενη ίδρυση θυγατρικών εταιρειών ή/και τη συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο άλλων εταιρειών που παρέχουν συγκοινωνιακό έργο στην περιοχή ευθύνης του φορέα, καθώς και σύναψης συμβάσεων με ΟΤΑ ή φορείς τους και τρίτους φορείς που ασκούν συγκοινωνιακό έργο, όπως τα ΚΤΕΛ ή οδικούς μεταφορείς επιβατών, όπου θα καθορίζονται και οι συμπράξεις υλικών και ανθρώπινων πόρων (Άρ.54, ν.4568/2018 ΦΕΚ178Α). Επιπλέον, με την ίδρυση της ΑΣΥΘ, ο ΟΣΕΘ θα ελέγχει και θα εγκρίνει τον ετήσιο προϋπολογισμό εκμετάλλευσης και το επιχειρησιακό σχέδιο του νέου φορέα. Παράλληλα, θα ασκεί την τιμολογιακή πολιτική του αστικού συγκοινωνιακού έργου στην Περιφέρεια Θεσσαλονίκης, καθώς είναι αρμόδιος φορέας για την προώθηση των πωλήσεων, τον προγραμματισμό, την είσπραξη και τον έλεγχο του κομίστρου και τη σύναψη συμβάσεων διαφήμισης προϊόντων στα μέσα μαζικής μεταφοράς της ΑΣΥΘ. Τέλος, τα επενδυτικά προγράμματα του ΟΣΕΘ και των θυγατρικών του, μπορεί να επιχορηγούνται από τον Κρατικό Προϋπολογισμό (Άρ.11, Ν.4482/2017, ΦΕΚ102Α).

### *5.1.2 Οργανωτική Δομή – Ανθρώπινο Δυναμικό*

Όργανα Διοίκησης του ΟΣΕΘ:

#### **1) Διοικητικό Συμβούλιο**

Εννεαμελές διοικητικό συμβούλιο που ορίζεται με ΚΥΑ του Υπουργού Μεταφορών και Υποδομών και του Υπουργού Οικονομικών και στο οποίο μετέχουν εκπρόσωποι της Περιφερειακής Ένωσης Δήμων, της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας, του Δήμου Θεσσαλονίκης και των Επιμελητηρίων της Θεσσαλονίκης. Το **Διοικητικό Συμβούλιο** αποτελεί το ανώτατο αποφασιστικό όργανο Διοίκησης, με κύρια αποστολή τη διαμόρφωση της στρατηγικής και της πολιτικής ανάπτυξης του οργανισμού.

Στο Διοικητικό Συμβούλιο υπάγονται:

**α) Η Νομική Υπηρεσία.** Έργο της είναι η προάσπιση των συμφερόντων του οργανισμού.

**β) Η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου.** Ως ανεξάρτητη υπηρεσία, παρακολουθεί την εφαρμογή και την τήρηση του Εσωτερικού Κανονισμού και του Καταστατικού, την τήρηση των λειτουργικών διαδικασιών και της νομοθεσίας, συντάσσει αναφορές προς το Διοικητικό Συμβούλιο, καθοδηγεί και συμβουλεύει όπου ζητηθεί.

**2) Ο Διευθύνων Σύμβουλος** είναι το ανώτατο εκτελεστικό όργανο, προΐσταται και διευθύνει όλων των υπηρεσιών του ΟΣΕΘ.

Στον Διευθύνοντα Σύμβουλο υπάγονται οι παρακάτω διευθύνσεις με τα αντίστοιχα τμήματά τους:

**α) Διεύθυνση Συγκοινωνιακού Έργου**

- **Τμήμα Στρατηγικού Σχεδιασμού.** Συμμετέχει στην εκπόνηση του 5ετους Στρατηγικού Σχεδίου του οργανισμού, παρακολουθεί την υλοποίησή του, το επικαιροποιεί. Εκπονεί το Στρατηγικό Σχέδιο του συγκοινωνιακού έργου για τα λεωφορεία, τα μέσα θαλάσσιας μεταφοράς και τα μέσα υπόγειας και επίγειας σταθερής τροχιάς για την περιοχή της περιφερειακής ενότητας της Θεσσαλονίκης. Μεριμνά για το σχεδιασμό νέων και καινοτόμων επιβατικών μεταφορικών συστημάτων.

- **Τμήμα Λειτουργικού Σχεδιασμού.** Συντονίζει, εποπτεύει και ελέγχει την παροχή του συγκοινωνιακού έργου για τα λεωφορεία, τα μέσα θαλάσσιας μεταφοράς και τα μέσα υπόγειας και επίγειας σταθερής τροχιάς για την περιοχή της περιφερειακής ενότητας της Θεσσαλονίκης (καταγραφή παραμέτρων, αστοχιών, αποκλίσεων εκτέλεσης συγκοινωνιακού έργου). Εκπονεί συγκοινωνιακές μελέτες ανάπτυξης του δικτύου. Εγκρίνει τον ΧΥΚ που καταρτίζει η ΑΣΥΘ. Μεριμνά για την απαλλοτρίωση αναγκαίων χώρων. Συνεργάζεται με φορείς της Πολιτικής Προστασίας.

**β) Διεύθυνση Λειτουργίας**

- **Τμήμα Εφαρμογών.** Μεριμνά για την ανάπτυξη της πληροφοριακής στρατηγικής και τις αντίστοιχες πολιτικές με σκοπό την ολοκληρωμένη και αποδοτική λειτουργία όλων των συστημάτων για το συγκοινωνιακό έργο και για την υποστήριξη του οργανισμού. Αναπτύσσει και υποστηρίζει κατάλληλο λογισμικό και εφαρμογές επεξεργασίας και διακίνησης στατιστικών και γεωχωρικών δεδομένων.

- **Τμήμα Κομίστρου.** Αρμοδιότητά του όλες οι δραστηριότητες που αποσκοπούν στην οργάνωση, σχεδιασμό και εφαρμογή της τιμολογιακής πολιτικής του ΟΣΕΘ, στον έλεγχο των κομίστρων και στην εν γένει διασφάλιση και μεγιστοποίηση των εσόδων και την κατανομή τους στις θυγατρικές και άλλους παρόχους συγκοινωνιακού έργου.

#### γ) Διεύθυνση Διοικητικών και Οικονομικών Υπηρεσιών

- **Τμήμα Διοίκησης & Εξωστρέφειας.** Μεριμνά για την τήρηση των νομοθετικών και κανονιστικών διατάξεων που ρυθμίζουν τη σχέση του ΟΣΕΘ με τους εργαζομένους του. Διεκπεραιώνει όλες τις διοικητικές διαδικασίες που αφορούν στη διαχείριση του προσωπικού. Σχεδιάζει, εισηγείται και συντονίζει την εφαρμογή του Κανονισμού Προσωπικού στο πλαίσιο των γενικών διατάξεων του κράτους. Τηρεί τις διαδικασίες ανακατανομής του προσωπικού μεταξύ του ΟΣΕΘ και των θυγατρικών του. Μεριμνά για την επιμόρφωση του προσωπικού. Τηρεί μητρώο υπαλλήλων. Υποστηρίζει διοικητικά το ΔΣ και τη Γενική Συνέλευση. Επιβλέπει την τήρηση των λειτουργικών διαδικασιών του φορέα. Διαχειρίζεται τη συντήρηση των κτιρίων και των υποδομών του ΟΣΕΘ. Συμμετέχει και παρακολουθεί τη χάραξη της επικοινωνιακής πολιτικής σε συνεργασία με τη Διοίκηση και μεριμνά για την υλοποίηση των αποφάσεων για την επικοινωνιακή στρατηγική του οργανισμού και των θυγατρικών του.

- **Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης.** Συντονίζει τη διαδικασία επιχειρησιακού σχεδιασμού του οργανισμού και των θυγατρικών του. Καταρτίζει τον προϋπολογισμό, παρακολουθεί την υλοποίηση του προϋπολογισμού, ενημερώνει τις εκάστοτε αρμόδιες υπηρεσίες και Υπουργεία για την εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών του ΟΣΕΘ και των θυγατρικών του. Καταρτίζει ετήσιες εκθέσεις του ΟΣΕΘ προς τη Γενική Συνέλευση, κατανέμει τον Τακτικό Προϋπολογισμό, τηρεί Μητρώο Δεσμεύσεων, παρακολουθεί τις φορολογικές υποχρεώσεις του ΟΣΕΘ, ελέγχει τα έγγραφα γενικής και αναλυτικής λογιστικής, συντάσσει ετήσιες οικονομικές καταστάσεις, ευθύνεται για την αποτύπωση των ταμειακών πράξεων του φορέα, διεκπεραιώνει πληρωμές, μεριμνά για τη μισθοδοσία των υπαλλήλων και για τις διαδικασίες υλοποίησης των προμηθειών του οργανισμού.

Σύμφωνα με την υπ'αρ. Δ4δ/οικ.60845 (ΑΡ. Φύλλου 3495/Β'/21.8.2018) Υπουργική Απόφαση οι οργανικές θέσεις τακτικού προσωπικού του ΟΣΕΘ ανέρχονται σε 90 και αναλύονται ως εξής:

ΠΕ Μηχανικών: 14, ΠΕ Πολιτικών Μηχανικών: 2, ΠΕ Αγρονόμων Τοπογράφων Μηχανικών: 6, ΠΕ Διοικητικού Οικονομικού: 13, ΠΕ Πληροφορικής: 3, ΠΕ Νομικών: 2, Δικηγόρων με έμμισθη εντολή: 2, ΤΕ Μηχανικών: 5, ΤΕ Διοικητικού Λογιστικού: 4, ΤΕ Πληροφορικής: 2, ΔΕ Τεχνικών: 2, ΔΕ Διοικητικού: 2, Γενικών Καθηκόντων ή φυλάκων: 1, ΔΕ Ελεγκτών κομίστρου: 30, ΔΕ Οδηγών: 2

Σήμερα υπηρετούν στον φορέα 38 εργαζόμενοι, 8 σε οργανικές θέσεις και οι υπόλοιποι σε προσωποπαγείς, στους οποίους συμπεριλαμβάνονται 4 ΠΕ Διοικητικού – Οικονομικού, 2 ΔΕ Διοικητικού, 4 ΠΕ Αγρονόμων Τοπογράφων Μηχανικών, 2 ΠΕ Πολιτικών Μηχανικών, και 26 ΔΕ Ελεγκτών Κομίστρου. Δηλαδή η στελέχωση για τους διοικητικούς είναι στο 40% της προβλεπόμενης, ενώ στο νευραλγικό τομέα των μηχανικών η στελέχωση είναι στο 27,27% κατηγορίας ΠΕ. Τα παραπάνω ποσοστά αποκτούν ιδιαίτερη σημασία αν αναλογισθεί κανείς

την αποστολή και τις αρμοδιότητες του φορέα. Τέλος, για τους υπαλλήλους ειδικότητας ΔΕ Ελεγκτών Κομίστρου η στελέχωση ανέρχεται στο 86,67%.

Οι μηχανικοί που υπηρετούν σήμερα είναι όλοι πενταετούς φοίτησης Ελληνικών Πολυτεχνείων με τουλάχιστον ένα μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών στο συγκοινωνιακό αντικείμενο και εμπειρία που κυμαίνεται από 8 έως 18 χρόνια. Παράλληλα όλοι έχουν συμμετάσχει σε μελέτες δημοσίων συγκοινωνιών και η πλειοψηφία τους σε Ευρωπαϊκά Έργα στο αντικείμενο των δημοσίων συγκοινωνιών και του σχεδιασμού των μεταφορών.

Στα πλαίσια της κινητικότητας, το Υπουργείο Μεταφορών εξέδωσε πρόσφατα προκήρυξη για τον ΟΣΕΘ, για 5 θέσεις ΠΕ Μηχανικών όλων των ειδικοτήτων, 2 ΠΕ Πληροφορικής, 3 ΠΕ Περιβάλλοντος, 13 ΔΕ Ελεγκτών Κομίστρου και 1 ΥΕ Βοηθητικού Προσωπικού.

## 5.2 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΚΑΙ ΑΨΛΟΙ ΠΟΡΟΙ

Ο Οργανισμός Συγκοινωνιακού Έργου Θεσσαλονίκης (ΟΣΕΘ) αποτελεί την μετεξέλιξη του Συμβουλίου Αστικού Συγκοινωνιών Θεσσαλονίκης (ΣΑΣΘ) και τον καθολικό διάδοχο αυτού όσον αφορά τους τεχνολογικούς και άυλους πόρους του. Επιπρόσθετα στον περίπου 1,5 χρόνο λειτουργίας του από την ίδρυση του με το νόμο 4482/17 τον Ιούλιο του 2017, ο φορέας έχει ήδη προχωρήσει σε ενέργειες και προμήθειες που έχουν ενισχύσει σημαντικά την στελέχωση του, τις διαδικασίες του, την τεχνογνωσία του αλλά και τη γενικότερη ικανότητα του να ανταπεξέλθει με επιτυχία στην αποστολή του.

### 5.2.1 Τεχνολογική Υποδομή

Στον τομέα του τεχνολογικού εξοπλισμού ο ΟΣΕΘ παρέλαβε όλο τον αξιοποιήσιμο εξοπλισμό που διέθετε το ΣΑΣΘ, ο οποίος αποτελούνταν από υπολογιστές, περιφερειακά, εξυπηρετητές κ.λπ. τον οποίο και αναβάθμισε ή συμπλήρωσε όπου χρειαζόταν με τις ανάλογες προμήθειες. Ο φορέας έχει επί του παρόντος επαρκείς υπολογιστές, αν και κάποιους πεπαλαιωμένους, και δύο εξυπηρετητές. Ο αριθμός των απαιτούμενων υπολογιστών είναι άμεσα συνδεδεμένος με τον αριθμό των εργαζομένων του φορέα.

### 5.2.2 Λογισμικά – Εφαρμογές Πληροφορικής

Τα πακέτα λογισμικού που χρησιμοποιούνται από τον φορέα μπορούν να χωρισθούν στις παρακάτω κατηγορίες:

- I. Γενικής Χρήσης
- II. Διοικητικής υποστήριξης
- III. Τεχνικά και μελετητικά, εξειδικευμένα

#### I. Γενικής Χρήσης

Τα πακέτα γενικής χρήσης αφορούν κυρίως, λειτουργικά συστήματα, σουίτες γραφείου (επεξεργαστές κειμένου, λογιστικά φύλλα, προγράμματα δημιουργίας παρουσιάσεων κλπ), προγράμματα περιήγησης στο διαδίκτυο κλπ. Για τα λειτουργικά συστήματα χρησιμοποιήθηκε περιβάλλον Windows για λόγους συμβατότητας με τα υπόλοιπα συστήματα που υπήρχαν στο ΣΑΣΘ αλλά και στην πλειοψηφία των δημοσίων υπηρεσιών με τις οποίες συνεργάζεται ο φορέας. Στις σουίτες γραφείου χρησιμοποιήθηκαν οι άδειες Microsoft Office που προϋπήρχαν ενώ για τα μηχανήματα που προμηθεύτηκε πρόσφατα ο φορέας προτιμήθηκε η λύση των πακέτων ελεύθερου λογισμικού. Παρόμοια προσέγγιση χρησιμοποιήθηκε και για τους διαδικτυακούς περιηγητές αλλά και όλα τα υπόλοιπα, υποστηρικτικά στη λειτουργία του υπολογιστή, προγράμματα.

## **II. Διοικητικής υποστήριξης**

Η μετάβαση από τον ΣΑΣΘ στον ΟΣΕΘ και κατά συνέπεια η μετάβαση του φορέα στον τομέα του ευρύτερου δημοσίου ανέβασε το επίπεδο των απαιτήσεων λειτουργίας. Για να ανταπεξέλθει ο φορέας μετά από ενδελεχή έρευνα απέκτησε τα παρακάτω πακέτα λογισμικού της εταιρίας OTS:

- Λογισμικό Πρωτοκόλλου
- Λογισμικό Λογιστικής
- Λογισμικό Μισθοδοσίας

## **III. Τεχνικά και μελετητικά, εξειδικευμένα ή μη σχετιζόμενα με το αντικείμενο του φορέα**

Το τεχνικό αντικείμενο αποτελεί και την καρδιά λειτουργίας του φορέα. Τα πακέτα λογισμικού που χρησιμοποιεί ο φορέας είναι κλασικά λογισμικά που χρησιμοποιούνται από μηχανικούς γενικότερα αλλά και πιο εξειδικευμένα που άπτονται πιο πολύ του αντικειμένου του συγκοινωνιακού σχεδιασμού και του σχεδιασμού των μεταφορών. Θα πρέπει να τονισθεί η προσπάθεια ψηφιοποίησης των δεδομένων που επεξεργάζεται ο φορέας με την δημιουργία γεωχωρικής βάσης δεδομένων. Για την υλοποίηση της βάσης συγκεντρώθηκαν δεδομένα από τις διάφορες βάσεις δεδομένων που είχε ο φορέας αλλά και δεδομένα του ΟΑΣΘ. Στην πρώτη κατηγορία των γενικών πακέτων λογισμικού ανήκουν:

- Λογισμικό σχεδιασμού (CAD). Ο φορέας χρησιμοποιεί το ελεύθερο λογισμικό σχεδίασης “Draftsight”.
- Λογισμικό καταχώρησης των δεδομένων συγκοινωνιακού έργου. Επιλέχθηκε η ανοιχτού κώδικα πολυχρηστική και κατάλληλη για διαδικτυακή χρήση Postgres, η οποία εγκαταστάθηκε με εσωτερική τεχνογνωσία στον έναν από τους δύο διαθέσιμους εξυπηρετητές. Στο συγκεκριμένο

περιβάλλον έχουν ήδη εισαχθεί οι λεωφορειακές γραμμές που εκτελούνται από τον ΟΑΣΘ και τα ΚΤΕΛ ως διαδρομές και στάσεις καθώς και χαρακτηριστικά αυτών (ονομασία, μήκος, συχνότητα κλπ).

- Λογισμικό εφαρμογών γεωγραφικού συστήματος πληροφοριών (GIS). Ο φορέας χρησιμοποιεί το ελεύθερο λογισμικό QGIS με το οποίο έχει πρόσβαση και αξιοποιεί τα δεδομένα που είναι καταχωρημένα στην Postgres. Ταυτόχρονα υπάρχει μία άδεια για το εμπορικό λογισμικό GIS της ESRI, ArcGIS.
- Εφαρμογές θέασης χαρτών, κυρίως διαδικτυακές (google maps, google earth, bing maps, εθνικές ή δημοτικές χαρτογραφικές πύλες)

Στην κατηγορία των εξειδικευμένων πακέτων λογισμικού ο φορέας διαθέτει και χρησιμοποιεί:

- Λογισμικό παρακολούθησης εσόδων του συγκοινωνιακού παρόχου για τις λεωφορειακές γραμμές. Ο φορέας χρησιμοποιεί τη «ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ» του ΟΑΣΘ που αναπτύχθηκε για λογαριασμό του παρόχου και παρέχει πληροφορίες και στατιστικά στοιχεία σχετικά με τα έσοδα από εισιτήρια και κάρτες διαδρομών.
- Λογισμικό παρακολούθησης στόλου. Ο φορέας χρησιμοποιεί επί του παρόντος το SkyView R2 της εταιρίας Link. Το συγκεκριμένο λογισμικό είχε επιλεγεί από τον ΟΑΣΘ και παρέχει ιστορικές πληροφορίες και πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο, σχετικά με τη θέση και την κατάσταση των λεωφορείων των αστικών συγκοινωνιών. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα παρέχει πλήθος αναφορών και στατιστικών στοιχείων που επιτρέπουν την εποπτεία και τον έλεγχο του συγκοινωνιακού έργου που παρέχεται από τον ΟΑΣΘ. Μειονέκτημα του συγκεκριμένου λογισμικού είναι ότι η συντήρηση και εξέλιξή του έχει ατονήσει τα τελευταία χρόνια.
- Λογισμικό κυκλοφοριακής προσομοίωσης. Ο ΟΣΕΘ διαθέτει μια άδεια χρήσης για το λογισμικό VISUM της PTV. Το VISUM θεωρείται διεθνώς μια από τις επικρατέστερες σουίτες κυκλοφοριακής προσομοίωσης και χρησιμοποιείται από πολλές αρχές δημοσίων συγκοινωνιών κυρίως στον Ευρωπαϊκό χώρο. Ο ΟΣΕΘ απέκτησε την άδεια του συγκεκριμένου λογισμικού από το ΣΑΣΘ. Η άδεια είχε αποκτηθεί στο πλαίσιο της ανάληψης της μελέτης κόστους – οφέλους για την επέκταση του μετρό στην Καλαμαριά που ανέλαβε να υλοποιήσει το ΣΑΣΘ για λογαριασμό της Αττικό Μετρό. Η υλοποίηση της μελέτης κόστους – οφέλους ήταν αναγκαία προϋπόθεση για να εγκριθεί η χρηματοδότηση του έργου από την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (ΕΤΕ). Η άδεια αποκτήθηκε το 2009 και το μοντέλο αναπτύχθηκε την περίοδο 2010-2011 συνεπώς χρήζει επικαιροποίησης. Η άδεια που αποκτήθηκε είναι επιπέδου E2 δηλαδή το δίκτυο που μπορεί να προσομοιώσει έχει ως μέγιστα χαρακτηριστικά 600 ζώνες, 12000 συνδέσεις και 4000 κόμβους. Η τελευταία φορά που έγινε χρήση του μοντέλου από το προσωπικό του ΟΣΕΘ ήταν την περίοδο 2017 – 2018 για το Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα “FLOW” του

ΟΡΙΖΟΝΤΑ 2020. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα είχε σαν στόχο την αποτίμηση των ωφελειών από την χρήση ήπιων μέσων μεταφοράς όπως το ποδήλατο και το περπάτημα στη μείωση της κυκλοφοριακής συμφόρησης, στην ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και στη βελτίωση της υγείας των κατοίκων των αστικών περιοχών.

- Εφαρμογή λογισμικού για την καταγραφή των χαρακτηριστικών των στάσεων αστικών συγκοινωνιών. Το συγκεκριμένο λογισμικό αναπτύχθηκε για λογαριασμό του ΣΑΣΘ.

### 5.2.3 Έρευνες – Μελέτες – Σχέδια

Ο ΟΣΕΘ αλλά και το ΣΑΣΘ έχουν συντάξει πλήθος από μελέτες και έρευνες. Πολλές από αυτές εκπονήθηκαν στο πλαίσιο ευρωπαϊκών προγραμμάτων στα οποία ο φορέας έχει σημαντική παρουσία. Μεταξύ άλλων ο φορέας συμμετείχε στα ακόλουθα ευρωπαϊκά προγράμματα με τα παρακάτω αποτελέσματα:

- Ευρωπαϊκό έργο SUNRISE του ΟΡΙΖΟΝΤΑ 2020. Το πρόγραμμα αφορά τη βελτίωση της κινητικότητας σε επίπεδο γειτονιάς μέσω τα υιοθέτησης καινοτόμων πρακτικών στον τομέα συμμετοχικών μέσων. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα θα ολοκληρωθεί μέχρι τον Μάιο 2021.
- Ευρωπαϊκό έργο SUMPS-UP του ΟΡΙΖΟΝΤΑ 2020 . Το πρόγραμμα αφορά τη διάδοση και εμβάθυνση της γνώσης γύρω από τα Σχέδια Βιώσιμης Αστικής Κινητικότητας (ΣΒΑΚ) στοχεύοντας στη βέλτιστη χρήση των υπάρχοντων διαθέσιμων πόρων από τους φορείς εκπόνησης τους. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα θα τρέχει μέχρι το Μάρτιο του 2020.
- Ευρωπαϊκό έργο NODES του 7ου πλαισίου στήριξης. Το συγκεκριμένο έργο είχε σαν σκοπό την ανάπτυξη μιας εργαλειοθήκης με επίκεντρο τη βέλτιστη ανάπτυξη των σταθμών και σημείων μετεπιβίβασης αναγνωρίζοντας τα ως κρίσιμα σημεία διεπαφών για την απρόσκοπτη μετακίνηση των χρηστών των δημοσίων αστικών συγκοινωνιών. Το ΣΑΣΘ συμμετείχε στο NODES επικεντρώνοντας στο σταθμό μετεπιβίβασης του IKEA και στον υπό κατασκευή σταθμό μετρό στη Μίκρα. Το έργο εκπονήθηκε στο χρονικό διάστημα 2012-2015.
- Ευρωπαϊκό έργο Interreg, ΕΡΤΑ. Το έργο υλοποιούνταν από το 2012 έως το 2014 και στο πλαίσιο του εξετάστηκαν βέλτιστες πρακτικές στον τομέα των φορέων εποπτείας και σχεδιασμού δημοσίων συγκοινωνιών. Σημαντικό τμήμα από τα συμπεράσματα του έργου χρησιμοποιήθηκε στο σχεδιασμό του πλαισίου λειτουργίας του ΟΣΕΘ.
- Ευρωπαϊκό έργο Interreg, ECOTALE. Το έργο υλοποιήθηκε τη χρονική περίοδο 2012-2014 και είχε ως αποτέλεσμα την εκπόνηση μελέτης για την ανάπτυξη ΤΡΑΜ στη Θεσσαλονίκη.
- Ευρωπαϊκό έργο Interreg, ΑΤΤΑΚ. Το έργο εκπονήθηκε από το 2011 έως το 2014 και στο πλαίσιο του εκπονήθηκε το πρώτο ΣΒΑΚ στην Ελλάδα για την Μητροπολιτική Περιοχή της

Θεσσαλονίκης καθώς και μελέτη για το Ηλεκτρονικό Εισιτήριο. Η εκπόνηση του ΣΒΑΚ πιστώθηκε στον φορέα και συνετέλεσε σημαντικά στη εδραίωση του φορέα στη συνείδηση των διοικήσεων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) στη Θεσσαλονίκη.

Επιπρόσθετα των παραπάνω θα πρέπει να αναφερθούν οι παρακάτω μελέτες:

- Μελέτη Ποιότητας. Η συγκεκριμένη μελέτη είχε σαν κύριο στόχο την επιλογή ποιοτικών δεικτών που θα επέτρεπαν να αποτιμηθεί ποιοτικά το επίπεδο της παρεχόμενης υπηρεσίας στο επιβατικό κοινό. Η συγκεκριμένη μελέτη ακολουθήθηκε από έρευνα ποιότητας η οποία όμως λόγω της μετάβασης από το ΣΑΣΘ στον ΟΣΕΘ δεν συνεχίσθηκε σε τακτά χρονικά διαστήματα. Ο ΟΣΕΘ κατέγραψε το βαθμό ικανοποίησης του επιβατικού κοινού σε συνεργασία με τον ΙΝΚΑ το 2018 και μένει η επεξεργασία των αποτελεσμάτων.
- Μελέτη Κόστους Οφέλους επέκτασης γραμμής Μετρό στην Καλαμαριά. Η συγκεκριμένη μελέτη αποτελούσε αναγκαία προϋπόθεση για την χρηματοδότηση του έργου από την ΕΤΕ και ανατέθηκε στο ΣΑΣΘ μετά από την υπογραφή μνημονίου συνεργασίας με την ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ.
- Συμπερασματικά από την παράθεση των παραπάνω προκύπτει ότι ο φορέας είτε με την πρώτη μορφή του ΣΑΣΘ είτε με τη σημερινή του ΟΣΕΘ έχει αφήσει το αποτύπωμα του στην πόλη ενώ χρησιμοποίησε δυνητικές πηγές χρηματοδότησης όπως είναι τα Ευρωπαϊκά Έργα για την ανάπτυξη της τεχνογνωσίας του αλλά και προκειμένου να μελετήσει καίρια ζητήματα της περιοχής αρμοδιότητας του.
- Με βάση μνημόνιο συνεργασίας θα συμμετάσχει στην εκπόνηση της Μελέτης Ανάπτυξης ΜΕΤΡΟ που βρίσκεται

## 6. ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T

Διαδικασία που αποτυπώνει τα Δυνατά σημεία, πλεονεκτήματα (Strengths), τα Αδύνατα σημεία, μειονεκτήματα (Weaknesses), που σχετίζονται με τον φορέα και τις Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές, Κίνδυνους, Περιορισμούς (Threats) που σχετίζονται με το περιβάλλον, σύμφωνα και με την αποτύπωση τους παραπάνω. Τα αποτελέσματα της διαδικασίας αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b><u>ΔΥΝΑΜΕΙΣ (STRENGTHS)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Εύρος αρμοδιοτήτων φορέα</li><li>• Ισχυρό θεσμικό πλαίσιο αρμοδιοτήτων</li><li>• Δημόσιος χαρακτήρας του φορέα</li><li>• Θεσμοθετημένη οικονομική ανεξαρτησία</li><li>• Εμπειρία σε διαχείριση ευρωπαϊκών προγραμμάτων</li><li>• Αναγνωρισιμότητα του φορέα που διαδέχθηκε σε ευρωπαϊκό πεδίο</li><li>• Εργασιακό περιβάλλον</li><li>• Καταρτισμένο προσωπικό</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p><b><u>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (WEAKNESSES)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Χαμηλή ισχύς του φορέα και απουσία εδραίωσης στο χώρο</li><li>• Ελλιπής στελέχωση</li><li>• Έλλειψη αναγκαίων υποδομών</li><li>• Δυσκολία πρόσβασης σε απαραίτητα δεδομένα είτε λόγω ανυπαρξίας, είτε λόγω έλλειψης τυποποίησης και καταχώρησης σε “σilo” δεδομένων άλλων φορέων</li><li>• Ανεπαρκής βαθμός αυτονομίας από την κεντρική διοίκηση για ορισμένες αρμοδιότητες</li><li>• Εξειδικευμένη κατάρτιση</li><li>• Καθυστερήση στη χρηματορροή εσόδων</li></ul> |
| <p><b><u>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (OPPORTUNITIES)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Περιβάλλον σε μεταμόρφωση που ευνοεί αλλαγές</li><li>• Ευρωπαϊκή και εθνική πολιτική για μεταφορές και συναφές θεσμικό πλαίσιο</li><li>• Επικείμενη έναρξη λειτουργίας του ΜΕΤΡΟ</li><li>• Επικείμενη ανανέωση στόλου με νέες τεχνολογίες</li><li>• Ολοκληρωμένες προσεγγίσεις: Έξυπνες πόλεις/IOT/ΣΒΑΚ/ΣΔΑΕ/MaaS</li><li>• Νεοσύστατος φορέας</li><li>• Έντονο ενδιαφέρον από επιβατικό κοινό για βελτίωση συγκοινωνιών</li><li>• Μεταφορά τεχνογνωσίας</li><li>• Οριζόντιες συνεργασίες/δίκτυα συνεργασιών</li><li>• Προγράμματα ΕΕ – χρηματοδοτήσεις</li><li>• Πολιτική βούληση για προώθηση εξελίξεων στις μεταφορές</li><li>• Ενδιαφέρον της Τοπικής Αυτοδιοίκησης για τις μεταφορές</li><li>• Δίκτυα συνεργασιών με ακαδημαϊκά, ερευνητικά ιδρύματα και φορείς</li><li>• Δυνατότητες κατάρτισης για το προσωπικό</li><li>• Παροχή τεχνογνωσίας σε αποκεντρωμένους φορείς</li></ul> | <p><b><u>ΑΠΕΙΛΕΣ (THREATS)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Αντίσταση στην αλλαγή</li><li>• Κατάσταση στόλου ΟΑΣΘ</li><li>• Συνθήκες κυκλοφοριακής κίνησης</li><li>• Μη ομαλή χρηματοδότηση φορέα</li><li>• Περιορισμοί συνολικού πλαισίου δημόσιας διοίκησης</li><li>• Συναρμοδιότητες και ασάφειες στο θεσμικό πλαίσιο</li><li>• Μη επαρκές νομικό πλαίσιο για εισαγωγή ευρύτερων αλλαγών και παρεμβάσεων</li><li>• Περιορισμένος κοινόχρηστος χώρος</li><li>• Ανεπαρκείς και απαξιωμένες συγκοινωνιακές υποδομές</li></ul>         |

## 7. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΩΝ

Με βάση το όραμα, την αποστολή, την ανάλυση PESTEL, την ανάλυση SWOT και το επιλεγμένο μοντέλο στρατηγικής ο φορέας προσανατολίζεται σε στρατηγικές ανάπτυξης και εκμετάλλευσης ευκαιριών καθώς και αντιμετώπισης αδυναμιών και απειλών. Βασικοί στόχοι είναι η εδραίωσή του και ανάπτυξη δικτύων, η άμεση βελτίωση των μεταφορικών συνθηκών με την αντιμετώπιση χρόνιων προβλημάτων, η μέσο- και μακρο-πρόθεσμη βελτίωση και ο εκσυγχρονισμός των υπηρεσιών μετακίνησης επιβατών στην περιοχή αρμοδιότητας. Αναλυτικά οι στρατηγικοί στόχοι:

| ΑΑ | Κατηγορία                            | Στρατηγικός Στόχος                                                                                                     |
|----|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Οργανισμός                           | Εσωτερική οργάνωση και ανάπτυξη                                                                                        |
| 2  |                                      | Εδραίωση του θεσμικού ρόλου του μέσω της αποτελεσματικότητας, βελτιώσεων νομοθετικού πλαισίου και αναγνωρισιμότητας    |
| 3  |                                      | Διασφάλιση διαρκούς επαρκούς χρηματοδότησης φορέα                                                                      |
| 4  |                                      | Ενδυνάμωση των συνεργασιών και της συμμετοχής σε εθνικά και ευρωπαϊκά δίκτυα & προγράμματα                             |
| 5  |                                      | Καθιέρωση ως πρότυπος και καινοτόμος οργανισμός ο οποίος να είναι σε θέση να μεταφέρει τεχνογνωσία                     |
| 6  | Οικονομική βιωσιμότητα μεταφορών     | Εκσυγχρονισμός της τιμολογιακής πολιτικής                                                                              |
| 7  |                                      | Εξασφάλιση χρηματοδότησης της λειτουργίας και των υποδομών των παρόχων                                                 |
| 8  | Κοινωνική βιωσιμότητα μεταφορών      | Εξασφάλιση γεωγραφικής κάλυψης μεταφορών αντίστοιχη με τις κοινωνικές ανάγκες                                          |
| 9  |                                      | Προσιτό κόστος χρήσης μεταφορών                                                                                        |
| 10 |                                      | Εξασφάλιση εξυπηρέτησης πολιτών όλων των κατηγοριών                                                                    |
| 11 | Περιβαλλοντική βιωσιμότητα μεταφορών | Εξασφάλιση μεταφορών φιλικών προς το περιβάλλον με τη μείωση ενεργειακού αποτυπώματος και εκπομπών ρύπων των μεταφορών |
| 12 |                                      | Έξυπνες μεταφορές προσαρμοσμένες στις ανάγκες με αποφυγή πλεονασματικής χωρητικότητας και οχηματοχιλιομέτρων           |
| 13 | Ελκυστικές μεταφορές                 | Ολοκληρωμένες, διατροφικές και “έξυπνες” υπηρεσίες μεταφορών συνδυασμένες με άλλες παροχές προς τον πολίτη             |
| 14 |                                      | Υψηλή ποιότητα παροχής υπηρεσιών και υποδομών                                                                          |
| 15 |                                      | Ενδυνάμωση αίσθησης ασφάλειας και ελκυστικότητας των μεταφορικών μέσων για όλους τους επιβάτες                         |
| 16 |                                      | Αντιμετώπιση εμποδίων στην κίνηση των ΜΜΜ                                                                              |

Οι στόχοι αναφορικά με τον ίδιο τον του Οργανισμό αφορούν την εσωτερική οργάνωση και ανάπτυξη σε σχέση με τη βελτίωση της θεσμικής υπόστασης του οργανισμού σε σχέση με το ρόλο και το θεσμικό του πλαίσιο, την αύξηση της αποτελεσματικότητας, την απόκτηση των αναγκαίων υποδομών όπως λογισμικά και πρόσβαση σε ποιοτικά δεδομένα, τη βελτίωση του νομοθετικού πλαισίου, της αναγνωρισιμότητας, τη διατήρηση και βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος, τη στοχευμένη και διαρκή κατάρτιση, τη συμπλήρωση της στελέχωσης ειδικά με τις ειδικότητες που είναι σε έλλειψη, την αξιοποίηση της εμπειρίας σε ευρωπαϊκά προγράμματα. Η διασφάλιση διαρκούς επαρκούς χρηματοδότησης είναι σημαντική για τη λειτουργία του οργανισμού και το ηθικό των εργαζομένων. Η ενδυνάμωση συνεργασιών και της αποτελεσματικότητας της συμμετοχής σε εθνικά και ευρωπαϊκά δίκτυα μαζί με τα παραπάνω μπορούν να καθιερώσουν τον οργανισμό ως πρότυπο και καινοτόμο ο οποίος θα είναι σε θέση να μεταφέρει τεχνογνωσία σε αντίστοιχους φορείς.

Οι παράμετροι βιωσιμότητας των μεταφορών αφορούν την οικονομική βιωσιμότητα μεταφορών με τον ορθολογικό καθορισμό τιμολογιακής πολιτικής κομίστρων και την εξασφάλιση χρηματοδότησης της λειτουργίας και των υποδομών των παρόχων. Η κοινωνική βιωσιμότητα των μεταφορών αφορά στην εξασφάλιση γεωγραφικής κάλυψης μεταφορών αντίστοιχη με τις κοινωνικές ανάγκες, την εξασφάλιση προσιτού κόστους χρήσης μεταφορών και εξυπηρέτησης πολιτών όλων των κατηγοριών. Τέλος η περιβαλλοντική βιωσιμότητα μεταφορών αφορά στην εξασφάλιση μεταφορών φιλικών προς το περιβάλλον με τη μείωση ενεργειακού αποτυπώματος και εκπομπών ρύπων των μεταφορών και σε έξυπνες μεταφορές προσαρμοσμένες στις ανάγκες με αποφυγή πλεονασματικής χωρητικότητας και οχηματοχιλιομέτρων.

Τέλος, οι ελκυστικές μεταφορές αφορούν στην υψηλή ποιότητα παροχής υπηρεσιών, στην απρόσκοπτη μετακίνηση, στην αντιμετώπιση εμποδίων στην κίνηση των ΜΜΜ, την ενδυνάμωση αίσθησης ασφάλειας και ελκυστικότητας των μεταφορικών μέσων για όλους τους επιβάτες και την βελτίωση υποδομών εξυπηρέτησης.

Όλοι οι παραπάνω στρατηγικοί στόχοι θα εξειδικευτούν και ποσοτικοποιηθούν στο Επιχειρησιακό Σχέδιο.

## ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

**CAD:** Computer-Aided Design software – Λογισμικό Σχεδιασμού  
**GIS:** Geographic Information Systems – Γεωγραφικά Πληροφοριακά Συστήματα  
**MaaS:** Mobility as a Service – Κινητικότητα ως Υπηρεσία  
**PESTEL:** political, economic, socio-cultural, technological, environmental and legal analysis – Πολιτική, Οικονομική, Κοινωνική, Τεχνολογική, Περιβαλλοντική και Νομική Ανάλυση  
**ΑΑΔΕ:** Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων  
**ΑΑΠΔ:** Ανεξάρτητη Αρχή Προστασίας Δεδομένων  
**ΑΑΠΠ:** Ανεξάρτητη Αρχή εξέτασης Προδικαστικών Προσφυγών  
**ΑΕ:** Ανώνυμη Εταιρεία  
**ΑΣΥΘ:** Αστικές Συγκοινωνίες Θεσσαλονίκης  
**ΓΓΕΤ:** Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας  
**ΕΑΑΔΗΣΥ:** Ενιαία ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων  
**ΕΚΔΔΑ:** Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης  
**ΕΚΕΤΑ:** Εθνικό Κέντρο Έρευνας και Καινοτομίας  
**ΕΛΣΤΑΤ:** Ανεξάρτητη Ελληνική Στατιστική Αρχή  
**ΕΡΓΟΣΕ:** Έργα Οργανισμού Σιδηροδρόμων Ελλάδος  
**ΕΣΠΑ:** Επιχειρησιακά Προγράμματα του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς  
**ΕΤΕ:** Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων  
**ΕΦΚΑ:** Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης  
**ΙΜΕΤ:** Ινστιτούτο Μεταφορών  
**ΚΤΕΛ:** Κοινά Ταμεία Εισπράξεων Λεωφορείων  
**ΚΥΑ:** Κοινή Υπουργική Απόφαση  
**ΜΜΜ:** Μέσα Μαζικής Μεταφοράς  
**ΝΠΔΔ:** Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου  
**ΝΠΙΔ:** Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου  
**ΟΑΕΔ:** Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού  
**ΟΑΣΑ:** Οργανισμός Αστικών Συγκοινωνιών Αθηνών  
**ΟΑΣΘ:** Οργανισμός Αστικών Συγκοινωνιών Θεσσαλονίκης  
**ΟΣΕΘ:** Οργανισμός Συγκοινωνιακού Έργου Θεσσαλονίκης  
**ΟΣΥ:** Οδικές Συγκοινωνίες  
**ΟΤΑ:** Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης  
**ΠΕ:** Περιφερειακή Ενότητα  
**ΠΚΜ:** Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας  
**ΣΑΣΘ:** Συμβούλιο Αστικών Συγκοινωνιών Θεσσαλονίκης  
**ΣΒΑΚ:** Σχέδια Βιώσιμης Αστικής Κινητικότητας  
**ΣΕΠΕ:** Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας  
**ΣΤΑΣΥ:** Σταθερές Συγκοινωνίες  
**ΥΑ:** Υπουργική Απόφαση  
**ΥΠΥΜΕ:** Υπουργείο Υποδομών και Μεταφορών  
**ΧΥΚ:** Χάρτης Υποχρεώσεων προς τον Καταναλωτή