

SPIS TREŚCI:

1. **STAN I PERSPEKTYWY ROZWOJU LOKALNEGO I REGIONALNEGO TRANSPORTU ZBIOROWEGO W POZNANIU I REGIONIE**
- Wojciech Tulibacki str. 5
2. **STAN PRAWNY LOKALNEGO TRANSPORTU ZBIOROWEGO W POLSCE W ŚWIETLE NOWELIZOWANEGO PRAWA UNII EUROPEJSKIEJ**
- Jan Friedberg str. 21
3. **BARIERY W INTEGRACJI ZBIOROWEGO LOKALNEGO TRANSPORTU Z REGIONALNYM**
Katarzyna Hebel, Olgierd Wyszomirski str. 37
4. **POPRAWA KONKURENCYJNOŚCI SAMORZĄDOWYCH PRZEWOŹNIKÓW LOKALNEGO TRANSPORTU ZBIOROWEGO**
- Stanisław Kasiewicz, Roman Podsiadły str. 51
5. **INFORMATYCZNE SYSTEMY ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWAMI KOMUNIKACJI MIEJSKIEJ**
- Witold Holubowicz, Paweł Radziulis str. 69
6. **KIERUNKI POPRAWY JAKOŚCI LOKALNEGO TRANSPORTU ZBIOROWEGO**
- Wojciech Suchorzewski str. 81



Wojciech Tulibacki

STAN I PERSPEKTYWY ROZWOJU LOKALNEGO I REGIONALNEGO TRANSPORTU ZBIOROWEGO W POZNANIU I REGIONIE

SPIS TREŚCI:

- 1. Wstęp*
- 2. Uwarunkowania prawne*
- 3. Ogólna charakterystyka układu komunikacji zbiorowej w Poznaniu i regionie*
- 4. Zalety i wady zderegulowanego rynku przewozowego*
- 5. Inni przewoźnicy aglomeracyjni*
- 6. Rola MPK Poznań w tworzeniu aglomeracyjnego systemu komunikacyjnego*
- 7. Działania organów administracji samorządowej*
- 8. Podsumowanie*



1. Wstęp

Od początku lat 90-tych system komunikacji zbiorowej podlegał wielu, nie-raz rewolucyjnym, przekształceniom. Zmiana systemu politycznego zaowocowała powstaniem wielu przedsiębiorstw komunikacyjnych, które przejęły zadania transportu zbiorowego (w samym regionie poznańskim działa kilkanaście firm przewozowych). Nowy podział administracyjny kraju (województwo, powiat, gmina) i towarzyszące mu zmiany w obowiązującym prawie, określiły jednoznacznie podmioty odpowiedzialne za zapewnienie funkcjonowania komunikacji zbiorowej, którymi stały się samorządy (zaspokojenie zbiorowych potrzeb wspólnoty w zakresie lokalnego transportu zbiorowego stało się jednym z najważniejszych zadań własnych gminy). Przyjęcie szeregu ustaw – o samorządzie gminnym, o gospodarce komunalnej, prawo przewozowe czy o transporcie drogowym, nałożyło na władze samorządowe obowiązki związane z organizacją transportu lokalnego, dokonania wyboru sposobu prowadzenia i form organizacyjno-prawnych gminnego transportu zbiorowego, wydawanie zezwoleń na wykonywanie przewozów regularnych, ustalania cen urzędowych (w praktyce – maksymalnych) za usługi przewozowe, określanie przepisów porządkowych dla gminnego transportu zbiorowego, koordynację rozkładów jazdy poszczególnych przewoźników i inne. Początkowo najpopularniejszą koncepcją organizacji komunikacji publicznej była jak najdalej idąca deregulacja, w której decydującą rolę powierzono mechanizmom rynkowym.

Rok 1997 wprowadził obowiązek uzyskania zezwolenia na prowadzenie działalności przewozowej, a od 1999 roku powstał obowiązek koordynowania rozkładów jazdy. Rok 1999 jest datą przełomową dla transportu zbiorowego, ponieważ w jego sprawy zostały zaangażowane – obok samorządów gminnych, także samorządy powiatowe i wojewódzkie, odpowiedzialne za wydawanie licencji i zezwoleń na wykonywanie transportu drogowego czy kontrolę przedsiębiorcy w zakresie zgodności wykonywania transportu drogowego z ustawą i warunkami udzielonej licencji bądź zezwolenia. Pod koniec roku 2001 przyjęto ustawę o transporcie drogowym, która – nowelizowana w kolejnych latach obowiązuje do dnia dzisiejszego.

2. Uwarunkowania prawne

Mówiąc o systemie zarządzania lokalnym transportem zbiorowym można wskazać na trzy poziomy:



- formułowanie polityki transportowej i stwarzanie warunków do jej realizacji, w tym stwarzanie warunków rozwoju komunikacji zbiorowej i określanie zasad finansowania, w tym cen biletów,
- regulowanie komunikacji zbiorowej poprzez badania potrzeb przewoźnych, określanie układu linii i rozkładów jazdy, zlecenie przewozów, kontrolę ich realizacji oraz nadzór,
- świadczenie usług przewoźnych na zlecenia.¹⁾

Jako wytyczne, na których opiera się prowadzenie działalności związanej z komunikacją zbiorową, można wymienić dokumenty przygotowane przez administrację rządową oraz – bardziej szczegółowo – samorządową. W odniesieniu do pierwszego dokumentu jest to „Polityka transportowa państwa na lata 2000-2015 dla zrównoważonego rozwoju kraju”, przygotowana w Ministerstwie Transportu i Gospodarki Morskiej i przyjęta przez Radę Ministrów w październiku 2001 roku, natomiast drugi dokument – w przypadku Poznania, to Uchwała Rady Miasta Poznania z listopada 1999 roku w sprawie przyjęcia i wdrażania polityki transportowej Poznania.

Opracowanie nieistniejącego już dzisiaj ministerstwa traktuje każdy obszar zurbanizowany zarówno jako węzeł sieci krajowej czy regionalnej, oraz jako samoistny system transportowy. Każdy region, ze względu na swoją specyfikę, wymaga oczywiście indywidualnego podejścia, jednak można wyróżnić pewne cechy wspólne:

- czynniki wewnętrzne – obsługa przemieszczeń zaczynających się i kończących w obszarze zurbanizowanym (pasażerskich i przewóz towarów). Wybór środka przewoźnego zależy od podróźnego – na jego decyzję można wpłynąć poprzez określone sposoby zarządzania komunikacją publiczną (organizację ruchu, systemów parkingowych, opłat i taryf);
- czynniki zewnętrzne – ruch tranzytowy oraz połączenie danego regionu z układem zewnętrznym. Znaczenie tych czynników jest w znacznej mierze uzależnione od potencjału obszaru metropolitalnego wobec ciągów transportowych oraz potencjału sąsiadujących miast.²⁾

Państwo ma dość ograniczone (co nie znaczy, iż są one słabe!) możliwości wpływu na konkretne rozwiązania przyjmowane przez regiony – w zasadzie je-

¹⁾ *Izba Gospodarcza Komunikacji Miejskiej: „Lokalny transport zbiorowy. Vademecum organizatora”; Poznań, Warszawa 2002, str. 31*

²⁾ *MTiGM: „Polityka transportowa państwa na lata 2000-2015 dla zrównoważonego rozwoju”, Warszawa 2001, str. 141-142;*



dynym instrumentem są działania prawne (licencje, koncesje, ograniczenia techniczne) i fiskalne (opodatkowanie paliw czy pojazdów), natomiast w skali miasta katalog ten jest znacznie szerszy – dochodzą tu działania administracyjne w organizacji ruchu, opłaty parkingowe i strefowe. Najważniejszą różnicą jest możliwość oddziaływania na zagospodarowanie przestrzenne i promocję transportu zbiorowego jako alternatywnego środka lokomocji.

W Poznaniu, jak już zostało wspomniane, dokumentem precyzującym cele polityki transportowej miasta jest Uchwała Rady Miasta z 1999 roku (istnieje również dokument określający strategię rozwoju województwa wielkopolskiego, jednak kwestie transportu zbiorowego są w nim ujęte raczej ogólnikowo). Władze Poznania, jako priorytet dla rozwoju komunikacji i transportu miejskiego, przyjęły następujące rozwiązania:

- budowa i modernizacja dróg i ulic wraz z systemem sterowania ruchem,
- budowa, modernizacja i odnowa torowisk tramwajowych oraz odnowa taboru tramwajowego,
- system dróg rowerowych.

Uchwała precyzuje kierunki i zasady rozwoju systemu transportowego (jako całości – zarówno pod kątem komunikacji pasażerskiej czy towarowej, w obszarze miejskim oraz regionie). Do najważniejszych założeń można zaliczyć:

- wybór opcji zrównoważonej, opartej o consensus polityczny i społeczny,
- kwestia finansowania rozwoju i eksploatacji transportu,
- dążenie do zwiększenia udziału ruchu pieszego i rowerowego, utrzymanie na co najmniej dotychczasowym poziomie udziału komunikacji zbiorowej,
- działania zmniejszające udział samochodu osobowego w podróżach osób – szczególnie w obszarze śródmiejskim,
- działania utrzymujące infrastrukturę transportową,
- integracja systemu transportowego – obejmująca środki lokomocji o różnym zasięgu obsługi, usprawnienie węzłów przesiadkowych, tworzenie jednolitego systemu taryfowego,
- priorytet dla ruchu niezmotoryzowanego i komunikacji zbiorowej – nawet kosztem ruchu i postoju pojazdów samochodowych
- eliminacja barier w dostępności dla niepełnosprawnych – tabor niskopodłogowy, specjalne miejsca w pojazdach, obniżone krawężniki, pochylnie, windy itp.

Uchwała przewiduje konkretne działania na rzecz poprawy istniejącej infrastruktury (układu drogowego, zarządzania i sterowania ruchem) i w tym celu dąży się do:

- modernizacji ulic w śródmieściu – poprawa dostępności obsługi przyległego obszaru oraz poprawa warunków funkcjonowania komunikacji zbiorowej i ruchu niezmotoryzowanego,
- organizacji ruchu w śródmieściu:
 - ciągi i strefy ruchu uspokojonego i pieszego,
 - poprawa warunków ruchu komunikacji zbiorowej oraz przebywania pieszych,
 - śluzы dostępności – poprawa dostępności dla komunikacji autobusowej,
 - szerokie zastosowanie technik teleinformatycznych jako wsparcia dla systemów sterowania ruchem,
 - strefy ograniczonego postoju.

W kwestii komunikacji zbiorowej przewiduje się:

- priorytet dla komunikacji tramwajowej,
- rozwój systemów sterowania ruchem – sterowanie dyspozytorskie,
- poprawa standardów komunikacji miejskiej:
 - skrócenie czasu podróży,
 - zmniejszenie napelnienia w godzinach szczytu.
- stopniowa demonopolizacja rynku usług komunikacji zbiorowej:
 - działania w ramach przekształceń własnościowych i organizacyjnych MPK,
 - działania organizatorskie w jednostce zajmującej się gospodarką miejską.

Powyższe działania wymagają oczywiście określonych nakładów finansowych i działań, zarówno ze strony władz samorządowych, jak i operatora świadczącego usługi. W tej kwestii Uchwała przewiduje następujące działania:

- bilansowanie wpływów sektora transportu zbiorowego ze świadczenia usług przewozowych oraz wsparcia gminy i ew. innych organów administracji w stosunku do kosztów świadczenia usług,
- poprawę parametrów ekonomicznych:
 - wzmocnienie instytucjonalne – oddzielenie zarządzania od wykonywania usług,
 - komercjalizacja relacji między gminą a przewoźnikami,
 - inwestycje w nowy tabor,
 - racjonalizacja zatrudnienia w MPK,
- kontynuowanie budowy systemu sterowania ruchem pojazdów ze śledzeniem ich położenia (który może się stać załącznikiem dla przyszłego



wprowadzenia opłat za wjazd do najbardziej zatłoczonej części miasta).³⁾

3. Ogólna charakterystyka układu komunikacji zbiorowej w Poznaniu i regionie

Wraz z wprowadzeniem Ustawy o samorządzie gminnym z dnia 8 marca 1990 roku nastąpił jasny podział rynku przewozowego według następującego schematu:

- MPK Poznań ograniczyło swoją działalność do obszaru miasta Poznania o powierzchni 260 km², które jest zamieszkiwane przez 585.000 mieszkańców;
- 11 przewoźników gminnych o różnej formie własności (zakład budżetowy, firmy prywatne i spółki prawa handlowego) zapewnia dowóz ponad 260.000 mieszkańców podpoznańskich gmin do węzłów przesiadkowych położonych na granicy ścisłego centrum Poznania;

PKP, KSK i różne oddziały PKS-u dowożą pasażerów z miejscowości położonych na terenie 10 powiatów: śródeckiego, wrzesińskiego, gnieźnieńskiego, wągrowieckiego, śremskiego, obornickiego, szamotulskiego, nowotomyskiego, grodzkiego i kościańskiego, na liniach o długości od 50 do 100 km.

Do początku lat dziewięćdziesiątych MPK Poznań obok 24 linii tramwajowych oraz 53 linii autobusowych miejskich obsługiwał także 24 linie podmiejskie. Ich długość wahała się od 7,6 do 27,3 km. Cena biletu jednorazowego na linii podmiejskiej była 2,5 raza wyższa niż w przypadku biletu obowiązującego w granicach miasta. W przypadku biletów okresowych ich cena była taka sama, jak w przypadku połączeń obsługiwanych przez PKS. Wraz z objęciem odpowiedzialności za transport zbiorowy przez gminy, MPK przekształcone już w zakład budżetowy przystąpiło do negocjacji wysokości dopłat do poszczególnych linii z sąsiednimi gminami. Błędem ówczesnego kierownictwa firmy, jak również Urzędu Miasta było przyjęcie do rozliczeń uśrednionej wartości wozokilometra takiej samej dla linii miejskich, jak i podmiejskich. Ponieważ na liniach podmiejskich wykonywano znacznie więcej wozokilometrów niż na liniach miejskich, wielkość dopłat oczekiwanych od gmin w wielu przypadkach

³⁾ por. Uchwała nr XXIII/269/III/99 Rady Miasta Poznania z dnia 18 listopada 1999 roku w sprawie przyjęcia i wdrożenia polityki transportowej Poznania



przekraczała ich możliwości finansowe. Ostatecznie MPK utrzymało obsługę jedynie 3 linii, nieznacznie wybiegających poza granice miasta. Były to 56 do Lubonia-Żabikowa, 73 do Bogucina w gminie Swarzędz oraz 70 do dużego osiedla mieszkaniowego w Koziegłowach w gminie Czerwonak. Jedynie z tą ostatnią gminą Miasto Poznań podpisało odpowiednie porozumienie. Do końca minionej dekady MPK doprowadziło do Koziegłów kolejną linię 72 oraz wydłużyło linię 73 do Janikowa.

Początkowo obsługę linii podmiejskich przejęło 6 zakładów budżetowych, tworzonych na zasadach firm gospodarki komunalnej, lub zakładów komunikacyjnych z wykorzystaniem przejętych obiektów i taboru MPK Poznań. Jedynie gmina Czerwonak zleciła wykonywanie zadań przewozowych spółce skarbu państwa P.W. Transkom, natomiast Swarzędz przekazał zakupione pojazdy prywatnej spółce Wiraz-bus. Luboń w lipcu 1991 roku utworzył jedną z pierwszych spółek skarbu gminy Translub sp. z o.o. W drugiej dekadzie lat dziewięćdziesiątych wszystkie zakłady budżetowe zostały przekształcone w spółki prawa handlowego. Tam, gdzie nie uruchomiono komunikacji, na dawne linie MPK weszli prywatni przewoźnicy (Mosina, Dopiewo, Kaźmierz, Murowana Goślina). Obsługę linii rozpoczęto przy wykorzystaniu przekazanego przez MPK starego taboru, głównie Jelczy PR-110. Jednak dość szybko nowe przedsiębiorstwa zaczęły kupować nowy tabor. MZKP w Tarnowie Pogórnym i ZKPiGK w Suchym Lesie wymienił wielkopojemne Jelcze na bardziej ekonomiczne midibusy Autosan H9-35, natomiast gmina Swarzędz, zamieszkiwana przez 37.000 mieszkańców, z uwagi na znaczne obciążenie linii, zakupiła w 1991 roku przegubowe Ikarusy IK-160P, jedne z niewielu eksploatowanych przez komunikację miejską.

4. Zalety i wady zderegulowanego rynku przewozowego

Pozytywnym czynnikiem przejęcia komunikacji podmiejskiej przez gminy było lepsze dostosowanie rozkładów jazdy do indywidualnych potrzeb mieszkańców poszczególnych gmin oraz zmniejszenie kilometrów technologicznych. W przypadku MPK Poznań rezygnacja z obsługi tych linii umożliwiła zmniejszenie taboru z poziomu 425 do 340 jednostek oraz likwidację jednej zajezdni położonej na prywatnych gruntach przy Al. Polskiej, zlokalizowanej w sąsiedztwie drogi wyjazdowej na Berlin. Dzięki dobremu skomunikowaniu wszystkich połączeń w węzłach przesiadkowych, głównie autobus-tramwaj, wysokiej częstotliwości kursowania środków komunikacji miejskiej i atrakcyjnej cenie biletu okresowego, w aglomeracji poznańskiej nie wystąpił



problem nieuczciwej konkurencji. Nie bez znaczenia był także wysoki poziom motoryzacji. Jednak dobrze rozbudowana sieć połączeń podmiejskich, często przebiegających wzdłuż linii kolejowych, negatywnie wpłynęła na rentowność kolei regionalnej. Wpływ na to miało także znaczne oddalenie stacji kolejowych od osiedli mieszkaniowych oraz małe nasycenie stacji kolejowych w strefie podmiejskiej Poznania.

Negatywnym skutkiem zwiększenia liczby przewoźników było:

- zróżnicowanie stosowanych taryf ,
- zróżnicowanie zakresu ulg i prawa do bezpłatnych przejazdów,
- akceptacja różnych rodzajów dokumentów upoważniających do przejazdów ulgowych,
- brak spójności w numeracji linii komunikacyjnych,
- dezintegracja w zakresie informacji pasażerskiej.

Większość przewoźników zastosowała taryfę strefową, natomiast ówczesny MPK Kórnik wprowadził na swoich trasach taryfę odległościową wzorowaną na PKS-ie. Dla odmiany MPK Poznań w 1994 roku zastąpił bilety jednorazowe biletami czasowymi, a w przypadku biletów okresowych wprowadził bilety trasowane (forma taryfy odległościowej), umożliwiające przejazd dowolnym środkiem transportu na danej trasie. Znaczne zróżnicowanie w zakresie taryf i ulg wykorzystała (w początkowym okresie monopolista w zakresie kontroli biletowej) spółka Konsol, która bezwzględnie karała jakiegokolwiek odstępstwa od regulaminowego wniesienia opłat.

Przykładem braku spójności w numeracji linii komunikacyjnych mogą być linie numer 02 eksploatowane przez TP-bus (do Lusowa) i Rok-bus (do Cerekwicy) odjeżdżające z dworca Ogrody oraz linia nr 2 należąca do Kombusu Kórnik i wyjeżdżająca z Dworca Rataje do Zaniemyśla. Także na terenie Poznania występują dwie linie 31: jedna nocna obsługiwana przez MPK Poznań i jedna podmiejska łącząca os. Sobieskiego z Murowaną Gośliną.

Największym z gminnych przewoźników był Międzygminny Zakład Komunikacji Podmiejskiej, który przy wykorzystaniu 40 autobusów obsługiwał gminy Tarnowo Podgórne, Rokietnica, Dopiewo i Komorniki w ramach podpisanego porozumienia międzygminnego. Z racji swojej wielkości zakład ten budził zainteresowanie globalnych, zachodnich przewoźników takich, jak angielski FirstBus, czy Southern Victis (uczestnik prywatyzacji KLA Kalisz).

Jednak w 1997 roku gmina Komorniki, chcąc ograniczyć koszty związane z dojazdem autobusów z Tarnowa Podgórnego do Komornik (około 20 km), zdecydowała się na utworzenie własnej spółki. Nowa spółka przejmując linie 103, 108, 116 i 117 wprowadziła taryfę czasową w przypadku biletów jednora-



zowych oraz strefową w przypadku biletów okresowych. Dwa lata później z porozumienia międzygminnego wystąpiła gmina Rokietnica, tworząc własną spółkę Rokbus. Powodem wycofania się Rokietnicy z porozumienia była niechęć partycypacji w kosztach przeniesienia zajezdni na terenie Tranowa Podgórnego do nowej siedziby. Ostatecznie Tarnowo Podgórne przekształciło MZKP w TP-bus sp. z o.o.

Obecnie 13 spośród 17 gmin powiatu poznańskiego obsługuje 12 przewoźników eksploatujących łącznie 160 autobusów na 56 liniach komunikacyjnych. Sieć ta obejmuje swoim zasięgiem prawie 1 300 km² powierzchni (68% powierzchni powiatu poznańskiego ziemskiego), który jest zamieszkiwany przez 201 200 ludzi (76% mieszkańców powiatu). Wprowadzenie Strefy Ograniczonego Postoju w centrum Poznania, konieczność zapewnienia bezpłatnego dowozu do szkół dzieci i młodzieży w ramach reformy oświatowej oraz powstanie nowych miejsc pracy na terenie podpoznańskich gmin spowodowało, że większość przewoźników zmuszona była wymienić tabor na bardziej pojemny. Mimo, że wszystkie obsługiwane linie mają charakter podmiejski, gdzie z racji braku podpisania odpowiednich porozumień między gminami powinny być eksploatowane autobusy lokalne, wyposażone w tachograf, firanki, koło zapasowe, firmy kupowały wyłącznie autobusy miejskie. Aktualnie gminni przewoźnicy posiadają około 30 autobusów niskopodłogowych, głównie Jelcz M121 MB, MAN NL-202, Volvo B10 L i 7000, Neoplan N-4016 i K-4016 oraz Solaris Urbino 12.

5. Inni przewoźnicy aglomeracyjni

System transportu aglomeracyjnego uzupełniają połączenia PKS-u, KSK i PKP. Ten ostatni przewoźnik ma coraz mniejsze znaczenie, z uwagi na wyższe ceny biletów niż u przewoźników drogowych i brak odpowiedniego skomunikowania dworców kolejowych z rozrzuconymi na znacznym obszarze osiedlami domów jednorodzinnych. W chwili obecnej jedynie 42% pociągów odjeżdżających z Poznania to pociągi regionalne. Ich największe nasycenie występuje pomiędzy 6:00 a 10:00 oraz 13:00 i 19:00. Kursy przewoźników międzymiastowych są poprowadzone głównie wzdłuż dróg krajowych 2 (kierunek Pniewy), 5 (Kościan i Gniezno), 11 (Piła), 32 (Zielona Góra), 42 (Środa Wlkp.), 92 (Kostrzyn) oraz wojewódzkich i powiatowych 184 (Szamotuły), 196 (Wągrowiec), 307 (Buk), 430 (Mosina) i 434 (Śrem).



6. Rola MPK Poznań w tworzeniu aglomeracyjnego systemu komunikacyjnego

W 2000 roku MPK Poznań zostało przekształcone w spółkę prawa handlowego. Na mocy umowy podpisanej z Miastem Poznań, Spółka obsługuje linie komunikacyjne na terenie miasta, uzyskując za świadczone usługi zapłatę zgodnie z wynegocjowaną stawką wozokilometra. Stawka ta jest jedną z najwyższych w kraju, ale nie można zapominać, że w porównaniu z innymi miastami MPK jest właścicielem infrastruktury torowej i przystankowej, prowadzi dystrybucję biletów w imieniu miasta oraz zajmuje się kontrolą biletową. Innymi czynnikami kosztotwórczymi jest konieczność utrzymania wysokiej częstotliwości kursowania (10 minut w godzinach od 5:00 do 20:00 na wszystkich liniach tramwajowych i liniach autobusowych układu głównego), utrzymanie 17 linii nocnych, kursujących w takcie 30-minutowym oraz duża liczba linii autobusowych o charakterze socjalnym. Wpływy z tytułu sprzedaży w całości należą do miasta. Model taki zapewnia wysoką stabilność finansową działania spółki, umożliwia tworzenie jednorodnego systemu transportowego, gdzie obydwie trakcje wzajemnie się uzupełniają oraz pozwala na szybkie uruchomienie autobusowej komunikacji zastępczej w przypadku zakłóceń w trakcji tramwajowej. Niemniej przekazywanie całości wpływów ze sprzedaży biletów do kasy miejskiej, uniemożliwia dokonywanie korekty przebiegu tras bez uzyskania wcześniejszej zgody ze strony miasta. Zysk związany z pozyskaniem nowych pasażerów byłby całkowicie konsumowany przez miasto, bez rekompensaty dodatkowych kosztów związanych z wydłużeniem linii. To właśnie ten czynnik uniemożliwia do chwili obecnej wydłużenie linii 55 do osiedla Raczyńskiego w Swarzędzu, czy linii 59 do nowych osiedli w Wysogotowie (gmina Tarnowo Podgórne) i Skórzewie (gmina Dopiewo), pomimo dużych nacisków ze strony lokalnych społeczności. Nie bez znaczenia jest także postawa miasta, które w toku negocjacji żąda od gmin sfinansowania dojazdów od istniejących pętli do granic miasta.

Mimo tych przeciwności MPK Poznań podejmuje prace nad zintegrowaniem systemu w skali powiatów poznańskiego ziemskiego i miejskiego. W 2000 roku przy współpracy landu Hesja zorganizowano wspólny wyjazd prezydenta, starosty, wójtów i burmistrzów oraz dyrektorów firm transportowych, którego celem było zapoznanie się z organizacją, funkcjonowaniem wspólnego biletu i przepływem środków finansowych w ramach związku komunikacyjnego we Frankfurcie nad Menem. W ubiegłym roku MPK wprowadziło elek-



troniczny bilet o handlowej nazwie KOMKarta, który może być nośnikiem biletów okresowych różnych przewoźników. Aby zachować bezpieczeństwo rozliczeń, systemem administruje zewnętrzna firma niezależna od MPK Poznań, która w przypadku wyposażenia wszystkich autobusów działających na obszarze powiatu poznańskiego w czytniki, może dokładnie zidentyfikować pasażerów i określić wzajemne zobowiązania poszczególnych firm przewoźnych. System ten umożliwi także jednoznaczne rozliczenie wszelkich ulg i zwolnień.

Poznańska spółka aktywnie włącza się do walki o obsługę nowych linii komunikacyjnych. W ostatnim czasie MPK wygrało przetargi na obsługę linii łączących Poznań z Puszczykowem i Murowaną Gośliną. Jednak uruchomienie tych linii pokazało, że aktualnie obowiązująca Ustawa o zamówieniach publicznych nie współgra z ustawą o transporcie drogowym. Wydawane zezwolenia nie pokrywają się terminowo z umowami zawieranymi z organizatorem. O ile stary przewoźnik nie chce się wycofać z dotychczas obsługiwanej linii, nowy przewoźnik praktycznie nie ma szans na uzyskanie zezwolenia, zgodnie z wymaganiami przetargowymi.

Aby móc tworzyć taryfy na linie podmiejskie w pełni zintegrowane z taryfami obowiązującymi na terenie Poznania, MPK przygotowuje się do przejęcia od miasta wpływów ze sprzedaży biletów. Rozwiązanie takie umożliwi także taką korektę przebiegu istniejących tras, aby obsłużyć nowe osiedla mieszkaniowe znajdujące w sąsiedztwie granic Poznania.

Podstawowe wielkości charakteryzujące pracę przewozową MPK Poznań:

Komunikacja tramwajowa:

- 16 linii dziennych i 1 nocna,
- długość obsługiwanych linii to prawie 190 km,
- średnia liczba przewożonych pasażerów to około 111 mln rocznie,
- wykonywanie ponad 10,6 mln km rocznie.

Komunikacja autobusowa:

- 47 linii dziennych, 13 nocnych, 1 linia pospieszna i 1 sezonowa,
- długość wszystkich linii to ponad 650 km,
- średnia liczba przewiezionych pasażerów to 95 mln rocznie,
- wykonywanie około 8 mln km rocznie.

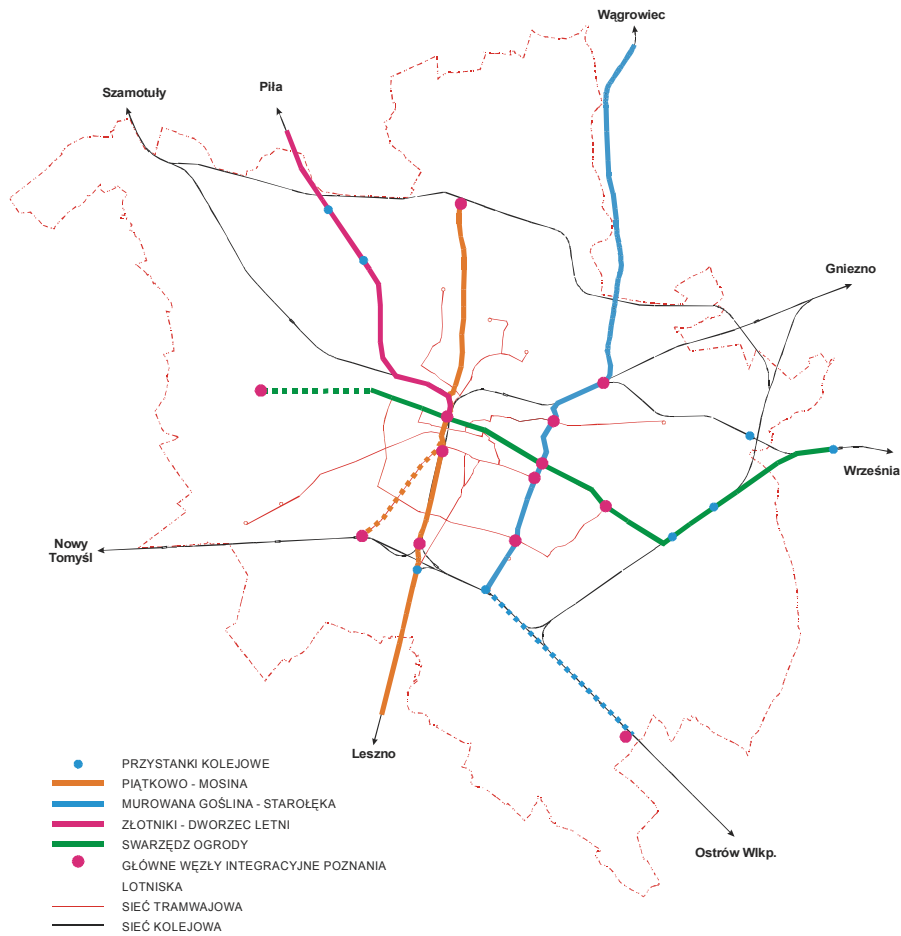


7. Działania organów administracji samorządowej

Jak na razie brak jest określonej polityki Urzędu Marszałkowskiego w zakresie tworzenia aglomeracyjnego systemu transportowego. W zamyśle tego urzędu system aglomeracyjny niewiele odbiega od granic całego województwa wielkopolskiego, co praktycznie uniemożliwia koordynację działań tak wielu samorządów gminnych rozrzuconych na znacznym obszarze (i nie zawsze ciężącym w stronę stolicy województwa). Prawie cały wysiłek finansowy w zakresie transportu zbiorowego kierowany jest na wprowadzenie na określone linie ekonomicznych autobusów szynowych. Jednak działania te nie są wspierane tworzeniem linii autobusowych, dowożących pasażerów do stacji kolejowych. Wręcz przeciwnie – Urząd wydaje wiele zezwoleń na linie autobusowe pokrywające się z liniami kolejowymi. Jak na razie, oprócz omówionego poniżej projektu Trampera nie zrobiono nic, aby podjąć dyskusję na temat budowy zintegrowanego systemu transportowego kolejowo-autobusowego przy wykorzystaniu obecnie istniejącej infrastruktury.

Projekt Tramper zakłada zintegrowanie szybkich tras szynowych, wybierających do strefy podmiejskiej z dobrze przystosowaną do struktury miasta komunikacją tramwajową. W toku prac interdyscyplinarnego zespołu sformułowano następujące założenia:

- systematyczna likwidacja kolejowych połączeń krajowych (głównie międzyregionalnych, a przede wszystkim regionalnych) obniża standardy jej dostępności dla obsługi aglomeracji poznańskiej – prowadzi to do zwiększenia ruchu samochodowego i rezygnacji z podróży koleją,
- argumentem za powstaniem połączonego systemu komunikacji szynowej może być atut szybkości podróży w strefie wpływu aglomeracji, jednak przedtem konieczne jest wykonanie następujących działań:
 - intensyfikacji połączeń krótkich składów w zasięgu aglomeracji i zewnętrznych ośrodkach centrotwórczych,
 - koordynacji i integracji z systemem komunikacji miejskiej i pozamiejskiej – w celu zaoferowania optymalnej podaży całego systemu (wzrostu sprzedaży przy łącznie mniejszych kosztach jednostkowych przewoźników),
 - stworzenia rozwiązań systemowych, powiększających dostępność do całego systemu – wspólny system taryfowy, *park and ride*, zintensyfikowana urbanizacja na kierunkach zintegrowanego systemu szynowego,

STUDIUM KOMUNIKACJI TRAMPEROWEJ
W OBSŁUDZE AGLOMERACJI POZNAŃSKIEJ

- formowanie zintegrowanego systemu komunikacji szynowej winno następować w oparciu o kryteria ekonomiczne – poprzez racjonalny iloraz nakładów kapitałowych w stosunku do oczekiwanych korzyści (wzrost liczby pasażerów w całym systemie transportu, alokacja potoków pasażerskich ze środków droższych na tańsze pod względem kosztów eksploatacyjnych, obniżenie łącznych kosztów transportu, wzrost atrakcyjności inwestycyjnej terenów obsługiwanych przez nowy system),
- nakłady skierowane na projekt winny wносить większe korzyści, niż nakłady konieczne na modernizację i rozwój poszczególnych podsysteme-



mów, w szczególności na odtworzenie potencjału taborowego w komunikacjach autobusowej i tramwajowej.

W toku prac zespołu wyselekcjonowano cztery projekty rozwoju systemu transportowego aglomeracji poznańskiej, które zakładają powiązania już istniejącej sieci tramwajowej z infrastrukturą kolei – dwa w kierunku północnym (Murowana Goślina – Starołęka oraz Złotniki – Dworzec Letni), kierunek wschodni (Swarzędz – Ogrody) oraz południowy (Piątkowo – Mosina). W horyzoncie długofalowym uwzględniono plany i możliwości rozbudowy lotnisk komunikacyjnych, terenów wystawowych w Żernikach oraz tras komunikacji tramwajowej. Dla zainicjowania procesu komunikacji tramperowej niezbędna jest uprzednia optymalizacja regionalnego kolejowego rozkładu jazdy i przesądzenie rozwoju infrastruktury poznańskiego węzła kolejowego. W toku dalszych działań należy doprowadzić do powstania jednolitego systemu taryfowego (i powiązanej z nim odpowiedniej infrastruktury technicznej) oraz sprecyzować zasady przepływów finansowych pomiędzy podmiotami realizującymi przewozy a dysponentami środków publicznych – w tych aspektach pojawia się potrzeba formowania jednego zarządu transportowego jako płaszczyzny współpracy władz samorządowych różnych szczebli.

Komunikacja tramperowa, aby należycie spełnić pokładane w niej nadzieje, musi być odpowiednio skoordynowana z już istniejącą siecią przewozów – szczególnie w ramach podsystemu „tramper – autobus”, w przeciwnym razie gminy (jako gestorzy zarządzania), preferować będą konkurencyjne rozwiązania własnej i niezależnej optymalizacji komunikacji autobusowej. Adaptacja do sieci tramwajowej wiąże się natomiast z dostosowaniem i budową peronów przystankowych o minimalnej długości 60 m (z rampami 70 m), przy wysokości platformy 22 cm nad główką szyny oraz modyfikacją obręczy kół tramwajowych. Kolejnymi czynnikami, mogącymi wpłynąć na powodzenie projektu Tramper, są wydzielenie strzeżonych parkingów przystacyjnych, tzw. *park and ride*, oraz wydłużenie połączeń do najważniejszych ośrodków centralnych województwa wielkopolskiego. Szacunkowy koszt uruchomienia przedsięwzięcia (bez taboru i w okrojonej wersji) to około 90 milionów złotych – do oceny pozostaje kwestia rentowności w zakresie taboru.

Obecnie współdziałanie Urzędu Marszałkowskiego, w zakresie tworzenia jednolitego systemu transportowego w obszarze aglomeracji, determinowane jest tym, że jakiegokolwiek współdziałanie Poznania i sąsiadujących z nim gmin, wymaga ingerencji tego urzędu z uwagi na fakt, że gminy te leżą w dwóch różnych powiatach.



Nad integracją komunikacji w skali aglomeracji pracuje także Urząd Miasta Poznania. W chwili obecnej przygotowwany jest konkurs na stworzenie modelu zarządu transportu aglomeracyjnego. Niestety działania te nie są wspierane jakimkolwiek lobbieniem wśród ościennych gmin i zaproszeniem ich do współpracy – już w fazie tworzenia założeń działania takiego związku. Możliwe jest także tworzenie jednolitego systemu transportowego poprzez podpisanie porozumień gminnych, ale jedna z gmin, wraz z przekazaniem środków, musi całkowicie przekazać drugiej pełnomocnictwa do organizacji transportu zbiorowego na jej terenie. I tutaj w wielu wypadkach, burmistrzowie i wójtowie nie chcą pozbywać się wpływu na tworzenie sieci transportowej obejmującej ich obszar.

8. Podsumowanie

- Generalnie główną barierą tworzenia zintegrowanego systemu aglomeracyjnego na terenie Poznania jest obawa o niesprawiedliwy podział środków przeznaczanych na komunikację przez poszczególne gminy. W chwili obecnej każdy z przewoźników emitując własne bilety ma pewność, że wszystkie środki trafią do jego kasy i to w krótkim czasie. Jednak sytuacja korzystna dla przewoźnika nie jest korzystna dla pasażera, który musi korzystać z środków transportu kilku przewoźników. Dlatego też w wielu wypadkach jest to pasażer stracony, który wybiera dojazd własnym samochodem. Obecny rozwój systemów pobierania opłat umożliwia jednoznaczna identyfikację pasażera i przewoźnika, który pobrał opłatę za korzystanie z transportu zbiorowego. Przy podpisaniu odpowiednich umów, przewoźnicy za wykonaną usługę mogą rozliczyć się między sobą z dokładnością do przysłowiowej złotówki. Niemniej konieczne jest opracowanie w tym przypadku określonych wspólnych standardów, umożliwiających przenoszenie danych pomiędzy systemami różnych producentów;
- Drugim istotnym czynnikiem to dopasowanie ustawy o transporcie drogowym do zapisów ustawy o zamówieniach publicznych. Organ wydający zezwolenia powinien dokładnie zidentyfikować organizatora danej linii i uzależnić czas wydania zezwolenia do umowy pomiędzy organizatorem, a przewoźnikiem;
- Pilnym wydaje się opracowanie regulacji prawnych, umożliwiających tworzenie jednolitych systemów kolejowo – autobusowych, ze szczególnym uwzględnieniem jednopoziomowych stacji przesiadkowych drzwi-drzwi, przepływów finansowych oraz promowania linii dowożących pasażerów do stacji przesiadkowych.





Jan Friedberg

STAN PRAWNY LOKALNEGO TRANSPORTU ZBIOROWEGO W POLSCE W ŚWIETLE NOWELIZOWANEGO PRAWA UNII EUROPEJSKIEJ

SPIS TREŚCI:

Streszczenie

- 1. Wprowadzenie*
- 2. Aktualny system prawny w Polsce*
- 3. Prawo Unii i jego ewolucja a stosowalność prawa polskiego*
- 4. Synteza systemu*
- 5. Zastosowanie doświadczeń europejskich i światowych w Polsce*
- 6. Sytuacja w Polsce – analiza rynku, formy działalności komunalnej*
- 7. Rekomendacje na okres przejściowy*
- 8. Wniosek końcowy*



Streszczenie

Od czasu pierwszych dokumentów polityki transportowej Unii Europejskiej (Biała Księga z 1992 roku) system prawny Unii ewoluuje w kierunku tzw. sterowanej konkurencji, czyli wdrażania mechanizmów rynkowych Traktatu do specyficznego sektora transportu zbiorowego, w tym – miejskiego. Ostatnia Biała Księga z września 2001 stawia te kwestię jednoznacznie: ponieważ transport publiczny musi spełniać wymogi Traktatu, niezbędne jest odejście od systemu wyłączności czy dominacji na rynku niektórych podmiotów, usługi winny być świadczone na podstawie procedur konkurencyjnych. Komisja stwierdza także, że systemy całkowicie wolnej konkurencji na rynku, czyli zderegulowane, mimo pewnych zalet (zwłaszcza dla budżetów publicznych) nie przynoszą korzyści w postaci wzrostu przewozów i nie są z tego powodu faworyzowane.

Transport zbiorowy jest w Polskim systemie prawnym wciąż traktowany jako usługa socjalna, a nie działalność gospodarcza, służąca zaspokojeniu potrzeb społecznych. Prawo polskie jest pod tym względem zasadniczo różne od unijnego, w tym w odniesieniu do poziomu miejskiego. Nie przewiduje instytucji organizatora transportu lokalnego, traktuje udzielanie zniżek ustawowych inaczej niż samorządowych, a co najistotniejsze po ostatniej nowelizacji ustawy o transporcie drogowym – wprowadza ochronę działających na rynku podmiotów nawet za cenę ograniczenia rozwoju usług.

Charakterystyczne, że stan ten pogłębił się w końcowym okresie dostosowywania polskiego prawa do unijnego. Spowoduje to zapewne liczne problemy prawne i organizacyjne po wstąpieniu Polski do Unii. Niemniej miasta dysponują instrumentami prawnymi i organizacyjnymi, aby zapobiec poważnym perturbacjom na rynku, wymaga to jednak od nich pewnego przeorientowania zasad zarządzania.

1. Wprowadzenie

Włączenie Polski do struktur Unii Europejskich jest okolicznością kluczową dla rozwoju transportu miejskiego w najbliższych latach. Wynika to z wielkiego znaczenia, jakie w Unii przypisuje się transportowi publicznemu w miastach, w odróżnieniu od naszego kraju, gdzie jest to marginalizowane. Wynikają z tego także zasadnicze różnice w systemie prawnym i organizacyjnym, gdyż właśnie przyłożenie różnego znaczenia sektora transportu miejskiego dla polityki państw jest wyrazem wprowadzanych mechanizmów prawnych i organizacyjnych.

Referat koncentruje się na stanie prawnym (organizacja jest niejako konsekwencją tego stanu), jaki wytworzył się w przededniu wstąpienia do UE oraz ocenie skutków dość zasadniczych różnic pomiędzy systemem krajowym a unijnym. Ta ocena zresztą jest bardzo trudna z braku szerszych doświadczeń całego środowiska transportu miejskiego w tym zakresie, potraktowanie wypowiedzi jako swego rodzaju scenariusz ostrzegawczy może być przydatne.

2. Aktualny system prawny w Polsce

W dziedzinie komunikacji miejskiej system prawny w Polsce nie nosi charakteru spójnej koncepcji, prowadzącej do realizacji określonej polityki Państwa i poszczególnych miast. Poniższy syntetyczny przegląd przedstawia najważniejsze elementy tego systemu.

Lokalny transport zbiorowy jest zadaniem własnym gmin (ustawa o samorządzie gminnym), wykonywanym w ramach form, jakie przewiduje ustawa o gospodarce komunalnej. O formie tej działalności decyduje rada gminy.

Ustawa o uprawnieniach do bezpłatnych i ulgowych przejazdów publicznego transportu zbiorowego przewiduje zasady wspierania ulgowych przejazdów przez Państwo, lecz, mimo, że także dotyczy lokalnego transportu zbiorowego – nie przewiduje refundowania przewoźnikowi miejskiemu utraconych przychodów z tytułu ulg ustawowych (w odróżnieniu od przewoźników kolejowych i autobusowych pozamiejskich, którym te kwoty są refundowane).

Ustawa prawo zamówień publicznych przewiduje ogólne zasady zamawiania przez samorząd usług, w tym tzw. zamówień sektorowych, do których zaliczono także „obsługę sieci tramwajowych i autobusowych”. Przepis ten nie został jednak skoordynowany z przepisami prawa przewozowego oraz jest w jawnej sprzeczności z ustawą o transporcie drogowym, o czym dalej. W nowym prawie pojawiły się pewne zapisy dotyczące zamawiania usług o charakterze usługi publicznej, jaką jest obsługa sieci transportowej, lecz nie jest jasne czy dotyczą one podmiotów świadczących usługi, czy „organizatorów” tych usług, jakimi są w tym zakresie samorzady. Jest poza dyskusją, iż omawiane zagadnienie należy do kategorii zamówienia publicznego z powodu rodzaju podmiotów zaangażowanych w realizację zadania oraz zaangażowania w nie środków publicznych. Nadal jednak wiele ograniczeń ustawy powoduje, że stosowanie reguł unijnych będzie niezwykle utrudnione (np. ograniczenie zamówień sektorowych do 3 lat, wyjątkowo do 5 lat, co dla wielu przedsięwzięć jest równoznaczne z nieopłacalnością zaangażowania się w duże zadania).



Działalność przewozowa jest wolną działalnością gospodarczą, poddana regulacji w ramach ustawy o transporcie drogowym oraz zasadom ogólnym, zawartym w prawie przewozowym i w ogólnych regulacjach ustawy o działalności gospodarczej. W zakresie sieci kolei aglomeracyjnych zastosowanie ma ustawa o transporcie kolejowym, która nie wyróżnia tego typu przewozów w jakiś szczególny sposób, stąd są one poddane w całości zasadom kolejowym.

Według ustawy o transporcie drogowym udzielenie zgody na prowadzenie działalności przewozowej nie jest uzależnione od zawarcia umowy z organem samorządowym o świadczenie tej usługi, będącej wynikiem procedury zamówienia publicznego. Nie ma także żadnych zapisów co do trasowania linii czy tworzenia rozkładów jazdy. W zasadzie każdy może świadczyć usługi bez zawierania żadnej umowy z samorządem i w wielu miastach takie przypadki występują. Warunkiem świadczenia usług jest uzyskanie zezwolenia gospodarczego, które może otrzymać każdy, kto spełni określone wymagania prawne. Odmowa jest wydawana w decyzji administracyjnej, podlegającej zaskarżeniu. Wydanie odmowy jest możliwe tylko w określonych sytuacjach, z których najbardziej kuriozalny jest przepis art. 22a ustawy, stanowiący, że odmowa może wynikać z powstania „zagrożenia dla linii już istniejących (...)”. Trudno stwierdzić, co ten przepis konkretnie oznacza w terminologii prawniczej, co bowiem może „zagrozić linii”? Zważmy, że linia jest definiowana jako (art. 4 pkt. 8)) „połączenie komunikacyjne na określonej drodze między przystankami (...), po której odbywają się regularne przewozy osób”. Linia jest więc definiowana przez drogę, czyli trasę przewozów. Co więc może ‘zagrozić linii’, jeśli zgłosi się dodatkowy przewoźnik? Ponadto słowo „zagrożenie” ma raczej konotacje prawne z zakresu bezpieczeństwa lub ekologii, niż transportu. Czy chodzi o to, że dopuszczenie nowych przewoźników grozi...zamachami? Krótko mówiąc mamy do czynienia z przepisem wyjątkowo niejasnym, pozostawiającym pole do interpretacji urzędniczej, czyli mówiąc wprost – korupcyjnym i szkodliwym dla rynkowo świadczonych usług.

Samorząd ma prowadzić analizy rynku, na których podstawie będzie oceniał „dostosowanie istniejących usług do potrzeb społecznych”. To znaczy na przykład, że samorząd oceni, czy tłok w pojeździe jest znośny, lub nie. Równocześnie ustawa nie przewiduje udziału samorządu w finansowaniu usług. Dlatego przepisy te, nie dość, że są nierozsądne, bo wprowadzają władczą rolę samorządu bez jakiegokolwiek odpowiedzialności za świadczone usługi, a to jest sprzeczne z art. 22 Konstytucji RP, który mówi wyraźnie, że ograniczenie wolności gospodarczej (a odmowa wydania zezwolenia jest takim ograniczeniem) jest możliwe tylko „w drodze ustawy i tylko ze względu na ważny interes publiczny”. Trudno do niego zaliczyć...ochronę linii, cokolwiek by to miało zna-



czyć! I to w celu zablokowania świadczenia usług przez inne podmioty, co z natury prowadzić powinno do poszerzenia oferty, czyli poprawy warunków podróży dla społeczności.

Wspomniana nowelizacja wprowadziła w art. 18a możliwość zawarcia umowy o wypłatę przewoźnikowi „zwrotu kosztów stosowania ulg”. Umowa jest zawierana pomiędzy podmiotem udzielającym ulg (innych niż ustawowe - sprzeczność z Rozporządzeniem Rady 1191/69!) z przewoźnikiem, świadczącym usługi. Przepis ten oznacza, że podmiot udzielający ulg nie może wybrać innego przewoźnika, któremu zwraca koszty stosowania ulg, niż tego, który posiada stosowne zezwolenie. Nie ma tu żadnego miejsca dla procedury zamówienia publicznego inne niż z wolnej ręki i zmusza samorząd do zaakceptowania potencjalnie uciążliwych warunków finansowych.

Opisane rozwiązanie z naszej ustawy mogłoby nosić nazwę „deregulacji”, to znaczy, że usługa jest świadczona na ryzyko i koszt wykonawcy, który otrzyma stosowne zezwolenie gospodarcze. Mogłoby, gdyby nie część przepisów art. 22a! W klasycznej deregulacji umowa przewozu zawierana jest bezpośrednio między przewoźnikiem a pasażerem przez wykup biletu i nic urzędowi do tego, skąd pasażer się bierze i czy potrzeby społeczne są zaspokojone, czy nie. Rozwiązanie takie jest zresztą oceniane bardzo krytycznie w Unii Europejskiej (w Europie jest powszechne jedynie w Wielkiej Brytanii za wyjątkiem Londynu), ponieważ jak wykazały badania, powoduje znaczący spadek przewozów i zmniejszenie oferty przewozowej. Jedyną zaletą jest spadek wydatków publicznych na tę działalność, ale równocześnie znacznie wzrasta ruch drogowy, czyli wydatki publiczne na sieć drogową.

Należy dodać, że ustawa (wzorem Dyrektywy 93/38/EWG, o zamówieniach publicznych w sektorach usług publicznych, o której dalej) wprowadza w art. 129 wyłączenie jej stosowania w zamówieniach na rzecz podmiotów powiązanych z zamawiającym, np. będących jego własnością najmniej co najmniej 50% udziałów lub akcji. Przepis ten oznacza, że w miastach ustawa nie będzie stosowana w odniesieniu do przewoźników komunalnych, w każdym razie do czasu wydania innych przepisów UE, o czym także dalej. To dobra wiadomość pod warunkiem, że miasta wykorzystają tę możliwość dla przygotowania swoich firm do zapowiadanego w UE otwarcia rynku około roku 2010.

Reasumując stan prawny w Polsce jest niejednorodny i nie zorientowany na osiągnięcie celów polityki transportowej. Jest on dostosowany raczej do sieci pozamiejskich, chroni przewoźników już działających, niezwykle utrudnia zmiany rozkładów jazdy, nie uwzględnia możliwości optymalizacji sieci, czynników efektywności gospodarowania (koordynacji działań przewoźników), kosztów świadczenia usług w warunkach wielkomiejskich, lokalnej polityki taryfowej.



Czyli pozbawia administrację systemu organizatora przewozów, jest systemem regulatora, dopuszczającego lub odmawiającego dopuszczenia do świadczenia usług, lecz z pewnymi elementami „zarządzania przez negację”.

Skutkiem tego jest fakt, iż na 8 największych miast polskich, w których działa trakcja tramwajowa i autobusowa, w żadnym mieście nie przeprowadzono procedury konkurencyjnej na całość usług, są one świadczone przez komunalne przedsiębiorstwa przewozowe, a tylko w nielicznych przypadkach przeprowadzono postępowanie o zamówienia publiczne na usługi autobusowe i większość rynku uzyskali zresztą przewoźnicy komunalni. W ostatnim czasie pojawiły się wątpliwości, czy w ogóle miasta mogą zawierać umowy o świadczenie usług przewozowych (RIO w Gdańsku wobec Miasta Gdańska) – nie przewidują bowiem tego przepisy ustawy o transporcie zbiorowym. W ten sposób Polska doszła do granicy absurdu w przededniu wejścia do UE.

Powstanie tej klasycznej „bublowej” legislacji było zresztą niezwykle szybkie, bez konsultacji, przy zlekceważeniu wszelkich opinii negatywnych. W opinii UKiE o zgodności projektu ustawy z prawem UE pominięto istnienie Rozporządzenia 1191/69, kluczowego dla sprawy. Mało tego – w fazie projektu rządowego UKiE zauważało rozbieżność projektu z systemem unijnym, w fazie opiniowania dla Sejmu już takie spostrzeżenie nie pojawiło się. Ciekawe...

3. Prawo Unii i jego ewolucja a stosowalność prawa polskiego

Prawo Unii Europejskiej wobec transportu publicznego jest odzwierciedleniem zmian jej polityki transportowej. W pierwszym okresie (ogłoszenie pierwszej Białej Księgi nastąpiło w 1992 roku) regulacja dotyczyła wyłącznie zagadnień konkurencji i bezpieczeństwa, z czasem skierowano uwagę na osiągnięcie konkretnych celów polityki, zwłaszcza w odniesieniu do podziału zadań przewozowych, a konkretnie – proporcji transportu publicznego dla zmniejszenia stopnia zatłoczenia dróg. Druga Biała Księga („Europejska polityka transportowa do 2010 roku: „Czas na decyzje”, wrzesień 2001) jednoznacznie wskazuje na specyfikę rynku transportu publicznego i konieczność wprowadzenia mechanizmów pewnego sterowania konkurencją, aby możliwe było osiągnięcie takich celów polityki.

Obecny system prawny Unii Europejskiej jest zasadniczo różny od polskiego, ponieważ jak wskazano wyżej nasze podejście ma charakter pełnej deregulacji prawnej, to znaczy wycofania się państwa z wpływania na podział zadań przewozowych.

Podstawowym jest Rozporządzenie Rady EWG Nr 1191/69/EWG z dnia 26 czerwca 1969 roku „w sprawie działań Państw Członkowskich w zakresie obo-



wiązków służby publicznej w transporcie kolejowym, drogowym i wodnym śródlądowym”. Używa się tu pojęcia „obowiązku służby publicznej” (w polskich warunkach lepiej użyć terminu „użyteczności”), który to termin dotyczy działań organizatorskich administracji publicznej (w odróżnieniu od podobnego pojęcia w stosowanym w polskim prawie przewozowym, gdzie jest to obowiązek przewoźnika wykonywania zgłoszonych przewozów). Konkretnie chodzi o to, że organizator może zlecić takie przewozy, których przewoźnik by nie wykonywał, gdyby miał się kierować rachunkiem ekonomicznym. Oznacza to, że organ, który chce nałożyć jakikolwiek obowiązek, wynikający bądź z wielkości możliwych do uzyskania przychodów, także z uwzględnieniem taryf i ulg przewozowych, musi zrekompensować straty wynikające ze stosowania taryfy bądź działania na linii o zbyt małej frekwencji dla pokrycia kosztów. Tej instytucji w polskim prawie nie ma, za wyjątkiem zwrotów utraconych przychodów z tytułu stosowanych ulg na kolejach i w pozamiejskich przewozach autobusowych, przy czym zwrot jest procentowy, zaś wielkość taryfy jest zależna od przewoźnika. Nie wiadomo więc, jaką kwotę należy przeznaczyć na te zwroty co rodzi corocznie rozszczenia przewoźników.

Jeśli zważyć, że w zakresie ogólnego systemu zamówień publicznych polskie prawodawstwo jest zbieżne z unijnym, to w UE dodatkowo wprowadzono specjalną dyrektywę (Dyrektywa Rady z dnia 14 czerwca 1993 r. 93/38/EWG, koordynująca procedury udzielania zamówień publicznych przez podmioty działające w sektorach gospodarki wodnej, energetyki, transportu i telekomunikacji), która dla sektora transportu zbiorowego wprowadza szczególne rozwiązania. Dyrektywa precyzyjnie nazywa zamówieniem publicznym kontraktowanie usług publicznych, świadczonych na rzecz pasażerów. Zasadą dobierania wykonawców świadczenia tych usług jest procedura przetargowa, z wyjątkami, przewidzianymi dla tzw. kontraktów negocjowanych, w przybliżeniu odpowiadających polskim zamówieniom z wolnej ręki. Procedura pozwala na wyłonienie operatora sieci, jej części lub pojedynczych linii. Przepis Art. 2 ust. 2 pkt. C) definiuje przedmiot usług dla tzw. umów ramowych na obsługę sieci transportowej: „W przypadku usług transportowych uważa się, iż sieć istnieje, jeżeli usługa jest świadczona zgodnie z warunkami określonymi przez właściwe organy Państwa Członkowskiego, takimi jak warunki dotyczące obsługiwanych tras, zdolności przewozowej lub częstotliwości usługi” (tłum. UKIE). Do polskiego prawa zamówień publicznych wprowadzono tylko zasadę umów ramowych dla zamówień sektorowych, jednak brak jakiegokolwiek doprecyzowania jak podano za Dyrektywą. Można rozumieć, że autorzy tej ustawy pozostawili tę kwestię do regulacji w ustawodawstwie branżowym transportu, no, ale takiego nie dopilnowano, a nawet przeciwnie – ustawa o transporcie drogowym jest niejako sabotażem takiego podejścia.



Wspomniana dyrektywa w artykule 13 wyłącza z zasad zamówień tzw. przedsiębiorstwa publiczne lub powiązane, uznając, iż są one powoływane w celu świadczenia konkretnych usług na rzecz zamawiającego podmiotu publicznego. Zasada ta została w polskim prawie (art. 4a ust.5 ustawy o zamówieniach publicznych w jej ostatniej wersji sprzed uchwalenia prawa zamówień publicznych) odniesiona tylko do jednostek państwowych, pomijając komunalne, co było sprzeczne nie tylko z zapisem dyrektywy, ale także z konstytucyjnymi zasadami podziału zadań pomiędzy rodzaje administracji publicznej. Obecne prawo zamówień publicznych wprowadziło tę instytucję w pełni zgodnie z Dyrektywą (art. 127), choć pod pewnymi warunkami.

Wejście Polski do Unii Europejskiej 1 maja 2004 roku wiąże się z koniecznością dostosowania działalności gmin i przewoźników do wiążących bezpośrednio te podmioty przepisów, w tym wypadku Rozporządzeń Rady Europejskiej. Najważniejsze jest wspomniane Rozporządzenie Rady nr 1191/69. Zasady tego Rozporządzenia nie zostały dotąd w pełni inkorporowane do prawa polskiego.

W końcowej fazie legislacji w strukturach Unii znajduje się projekt nowego Rozporządzenia (Parlamentu Europejskiego i Rady) o symbolu COM 107 (ostatnia wersja z datą 21.02.2002, po opinii Parlamentu Europejskiego) „w sprawie działań państw członkowskich dotyczących wymagań w zakresie usług publicznych, przyznawania kontraktów na usługi publiczne w pasażerskim transporcie kolejowym, drogowym i żegludze śródlądowej”. Projekt ten przewiduje rozwinięcie systemu zamawiania usług transportowych w trybie zamówienia publicznego, szczegółowo regulując zasady dostępu do rynku usług przewożonych w osobowym transporcie drogowym, tramwajowym i kolejowym. Projekt rozporządzenia wprowadza dla potrzeb zamówień publicznych szereg szczegółowych uregulowań, w tym także obowiązki zamawiającego do uwzględnienia interesów podmiotów, które w wyniku przegrania procedur konkurencyjnych muszą opuścić teren świadczonych usług. Projekt przewiduje okres dostosowawczy dla państw członkowskich na wprowadzenie zasady kontraktowania w systemie konkurencyjnym.

Powołany projekt rozporządzenia napotyka w środowiskach przewoźników na dwa rodzaje oporu: po pierwsze tych, które chronią swój monopol (głównie kilka wielkich aglomeracji miejskich, gdzie działają wyłącznie publiczni przewoźnicy, w tym własności państwowej), oraz przewoźników prywatnych, obawiających się, iż nowe prawo zostanie uznane za formę pomocy publicznej, co oznacza wiele ograniczeń i wymogów także dla przedsiębiorców. Ta druga kwestia została naświetlona orzeczeniem Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości w tzw. „sprawie Altmark” (ramka):



Orzeczenie Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości w sprawie C-280/00

Altmark Trans GmbH und Regierungspräsidium Magdeburg przeciw Nahverkehrsgesellschaft Altmark GmbH

TRYBUNAŁ ORZEKA, IŻ WSPRARCIE FINANSOWE, KTÓRE OZNACZA TYLKO REKOMPENSATĘ ZA ZOBOWIĄZANIA Z TYTUŁU ŚWIADCZENIA USŁUG UŻYTECZNOŚCI PUBLICZNEJ NARZUCONYCH PRZEZ PAŃSTWA CZŁONKOWSKIE NIE WYKAZUJE CECH POMOCY PUBLICZNEJ.

“Trybunał Sprawiedliwości zwrócił uwagę na to, iż według ustalonego orzecznictwa, aby środek publiczny zaklasyfikować jako pomoc państwową w rozumieniu Traktatu WE, musi istnieć możliwość uznania go za "uprzywilejowanie" przyznane przedsiębiorstwu otrzymującemu, którego przedsiębiorstwo to nie otrzymałoby w zwykłych warunkach rynkowych.

Trybunał uznał, że nie dochodzi do takiego "uprzywilejowania", gdy publiczny środek finansowy należy traktować jako rekompensatę za usługi świadczone przez przedsiębiorstwa otrzymujące w celu wywiązania się z zobowiązań z tytułu świadczenia usług użyteczności publicznej.

Aby jednak taka rekompensata mogła w danej sprawie uniknąć zaklasyfikowania jako pomoc publiczna, muszą zostać spełnione cztery warunki.

Po pierwsze, przedsiębiorstwo otrzymujące musi rzeczywiście być zobligowane do świadczenia usług użyteczności publicznej do wypełnienia i zobowiązania te muszą być wyraźnie określone.

Po drugie, parametry na podstawie których obliczana jest rekompensata muszą być uprzednio ustalone w sposób obiektywny i przejrzysty.

Po trzecie, rekompensata nie może przekroczyć kwoty koniecznej do pokrycia całości lub części kosztów poniesionych w trakcie wypełniania zobowiązań z tytułu świadczenia usług użyteczności publicznej, z uwzględnieniem odpowiednich wpływów i uzasadnionego zysku.

Po czwarte, w przypadkach, gdy przedsiębiorstwo nie zostało wybrane w wyniku procedury zamówienia publicznego, poziom rekompensaty należy ustalić na drodze porównania z analizą kosztów, które poniosłoby typowe przedsiębiorstwo transportowe (z uwzględnieniem odpowiednich wpływów i uzasadnionego zysku wynikającego z wypełniania zobowiązań).

Tylko wówczas, jeśli zostaną spełnione powyższe cztery warunki można uznać, że przedsiębiorstwo nie korzystało z realnego "uprzywilejowania" finansowego, które wywarłoby skutek w postaci postawienia go w korzystniejszej pozycji konkurencyjnej niż konkurujące z nim przedsiębiorstwa, tak więc nie jest to pomoc publiczna w rozumieniu Traktatu WE.”



Orzeczenie to wyjaśnia kwestię dopuszczalności dopłat do przewozów nierentownych, udzielonych w trybie konkurencyjnym: pod dość oczywistymi warunkami nie są one pomocą publiczną. Jednak pozostają wątpliwości co do stosowania innych niż konkurencyjne metod kontraktowania usług przewozowych (warunek 4). O to trwa debata i polemika między zwolennikami „czystego rynku” oraz regulacji „w imię wartości społecznych”, cokolwiek by to miało znaczyć (a naprawdę chodzi o ochronę monopoli, także komunalnych lub państwowych).

W ostatnim dziesięcioleciu warunki ekonomiczne sektora transportu publicznego w Unii Europejskiej uległy dużej zmianie. Jedenaście z piętnastu państw członkowskich wprowadziło obecnie do swojej legislacji lub procedur administracyjnych element konkurencji odnoszący się przynajmniej do części ich rynku transportu publicznego. Badania w krajach Unii wskazały, że w przypadku systemu zderegulowanego koszty świadczenia są wprawdzie niskie, lecz oferta bardzo uboga (obsługiwane są tylko kierunki o najwyższej frekwencji pasażerów, brak przewozów socjalnych). Prawie we wszystkich przypadkach wprowadzana jest tzw. „konkurencja sterowana” - oparta raczej na regularnym odnawianiu wyłącznych praw niż na swobodnym dostępie do rynku. Ten system wykazuje koszty nieco wyższe od systemów zderegulowanych, lecz oferta jest znacznie szersza, a przede wszystkim może być kształtowana w zgodzie z polityką organizatora przewozów. Wreszcie w sytuacji klasycznego monopolu (z takim mamy obecnie do czynienia w wielu miastach polskich, ale także w niektórych miastach krajach 15-ki) koszty są najwyższe a oferta nienajlepiej dostosowana do potrzeb klienta. Właściwie przeprowadzone otwarcie rynku okazało się sukcesem, poprawiając efektywność kosztową oraz atrakcyjność usług. Operatorzy publicznego i prywatnego sektora transportowego wykorzystali nowe możliwości, zakładając działalność gospodarczą także w innych państwach członkowskich i wchodząc na tamtejsze rynki.



4. Synteza systemu

Polski obecny system prawny można opisać następująco:

Przewoźnicy działają na własny rachunek i ryzyko, wyszukują na rynku linie, które chcą obsługiwać, uzyskują stosowne certyfikaty inne świadectwa dopuszczenia do działania na rynku oraz zezwolenia gospodarcze, dopuszczające do świadczenia konkretnej usługi (co do miejsca i czasu, z dokładnością do 1 minuty!)

Organa administracji dbają o kwalifikacje przewoźników oraz wydają zezwolenia na świadczenie usługi w zakresie trasy i czasu świadczenia usługi, reagując na złożony wniosek. Mogą też odmówić zezwolenia, jeśli nie są spełnione wymagania co do przewoźnika i jego personelu, oraz jeśli usługa „może zagrozić istniejącej linii”.

Organa administracji nie mogą zamówić usługi w konkretnym miejscu i czasie – to przewoźnik musi zgłosić taką gotowość. Mogą natomiast (po zbadaniu rynku) odmówić zgody na nowe lub zmieniane usługi.

Administracja refunduje ulgi przewozowe, których udzieliły ich organy stanowiące, za wyjątkiem komunikacji miejskiej, gdzie ulgi ustawowe refunduje miasto.

Natomiast system Unii można przedstawić następująco:

Przewoźnicy muszą uzyskać certyfikaty kompetencji zawodowej dla dopuszczenia do działania na rynku (w Polsce tak samo).

Organa publiczne są organizatorami przewozów – badają potrzeby przewozowe, planują sieci, ogłaszają zamówienia publiczne na ich obsługę. Organa publiczne finansują dwa elementy usług: refundują udzielone ulgi (według zasady refundacji przez organ, który udzielił ulgi) oraz utracone przychody z tytułu obsługiwanego przewozów nierentownych, zamówionych przez organizatora.

Przedstawiona analiza prowadzi do dość smutnych wniosków co do dostosowania polskiego prawa do reguł i wymogów UE. W zasadzie dostosowanie



polskiego prawa dotyczy tylko części związanej z zamówieniami publicznymi i to zostało dokonane w „ostatniej chwili”, co uniemożliwiło polskim podmiotom publicznym i gospodarczym przygotowanie się do nowej sytuacji. Ułatwi to firmom z obecnej Unii wypieranie polskich podmiotów z rynku.

Sektor komunalny (miasta i przewoźnicy komunalni) jest w zasadzie przygotowany do nowych zasad – niektóre miasta podobne reguły częściowo wdrażają w możliwym zakresie (Wrocław, Białystok, Kalisz inne). Nie zmienia to faktu, że konieczne są szybkie zmiany organizacyjne, zwłaszcza po stronie urzędów, jako organów zamawiających. Po stronie przewoźników kluczowym wyzwaniem jest przejrzystość kosztów i finansowania usług, ponieważ opisane zasady wymagają precyzyjnego księgowania kosztów i wpływów z każdej linii (lub obszaru) dla rozliczenia poziomu należnych dopłat. Powstanie nowoczesnie rozumianych zarządów transportu publicznego jest niezwykle ważne i pilne.

Natomiast sektor transportowy, jako organizacja państwowa, w ogóle do nowej sytuacji nie jest przygotowany! Brak legislacji dostosowanej do przepisów UE oraz do rzeczywistych potrzeb i praktyki miast jest poważną luką prawną, grożącą trudnymi do przewidzenia konsekwencjami po wejściu Polski do Unii.

5. Zastosowanie doświadczeń europejskich i światowych w Polsce

Analizując różne warianty możliwe do wdrożenia w warunkach polskich, na podstawie szerokich doświadczeń miast Zachodniej Europy, a także Azji i innych części świata, można wskazać na możliwość wprowadzenia różnych stosowanych z dobrym skutkiem modeli zarządzania w ramach podejścia tzw. „konkurencji sterowanej”. Jako dominujące podejście wyłania się model rynkowy, oparty na następujących zasadach:

- a) Miasto (podmiot publiczny) pełni funkcje organizatora, który planuje system obsługi mieszkańców oraz zamawia usługi dla całego systemu w drodze jednego zamówienia, jego części lub poszczególnych linii w drodze zamówienia publicznego.
- b) Przewoźnicy (publiczni bądź prywatni) konkurują o kontrakty i świadczą usługi na podstawie umów, zawieranych z miastem. Są to umowy wieloletnie, np. we Francji najczęściej 15 – 20 lat, zależnie od programu inwestycyjnego, związanego z realizacją zamówienia.
- c) Po przeglądzie uwarunkowań prawnych w Polsce niezbędne jest szybkie przygotowanie do otwarcia rynku jako kierunku przesądzonego w UE.



Na pierwszy okres (jeśli takie działania nie były dotąd podjęte) można wskazywać tryb zamówień z wolnej ręki dla przekształcanych i restrukturyzowanych komunalnych przedsiębiorstw przewozowych na okres taki, który z jednej strony będzie dawał możliwość gospodarowania w nowych warunkach podmiotowi, z drugiej będzie nawiązywał do regulacji UE i zmierzał do pełnego urynkowienia usług najpóźniej w chwili wymogu prawnego Unii. Należy spodziewać się, że taki system będzie w UE obowiązkowy najpóźniej w roku 2010.

6. Sytuacja w Polsce – analiza rynku, formy działalności komunalnej

Stan prawny w Polsce w komunikacji miejskiej jest oparty na domniemaniu, iż usługi świadczone są przez przewoźników komercyjnych, zaś nie jest potrzebny system wsparcia państwa i gminy. Nawet nie przewidziano obowiązku refundowania utraconych przychodów z tytułu stosowania ulg ustawowych a także obsługiwanie nierentownych połączeń. Ten stan rzeczy wyraźnie nie jest przyjmowany do wiadomości przez miasta polskie, za co im chwała (vide proces Miasta Stołecznego ze Skarbem Państwa o zwrot wypłaconych refundacji ulg ustawowych), niemniej możliwe są konflikty na tle legalności zawierania umów o świadczenie usług przewozowych. Pierwszy taki konflikt już zaistniał w Gdańsku, gdzie Regionalna Izba Obrachunkowa kwestionuje prawa do zawarcia umowy o świadczenie usług i emisje biletów przez miasto twierdząc, iż jest to uprawnienie / obowiązek przewoźnika.

Zgodnie z ustawą o samorządzie gminnym gmina samodzielnie wybiera formę prowadzenia usług publicznych, przy czym wybór determinuje ustawa o gospodarce komunalnej. W wielu miastach w latach 90-ych przekształcono dawne przedsiębiorstwa komunalne w zakłady budżetowe (tylko w kilku miastach w spółki prawa handlowego), głównie dla zmniejszenia obciążeń podatkowych oraz uproszczenia zarządzania (brak rady pracowniczej jak w przedsiębiorstwie oraz ciał wg kodeksu handlowego jak w spółkach). Faktycznie były to przedsiębiorstwa, z pełnym wyposażeniem i kadrami, pełną działalnością gospodarczą. Niemniej przepisy nie dopuszczają, aby w tej formie prawnej zakład starał się o środki publiczne miasta w trybie zamówienia publicznego (ustawa o finansach publicznych), co eliminowało zakład z gry rynkowej, gdyby miasto takową chciało wywołać. Dopiero po przekształceniach w spółki handlowe jest możliwe uruchomienie działań restrukturyzacyjnych oraz stopniowe otwieranie rynku. Proces ten zaczął się na szerszą skalę w połowie lat 90-ych, obecnie dobiega końca.



Obecna sytuacja, opisana wcześniej, może zaowocować zupełnie niespodziewanymi konsekwencjami prawnymi. Zakładając, że w Unii nie zostaną wdrożone nowe przepisy rangi rozporządzenia, po 1 maja 2004 zacznie obowiązywać w Polsce Rozporządzenie 1191/69, wprowadzając zupełnie inne niż w naszym prawie przewozowym rozumienie terminu „obowiązku służby publicznej” oraz nakładające obowiązek refundacji ulg przez każdy podmiot, który tę ulgę nałożył (sądzę, że dotyczy to także polskiego Parlamentu). A więc powinien zostać usunięty jeden z najważniejszych przepisów blokujących rozwój transportu komunalnego, chociaż trudno sobie wyobrazić w obecnej sytuacji finansów publicznych znaczące środki, przeznaczone na refundację ulg. W przypadku ulg kolejowych Parlament po prostu zmniejszył poziom ulg, co istotnie wpłynęło na spadek przewozów, zwłaszcza regionalnych. Ponadto samorządy będą mogły – lub musiały – dopłacać do nierentownych przewozów, zaś przewoźnicy zostaną zmuszeni do precyzyjnej ewidencji kosztów i przychodów z poszczególnych linii.

Należy także przewidywać pojawienie się w Polsce przewoźników z innych państw unijnych (niektórzy już operują w sektorze komunalnym). Naruszenie zasad UE wobec tych zwłaszcza przedsiębiorców zapewne będzie skutkowało sporami sądowymi, a ich rozstrzygnięcie w polskich sądach może napaść obawami wobec zupełnej nieznanomości zagadnień rynku przewozów komunalnych w ujęciu rynkowym.

Dlaczego więc powinno dojść do przekształcenia firm komunalnych w silne spółki handlowe? Aby przejść do formy komercyjnej działalności zgodnej z duchem i literą przepisów unijnych konieczne jest działanie podmiotu „prawdziwie” gospodarczego (trudno za taki uznać zakład budżetowy, czy nawet monopolistyczna spółka komunalna, chroniona na rynku przez miasto), kierującego się zasadami efektywności gospodarowania, o samodzielnej odpowiedzialności finansowej i prawnej. Z faktycznego punktu widzenia zdolność do świadczenia usług mają zwykle firmy komunalne, stąd ich szansa zaistnienia także w warunkach konkurencji regulowanej.

7. Rekomendacje na okres przejściowy

Na obszarze miasta zwykle tylko przewoźnik komunalny posiada zezwolenie, przewidziane Ustawą o transporcie drogowym, obejmujące przewozy w skali umożliwiającej zaspokojenie potrzeb zbiorowych w zakresie lokalnego transportu zbiorowego. Równocześnie miasto, jako właściciel przedsiębiorstwa, ma instrument zarządczy, pozwalający tak ukształtować zakres usług (to znaczy

układ linii, częstotliwości kursowania, zdolność przewozowa, powiązania z koleją), aby była realizowana jego polityka, wynikająca z rozeznania potrzeb mieszkańców i możliwości taryfowych i budżetowych. Miasta prowadzą w tym zakresie badania rynku po to, aby kształtować świadczenie usług (a nie po to, jak to wynika z art. 22a znowelizowanej ustawy o transporcie drogowym, aby prawa wykonywania takich usług odmawiać). Takie podejście pozwala niejako obejść nieracjonalne rozwiązania ustawy.

Zgodnie z treścią art. 3 ust 2 ustawy o gospodarce komunalnej w przypadku usług, na których świadczenie wymagane jest zezwolenie, Gmina może zawrzeć umowę jedynie z podmiotem posiadającym stosowne pozwolenie. Zwykle tylko przewoźnicy komunalni takie zezwolenie posiadają, rzadka jest sytuacja, aby inny podmiot aplikował o takie zezwolenie lub o jego promesę. Można z tego wywieść, iż nie ma obecnie na rynku usługodawców podmiotów innych, niż przewoźnicy komunalni, zdolnych do podjęcia takiej działalności.

Ta rekomendacja jest niczym innym, jak sztuczka prawna, ale innego racjonalnego wyjścia w okresie przejściowym nie widać.

8. Wniosek końcowy

Obecny stan prawny w zakresie komunalnego transportu publicznego nie odpowiada zasadom i częściowo literze prawa Unii Europejskiej. W dodatku zmiany prawne, przygotowywane w UE idą w kierunku zupełnie innym, niż ostatnie dokonania legislacyjne w sektorze transportowym w Polsce. Dlatego środowisko powinno przygotować założenia (a co najmniej wesprzeć ich przygotowanie) lub pełną nową legislację, zgodną z regułami UE. Zaniechanie tych działań może prowadzić do konfliktów z potencjalnymi przewoźnikami z innych krajów UE, którzy dysponując kapitałem, sprzętem, kadrą i doświadczeniem (w tym także prawnym) mogą wejść na rynek zanim nasze przedsiębiorstwa i organizatorzy miejscy transportu zbiorowego przygotują się do nowej sytuacji.

Wymagałoby to nie tylko pracy legislacyjnej, ale także pewnej akcji wyjaśniającej, ponieważ dotychczasowe wysiłki napotykały na mur niewiedzy i wyraźnego lobbingu dużych przewoźników i ich związków zawodowych. W środowisku poselskim w tej sprawie panuje raczej stosunek ambiwalentny, jako że parlamentarzyści ze środków transportu miejskiego nie korzystają. W warunkach Unii to poważny brak poprawności politycznej, jako że transport publiczny jest niezwykle ważnym obiektem polityki Unii.





*Katarzyna Hebel
Olgierd Wyszomirski*

BARIERY W INTEGRACJI ZBIOROWEGO LOKALNEGO TRANSPORTU Z REGIONALNYM

SPIS TREŚCI:

- 1. Wprowadzenie*
- 2. Identyfikacja barier integracji*
- 3. Kierunki działań zmierzających do przełamania barier integracji transportu lokalnego i regionalnego*
- 4. Bariery integracji transportu lokalnego z regionalnym na przykładzie aglomeracji gdańskiej*
- 5. Wnioski*

1. Wprowadzenie

Preferencje efektywnych i potencjalnych użytkowników transportu wskazują na konieczność integracji zbiorowego transportu lokalnego z regionalnym w celu zmniejszenia uciążliwości związanych z przesiadaniem się oraz ułatwienia zamiennego korzystania z obu rodzajów transportu. Integracja ta jest rozwiązaniem powszechnym w krajach Unii Europejskiej. Występuje nawet w zderegulowanym transporcie Wielkiej Brytanii. W warunkach naszego kraju, jak do-



tać, nie udało się osiągnąć sukcesu w tym zakresie, pomimo podejmowania określonych działań integracyjnych. Istotnym jest więc zidentyfikowanie barier przedmiotowej integracji i określenie możliwości ich przełamania.

2. Identyfikacja barier integracji

Barierę integracji zbiorowego transportu lokalnego z regionalnym można podzielić na :

- formalno-prawną,
- ekonomiczno-finansową,
- techniczno-eksploatacyjną,
- społeczno-polityczną.

Bariera formalno-prawna wynikająca z obowiązującego ustawodawstwa.

Transport miejski funkcjonuje na podstawie ustawy z dnia 8 marca 1990r. o samorządzie gminnym.¹⁾ oraz ustawy z dnia 20 grudnia 1996r. o gospodarce komunalnej.²⁾ W pierwszej z tych ustaw został on uznany za zadanie własne samorządów gminnych, a w drugiej – za część gospodarki komunalnej o charakterze użyteczności publicznej. W związku z tym powinien on świadczyć powszechnie dostępne usługi zaspokajające na bieżąco i nieprzerwanie potrzeby przewozowe występujące w miastach i gminach podmiejskich.

W odniesieniu do transportu regionalnego nie określono ustawowo organu administracji samorządowej odpowiedzialnego za zapewnienie jego usług. W ustawach o samorządzie powiatowym i wojewódzkim brakuje bowiem odpowiednika przepisu w ustawie o samorządzie gminnym, który określa szczególnie ich zadania.

Z ustawy o samorządzie gminnym w związku z ustawą o cenach oraz z ustawy o gospodarce komunalnej wynika urzędowy charakter cen za usługi lokalnego transportu zbiorowego. Stanowienie tych cen jest aktem prawa miejscowego, obowiązującego na obszarze gminy. Ustawa o samorządzie gminnym przyznaje także prawo uchwalania uprawnień do przejazdów bezpłatnych lub ulgowych w formie aktu prawa miejscowego. Aktem tym nie można jednak ograniczyć uprawnień ustawowych przyznanych różnym grupom ludności. Wolno je tylko rozszerzyć o dodatkowe, wynikające z realizacji określonej polityki gminy. Najczęściej przyznaje się uprawnienia osobom, które ukończyły 70 lub 65 lat, radnym, honorowym dawcom krwi, policjantom, pracownikom

¹⁾ Dz.U. z 2001r., Nr 142, poz.1591, z późn. zm.

²⁾ Dz.U. z 1997r., Nr 9, poz, 43 z późn. zm.



przedsiębiorstw komunikacyjnych i członkom ich rodzin, a nawet bezrobotnym w celu poszukiwania pracy.

Ceny za usługi transportu regionalnego są ustanawiane przez przewoźników we własnym zakresie. Przewoźnicy są jednak zobowiązani ustawą z dnia 20 czerwca 1992r. o uprawnieniach do ulgowych przejazdów środkami publicznego transportu zbiorowego³⁾ do stosowania określonych uprawnień do przejazdów ulgowych i bezpłatnych. Dodatkowo w odniesieniu do transportu regionalnego obowiązują uprawnienia do przejazdów ulgowych i bezpłatnych wynikające z ustaw:

- z dnia 29 maja 1974r. o zaopatrzeniu inwalidów wojennych i wojskowych oraz ich rodzin,⁴⁾
- z dnia 24 stycznia 1991r. o kombatantach oraz niektórych osobach będących ofiarami represji wojennych i okresu powojennego,⁵⁾
- z dnia 9 maja 1996r. o wykonywaniu mandatu posła i senatora.⁶⁾

Poza uprawnieniami ustawowymi przewoźnicy regionalni stosują własne dla swoich pracowników, emerytów, rencistów i ich rodzin.

Grupy osób uprawnionych do korzystania z ulg w transporcie regionalnym i lokalnym przedstawiono w tabeli 1.

Dodatkowym elementem różnicującym ulgi stosowane w transporcie regionalnym i lokalnym jest ich poziom. W transporcie regionalnym występuje pięć poziomów ulg, tj. 100%, 95%, 78%, 49% i 37%, natomiast w transporcie lokalnym, pomimo formalnych możliwości stosowania wielu poziomów ulg, powszechnie stosowane są ulgi 100% i 50%, jakie wskazane ustawowo dla pewnych grup osób.

Kolejnym utrudnieniem związanym z ulgami jest ich różnorodny zakres. W transporcie regionalnym inne ulgi przysługują poszczególnym grupom osób przy zakupie biletów jednorazowych a inne przy zakupie biletów miesięcznych.

O poziomie przysługującej ulgi decyduje także klasa (1 lub 2) i rodzaj pociągu jakim zamierza podróżować pasażer (osobowy, pospieszny). W transporcie lokalnym zdecydowanie rzadziej spotyka się zróżnicowanie w uprawnieniach do ulg wynikające z rodzaju linii (zwykła, pospieszna, ekspresowa, specjalna czy nocna) czy rodzaju nabywanego biletu (jednorazowy, okresowy imienny lub na okaziciela). Poza uprawnieniami do ulg ogromny problem spr-

³⁾ Dz.U. z 2002r., Nr 175, poz.1440

⁴⁾ Dz.U. z 2002r., Nr 9, poz.87 z późn. zm..

⁵⁾ Dz.U. z 2002r.,Nr 42, poz. 371 z późn. zm.

⁶⁾ Dz.U z 1996r., Nr 73, poz. 350 z późn. zm.



Tabela 1
Grupy osób uprawnionych do korzystania z ulg ustawowych w transporcie regionalnym oraz ustawowych i samorządowych w transporcie lokalnym

Grupa osób	Transport regionalny	Transport lokalny	
		Ulg ustawowe	Ulg samorządowe*
Dzieci do lat 4	+	-	+
Dzieci od lat 4 do 7	+	-	+
Dzieci i młodzież ucząca się (do24lat)	+	-	+
Studenci	+**	+	-
Nauczyciele	+	-	-
Inwalidzi wojenni i wojskowi I grupy lub całkowicie niezdolni do pracy i do samodzielnej egzystencji	+	+	-
Niewidomi	+	-	+
Inwalidzi I grupy	+	-	+
Inwalidzi wojenni	+	-	+
Kombatanci	+	+	+
Osoby niezdolne do samodzielnej egzystencji	+	-	+
Przewodnicy lub opiekunowie towarzyszący w podróży: inwalidzie wojennemu i wojskowemu I grupy lub całkowicie niezdolnemu do pracy i do samodzielnej egzystencji; osobie niewidomej; osobie niezdolnej do samodzielnej egzystencji; dzieciom i młodzieży dotkniętej inwalidztwem lub niepełnosprawnym.	+	+	-
Zołnierze służby zasadniczej	+	-	-
Funkcjonariusze (podczas pełnienia obowiązków): Straży Granicznej; celni; Policji.	+	-	-
Senatorowie i posłowie	+	+	-
Emeryci i renciści	+***	-	+
Pracownicy firm komunikacyjnych i członkowie ich rodzin	-	-	+
Osoby, które ukończyły 70 lat (lub 65 lat)	-	-	+

* w przypadku ulg samorządowych ze względu na zróżnicowane rozwiązania uwzględniono praktykę najbardziej powszechną; ** do ukończenia 26 lat; *** 2 razy w roku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C.Radziejewicz: Ponownie o uprawnieniach do bezpłatnych i ulgowych przejazdów w komunikacji miejskiej. „Biuletyn Komunikacji Miejskiej” 2000, nr 55, s.42; Ustawy z dnia 20 czerwca 1992r. o uprawnieniach do ulgowych przejazdów środkami publicznego transportu zbiorowego (Dz.U. z 2002r. Nr 175, poz. 1440 z późn. zm.); Ustawy z dnia 29 maja 1974r. o zaopatrzeniu inwalidów wojennych i wojskowych oraz ich rodzin (Dz.U. z 2002r., Nr 9, poz.87 z późn. zm.); Ustawy z dnia 24 stycznia 1991r. o kombatantach oraz niektórych osobach będących ofiarami represji wojennych i okresu powojennego (Dz.U. z 2002r.,Nr 42, poz. 371 z późn. zm); Ustawy z dnia 9 maja 1996r. o wykonywaniu mandatu posła i senatora (Dz.U z 1996r., Nr 73, poz. 350 z późn. zm.).



wiają dokumenty potwierdzające prawa do nich. Niestety ujednoczenie w tym zakresie jest poza gestią organów zajmujących się transportem, zarówno lokalnym, jak i regionalnym.

Bariera ekonomiczno-finansowa jest rezultatem odmiennych rozwiązań w zakresie finansowania transportu lokalnego i regionalnego.

Transport lokalny jest finansowany z przychodów ze sprzedaży biletów oraz ze środków publicznych pochodzących z budżetów gminnych. Środki te przekazywane są w formie dotacji lub zapłaty za usługi przewozowe. Stosowane jest także rozwiązanie polegające na dopłatach do kapitału spółek stanowiących własność gminy. Niektóre gminy przyjęły zasadę refundacji utraconych przychodów z tytułu udzielania uprawnień do przejazdów ulgowych i bezpłatnych, chociaż ustawowo nie obowiązuje ona w odniesieniu do transportu lokalnego.

Transport regionalny jest finansowany z przychodów ze sprzedaży biletów oraz z refundacji utraconych przychodów z tytułu honorowania uprawnień do przejazdów ulgowych i bezpłatnych. Środki te pochodzą z budżetu państwa i są przekazywane za pośrednictwem Urzędu Marszałkowskiego. Dodatkowym źródłem finansowania transportu regionalnego w przypadku transportu kolejowego są dotacje do przewozów regionalnych przyznawane przez Urzędy Marszałkowskie ze środków celowych pochodzących z budżetu państwa.

Bariera techniczno-eksploatacyjna jest związana ze stosowaniem odmiennych systemów dystrybucji biletów w transporcie lokalnym i regionalnym oraz ze specyficznymi zasadami konstrukcji i wprowadzania rozkładów jazdy.

W transporcie lokalnym bilety jednorazowe w postaci biletów papierowych można kupić w bardzo szerokiej sieci dystrybucji i następnie wykorzystać je w dowolnym czasie, nadając im ważność przez skasowanie w kasowniku mechanicznym lub elektronicznym. Przeważnie istnieje także możliwość zakupu biletu u kierowcy (motorniczego) pojazdu z reguły po wyższej cenie lub po takiej samej cenie jak na zewnątrz pojazdu, ale w formie karnetu biletowego. Bilety kupowane u kierowcy (motorniczego) należy także kasować w pojeździe. Ciągłe jeszcze nowatorskim rozwiązaniem są bilety magnetyczne i elektroniczne, którym nadaje się ważność przez włożenie lub zbliżenie do czytnika w pojeździe.

W transporcie regionalnym bilety jednorazowe w postaci biletów papierowych można kupić w kasach na dworcach i stacjach jako bilety ważne we wskazanym kursie. Można je także kupić w pojeździe u kierowcy lub konduktora jako ważne w danym kursie. W kolei miejskiej bilety kupuje się w przedsprzedaży i kasuje na dworcach i przystankach.



Sprzedaż biletów okresowych w transporcie lokalnym i regionalnym odbywa się w podobny sposób, przy czym z reguły w transporcie lokalnym sieć dystrybucji jest znacznie szersza.

Zasadniczą różnicą w systemie dystrybucji biletów w transporcie lokalnym i regionalnym jest brak konieczności fiskalizacji przychodów w tym pierwszym i obowiązek w drugim, w celu uzyskania refundacji utraconych przychodów z tytułu przejazdów ulgowych i bezpłatnych. W rezultacie w transporcie regionalnym stosowane są urządzenia zapewniające fiskalizację przychodów.

Rozkłady jazdy w transporcie lokalnym są układane przez organizatora we własnym zakresie. Dobrym rozwiązaniem z punktu widzenia zaspokojenia preferencji pasażerów jest zastosowanie wspólnego modułu częstotliwości dla wszystkich linii (podstawowego i wielokrotnego) w celu zapewnienia rytmicznego kursowania pojazdów na wspólnych odcinkach tras oraz skomunikowania pojazdów na przystankach przesiadkowych. Wybrany moduł częstotliwości jest rezultatem z jednej strony więźby podróży (wielkości i kierunków przemieszczeń) oraz z drugiej - możliwości finansowych organizatora przewozów. Zmiany w rozkładach jazdy w transporcie lokalnym odbywają się z reguły na bieżąco pod wpływem zmian z popycie i zgłaszanych postulatów przewozowych oraz zmian w organizacji ruchu ulicznego (m.in. pod wpływem remontów dróg). Dość poważnym ograniczeniem w elastycznym traktowaniu rozkładów jazdy w komunikacji miejskiej jest konieczność uzyskiwania zezwoleń na świadczenie usług według danego rozkładu jazdy od czasu obowiązywania ustawy z dnia 6 września 2001r. o transporcie drogowym.⁷⁾

Rozkłady jazdy w transporcie regionalnym mają mniej elastyczny charakter niż w transporcie lokalnym. Są one przede wszystkim poddane określonej reżimowi czasowemu ich zmian wyznaczonemu odgórnie. W transporcie kolejowym zgodnie z rozporządzeniem Ministra Infrastruktury z dnia 24 grudnia 2003r. w sprawie treści, sposobów i terminów ogłaszania rozkładów jazdy oraz warunków ponoszenia kosztów z tym związanych⁸⁾ w terminie do 30 kwietnia każdego roku są opracowywane „Założenia do rozkładu jazdy na rok przyszły”. Materiał ten redagują poszczególne spółki kolejowe. Jest on podstawą do opracowania przez Biuro Eksploatacji Centrali PKP dla Zarządu Grupy PKP dokumentu „Założenia do rozkładu jazdy na rok...”. Po zaakceptowaniu tego dokumentu przez Zarząd Grupy PKP rozpoczyna się proces opracowywania rozkładu jazdy przez Centrum Rozkładów Jazdy. Skonstruowane rozkłady jazdy są następnie uzgadniane i akceptowane przez przewoźników.

⁷⁾ Dz.U. z 2001r., Nr 125 poz.1371.

⁸⁾ Dz.U. z 2003r., Nr 232 poz. 2332.



Częstotliwość kursowania pojazdów w transporcie regionalnym przeważnie nie ma wyraźnego rytmu. W sytuacji występowania rytmu jest on mało elastyczny ze względu na uwarunkowania techniczno-eksploatacyjne. W rezultacie koordynację rozkładów jazdy transportu lokalnego z regionalnym można osiągnąć przez dostosowanie rytmu tego pierwszego. Nie jest to łatwe w przypadku rozbudowanej sieci transportu lokalnego wykorzystującej wspólny moduł częstotliwości. Jego zmiana w dostosowaniu do modułu transportu regionalnego może pociągnąć za sobą:

- oferowanie zbyt dużej lub zbyt małej zdolności przewozowej,
- konieczność zmiany przebiegu niektórych linii,
- zwiększenie kosztów funkcjonowania systemu.

Bariera społeczno-polityczna jest następstwem partykularyzmu polityków reprezentujących poszczególne jednostki terytorialne, które powinny być objęte zintegrowanym systemem transportu lokalnego i regionalnego. O jej występowaniu decyduje także zachowawcza postawa dyrekcji (zarządów) i związków zawodowych przedsiębiorstw, które w celu integracji musiałyby być poddane pewnej, większej lub mniejszej, restrukturyzacji.

Do bariery społeczno-politycznej można wreszcie włączyć niechęć określonych segmentów pasażerów do zmian w ofercie przewozowej, w szczególności w uprawnieniach do przejazdów ulgowych i bezpłatnych. Zmiany w uprawnieniach są w przypadku daleko idącej integracji konieczne, ponieważ niemożliwe jest honorowanie w zintegrowanym transporcie lokalnym i regionalnym sumy wszystkich tytułów do uprawnień obowiązujących obecnie w tych rodzajach transportu.

Przedstawione bariery integracji transportu lokalnego i regionalnego w pewnym stopniu zazębiają się. Oznacza to, że dążenie do likwidacji jednej z nich może znaleźć odzwierciedlenie w spotęgowaniu innej. I tak na przykład podjęcie prac nad ustawą ujednociającą w racjonalny sposób zakres uprawnień do przejazdów ulgowych i bezpłatnych wzmocni siłę oddziaływania bariery społeczno-politycznej. Z kolei dążenie do skoordynowania rozkładów jazdy może pociągnąć za sobą wzrost znaczenia bariery ekonomiczno-finansowej.

Spośród przedstawionych barier transportu lokalnego i regionalnego pierwszoplanowe znaczenie ma bariera formalno-prawna. Brak dobrego ustawodawstwa utrudnia bowiem, a nawet uniemożliwia integrację. Bez zmienionego ustawodawstwa można tylko wprowadzać pewne rozwiązania integracyjne, nie osiągając jednak pełnej integracji.



3. Kierunki działań zmierzających do przełamania barier integracji transportu lokalnego i regionalnego

Uznając za pierwszoplanową barierę integracji transportu lokalnego i regionalnego brak odpowiedniego ustawodawstwa należy postulować uchwalenie ustawy o publicznym transporcie zbiorowym, która potraktowałaby integralnie oba rodzaje transportu. Ustawa ta powinna być tak sformułowana, żeby nie tylko ustąpiła bariera formalno-prawna, ale także żeby możliwe było pokonanie pozostałych barier.

Można mieć jednak daleko idące wątpliwości czy realne jest w obecnych uwarunkowaniach zewnętrznych uchwalenie dobrej ustawy o publicznym transporcie zbiorowym.

O wątpliwościach tych decydują:

- trudność ujednoczenia w racjonalny sposób uprawnień do przejazdów ulgowych i bezpłatnych, w sytuacji gdy określone grupy użytkowników muszą stracić,
- niemożliwość zapewnienia efektywnych źródeł finansowania transportu lokalnego i regionalnego, w sytuacji kryzysu systemu finansów publicznych,
- siła i aktywność podmiotów przeciwstawiających się restrukturyzacji transportu lokalnego i regionalnego.

Odrzucając jednak na gruncie teoretycznym wymienione wątpliwości można zastanowić się nad kształtem ustawy o publicznym transporcie zbiorowym z punktu widzenia stworzenia racjonalnych podstaw formalno-prawnych do integracji transportu lokalnego z regionalnym.

Dążąc do pełnej integracji w ustawie tej powinno się:

- określić zasady organizacji i zarządzania lokalnym i regionalnym transportem publicznym, przy założeniu oddzielenia działalności organizatorskiej od przewozowej,
- ujednoczyć zakres uprawnień do przejazdów ulgowych i bezpłatnych, przy zdecydowanym jego ograniczeniu zarówno w sposobie podmiotowym, jak i przedmiotowym,
- wskazać źródła finansowania zintegrowanego transportu lokalnego i regionalnego, obejmujące środki publiczne pochodzące nie tylko z budżetów gminnych.

W sytuacji dalszego braku dobrej ustawy o publicznym transporcie zbiorowym można zmierzać tylko do integracji częściowej, której podstawowym elementem powinien być wspólny bilet. Bilet taki mógłby powstać w postaci nadbudowy w stosunku do obecnie istniejących, jako bilet aglomeracyjny lub regionalny w zależności od zakresu przestrzennego integracji. Warunkiem wprowadzenia takiego biletu zintegrowanego jest zawarcie porozumienia pomiędzy zainteresowanymi podmiotami, w którym określono:

- zakres i zasięg obowiązywania biletu,
- poziom cen biletu w zależności od zróżnicowanego obszaru jego obowiązywania,
- uprawnienia do nabywania biletu ulgowego,
- podmiot emitujący bilet i rozdzielający przychody z jego sprzedaży,
- kryteria podziału przychodów ze sprzedaży biletu.

Koncepcja biletu zintegrowanego jako nadbudowy w stosunku do obecnie istniejących biletów wydaje się realna wobec nie napotykania na bariery integracji z taką siłą jak integracja pełna.

Wśród barier integracji transportu lokalnego z regionalnym podstawowe znaczenie ma także ekonomiczno-finansowa. Kryzys finansów publicznych nie pozwala na zapewnienie wystarczających środków na funkcjonowanie i rozwój transportu publicznego. Cały ciężar utrzymywania transportu lokalnego spoczywa na gminach bez zapewnienia wystarczających środków. Podejmowane są próby przerwania na gminy finansowania niektórych linii transportu regionalnego. Konieczne jest stworzenie takiego systemu finansowania transportu lokalnego i regionalnego, który umożliwi jego prawidłowe funkcjonowanie i rozwój w warunkach upowszechniającego się posiadania samochodów osobowych. Tylko odpowiednio finansowany transport publiczny jest w stanie przeciwdziałać nadmiernie kosztownej ekspansji samochodów osobowych.

Źródłami finansowania zintegrowanego transportu lokalnego i regionalnego powinny być:

- przychody z biletów, przy założeniu promocji biletów okresowych i ograniczeniu uprawnień do przejazdów ulgowych i bezpłatnych,
- refundacja utraconych przychodów z tytułu świadczenia usług dla pasażerów posiadających uprawnienia do przejazdów ulgowych i bezpłatnych,
- dopłaty do usług nierentownych, lecz pożądaných z punktu widzenia społecznego,
- środki celowe na inwestycje rozwojowe z budżetu państwa i z Unii Europejskiej



Środki na refundację ulg i zwolnień nałożonych ustawowo powinny pochodzić z budżetu państwa. Środki na refundację ulg i zwolnień samorządowych oraz na dopłaty do usług nierentownych powinny pochodzić z budżetów gminnych i wojewódzkiego. Dodatkowo konieczne są środki z budżetu państwa i Unii Europejskiej na określone inwestycje celowe, zapewniające rozwój techniczno-eksploatacyjny zintegrowanych systemów transportu lokalnego i regionalnego.

Pozostałe dwie bariery integracji transportu lokalnego z regionalnym mają relatywnie mniejsze znaczenie.

Dobrym narzędziem integracji powinien być bilet elektroniczny w postaci elektronicznej portmonetki. Rozwój techniczny i ekonomiczny tego narzędzia powinien zapewnić w niedalekiej przyszłości rozwiązanie doskonalsze technicznie i zdecydowanie tańsze.

Koordinację rozkładów jazdy jest w stanie ułatwić wspólne organizowanie i zarządzanie transportem lokalnym i regionalnym.

Najważniejszym zadaniem w zakresie koordynowania rozkładów jazdy jest przyjęcie modułowej konstrukcji rozkładów jazdy, która umożliwi rytmiczność kursowania pojazdów i ich skomunikowanie w miejscach przesiadania się. Dopelnieniem przełamania bariery techniczno-eksploatacyjnej powinno być tworzenie wspólnych centrów informacji oraz regulacji i nadzoru ruchu całego transportu pasażerskiego w regionie. Do ważnych elementów tej sfery integracji należy zaliczyć biura obsługi klienta o następujących zadaniach:

- sprzedaż biletów;
- udostępnianie rozkładów jazdy;
- informacja o funkcjonowaniu transportu;
- przyjmowanie uwag, skarg, opinii i wniosków.

Bariera społeczno-polityczna przestanie mieć znaczenie w przypadku przełamania trzech pozostałych barier. Występowanie tych barier stanowi bowiem dla niej doskonałą pożywkę. Zdecydowane uporządkowanie kwestii ulg i zwolnień w opłatach zmusi niezadowolonych do podporządkowania się. Z kolei zapewnienie odpowiednich środków na finansowanie i rozwój transportu w znacznym stopniu wytrąci argumenty zachowawczym zarządom przedsiębiorstw i antyreformatorskim związkowcom oraz zapewni przychylność polityków w celu pozyskania środków publicznych z budżetów wyższych szczebli.

4. Bariery integracji transportu lokalnego z regionalnym na przykładzie aglomeracji gdańskiej

Problem integracji transportu pasażerskiego w aglomeracji gdańskiej jest szczególnie nabrzmiały, ponieważ dotyczy nie tylko integracji transportu lokalnego z regionalnym, ale także transportu lokalnego organizowanego niezależnie przez jeden urząd miasta i trzy przedsiębiorstwa komunikacyjne.

Transport lokalny w aglomeracji gdańskiej organizują:

- Urząd Miasta Gdańska (gminy Gdańsk, Sopot, Żukowo, Pruszcz Gdański i Kolbudy),
- Zarząd Komunikacji Miejskiej w Gdyni (gminy Gdynia, Sopot, Rumia, Żukowo, Kosakowo, Wejherowo Gmina),
- Zakład Komunikacji Miejskiej w Tczewie (gminy Tczew, Subkowy, Pszczółki),
- Miejski Zakład Komunikacyjny w Wejherowie (gminy Wejherowo, Reda, Luzino, Wejherowo Gmina),
- przedsiębiorstwa prywatne utrzymujące linie autobusowe przede wszystkim na obszarze Gdańska, Pruszcza Gdańskiego i Kolbud.

Transport regionalny w aglomeracji gdańskiej tworzą:

- szybka kolej miejska, funkcjonująca na trasie Gdańsk – Sopot- Gdynia-Rumia-Reda-Wejherowo z wewnętrznym odgałęzieniem na obszarze Gdańska oraz wybranymi kursami do Tczewa, Luzina, Strzebielina i Bożego Pola Wielkiego, którą organizuje PKP SKM w Trójmieście Spółka z o.o.,
- kolej regionalna organizowana przez PKP Przewozy Regionalne Spółka z o.o Pomorski Zakład Przewozów Regionalnych,
- autobusy regionalne organizowane przez przedsiębiorstwa państwowe i prywatne należące do grupy PKS,
- autobusy regionalne organizowane przez przedsiębiorstwa prywatne nie związane z grupą PKS.

Władze gmin tworzących aglomerację gdańską są przekonane o konieczności integracji w pierwszym rzędzie trzonu transportu lokalnego, organizowanego przez ZKM w Gdańsku, ZKM w Gdyni i MZK w Wejherowie oraz PKP SKM w Trójmieście Spółkę z o.o..

Działania w tym zakresie podejmowane są od początku lat 90. ubiegłego stulecia i jak dotąd zapewniły tylko nieznaczne pozytywne efekty ze względu na



wystąpienie silnych barier integracji w postaci wszystkich barier zidentyfikowanych w niniejszym referacie.

W procesie dążenia do integracji transportu pasażerskiego w aglomeracji gdańskiej można wyróżnić cztery etapy wyznaczone latami 1991, 1996, 2000 i 2003.

W 1991r. podjęto próbę powołania związku komunalnego Gdańska, Gdyni i Sopotu oraz utworzenia na jego szczęblu organizatora transportu lokalnego, którego zadaniem miało być zapewnienie zintegrowanej oferty przewozowej na obszarach tych gmin. Ograniczanie planowanego zakresu integracji tylko do transportu lokalnego organizowanego i realizowanego wówczas przez PKM w Gdańsku i MPK w Gdyni (dwa z czterech przedsiębiorstw komunikacyjnych powstałych w następstwie likwidacji Wojewódzkiego Przedsiębiorstwa Komunikacyjnego w Gdańsku) ułatwiało realizację zadania. Wystąpiła jednak silna bariera społeczno-polityczna w postaci aktywnego przeciwdziałania ze strony związków zawodowych jednego z przedsiębiorstw komunikacyjnych. W rezultacie w 1992r. powstał tylko Zarząd Komunikacji Miejskiej w Gdyni, który objął zintegrowaną ofertą przewozową transportu lokalnego obszar 5 sąsiednich gmin (później rozszerzony o 6. gminę). Na obszarach niektórych gmin nie osiągnięto jednak pełnej wewnętrznej integracji oferty przewozowej transportu lokalnego, ze względu na ich obsługę także przez innych przewoźników.

W 1996r. zdecydowano się ponowić próbę integracji transportu lokalnego Gdańska, Gdyni i Sopotu oraz ponadto zintegrować transport lokalny tych miast z transportem regionalnym szybkiej kolei miejskiej, organizowanym wówczas przez PKP. W przygotowanym opracowaniu koncepcyjnym wskazano na bilet elektroniczny jako narzędzie integracji taryfowej i biletowej, przede wszystkim transportu lokalnego z regionalnym.

Nakreślony w opracowaniu scenariusz działań nie został nawet rozpoczęty, ponieważ wystąpiły z dużą siłą wszystkie cztery bariery integracji.

W 2000r., biorąc pod uwagę doświadczenia z poprzednich prób integracji, postanowiono doprowadzić tylko do integracji taryfowo-biletowej transportu lokalnego Gdańska, Gdyni, Sopotu i Wejherowa oraz szybkiej kolei miejskiej za pomocą biletu elektronicznego. Zorganizowano przetarg na zewnętrznego operatora systemu. Niestety przetargu nie rozstrzygnięto. Ograniczenie zakresu integracji tylko do dodatkowej oferty taryfowej i wspólnego środka płatniczego w postaci karty elektronicznej spowodowało, że na przeszkodzie realizacji projektu nie stanęły bariery: formalno-prawna i społeczno-polityczna. Uzewnętrzniły się natomiast z dużą siłą bariery: ekonomiczno-finansowa i techniczno-eksploatacyjna. Gminy i nowo powołana w ramach holdingu PKP spółka PKP SKM w Trójmieście nie były w stanie przeznaczyć na roczną zapłatę za usługi operator-



skie wymaganej kwoty. Jednocześnie powstał problem dostosowania, w kontekście stanowiska Ministerstwa Finansów, czytników kart elektronicznych do obowiązku fiskalizacji przychodów przez PKP SKM w Trójmieście Spółkę z o.o. W rezultacie czasowo odstąpiono od realizacji przedsięwzięcia.

W 2003r. inicjatywę integracji transportu lokalnego z regionalnym w aglomeracji gdańskiej przejęła, nowo utworzona Rada Metropolitalna Zatoki Gdańskiej, w której skład wchodzi marszałek województwa oraz prezydenci, burmistrzowie i wójtowie gmin tworzących ten obszar. Bodźcem do zajęcia się tym problemem była inicjatywa zarządu holdingu PKP S.A. sprywatyzowania PKP SKM w Trójmieście Spółki z o.o. W jej ramach konsorcjum doradcze Artur Andersen przygotowało koncepcję powołania przez gminy Związku Transportowego, który organizowałby usługi sprywatyzowanej szybkiej kolei miejskiej. Opracowanie to zostało poddane ocenie Rady Metropolitalnej Zatoki Gdańskiej, w której stwierdzono, że ewentualnie powołany Związek Transportowy powinien objąć działalnością organizatorską nie tylko SKM, ale także cały transport lokalny w aglomeracji gdańskiej. W tym celu przygotowano we własnym zakresie zaktualizowaną wersję koncepcji powołania Komunalnego Związku Gmin Aglomeracji Gdańskiej i Metropolitalnego Zarządu Transportu Pasażerskiego na jego szczęblu. Realizacji tej koncepcji od razu stanęła na przeszkodzie bariera ekonomiczno-finansowa, ponieważ gminy uznały, że nie są w stanie włączyć się w finansowanie szybkiej kolei miejskiej. Zwrócono także uwagę na pozostałe bariery integracji, ze szczególnym uwzględnieniem formalno-prawnej. Zamierzona integracja nie byłaby bowiem w stanie doprowadzić do ujednoczenia ulg i zwolnień w opłatach w transporcie lokalnym i regionalnym.

Przeświadczenie o niemożliwości integracji pełnej transportu lokalnego z regionalnym w obecnych uwarunkowaniach oraz brak środków na szybką integrację taryfowo-biletową za pomocą karty elektronicznej, skłania do zapewnienia tylko integracji cząstkowej za pomocą biletu papierowego. Papierowy bilet aglomeracyjny mógłby stanowić w aspekcie taryfowo-biletowym, dodatkową ofertę w postaci nadbudowy w stosunku do istniejących odrębnych systemów ZKM Gdańsk, ZKM w Gdyni, MZK w Wejherowie i PKP SKM w Trójmieście Spółki z o.o.

Okres podejmowania inicjatyw integracyjnych w aglomeracji gdańskiej począwszy od 1991r. ulegał skróceniu z pięciu lat (1991-1996) do czterech (1996-2000) i trzech (2000-2003). Pozostaje mieć nadzieję, że kolejna inicjatywa zostanie zgłoszona w ciągu dwóch lat, a więc w 2005r. To czy uda się do tego czasu złagodzić występowanie barier integracji, zależy to w znacznym stopniu od prac legislacyjnych rządu i parlamentu oraz od stanu finansów publicznych państwa i samorządów. Jeżeli nie osiągnie się w tym zakresie istot-



nego przełomu to realne, w aspekcie praktycznym, będzie tylko wprowadzenie dodatkowej oferty taryfowo-biletowej, w postaci nadbudowy w stosunku do istniejących odrębnych systemów taryfowo-biletowych.

5. Wnioski

1. Transport pasażerski powinien być zorientowany na klienta. Biorąc pod uwagę preferencje rzeczywistych i potencjalnych klientów należy dążyć do integracji transportu lokalnego z regionalnym.
2. Integracja transportu lokalnego z regionalnym napotyka cztery zasadnicze bariery, a mianowicie:
 - formalno-prawną;
 - ekonomiczno-finansową;
 - techniczno-eksploatacyjną;
 - społeczno-polityczną.
3. Wśród barier integracji transportu lokalnego z regionalnym pierwszoplanową rolę odgrywa formalno-prawna. Podstawowe znaczenie ma także bariera ekonomiczno-finansowa. Przełamanie pozostałych barier jest w znacznym stopniu uwarunkowane ograniczeniem siły dwóch podstawowych.
4. Przykład aglomeracji gdańskiej weryfikuje rozważania teoretyczne dotyczące rodzaju, siły i powiązań poszczególnych barier integracji transportu lokalnego z regionalnym.



*Stanisław Kasiewicz
Roman Podsiadły*

POPRAWA KONKURENCYJNOŚCI SAMORZĄDOWYCH PRZEWOŹNIKÓW LOKALNEGO TRANSPORTU ZBIOROWEGO

SPIS TREŚCI:

- 1. Konkurencyjność w sektorze lokalnego transportu zbiorowego*
- 2. Mierniki konkurencyjności w transporcie lokalnym*
- 3. Główne elementy przewagi konkurencyjnej prywatnych przewoźników*
- 4. Przyczyny niekonkurencyjności samorządowych przewoźników*
 - 4.1. Brak kapitału i niska zdolność odtworzenia majątku*
 - 4.2. Jakość zasobów personalnych*
 - 4.3. Istniejące systemy placowe oraz problem restrukturyzacji kosztów*
 - 4.4. Niski stopień wykorzystania nowoczesnych systemów zarządzania*
 - 4.5. Jakość świadczonych usług*
- 5. Wnioski*



1. Konkurencyjność w sektorze lokalnego transportu zbiorowego

Konkurencyjność jest umiejętnością najbardziej poszukiwaną i pożądaną w przedsiębiorstwach, ponieważ określa ich zdolność do trwałego i bezpiecznego działania na rynku w dłuższym okresie. Zarządzający przedsiębiorstwami interpretują konkurencyjność jako syntetyczną miarę, która ma dwa bieguny. Na jednym biegunie określone są warunki, których spełnienie pozwala przedsiębiorstwu być na rynku, a na drugim biegunie znajdują się te czynniki, których wyzwolenie i uruchomienie w przedsiębiorstwie prowadzi do sukcesu. Spełnienie warunków minimalnych tworzy zagrożenie, że przedsiębiorstwo może nie sprostać konkurencji i zniknąć z rynku na trwale (likwidacja) lub przejściowo (bankructwo, przejęcie, fuzja). Jest to działanie na granicy przepaści lub posuwanie się po wąskiej linii. Dlatego zarządy przedsiębiorstw ciągle poszukują solidnych i obiektywnych danych, informacji i **mierników konkurencyjności**, czy w stosunku do innych konkurentów z branży lub poza branżą wykazują **lukę konkurencyjną**, czy też posiadają **przewagę konkurencyjną**. Ze względu na fakt, że wiele aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw wpływa na konkurencyjność, faktyczny poziom konkurencyjności przedsiębiorstw wykazują mierniki syntetyczne i cząstkowe konkurencyjności. Jak dotąd teoretycy nie zadedykowali praktyce gospodarce syntetycznego miernika konkurencyjności, który uzyskałby powszechną akceptację. Jednakże należy podkreślić, że zdaniem wielu ekonomistów do rangi **syntetycznego miernika konkurencyjności pretendują mierniki wypracowane w ramach zarządzania wartością**¹⁾. Athanassakos podaje, że 50% firm amerykańskich i 35% kanadyjskich wykorzystuje miernik EVA w procesie zarządzania²⁾. Silna pozycja konkurencyjna firm stosujących zarządzanie wartością (Value Based Management w skrócie VBM) i wysoki poziom konkurencyjności nie są przypisane im z góry, lecz są **po pochodną działań zorientowanych na rynek**. Według tej dok-

¹⁾ Zob. A.Rappaport: *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*. WIG-Press, Warszawa 1999, T. Copeland: *Wycena: Mierzenie i kształtowanie wartości firm*. WIG Press Warszawa 1997, *Zarządzanie wartością firmy. Praca zbiorowa pod red. A. Hermana i A. Szablewskiego*. Poltext, Warszawa 1999, P. Doyle: *Marketing wartości*. Felberg SJA, Warszawa 2003

²⁾ G.A. Athanassakos: *The utilisation, Efficiency and Determinants of Usage of Value Based Management in Canada*. December 2002, www.wlu.ca/~wwwsbe/sbe2000/html/faculty_research_pages/athanassakos.pdf z 14.04.2004



triny, jeśli uruchomi się działania powodujące wzrost wartości dla akcjonariuszy, to wcześniej niezbędne jest uzyskanie akceptacji klientów, akceptacji rynkowej decyzji rozwojowych, wytyczenie rozsądnych granic kompromisów itp. VBM jest zatem ogólną formułą generowania wartości w przedsiębiorstwie i dlatego wypracowano różne podejścia ich wdrożenia.. Skuteczność i efektywność VBM zależy od wielu czynników: podstaw tworzenia wartości, przyjętej strategii, stosowanych mierników pracy zarządu, zasad wynagradzania, systemu szkolenia i itp.

Cząstkowe mierniki konkurencyjności pokazują w jakich obszarach przedsiębiorstwo w stosunku do konkurentów ma lukę konkurencyjną (np. jest oceniane gorzej, bo ma niższą przeciętną wydajność pracy, wyższy poziom jednostkowych kosztów). a w stosunku do jakich obszarów konkurencji są lepsi od konkurentów. Przedsiębiorstwo wówczas wykazuje przewagę konkurencyjną (niższy poziom wynagrodzeń, wyższy poziom jakości obsługi). Mozaika ocen cząstkowych i stopień dokładności pomiaru tych ocen sprawia, że zarządy firm są nieco zagubione w samoocenie własnej pozycji rynkowej lub nadmiernie przeceniają swój poziom konkurencyjności.

W teorii przedsiębiorstwa formułuje się trzy ogólne tezy względem konkurencyjności. Pierwsza teza, że nie ma poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw bez fundamentu jakim jest uczciwa i efektywna konkurencja. Druga teza, że konkurencyjność zmienia się w czasie tj. intensywność występowania umiejętności konkurencyjnych i ich struktura podlegają istotnym przekształceniom. Trzecia teza, że poprawa konkurencyjności musi być dostosowana do aktualnego modelu konkurencji przedsiębiorstw.

Januszkiewicz i Łepkowski podobnie jak wielu innych autorów zajmujących się transportem, podkreślają, że podstawową zasadą na której opierają się działania Unii Europejskiej, jest **wolna i uczciwa konkurencja** (free and fair competition)³⁾, a zatem uczciwa, ale nie efektywna. W dokumentach UE przestrzeganie **wolnej konkurencji** dokonuje się poprzez kierunkowe działania mające na celu:

- niedopuszczeniu do wykorzystywania przez przedsiębiorstwo pozycji dominującej,
- wyeliminowaniu porozumień ograniczających konkurencję,

³⁾ Wł. Januszkiewicz, M. Łepkowski: *Analiza zasad konkurencji i konkurencyjności na europejskim rynku usług transportu drogowego w układzie wewnątrzgałęziowym, zewnętrznym i międzynarodowym*, w: *Konkurencyjność podmiotów transportowych – czynniki, warunki i sposoby mierzenia. Praca niepublikowana Katedra Transportu SGH Warszawa 2003*



- likwidacji zmonopolizowanych branż gospodarki, kontroli fuzji przedsiębiorstw,
- monitorowaniu pomocy państwa.

Pomijając zagadnienia istoty wolnej i uczciwej konkurencji oraz skuteczności działań administracji UE w tym obszarze, chcemy wyraźnie podkreślić, że dominujący współczesny model konkurencji, to **konkurencja globalna**⁴. Ważnymi cechami tej rynkowej konkurencji, z punktu widzenia lokalnego transportu zbiorowego jest to, że towarzyszą jej procesy liberalizacji, deregulacji oraz to, że konkurencja wyznacza pole działania tylko dla najlepszych firm. W związku z tym w kolejnym punkcie referatu rozważymy, jakie zasadnicze czynniki decydują o konkurencyjności i jak na tle tych czynników wypada konkurencyjność samorządowych przewoźników.

Aktualna obserwacja polskiego rynku lokalnego transportu zbiorowego wskazuje, że jesteśmy na innym etapie rozwoju konkurencji. Większość krajowych firm samorządowych konkuruje z lokalnymi prywatnymi przewoźnikami. Zdaniem naszym właściwa konkurencja dokona się pomiędzy lokalnymi samorządowymi przewoźnikami a globalnymi (lub transnarodowymi) firmami transportowymi i to stanowi ważny problem oraz wyzwanie, które należy podjąć już dzisiaj, aby w przyszłości nie szukać usprawiedliwień, które nie zmienią wymowy skutków ekonomiczno – społecznych tej konfrontacji.

2. Mierniki konkurencyjności w transporcie lokalnym

Przy badaniu konkurencyjności przewoźników lokalnego transportu zbiorowego można odwołać się do opinii autorytetów w dziedzinie transportu, wyników badań czynników konkurencyjności, a także czynników konkurencyjności, które są identyfikowane w sektorze usług (np. w sektorze finansowym, bankowym czy usługach handlu detalicznego).

Według Januszkiewicza i Łepkowskiego do podstawowych czynników, które decydują o konkurencyjności na europejskim rynku usług transportowych należą⁵:

- posiadanie odpowiednich zasobów kapitałowych,
- jakość świadczonych usług,

⁴ Zob. prace Wł. Szymański: Interesy i sprzeczności globalizacji. Wprowadzenie do ekonomii ery globalizacji. Difin Warszawa 2004, S. Kasiewicz: Globalizacja przedsiębiorstw – polskie dylematy. IFGN Warszawa 2003

⁵ Wł. Januszkiewicz, M. Łepkowski: op.cit. s. 42 -44



- kompetentny personel,
- umiejętność utrzymania pozyskanych klientów,
- działalność w sferze marketingu
- lokalizacja.

Na podstawie długoletnich badań zachowań firm do czynników konkurencyjności, które wpływają na ich pozycje konkurencyjne zaliczają się czynniki, które podane są w poniższej tabeli⁶⁾.

Tabela 1.

Zmiany konkurencyjnych priorytetów operacyjnych w latach 1990 – 96

1990	1992	1994	1996
1. Zgodność z jakością	1. Zgodność z jakością	1. Zgodność z jakością	1. Zgodność z jakością
2. Punktualne dostawy	2. Niezawodność produktu	2. Punktualne dostawy	2. Niezawodność produktu
3. Niezawodność produktu	3. Punktualne dostawy	3. Niezawodność produktu	3. Punktualne dostawy
4. Jakość wykonania	4. Jakość wykonania	4. Niskie ceny	4. Niskie ceny
5. Niskie ceny	5. Niskie ceny	5. Szybkie dostawy	5. Szybkie dostawy
		6. Szybkość wprowadzenia nowych wyrobów	6. Jakość wykonania
			7. Szybkość wprowadzenia nowych wyrobów
	8. Szybkość wprowadzenia nowych wyrobów		
9. Szybkość wprowadzenia nowych wyrobów			

Źródło: J.S.Kim: *Search for a New Manufacturing Paradigm "Research Report Series"*. Boston University School of Management. October 1996

⁶⁾ zob. S. Kasiewicz: *Zarządzanie operacyjne w dobie globalizacji*. Difin, Warszawa 2002, s.76



W naszej ocenie wymienione powyżej czynniki konkurencyjności (stanowisko Januszkiewicza i Łepkowskiego oraz czynniki podane w tabeli 1) nie będą pokrywać się z czynnikami przewagi konkurencyjnej w transporcie lokalnym. Odnoszą się one do całej branży transportu lub dziedzin gospodarowania traktowanych sektorowo. Odmiennosc ta wynika z dwóch grup przesłanek:

- w ukształtowanych formach organizacyjnych lokalnego transportu zbiorowego ta konkurencja nie jest oceniana bezpośrednio przez klienta (pasażera), lecz zarządy transportu lub inne samorządowe jednostki organizacyjne zajmujące się projektowaniem, planowaniem i zlecaniem usług transportowych. W praktyce jednostki te preferują głównie czynnik cenowy jako kryterium wyboru przewoźnika (potwierdza to m.in. opinia prof. O. Wyszomirskiego),
- na zachowania konkurencyjne firm silny wpływ mają czynniki pozaekonomiczne (np. dążenie do wyrównywania szans społecznościom odbiegających od standardów w zakresie dostępu do pracy, instytucji i placówek kulturalnych).

Niestety Izba Gospodarcza Komunikacji Miejskiej nie dysponuje danymi pozwalającymi na opracowanie miarodajnych mierników konkurencyjności firm prywatnych i samorządowych, co stanowić może ważny impuls do szukania satysfakcjonujących rozwiązań w najbliższym okresie.

3. Główne elementy przewagi konkurencyjnej prywatnych przewoźników

Według danych Izby Gospodarczej Komunikacji Miejskiej rośnie systematycznie udział przewoźników prywatnych w świadczeniu usług. Na koniec 2003 roku udział ich w przewozach wynosił:

- ZTM Warszawa - 7,90%
- ZKM Gdynia - 15,50%
- MZWK Jastrzębie - 17,42%
- MZK Tychy - 18,00%
- MZDiK Radom - 20,70%
- ZGK Olkusz - 27,64%
- MZKP Tarnowskie Góry - 33,40%
- ZKM Elbląg - 74,40%.



Lokalni mali przewoźnicy mają przewagę konkurencyjną nad firmami samorządowymi pod względem kosztów. Przewaga kosztowa wynika z bezwzględnego wykorzystania sytuacji na rynku pracy tj. aktualnych regulacji oraz pozaprawnych i nieetycznych zachowań zarządów np. opłacanie kierowców wyłącznie za czas świadczenia usługi przewozowej bez opłacania czasu dojazdów i innych składników, zmuszania pracowników do wykonywania zadań, czynności nie wynikających z umowy o pracę, unikanie płacenia ZUS na granicy prawa lub poza prawem.

Globalni przewoźnicy mają przewagę konkurencyjną nad lokalnymi samorządowymi firmami ponieważ:

- posiadają niewyobrażalne duże zasoby kapitałowe (mają też możliwości uzyskania kapitału z rynku finansowego),
- dysponują wysokim potencjałem zarządczym (możliwość zatrudnienia najlepszych, stosowanie nowoczesnych metod, narzędzi i technik wspierających proces zarządzania np. oprogramowanie dotyczące utrzymania taboru, oceny opłacalności inwestycji, optymalizacji zasobów, zarządzania ryzykiem),
- uzyskują silne dodatnie efekty synergiczne wynikające z globalnego charakteru działania (np. wczesnego odkrycia zmian rynkowych, znajomość współdziałania z władzami lokalnymi i wywierania dużej presji, prowadzenia marketingu i zwiększenia jego skuteczności, transferu wiedzy).

4. Przyczyny niekonkurencyjności samorządowych przewoźników

Niski poziom konkurencyjności samorządowych przewoźników w Polsce w porównaniu do firm prywatnych nie jest efektem działania czynników, które mają źródło po 1989 roku, lecz są także efektem skumulowanych warunków, tradycji i doświadczeń wynikających z lat poprzednich. Nie pretendując do wyczerpującego odzwierciedlenia tych czynników, chcemy zwrócić uwagę na najważniejsze naszym zdaniem przyczyny występowania tej luki konkurencyjnej pomiędzy firmami prywatnymi, a firmami komunalnymi.

Zdaniem autorów referatu poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw komunalnych nie można sprowadzać wyłącznie do problemu obniżenia kosztów ich działania w celu osiągnięcia doraźnych oszczędności przez właścicieli firm komunalnych w wydatkach na komunikację.



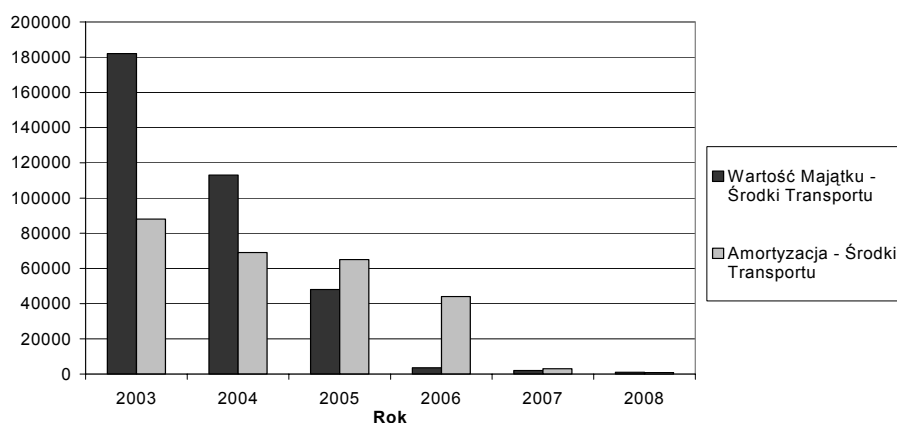
4.1. Brak kapitału i niska zdolność odtworzenia majątku

W momencie powstawania spółek komunalnych w większości przypadków zostały one wyposażone w niski poziom kapitału w postaci nieruchomości, środków transportu i środków obrotowych, co w powiązaniu z innymi czynnikami generuje systemowe zagrożenie, jakie może dotknąć branżę. Struktura majątku trwałego samorządowych przedsiębiorstw komunalnych jest zdominowana wysokim udziałem wartości taboru, który stanowi od 70% do 80% wartości majątku i na dodatek jest przestarzały. W rezultacie amortyzacja jako źródło finansowania inwestycji podlega dużym zmianom w czasie, a przy zwolnieniu skali nowych inwestycji radykalnie ulega wygaszeniu niemal do zera.

Wykres nr 1.

Spadek wartości posiadanych autobusów i wysokość amortyzacji w przypadku zaprzestania inwestowania w MZA w Warszawie

Spadek Wartości posiadanych Autobusów I Wysokość Amortyzacji W Przypadku Zaprzestania Inwestowania W MZA (w tys. zł)

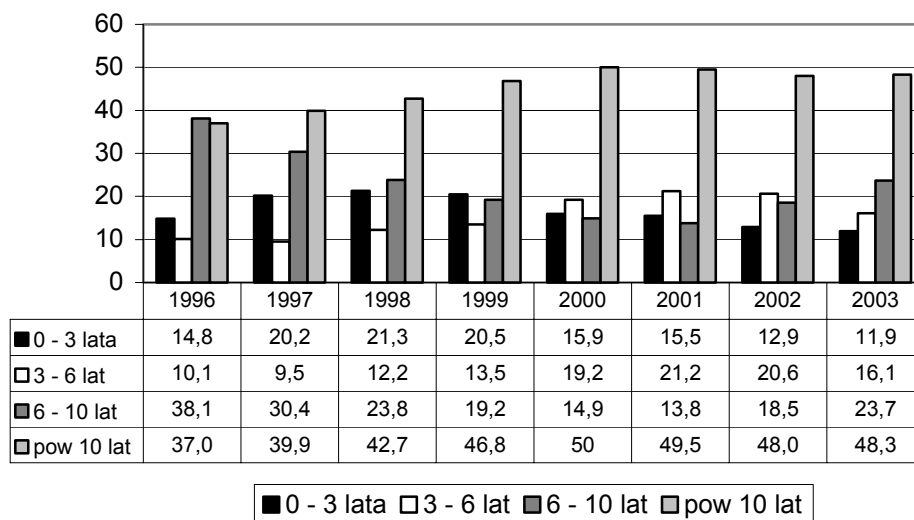


Splot tych czynników sprawi, że przewoźnicy samorządowi cechować się będą skromnymi możliwościami sfinansowania nowych inwestycji własnymi środkami, ale co równie ważne pojawią się duże trudności w dostępie do zewnętrznych źródeł finansowania. Uzyskanie statusu podmiotu o trwałej zdolności kredytowej będzie wyjątkowo trudne (niskie kapitały własne, niska i zmienna rentowność, brak solidnych zabezpieczeń, brak podpisanych długoletnich kontraktów). Jednocześnie wyeksploatowane autobusy wymagają szybkiej wymiany, o czym świadczą dane z wykresu nr 2.

Na koniec roku 2003 około 50% taboru autobusowego wymagało w najbliższym okresie wymiany. Tendencja starzenia się taboru autobusowego ulega pogłębieniu. Z danych IGKM wynika, że w najlepszych latach odtwarzane było około 5% liczby parku autobusowego rocznie, a w latach 2002 – 2003 tylko około 2%. Minimalne odtworzenie powinno zaś wynosić 8,5%. Nawet przy wzięciu pod uwagę zmniejszenia wielkości zadań przewoźników komunalnych i malejącą ilość pasażerów są to dane, które budzą niepokój.

Wykres nr 2

Struktura wiekowa autobusów w komunikacji miejskiej na koniec roku 2003 w procentach



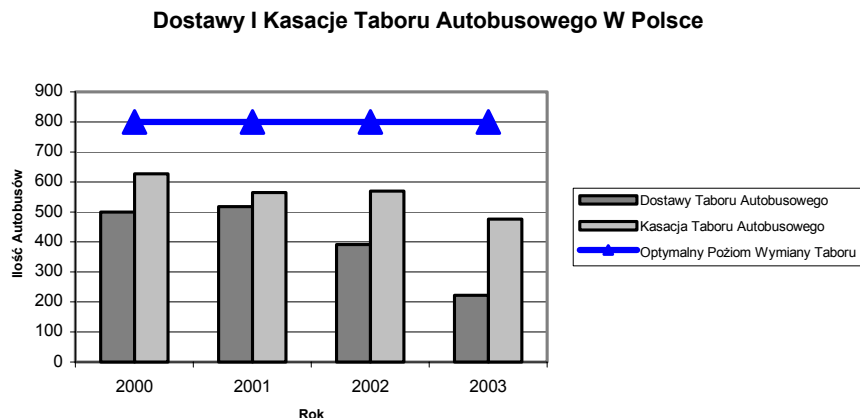
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych IGKM

Zakupy autobusów muszą zostać sfinansowane z środków własnych (zysku i amortyzacji) lub środków zewnętrznych (np. podwyżki kapitału zakładowego lub dotacji). Z przeprowadzonych w MZA Warszawa sp. z o.o. analiz wynika, że w zależności od struktury eksploatowanych autobusów (krótkie, długie) oraz ich jakości (nisko, wysoko podłogowe) amortyzacja na jeden wozokilometr powinna się kształtować w przedziale 0,5 -1,3 zł/km. Sytuację w tym zakresie pokazano na wykresie nr 4.

Niepokojące tendencje w zakresie odtworzenia majątku samorządowych przewoźników potwierdza analiza danych o skali kasacji i zakupów nowego taboru (zob. wykres 3).



Wykres nr 3
Dostawy i kasacje taboru autobusowego w Polsce

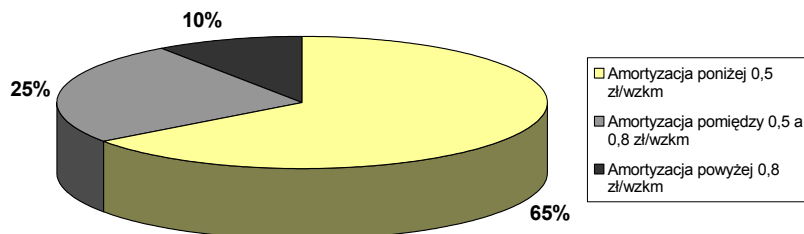


Rysująca się w niedługiej perspektywie sytuacja majątkowa samorządowych przewoźników wskazuje, że albo wyda się ogromne środki finansowe na odtworzenie majątku albo wystąpią skumulowane procesy likwidacji lub oddawania rynku prywatnym przewoźnikom (krajowym lub zagranicznym).

Wykres nr 4

Struktura występujących stawek amortyzacji w samorządowych przedsiębiorstwach komunikacji miejskiej w roku 2003 w zł/km

Struktura występowania stawek amortyzacyjnych w samorządowych Przedsiębiorstwach Komunikacji Miejskiej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych IGKM

4.2. Jakość zasobów personalnych

Naszym zdaniem samorządowe przedsiębiorstwa komunikacyjne dysponują dobrze przygotowaną kadrą o dużym doświadczeniu, potrafiącą funkcjonować w codziennej, stabilnej działalności operacyjnej, w której nie występują istotne zmiany warunków i zagrożenia ze strony agresywnych konkurentów. Jednak kadra ta nie sprawdza się w przypadku konieczności działania w burzliwym i niepewnym konkurencyjnym otoczeniu, wymagającym podejmowania szybkich decyzji, uwzględniających ryzyko i długofalowe aspekty strategicznego planowania. Potwierdza ten pogląd badanie przeprowadzone w MZA Warszawa w 2003 roku pod kierunkiem dr Eleonory Kuczmary-Ludwicyńskiej na blisko 600 osobowej grupie szeroko rozumianego personelu zarządzającego, które dotyczyło samooceny pracownika, opinii menedżera o pracownika oraz wymagań wynikających z opisu stanowiska pracy. Z badania tego wynika, że tylko niewielki procent badanego personelu spełnia wymagania współczesnego rynku a główne problemy to:

- Dominacja w personelu zarządzającym i administracji osób w wieku powyżej 40 lat (średnia wieku 45,7 lat) o znacznym stażu pracy w komunikacji (20,6 lat).
- Występowanie wśród personelu dużej grupy pracowników o niskiej efektywności działania.
- Zachowawcza postawa przełożonych, którzy w ocenach postulują głównie pozostawiania pracowników na ich dotychczasowym miejscu pracy, pomimo wysuwanych zastrzeżeń do ich przydatności.
- Występowanie znacznej grupy pracowników cechujących się niskim poziomem satysfakcji z rezultatów pracy.
- Swoisty konserwatyzm personelu, unikanie zmian i niski stopień ich akceptacji oraz niedostrzeżenie rynkowej konieczności przeprowadzenia zmian.
- Trudności w wyłonieniu grupy liderów zmian.
- Brak akceptacji dla przeprowadzenia znacznej skali zmian, a w szczególności podjęcia nowych zadań, modyfikacji struktur organizacyjnych, znaczącej poprawy wydajności pracy, zmiany systemu wynagradzania i motywacji, czy też wprowadzenia metod wewnętrznej konkurencji, co stwarza wysokie ryzyko powodzenia wdrażania programów restrukturyzacyjnych i naprawczych

Badania to zmusiło Zarząd Spółki do całkowicie nowego spojrzenia na stosowaną dotychczas politykę kadrową. Skutkiem tego jest podjęcie w pilnym try-



bie prac nad wdrożeniem nowoczesnego systemu zarządzania personelem, który obejmowałby następujące obszary:

- Planowanie obsad personalnych,
- System rekrutacji, selekcji i doboru nowego personelu,
- Podnoszenie kwalifikacji i doskonalenia kadr,
- Nowe rozwiązania motywacyjne i płacowe,
- System ocen pracowników.
- Administrowanie kadrami.

Autorzy są przekonani, że polityka kadrowa wymaga całkowitego prze-wartościowania nie tylko w MZA, ale wśród wielu przewoźników samorządowych, tym bardziej, że kapitał intelektualny staje się kluczowym czynnikiem sukcesu.

Zastosowanie nowoczesnej polityki kadrowej, w tym odmłodzenie części kadry zarządzającej stanowi jeden z podstawowych warunków od którego jest uzależnione powodzenie strategii zwiększenia konkurencyjności firm przewo-zowych.

4.3. Istniejące systemy płacowe oraz problem restrukturyzacji kosztów

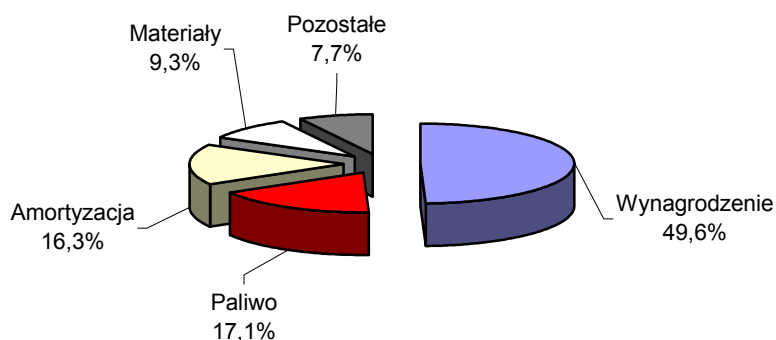
U Samorządowych Przewoźników występuje relatywnie wysoki poziom kosztów osobowych w stosunku do otoczenia i lokalnych prywatnych przewoź-ników, nie uzasadniony do skali i efektywności świadczenia usług przez po-szczególne grupy pracowników. Wynika on z:

- nieelastycznych i obciążonych postsocjalistycznymi zapisami zbioro-wych układów pracy,
- ustawodawstwa preferującego przede wszystkim prawa pracownicze i związkowe,
- konserwatywnej i roszczeniowej postawy silnych związków zawodo-wych, które nie dostosowały swych działań do nowych warunków ryn-kowych,
- zachowawczej postawy władz samorządowych i kadr zarządzających, które nie wykazują dostatecznej woli i motywacji dla przeprowadzenia radykalnej zmiany tego systemu wynagradzania i motywowania pra-cowników.

W strukturze kosztów firm udział kosztów osobowych jest bardzo wysoki i większości przedsiębiorstw wynosi 45-50% (Przykładową strukturę kosztów pokazuje wykres nr 5).



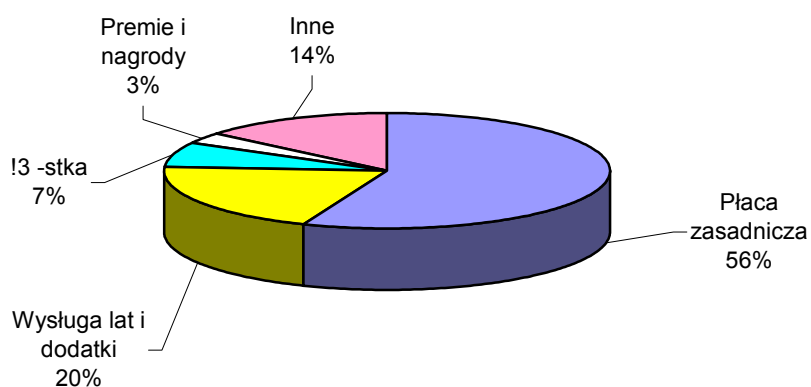
Wykres nr 5

Struktura kosztów w MZA Warszawa sp. z o.o. w 2003 roku w procentach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych MZA Sp. z o.o.

Systemy wynagrodzeń w samorządowych przedsiębiorstwach są nadmiernie rozbudowane, zbyt wiele elementów zależy od stażu pracy, a nie od jakości i intensywności pracy (np. wysługa lat, gratyfikacje jubileuszowe, dodatki funkcyjne, dodatki za pracę w warunkach szkodliwych, wynagrodzenia za chorobę). Te relacje na przykładzie MZA Warszawa przedstawia wykres nr 6.

Wykres nr 6

Struktura wynagrodzeń w MZA Warszawa sp. z o.o. w 2003 roku, w %

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych MZA Sp. z o.o.



Na wysoki poziom kosztów ma wpływ wielkość zatrudnienia i stawki wynagrodzeń. Poziom zatrudnienia wynika z niskiej wydajności pracy, szczególnie w obszarze zaplecza i technicznej obsługi posiadanego przestarzałego taboru, a także wynika z pewnej wielkości zatrudnienia socjalnego. Reforma systemu wynagradzania oraz wielkości zatrudnienia i dostosowanie ich do realiów rynkowych jest zagadnieniem bolesnym społecznie, skomplikowanym w przeprowadzeniu i wysoce ryzykownym. Podstawowymi mechanizmami blokującymi są: dotychczasowa mentalność pracowników; silna roszczeniowa postawa związków zawodowych; konieczność podjęcia działań, które odbierają dotychczasowe przywileje i komfort pracy; nakładanie się działań restrukturyzacyjnych z istotnym spadkiem zadań przewozowych oraz brak silnego wsparcia ze strony władz miast – właścicieli firm. Władze samorządowe nie chcą wchodzić w konflikty, ani też finansować osłon socjalnych (odprawy, rekompensaty w przypadku zmiany systemów wynagradzania), unikają też pokazywania wagi problemów, co dodatkowo wyzwała postawy hamowania zmian.

Procesy restrukturyzacji prowadzone od paru lat przez samorządowe firmy komunalne pozwalają na postawienie tezy, że firmy te w znacznym stopniu obniżyły koszty działania, ale przy dalszej prowadzonej restrukturyzacji kosztów nie ucieknie się od reformy sfery wynagrodzeń.

4.4. Nikły stopień wykorzystania nowoczesnych systemów zarządzania

Byłoby dużym niedopatrzeniem nie widzieć zależności pomiędzy niską konkurencyjnością samorządowych przewoźników a stosowanymi narzędziami zarządczymi. Zakres i intensywność wykorzystania nowoczesnych narzędzi zarządczych jest relatywnie niewielki w firmach komunalnych, bo wynika z dysponowania skromnymi budżetami, niedostatecznego przygotowania profesjonalnego i umiejętności pracowników oraz zacofania w obszarze informatycznym firm przewozowych.

Stosowanie nowoczesnych systemów komputerowego wspomaganie zarządzania jest zależne od wielkości firmy i charakteru jej działalności. Niezależnie od tego można wyodrębnić kluczowe dziedziny w zarządzaniu, które wymagają wsparcia od strony systemów informatycznych w działalności samorządowych firm komunalnych:

- zarządzanie usługami w zapleczu i zarządzaniu remontami,
- planowanie i kontroli kosztów oraz raportowania (controlling)
- zarządzanie gospodarką finansową (płynnością, ryzykiem i oceną opłacalności przedsięwzięć inwestycyjnych),
- zarządzanie personelem,



- zarządzanie procesami usługowymi,
- zarządzanie jakością,
- zarządzanie wiedzą.

Zastosowanie nowych rozwiązań informatycznych sprzyja uporządkowaniu struktury organizacyjnej. Informatyzacja firm, doskonalenie struktur organizacyjnych i metod zarządzania stanowią procesy wzajemnie uzupełniające się. **Pomimo szczupłości środków na inwestycje, zakup zintegrowanego systemu informacyjnego powinien być jednym z priorytetów przy poprawie konkurencyjności.**

4.5. Jakość świadczonych usług

Nikogo nie trzeba przekonywać, że jakość świadczonych usług jest bezpośrednio zależna od:

- Stanu taboru autobusowego, jakim dysponują firmy komunikacyjne,
- Metod zarządzania jakością i flotą stosowanych przez firmy komunikacyjne.

Pomijając mankamenty wynikające z wyeksploatowanego taboru można stwierdzić, że jakość świadczonych usług uległa w ostatnich latach poprawie i jej poziom jest dość wyrównany, niezależnie od formy własności firm wykonujących usługi komunikacyjne. Stosowane obecnie metody zarządzania jakością, nie gwarantują jednak uzyskania w przyszłości przewagi konkurencyjnej, radykalna presja w sferze jakości jest jak na razie przyszłym wyzwaniem, ale którego nie można lekceważyć w podejmowanych aktualnych decyzjach. Konieczne będą działania dla⁷⁾:

- Wprowadzenia w firmach komunalnych zintegrowanych systemów zarządzania jakością, w tym uzyskanie certyfikatów jakości typu ISO 9001 – 2000, ISO 14000 i posługiwanie się wskaźnikami satysfakcji pasażerów;
- Wprowadzenia systemów zarządzania flotą jako wspomagających podniesienie jakości świadczonych usług;
- Podjęcie działań w celu poprawy bezpieczeństwa, stworzenia szerszego dostępu do informacji pasażerom, budowania trwałych przyjaznych relacji z pasażerami.

⁷⁾ *Przegląd programów dla potrzeb firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw dokonuje się w „Nowy Przemysł”, 2004 nr 3, s.18 - 47*



Działania te są jednak silnie zależne od możliwości finansowania koniecznych inwestycji w tym zakresie i świadomego oraz racjonalnego działania władz samorządowych.

5. Wnioski

1. Mimo powszechnego odczucia że głównymi konkurentami przedsiębiorstw komunalnych są lokalne prywatne firmy transportowe, uważamy że znacznie większym zagrożeniem są globalni (transnarodowi) przewoźnicy.
2. Istniejące regulacje dotyczące miejskiego, lokalnego rynku transportu zbiorowego mogą nieco osłabić i spowolnić konkurencję, ale bez istotnej poprawy konkurencyjności samorządowych przewoźników obraz zwycięzców i przegranych jest nazbyt klarowny.
3. Zarysowane zagrożenia w zakresie odtwarzania majątku trwałego samorządowych przewoźników wymagają systemowych zmian, nowego układu współdziałania władz samorządowych i polskich przewoźników (samorządowych i prywatnych).
4. Do najważniejszych słabości samorządowych przewoźników zaliczyliśmy: następujące obszary problemowe:
 - brak kapitału i niską zdolność odtworzenia majątku,
 - niską jakość zasobów personalnych,
 - przestarzałe systemy płacowe oraz problem restrukturyzacji kosztów,
 - niewielki stopień wykorzystania nowoczesnych systemów zarządzania
 - brak rozwiązań systemowych w zakresie poprawy jakości świadczonych usług.

Literatura

1. G.A. Athanassakos: *The utilisation, Efficiency and Determinants of Usage of Value Based Management in Canada*. December 2002, www.wlu.ca/~wwwsbe/sbe2000/html/faculty_research_pages/athanassakos.pdf z 14.04.2004
2. T. Copeland et all: *Wycena: Mierzenie i kształtowanie wartości firm*. WIG Press Warszawa 1997
3. P. Doyle: *Marketing wartości. Felberg SJA, Warszawa 2003*
4. Wł. Januszkiewicz, M. Łepkowski: *Analiza zasad konkurencji i konkurencyjności na europejskim rynku usług transportu drogowego w układzie wewnątrzgłęziowym, zewnętrznym i międzynarodowym, w: Konkurencyjność podmiotów transportowych – czynniki, warunki i sposoby mierzenia. Praca niepublikowana Katedra Transportu SGH Warszawa 2003*
5. S. Kasiewicz: *Globalizacja przedsiębiorstw – polskie dylematy*. IFGN Warszawa 2003
6. S. Kasiewicz: *Zarządzanie operacyjne w dobie globalizacji*. Difin, Warszawa 2002
7. J.S. Kim: *Search for a New Manufacturing Paradigm “Research Report Series”*. Boston University School of Management. October 1996
8. *Przegląd programów dla potrzeb firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw dokonuje się w „Nowy Przemysł „, 2004 nr 3*
9. A. Rappaport: *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*. WIG-Press, Warszawa 1999
10. Wł. Szymański: *Interesy i sprzeczności globalizacji. Wprowadzenie do ekonomii ery globalizacji*. Difin Warszawa 2004
11. R. Tomanek *Efektywność organizacyjnych i własnościowych przekształceń transportu miejskiego w Polsce. IV Ogólnopolska Konferencja „Komunikacja miejska” Łódź*
12. *Zarządzanie wartością firmy. Praca zbiorowa pod red. A. Hermana i A. Szablewskiego*. Poltext, Warszawa 1999





*Witold Hołubowicz,
Paweł Radziulis*

INFORMATYCZNE SYSTEMY ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWAMI KOMUNIKACJI MIEJSKIEJ

SPIS TREŚCI:

- 1. Wstęp*
- 2. Zintegrowane systemy zarządzania przedsiębiorstwami*
- 3. Specyfika przedsiębiorstw komunikacji miejskiej*
- 4. Narzędzia dla przedsiębiorstw komunikacji miejskiej*
- 5. Podsumowanie*

1. Wstęp

W obecnej sytuacji rynkowej, przy rosnącym poziomie konkurencji, w dobie głębokich przemian gospodarki światowej aby zwyciężyć trzeba posiadać skuteczne narzędzia wspierające zarządzanie. Niezbędnym narzędziem w walce o pozycję na arenie – tak lokalnej jak i międzynarodowej – jest właściwy informatyczny system zarządzania.

Okres największego rozwoju systemów informatycznych wspierających działalność przedsiębiorstw przypada na lata 90-te ubiegłego stulecia. Od tego czasu technologie i systemy informatyczne stały się jednym z podstawowych



elementów organizacji tak jak kadry czy księgowość. Można nawet mówić, że biznes składa się z trzech podstawowych elementów: organizacji, procesów i informatyki.

Systemy informatyczne wspierają działalność operacyjną przedsiębiorstw poprzez automatyzację procesów w nich realizowanych. Gromadzą one obecnie miliony danych, które po przełożeniu na użyteczne informacje, stanowią strategiczną wartość dla kierownictwa przedsiębiorstwa. Są także elementem wsparcia w procesie podejmowania decyzji oraz symulacji skutków decyzji alternatywnych podejmowanych w organizacji.

Powyższa sytuacja dotyczy także przedsiębiorstw z branży transportowej, których działalność skupia się na świadczeniu usług przewozu materiałów i ludzi. Według najnowszych badań przeprowadzonych dla Komisji Europejskiej w ramach programu SME-Commerce¹⁾ ponad połowa małych i średnich przedsiębiorstw z branży transportowej zainteresowana jest wdrożeniem systemów CRM (ang. Customer Relationship Management) i e-SCM (ang. electronic Supply Chain Management). System CRM pozwala przedsiębiorstwom na otrzymanie informacji oraz realizację niezbędnych procesów w celu identyfikacji najbardziej wartościowych klientów oraz ich obsługi. Natomiast system e-SCM zapewnia efektywne zarządzanie przepływem materiałów, informacji i finansów w procesie łańcucha dostaw i umożliwia m.in. redukcję kosztów poprzez automatyzację procesów zaopatrzenia i minimalizację gromadzonych materiałów poprzez kontrolę ich użycia.

Jedną z grup przedsiębiorstw należącej do tego sektora są przedsiębiorstwa komunikacji miejskiej, których cele usługowe skupiają się na organizacji masowego przewozu pasażerów na terenie aglomeracji miejskich. Ze względu na tę specyficzną formę działania oraz wielkość organizacji konieczne jest odpowiednie podejście do systemów informatycznych mających wspierać zarządzanie przedsiębiorstwem.

2. Zintegrowane systemy zarządzania przedsiębiorstwami

Przedsiębiorstwo wolnorynkowe zmuszone jest do ciągłego doskonalenia swojego działania. Musi szybko reagować na zmieniającą się sytuację rynkową oraz odczytywać bodźce płynące z rynku i podejmować odpowiednie decyzje. Bez odpowiedniego systemu informatycznego, który będzie odzwierciedlał wszelkie procesy gospodarcze na co dzień zachodzące w przedsiębiorstwie, jest to praktycznie niemożliwe.

¹⁾ <http://europa.eu.int/ISPO/ecommerce/godigital>



Przedsiębiorstwa już od dawna inwestują w automatyzowanie wykonywania czynności związanych z przechowywaniem i przetwarzaniem informacji. Celem tych operacji jest obniżenie kosztów i przyspieszenie tych czynności. Niestety automatyczne systemy informacyjne zawsze były dosyć kosztowne i pracochłonne w tworzeniu i wdrażaniu do użytku. Konsekwencją wysokich kosztów było wybiórcze stosowanie informatyzacji w wybranych sektorach działalności przedsiębiorstwa bądź tworzenie osobnych systemów informatycznych dla tych sektorów.

Wdrożenie rozwiązań wspierających realizację procesów w przedsiębiorstwie oraz podejmowanie decyzji zarządczych wymaga pełnej symbiozy biznesu i informatyki. Przedsiębiorstwa, które będą potrafiły skorzystać z rozwiązań tego typu, mogą osiągnąć rzecz w dzisiejszych czasach bezcenną – wiarygodność informacji i trafność decyzji.

Otrzymanie pełnej informacji o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa możliwe jest jedynie w przypadku gromadzenia danych ze wszystkich obszarów jego działalności. Oznacza to konieczność łączenia wszystkich działów organizacji poprzez jeden spójny system. Dlatego też nowoczesne systemy informatyczne, których zadaniem jest wsparcie działania całego przedsiębiorstwa, muszą obejmować swoim działaniem wszystkie, a przynajmniej większość jego obszarów.

Realizacja pojedynczego systemu informatycznego jednakowo dobrze radzącego sobie z potrzebami pracowników poszczególnych działów w przedsiębiorstwie nie jest wcale zadaniem prostym. Każdy dział organizacji zazwyczaj korzysta z własnego systemu komputerowego, ściśle dopasowanego do swojej specyfiki. Natomiast głównym założeniem budowy zintegrowanych systemów ERP II (ang. Enterprise Resource Planning) czy MRP II (ang. Manufacturing Resource Planning) jest łączenie wszystkich takich systemów w jeden system informatyczny. Korzystają one z jednej bazy danych co bezpośrednio umożliwia łatwiejszą wymianę informacji oraz komunikację między działami.

Posiadanie pojedynczego systemu informatycznego integrującego całą działalność przedsiębiorstwa, pomimo możliwych trudności z jego wdrożeniem, pozwala na efektywne zarządzanie organizacją. Przedsiębiorstwa decydujące się na wdrożenie zintegrowanego systemu ERP podają pięć głównych przyczyny, dla których zdecydowały się na ten krok:

- Integracja informacji finansowej – tworzenie prawdziwego, niepodważalnego obrazu sytuacji w przedsiębiorstwie.
- Integracja informacji o zamówieniach klientów – informacja o zamówieniach znajduje się w jednym systemie, przez co łatwiej jest nią zarządzać.
- Standaryzacja i przyspieszenie procesów produkcyjnych – systemy ERP posiadają wbudowane standardowe metody automatyzacji niektó-



rych faz produkcyjnych. Ich standaryzacja oraz zastosowanie pojedynczego systemu może oszczędzić czas oraz zwiększyć wydajność przedsiębiorstwa.

- Zmniejszenie stanów zapasów – zmniejszenie zapasów potrzebnych materiałów / produktów możliwe jest dzięki lepszemu planowaniu opartemu na pełnych danych z działalności przedsiębiorstwa.
- Standaryzacja informacji o kadrach – systemy ERP mogą pomóc w określaniu i kontroli czasu pracy poszczególnych zatrudnionych oraz komunikowania się z nimi.

W obecnej dobie ukierunkowania się przedsiębiorstw na klienta, coraz częściej oferowane są systemy CRM (obsługa realizacji z klientami) obok lub jako część integralna pakietu oprogramowania. Dostawcy oprogramowania szybko poszli za modą i prawie każdy oferuje własny CRM. Zwykle polega to na tym, że funkcje odnoszące się do sprzedaży w pakiecie aplikacji zostały przeniesione do CRM. Wartość dodana takiego rozwiązania jest znikoma. Prawdziwe systemy CRM powinny obejmować obsługę funkcji marketingowych i rzeczywiste dane odnoszące się do licznych klientów.

3. Specyfika przedsiębiorstw komunikacji miejskiej

Zanim firma zacznie wdrażać systemy ERP powinna najpierw ustalić, czy sposób, w jaki działa jest możliwy do odwzorowania przez standardowe pakiety systemów ERP. Najczęstszym powodem, dla którego firmy nie decydują się inwestycje w systemy ERP, jest to, że oferowane im oprogramowanie nie obsługuje któregoś z ich ważnych procesów. W takiej sytuacji istnieją dwa rozwiązania. Po pierwsze, firmy te mogą dopasować swoje procesy do danego oprogramowania. To wymusza duże zmiany w dawno ugruntowanych metodach prowadzenia biznesu (często jednak poprawiające konkurencyjność przedsiębiorstwa), a także znalezienie nowych ról i zakresów obowiązków dla ważnych osób w przedsiębiorstwie (na co niewiele organizacji się odważa). Drugim rozwiązaniem jest dostosowanie oprogramowania do danego procesu. To z kolei wymusza wydłużenie czasu wdrożenia systemu ERP, może spowodować pojawienie się niebezpiecznych nieprawidłowości w systemie, a także utrudnia jego aktualizację do nowszych wersji. W przypadku tym możliwe jest także zintegrowanie systemu informatycznego zarządzającego specyficznym obszarem przedsiębiorstwa z systemem ERP, który obejmuje pozostałe części tej organizacji.

Określając wykorzystanie systemów informatycznych w przedsiębiorstwach komunikacji miejskiej widoczne są dwa obszary ich działania. Pierwszy



obszar dotyczy realizacji podstawowych zadań administracyjno-finansowych w przedsiębiorstwie wliczając w to m.in. kadry, księgowość oraz zarządzanie majątkiem trwałym. Drugi obszar związany jest z zarządzaniem flotą pojazdów (autobusy, tramwaje, trolejbusy) posiadanych przez przedsiębiorstwo. Dotyczy to zarówno kontroli ich działania (np. poprzez lokalizację pojazdów) jak i systemu planowania ich eksploatacji (np. tworzenie rozkładów jazdy). W przypadku zarządzania flotą pojazdów bardzo często spotykane są systemy informatyczne, które umożliwiają realizację tylko określonych procesów związanych z zarządzaniem pojazdami np. system lokalizacji pojazdów.

Same działania organizacyjne realizowane w przedsiębiorstwie oraz zarządzanie środkami trwałymi (w szczególności pojazdami) jest analogiczne jak w innych przedsiębiorstwach sektora usług transportu. Jest to obszar działania przedsiębiorstw, który pokrywają systemy ERP dostępne obecnie na rynku. Dzięki zastosowaniu tego typu systemów możliwe jest jednolite sterowanie przedsiębiorstwem poczynając od zadań typowo administracyjnych, jak zarządzanie kadrami czy realizacja operacji finansowych, a kończąc na zarządzaniu pojazdami. Zarządzanie pojazdami dotyczy w tym przypadku tylko czynności administracyjnych tj.: przechowywania rejestru pojazdów, informacji o ich stanie technicznym oraz kosztach związanych z ich eksploatacją. Należy wspomnieć, że istnieją systemy ERP tworzone dla przedsiębiorstw logistycznych, które umożliwiają im planowanie efektywnego wykorzystania pojazdów w celu transportu materiałów / produktów.

W przypadku przedsiębiorstw komunikacji miejskiej nie jest możliwe bezpośrednie wykorzystanie systemów informatycznych przeznaczonych dla sektora logistycznego. Pomimo podobieństwa związanego z realizacją usług transportowych – operacje przewożenia określonych towarów / ludzi – nieco inaczej realizowane są procesy związane z eksploatacją taboru pojazdów. W komunikacji miejskiej bardziej skomplikowane stają się procesy związane z tworzeniem planu eksploatacji pojazdów, m. in. pojazdy poruszają się po z góry określonych trasach, które bardzo często pokrywają się. Wymusza to konieczność sterowania ruchem pojazdów, a nie tylko ich trasą. Dodatkowo organizacja ruchu pojazdów powiązana jest z wielkością taboru posiadanego przez przedsiębiorstwo oraz jego zasobami (ludzie, paliwo itp.).

4. Narzędzia dla przedsiębiorstw komunikacji miejskiej

Przyglądając się ofercie systemów informatycznych dostępnych na rynku oraz działaniom jakie realizują światowe przedsiębiorstwa komunikacji miejskiej można zauważyć, że na rynku istnieją dwa segmenty tych aplikacji:



- systemy wspomaganie zarządzania administracyjno-finansowego,
- systemy zarządzania flotą i ruchem pojazdów.

Systemy wspomaganie zarządzania administracyjno-finansowego to zintegrowane systemy informatyczne klasy ERP, które umożliwiają realizację procesów związanych z podstawową obsługą przedsiębiorstwa. W porównaniu z systemami ERP zbudowanymi w oparciu o standardowe moduły (np. kadry, finanse, majątek trwałe), rozwiązania oferowane sektorowi transportowemu posiadają rozbudowane opcje zarządzania pojazdami. Dla przedsiębiorstw komunikacyjnych podstawą działania jest gromadzenie i analizowanie wszelkich informacji dotyczących eksploatacji pojazdów, jak i części zamiennych a także kontrola kierowców. Przechowywane przez te systemy informacje można podzielić na dane statyczne oraz dane transakcyjne. Dane statyczne umożliwiają przechowanie wszelkich parametrów dotyczących pojazdów takich jak:

- dane rejestracyjne pojazdu,
- numery pojazdu i jego zmiany,
- cena zakupu pojazdu (w tym koszty kredytu lub leasingu),
- wyposażenie pojazdu,
- daty przeglądów technicznych,
- ubezpieczenia i podatki.

Wymienione powyżej parametry (lista ich zależy od potrzeb danego przedsiębiorstwa) służą do bieżącego zarządzania taborem przedsiębiorstwa. Mogą one być stale monitorowane oraz w razie konieczności aktualizowane.

Do pełnej analizy wykorzystania pojazdów konieczne jest poszerzenie tych danych o informacje gromadzone podczas użytkowania pojazdów. Są to dane transakcyjne, które powstają w wyniku wykonywania czynności związanych z obsługą pojazdu. Do danych transakcyjnych zaliczyć można m. in.:

- ilość tankowanego paliwa,
- informacje o obsłudze i naprawie pojazdu,
- ubezpieczenia oraz inne koszty związane z działaniem pojazdu,
- informacje o eksploatacji pojazdu (liczba przejechanych kilometrów, czasy wyjazdu i przyjazdu do zajezdni, dane o kierowcy pojazdu),
- informacje na temat wypadków i przerw w pracy pojazdu.

Wszystkie zgromadzone informacje są przetwarzane automatycznie przez system i przekazywane w postaci gotowych raportów, które mogą zawierać następujące informacje:

- całkowite koszty operacyjne pojazdu (w tym koszty pracownicze),



- informacje na temat działania pojazdu (np. zużycie paliwa, częstotliwość awarii),
- monitorowanie okresów badań technicznych i używalności pojazdów,
- przychody związane z pojazdem (np. za wynajem).

Dzięki posiadaniu pełnego, bieżącego wglądu w działanie przedsiębiorstwa możliwe jest dalsze planowanie jego funkcjonowania. Kierownictwo otrzymuje narzędzie, które pomaga określić m. in.: terminy zakupów nowych pojazdów, ustalanie wielkości zapasów oraz łańcucha dostaw paliwa czy części zamiennych. Systemy ERP pomagają w ten sposób kierownictwu przedsiębiorstwa w efektywnym zarządzaniu środkami trwałymi organizacji, przez co mogą bezpośrednio wpłynąć na obniżenie kosztów funkcjonowania i poprawę pozycji przedsiębiorstwa na rynku.

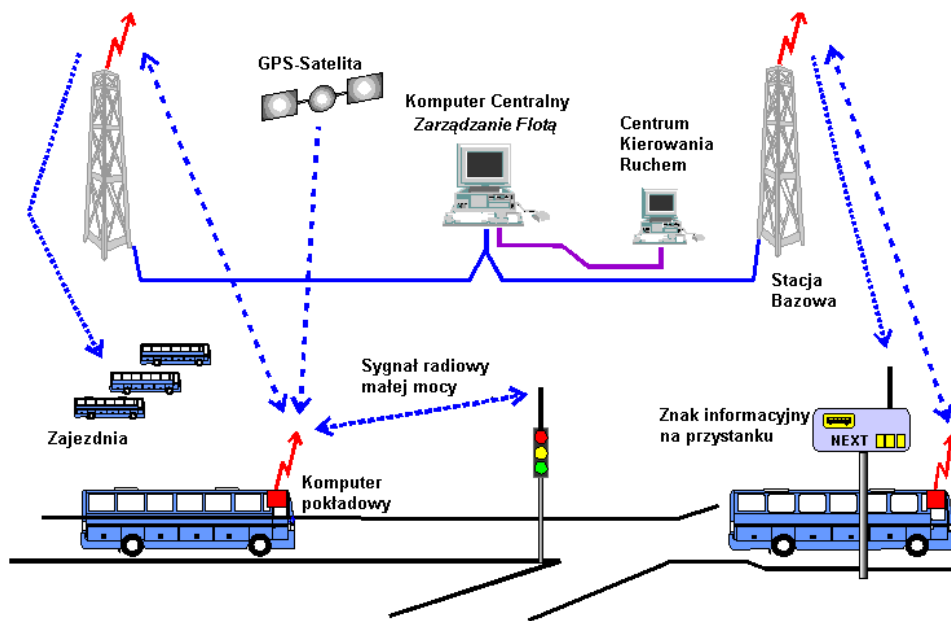
Analizując obecną sytuację na rynku systemów informatycznych można stwierdzić, że istnieje niewiele rozbudowanych systemów ERP dla przedsiębiorstw sektora transportowego uwzględniających ich specyfikę (np. rozwiązania firmy Mincom²⁾. W wielu przypadkach przedsiębiorstwa z tej branży stawiają specyficzne wymagania systemom ERP, które nie są spełniane przez oferowane na rynku rozwiązania. Dlatego też, bardzo często moduły wspomagające zarządzanie pojazdami budowane są od podstaw (na zamówienie) w oparciu o systemy ERP zbudowane na standardowych modułach.

Drugi segment aplikacji wspierających działalność przedsiębiorstw komunikacji miejskiej związany jest z zarządzaniem flotą i ruchem pojazdów w oparciu o telemetryczną kontrolę pojazdów (transmisja danych z pojazdów oraz ich lokalizacja). Mając na uwadze działania dostawców sprzętu i oprogramowania jest to najbardziej rozwinięty rynek systemów teleinformatycznych dla przedsiębiorstw sektora transportowego. Systemy tego typu oferowane są przez czołowych dostawców systemów teleinformatycznych jak Ericsson (system Mobitex) i Marconi.

Działanie tego typu systemów polega na gromadzeniu na bieżąco danych z pojazdów oraz przetwarzania ich w jednostce centralnej systemu. Z uwagi na różnorodność funkcjonalności oraz możliwych rozwiązań technologicznych poszczególne systemy różnią się od siebie. Jednakże zasada działania pozostaje taka sama – w centralnej jednostce sterującej gromadzone są dane z poruszających się pojazdów i na ich podstawie podejmowane są określone działania (ręcznie przez użytkowników lub automatycznie przez system). Przykładowy schemat systemu zarządzania flotą autobusów komunikacji miejskiej przedstawiono na poniższym rysunku.

²⁾ <http://www.mincom.com/solutions/transportation/default.asp>





Rysunek 1
Przykładowy schemat systemu telemetrycznego komunikacji miejskiej

System telemetryczny kontroli floty komunikacji miejskiej opiera się na systemie transmisji informacji radiowej pomiędzy poruszającymi się pojazdami a systemem centralnym. Transmisja może odbywać się dwukierunkowo pomiędzy nadajnikiem umieszczonym w pojeździe oraz stacjami bazowymi zamontowanymi na stałe w terenie i podłączonych do systemu zarządzania flotą. W taki sposób do systemu przesyłane są informacje o stanie pojazdu, pobierane z urządzeń kontrolno-pomiarowych zamontowanych w nim oraz dane o jego pozycji pobrane z systemu GPS(ang. Global Positioning System). System zapewnia także transmisję danych z centrum systemu do pojazdów. W przypadku zastosowania odpowiednich technologii możliwa jest komunikacja głosowa kierowcy z centrum zarządzania flotą.

Jak wspomniano wcześniej system zarządzania flotą komunikacji miejskiej oprócz zbierania informacji może na ich podstawie wykonywać określone zadania (z zależności od wdrożonych funkcjonalności). Dzięki zastosowaniu dodatkowych systemów wspomagających zintegrowanych z systemem zarządzania flotą lub połączeń zewnętrznymi systemami informatycznymi możliwe jest realizowanie dodatkowych zadań. Przykładem takiego działania może być automatyczna kontrola zna-

ków informacyjnych na przystankach (informacje o czasie przyjazdu pojazdów) lub wspomaganie ruchu pojazdów (wpływ na zmianę sygnalizacji świetlnej).

System zarządzania flotą wykorzystuje komputery pokładowe, które przekazują informacje kierowcy, pasażerom i kontrolerom ruchu w centrum zarządzania systemem. Do niego podłączone są urządzenia pomiarowe montowane w pojeździe oraz odbiornik systemu satelitarnego GPS. Komputer pokładowy steruje także urządzeniami peryferyjnymi związanymi z obsługą pasażerów (tablice informacyjne, sygnalizatory dźwiękowe, kasowniki, itp.). Tak działający system gromadzenia informacji o pojazdach umożliwia:

- określenie dokładnej pozycji pojazdu na trasie,
- porównanie aktualnej pozycji pojazdu z rozkładem jazdy i generowanie informacji o rozbieżnościach,
- kontrolę urządzeń peryferyjnych w pojeździe (tablice informacyjne, sygnalizatory dźwiękowe, itp.),
- sprawdzanie i monitorowanie urządzeń w pojeździe oraz diagnostykę uszkodzeń pojazdu (tylko dla elementów, które są monitorowane),
- możliwość zdalnego unieruchomienia pojazdów przez kontrolera w centrum zarządzania flotą,
- przekazywanie informacji do kierowcy (za pomocą sygnałów dźwiękowych i/lub graficznych),
- przekazywanie informacji pasażerom przez sygnalizatory dźwiękowe i/lub tablice informacyjne (np. informacja o kolejnych przystankach, opóźnienia w rozkładzie jazdy),
- przekazywanie informacji o zdarzeniach do systemu zarządzania (informacje o awariach, wypadkach, wezwania alarmowe itp.),
- zbieranie danych statystycznych o eksploatacji pojazdu (prędkość jazdy, przejechany dystans, załadowanie pojazdu, zużycie paliwa, itp.) i przesyłanie ich do centrum zarządzania,
- telefoniczną i/lub radiową łączność z centrum zarządzania,
- łączność radiową z urządzeniami podłączonymi do systemu i znajdującymi się na trasie pojazdu (np. sygnały do sygnalizacji świetlnej),
- kontrolę i monitorowanie urządzeń obsługi pasażerów (np. kasowniki).

Systemy transmisji drogą radiową zapewniają przekazywanie informacji i danych w czasie rzeczywistym zarówno z pojazdów znajdujących się w ruchu jak i stacjonarnych urządzeń (znaki informacyjne na przystankach). W przypadku wdrożenia systemu radiowego zapewniającego transmisję głosu, możliwe jest zestawianie głosowych kanałów komunikacyjnych pomiędzy pojazdem a centrum zarządzania.



Na podstawie gromadzonych danych możliwe jest śledzenie na bieżąco informacji położeniu wszystkich pojazdów i realizacji rozkładu jazdy (np. opóźnień), a informacje te mogą być automatycznie propagowane do urządzeń informacyjnych dla pasażerów. Podłączone do systemu zarządzania flotą znaki informacyjne na przystankach mogą dzięki temu przekazywać oczekującym pasażerom informacje na temat opóźnień w ruchu. Natomiast połączenie z systemem kontroli ruchu drogowego (odpowiedzialnym za kontrolę drogowej sygnalizacji świetlnej w mieście) może pomóc w usprawnieniu ruchu pojazdów. W tym przypadku system zapewnia priorytetowe traktowanie pojazdów komunikacji miejskiej i odpowiednie przełączanie drogowej sygnalizacji świetlnej w celu przyspieszenia ruchu tych pojazdów.

Zbierane przez system zarządzania informacje o zdarzeniach mających miejsce w pojazdach (np. awarie, wypadki) pozwalają kontrolerom ruchu na natychmiastowe podejmowanie odpowiednich działań w celu usunięcia tych problemów. W razie wystąpienia awarii dyspozytor natychmiast wie dokąd ma wysłać samochód techniczny oraz jaki zastępczy pojazd ma wysłać z zajezdni. Również w przypadku otrzymania sygnałów alarmowych możliwe jest szybki wezwanie karetki pogotowia lub policji w dokładnie określone miejsce postoju pojazdu.

5. Podsumowanie

Dalszy rozwój zarządzania przedsiębiorstwami komunikacji miejskiej będzie ściśle związany ze zintegrowanymi systemami informatycznymi. Coraz większe wymagania klientów oraz konkurencja wymuszają na przedsiębiorstwach przyspieszenia realizacji procesów w organizacji oraz obniżenia kosztów jej funkcjonowania. Jedną z najbardziej efektywnych metod takiego rozwoju przedsiębiorstw jest wdrożenie zintegrowanych systemów zarządzania.

Jak wcześniej wspomniano wdrożenie rozwiązań wspierających realizację procesów w przedsiębiorstwie oraz podejmowanie decyzji zarządczych wymaga pełnej symbiozy całego biznesu i informatyki. Oznacza to, że nowe systemy zarządzania muszą obejmować swoim działaniem całe przedsiębiorstwa.

Realizacja pojedynczego systemu informatycznego jednakowo dobrze radzącego sobie z potrzebami pracowników poszczególnych działów w przedsiębiorstwie komunikacji miejskiej nie jest zadaniem prostym. Konieczne jest stworzenie systemu, który łączy dwa obszary działalności przedsiębiorstwa – wspomaganie zarządzania administracyjno-finansowego oraz zarządzanie flotą i ruchem pojazdów. Obecnie rozwiązania informatyczne oferują użytkownikom końcowym rozdzielne zarządzanie niniejszymi obszarami. Jednakże nie oznacza



to braku możliwości posiadania systemu(-ów) informatycznego umożliwiającego obsługę całego przedsiębiorstwa.

Rozwiązaniem, które umożliwia stworzenie zintegrowanego systemu dla całego przedsiębiorstwa, jest połączenie tych systemów interfejsem wymiany danych. System zarządzania flotą oraz ruchem pojazdów wykorzystywany jest głównie do zbierania informacji o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa (eksploatacji pojazdów), a gromadzone w ten sposób dane mogą być analizowane w innym systemie, np. systemie wspomagania zarządzania administracyjno-finansowego.

Analizując rynek rozwiązań teleinformatycznych dla przedsiębiorstw komunikacji miejskiej oraz mając na uwadze praktyczne aspekty wdrażania zintegrowanych systemów informatycznych można stwierdzić, że w najbliższym czasie stosowane będą łączone systemy informatyczne. Gotowe rozwiązania zarządzania flotą będą integrowane z systemami zarządzania przedsiębiorstwami klasy ERP II. Przechowywanie pełnej informacji analitycznej w jednym systemie ułatwi kierownictwu zarządzanie przedsiębiorstwem.





Wojciech Suchorzewski

KIERUNKI POPRAWY JAKOŚCI LOKALNEGO TRANSPORTU ZBIOROWEGO

SPIS TREŚCI:

1. *Wstęp*
2. *Postęp i kierunki zmian*
3. *Doskonalenie jakości transportu zbiorowego w miastach polskich*
4. *Wnioski*

1. Wstęp

Jakość lokalnego transportu zbiorowego, to temat z wieloletnią historią, także w Polsce. Ze względu na konieczność zahamowania odpływu pasażerów z transportu publicznego do indywidualnego jego waga rośnie wraz z rozwojem motoryzacji. Jak wiadomo, nie chodzi tu tyle o ochronę interesu przewoźników, ale głównie o złagodzenie ostrości problemów powodowanych przez wzrost natężeń ruchu drogowego i potrzeb parkingowych, których pełne zaspokojenie w gęsto zabudowanych miastach europejskich jest praktycznie niemożliwe.

Kierunki poprawy jakości transportu miejskiego były, między innymi, jednym z głównych tematów II Ogólnopolskiej Konferencji „Komunikacja Miejska” (Łódź, 31.08-3.09.1998 r.). Autor niniejszego referatu przedstawił na niej dwa referaty dotyczące tego tematu [14, 15]. Znaczna część informacji zawartych w referatach na II Konferencję jest nadal aktualna, a w niniejszym referacie skupiono się przede wszystkim na omówieniu postępu, jaki dokonał się w ostatnich latach i nowych elementach.



W końcu lat 1990. cennym źródłem wiedzy o jakości transportu lokalnego był projekt badawczy QUATTRO wykonany w ramach 4 Programu Badawczego Komisji Europejskiej. W skład konsorcjum QUATTRO wchodziła Izba Gospodarcza Komunikacji Miejskiej, odpowiedzialna za Czechy, Polskę i Słowację. Krajowymi produktami projektu był analityczny raport pt. „Transport Miejski w Polsce”¹⁾ oraz opracowany z myślą o polskich przedsiębiorstwach i organizatorach transportu miejskiego podręcznik pt. „Kryteria i mierniki oceny miejskiej komunikacji zbiorowej”²⁾.

W ramach prac nad projektem QUATTRO, prowadzonych wspólnie z CEN³⁾ opracowano najszerszą, spośród znanych autorowi, listę kryteriów oceny jakości transportu miejskiego. Zasluguje ona na ponowne przytoczenie.

Tabela 1

Kryteria jakości komunikacji miejskiej

Kategoria	Kryterium	Miary
1. Dostępność	1.1. Sieć	1.1.1 odległość do/od przystanku 1.1.2 potrzeba przesiadek 1.1.3 objęty obszar
	1.2 Rozkład jazdy	1.2.1 godziny eksploatacji 1.2.2 częstotliwość
2. Dostęp	2.1 Połączenie zewnętrzne (dostęp dla dochodzących/ dojeżdżających innymi środkami transportu)	2.2.1 piesi 2.2.2 rowerzyści 2.2.3 użytkownicy taksówek 2.2.4 użytkownicy samochodów prywatnych
	2.2 Połączenie wewnętrzne	2.2.1 wejścia/wyjścia (przystanki) 2.2.2 ruch wewnętrzny w punktach przesiadania 2.2.3 dostęp do pojazdów 2.2.4 ruch wewnętrzny (w pojazdach)
	2.3 Sprzedaż biletów	2.3.1 możliwość zakupu biletu bez potrzeby wychodzenia z domu 2.3.2 sprzedaż biletów w ramach systemu 2.3.3 dostępność biletów w innych miejscach
3. Informacja	3.1 Informacja ogólna	3.1.1 dostępność (układ linii) 3.1.2 dostęp 3.1.3 czas podróży 3.1.4 troska o klienta 3.1.5 komfort

¹⁾ opracowany pod kierunkiem autora niniejszego referatu

²⁾ Zespołem autorskim kierował A. Rudnicki.

³⁾ Europejski Komitet Normalizacyjny



		3.1.6 bezpieczeństwo 3.1.7 środowisko
	3.2 Informacja o podróży w normalnych warunkach	3.2.1 punkty docelowe 3.2.2 możliwość rozpoznania przystanku 3.2.3 kierunek jazdy 3.2.4 trasa 3.2.5 czas 3.2.6 taryfa 3.2.7 rodzaj biletu
	3.3 Informacja o podróży w nienormalnych warunkach	3.3.1 aktualny stan sieci 3.3.2 proponowana alternatywa 3.3.3 refundacja/rekompensata 3.3.4 propozycje i skargi 3.3.5 zguby
4. Czas	4.1 Czas podróży 4.2 Punktualność 4.3 Niezawodność	
5. Troska o klienta	5.1 Zaangażowanie	
	5.2 Łączność z klientem	5.2.1 zapytania 5.2.2 skargi 5.2.3 rekompensata 5.2.4 propozycje
	5.3 Załoga	5.3.1 dostępność 5.3.2 stosunek 5.3.3 umiejętności 5.3.4 wygląd zewnętrzny
	5.4 Pomoc fizyczna	5.4.1 przy zakłóceniach w usługach 5.4.2 w stosunku do osób z ograniczeniami ruchu 5.4.3 w stosunku do klientów niedoświadczonych 5.4.4 przenoszenie bagażu itd. 5.4.5 osoby z wózkami dziecięcymi
	5.5 Opcje związane ze sprzedażą biletów	5.5.1 możliwość zamiany 5.5.2 elastyczność 5.5.3 taryfy ulgowe 5.5.4 bezpośredni system biletowy 5.5.5 opcje związane z płaceniem
6. Komfort	6.1 Warunki otoczenia	6.1.1 jakość powietrza i temperatura 6.1.2 ochrona przed złymi warunkami atmosferycznymi 6.1.3 czystość 6.1.4 oświetlenie 6.1.5 zatłoczenie 6.1.6 hałas 6.1.7 inna niepożądane zjawiska
	6.2 Urządzenia/ wyposażenie	6.2.1 miejsca siedzące oraz przestrzeń osobista 6.2.2 toalety / łazienki



		6.2.3 urządzenia/miejsce na bagaż i inne przedmioty 6.2.4 łączność 6.2.5 zakąski i napoje 6.2.6 inne usługi handlowe 6.2.7 rozrywka
	6.3 Ergonomia	6.3.1 łatwość poruszania się 6.3.2 wyposażenia
	6.4 Komfort jazdy	6.4.1 ruszanie z miejsca/ zatrzymywanie 6.4.2 podczas jazdy
7. Bezpieczeństwo	7.1 Bezpieczeństwo osobiste	7.1.1 obecność obsługi / policji 7.1.2 oświetlenie 7.1.3 widoczny monitoring 7.1.4 plan 7.1.5 łatwe do rozpoznania punkty pomocy
	7.2 Bezpieczeństwo w czasie jazdy	7.2.1 wyposażenie w urządzenia do trzymania/oparcia 7.2.2 unikanie wypadków 7.2.3 aktywne działanie załogi
	7.3 Postrzeganie bezpieczeństwa	7.3.1 widoczność środków bezpieczeństwa 7.3.2 "opanowanie sieci" 7.3.3 środki masowego przekazu
8. Środowisko	8.1 Zanieczyszczenie	8.1.1 emisje 8.1.2 hałas 8.1.3 szpecenie otoczenia 8.1.4 wibracje 8.1.5 kurz i brud 8.1.6 brzydki zapach 8.1.7 śmiecie
	8.2 Zasoby naturalne	8.2.1 energia 8.2.2 zajęcie przestrzeni
	8.3 Infrastruktura	8.3.1 wibracja 8.3.2 zużycie nawierzchni 8.3.3 zapotrzebowanie na przepustowość 8.3.4 awarie

Źródło: QUATTRO / CEN TC 320 WG5 - aktualizacja styczeń 1998.

Powyższa obszerna lista zawiera wiele kryteriów trudnych do sprecyzowania (wyrażenia w kategoriach ilościowych). Jej wartość polega głównie na objęciu praktycznie wszystkich kryteriów. Jak wiadomo, w praktyce ich liczba jest ograniczana do kilku-kilkunastu. W najbardziej rozwiniętych systemach stosowane jest jednak nawet 36 wskaźników (np. umowa między RATP i STIF we Francji). W badaniach preferencji pasażerów korzystających z usług MPK S.A. w Krakowie [13] lista cech jakości obejmowała 26 pozycji.



2. Postęp i kierunki zmian

W ostatnich latach, podobnie, jak to miało miejsce w okresie przed wspomnianą konferencją łódzką (1998), do najważniejszych działań mających na celu zidentyfikowanie i popularyzację najlepszych sposobów poprawy jakości transportu lokalnego, podjętych w ostatnich latach należą:

- w skali międzynarodowej:
 - projekty finansowane przez Komisję Europejską,
 - działania UITP,
- w skali krajowej:
 - działania Izby Gospodarczej Komunikacji Miejskiej (IGKM),
 - prace ośrodków naukowo-badawczych.

Największe znaczenie mają jednak oczywiście kroki podejmowane przez władze miejskie (organizatorów transportu) i przewoźników.

Wśród projektów unijnych na szczególną uwagę zasługują projekty PORTAL, BEST/BOB, BENCHMARKING, MARETOPE i CIVITAS.

Wyniki zainicjowanego w 1999 roku projektu „Obywatelska Sieć Benchmarkingu” (Citizens’ Network Benchmarking Initiative”) oraz propagujących benchmarking projektów BEST i BOB omówiono w artykule [9].

Stosunkowo mniej znany w Polsce jest projekt MARETOPE, realizowany w latach 2000-2003. Dotyczył on szerszego kluczowego tematu ewolucji regulacji transportu lokalnego w krajach UE. Jednak w raporcie końcowym [19] termin „jakość” użyty był ponad 100 razy, co świadczy o jej wadze w całości problematyki transportu lokalnego.

W projekcie CIVITAS na wsparcie innowacyjnych projektów w zakresie transportu miejskiego w 14 miastach Unii i 5 miastach krajów kandydujących przeznaczono 50 milionów euro. Z miast polskich na liście miast objętych projektem znalazła się Gdynia.

Analizy sytuacji transportu zbiorowego w miastach Unii Europejskiej⁴⁾ prowadzą do wniosku, że występuje pewnego rodzaju sprzeczność między:

- koniecznością poprawy jakości transportu publicznego zgodnie z ogólnymi celami polityki transportowej Unii i wzrostu wpływu użytkowników na organizację tego transportu,
- koniecznością redukcji deficytu transportu publicznego, m.in. przez obniżenie jego kosztów.

⁴⁾ Raport końcowy projektu MARETOPE



Istota problemu polega na tym, że trudno uzyskać istotny wzrost jakości bez ponoszenia dodatkowych kosztów. Stąd, w przypadku przetargów na świadczenie usług, wymaga się precyzyjnego określenia wymaganej jakości. Jednak przyjęcie ceny, jako głównego kryterium oceny ofert, wiąże się z groźbą utraty szans na większą niż wymagana poprawę jakości nawet, jeżeli mogłoby to nastąpić niewielkim kosztem. Stąd postulat stosowania w przetargach kryterium maksymalizacji stosunku jakości do kosztów. Jest oczywiste, że praktyczna realizacja tego postulatu stwarza znaczne trudności, daje jednak szansę bądź uzyskania wyższego standardu (nieznacznym kosztem), lub istotnego obniżenia kosztu przy nieznacznym niekiedy obniżeniu standardu.

Interesującym wątkiem analiz wykonanych w ramach projektu Maretope była kwestia wpływu na warunki pracy personelu przewoźników nacisku na wzrost efektywności i równocześnie jakości transportu. Nacisk ten prowadzi niekiedy do nadmiernego obciążenia tego personelu i pogorszenia warunków pracy poniżej dopuszczalnych standardów. Nie chodzi tu oczywiście o przypadki, kiedy produktywność i jakość pracy są niezadowolające. Dotyczy to także kontaktów personelu z pasażerami. Wiadomo bowiem, że kooperatywność i uprzejmość personelu ma ogromne znaczenie dla wizerunku transportu publicznego. Stąd coraz większa waga przypisywana kryteriom jakości takim jak zachowanie kierowcy. Dobrym przykładem są doświadczenia szwedzkie.

Jakość transportu zbiorowego zajmuje również jedno z priorytetowych miejsc na liście działań UITP. Stanowisko UITP w tej sprawie podsumowano w deklaracji „Jakość jako czynnik godzący potrzeby indywidualne z celami zbiorowymi zrównoważonego rozwoju” [6]. Przypomniano o konieczności rozróżnienia 4 odmian jakości powiązanych w tzw. „cykl jakości”.

Jakość wymagana - to poziom jakości, którego spodziewa się klient; może on być określony jako suma ważonych kryteriów jakościowych; dla określenia relatywnej ważności kryteriów mogą być wykorzystane badania jakościowe i ilościowe.

Jakość planowana – to jakość, którą operator chce zapewnić pasażerom; zależy ona od poziomu oczekiwanej przez pasażerów jakości, oraz ograniczeń budżetowych i wyników konkurentów.

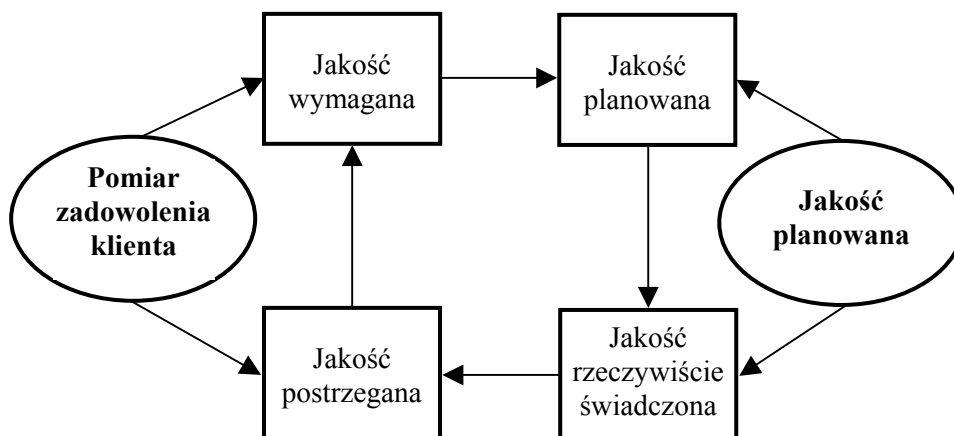
Jakość uzyskana (rzeczywista świadczona) - jest to poziom jakości, który jest osiągnięty w normalnych warunkach eksploatacyjnych; brane są pod uwagę zakłócenia w funkcjonowaniu, niezależnie od tego, czy wynikają one z błędów operatora czy nie; jakość rzeczywista jest oceniana na podstawie pomiarów; jakość rzeczywista jest oceniana z punktu widzenia pasażera.

Jakość postrzegana - to poziom jakości według oceny, w miarę możliwości obiektywnej, przez pasażerów w trakcie podróży. Jest oczywiste, że ocena



taka jest w znacznej mierze zniekształcona wpływem czynników takich, jak osobiste doświadczenia czy informacje pochodzące z innych źródeł.

Cykl jakości ilustruje spojrzenia z dwóch punktów widzenia, jedno z punktu widzenia klienta, drugie z punktu widzenia przewoźnika świadczącego usługi.



Wśród nowych tendencji obserwowanych zagranicą na szczególną uwagę zasługują te, w których poprawa jakości uzyskiwana jest przez kompleksowe działania wielu podmiotów publicznych (władze miejskie, zarządy transportu, zarządy dróg i ruchu, policja i in.) oraz przewoźników. Dobrym przykładem takiego działania jest program poprawy jakości komunikacji autobusowej w Londynie zainicjowany w 1998 roku program „partnerstwo dla jakości usług autobusowych” [1]. Zgodnie z tym programem na wybranych trasach rozpoczęto działania obejmujące:

- wprowadzania do eksploatacji nowych, niskopodłogowych autobusów zasilanych olejem napędowym z małą zawartością siarki, zapewniających wyższy komfort dla pasażerów,
- poprawa wyglądu autobusów,
- lepsze wyposażenie przystanków łącznie z wygodniejszymi przejściami dla pieszych ułatwiającymi dostęp do przystanków,
- szerokie zastosowania wydzielonych pasów ruchu dla autobusów,
- znaczne uprzywilejowanie autobusów w sygnalizacji świetlnej,
- racjonalizacja parkowania ulicznego oraz ograniczenie dotyczące załadunku i wyładunku towarów,

- odpowiednie oznakowanie pionowe i poziome,
- skuteczne egzekwowanie przestrzegania zasad organizacji ruchu przy wykorzystaniu kamer CCTV zainstalowanych w autobusach i na stacjach stacjonarnych oraz personelu kontrolującego przestrzeganie przepisów,
- informacja dla pasażerów, włącznie z informacją w czasie rzeczywistym,
- umiejętne prowadzenie pojazdów oraz duża troska o pasażera,
- wysoka jakość zarządzania usługami przewozowymi,
- wysoka jakość nawierzchni dróg,
- działania marketingowe mające na celu promowanie nowych usług.

Największą poprawę jakości oraz dostępności uzyskano dzięki zintensyfikowanemu uprzywilejowaniu autobusów przy zastosowaniu metody „totalnej kontroli trasy” oraz dostosowaniu przystanków autobusowych do nowych niskopodłogowych autobusów piętrowych.

W pierwszym etapie projektem London Bus Initiative objęto 27 tras BusPlus. Efekty programu, który stopniowo objął większą liczbę tras i linii przekroczyły oczekiwania. Tylko w ciągu roku 2003 liczba pasażerów wzrosła o 11% i okazała się najwyższą od 1963 roku. W wyniku wprowadzenia opłat za wjazd do centrum (luty 2003) i zaostrzenia nadzoru nad pasami dla autobusów (łącznie 1400 kamer CCTV) prędkość autobusów w obszarze centralnym wzrosła o 15%.

Dla miast polskich jeszcze lepszym wzorcem może być jednak Dublin, gdzie od kilku lat tworzona jest „Sieć autobusowa wysokiej jakości” (Quality Bus Network – QBN). Poczynając od wybranych korytarzy wprowadza się systemowe rozwiązania analogiczne do wyżej opisanych rozwiązań londyńskich. Efekty przeszły wszelkie oczekiwania. Na trasach QBN nastąpił wzrost liczby pasażerów o 40 do 200% [1]. Ponieważ w Dublinie głównym środkiem transportu zbiorowego jest autobus, znakomita większość dodatkowych pasażerów korzystała poprzednio z samochodu osobowego. Tym samym realizowany jest z powodzeniem najtrudniejszy cel polityki transportowej zrównoważonego rozwoju, to znaczy zmiana podziału zadań przewozowych.

W wielu miastach europejskich poprawa bezpieczeństwa pasażerów i personelu uznana jest za jeden z najważniejszych warunków przyciągnięcia do transportu zbiorowego podróżnych lepiej sytuowanych. Systematyczne działanie na rzecz poprawy bezpieczeństwa i eliminacji wandalizmu spowodowało wzrost liczby pasażerów i okazało się nawet przedsięwzięciem opłacalnym ekonomicznie.

Doświadczenia krajów wysoko-rozwiniętych dowiodły, że dla wizerunku transportu zbiorowego istotne znaczenie ma nowoczesność systemów informo-



wania pasażerów. Ogromne możliwości doskonalenia tych systemów stworzył postęp w technikach komputerowych i komunikacji [10]. Następuje przejście od informacji statycznej (układ linii i rozkłady jazdy) do informacji dynamicznej, w tym o rzeczywistych czasach przyjazdu, doraźnych zmianach itp. Jak wiadomo, zaawansowane systemy informowania umożliwiają: (i) optymalne zaplanowanie podróży (od drzwi do drzwi) wraz z oszacowaniem czasu jej trwania, (ii) komfortową podróż i mniej stresogenną podróż (informacja w czasie rzeczywistym na przystankach i w pojeździe).

Wykorzystywane są różne rozwiązania, które mogą być pogrupowane jak następuje [17]:

- publiczne, interaktywne terminale,
- systemy informacji pokładowej,
- domowe/biurowe Systemy Informacyjne,
- informacja przystankowa (np. elektroniczne wyświetlacze tekstowe i wiadomości głosowe),
- terminale ręczne (hand-held) – WAP, SMS.

Coraz powszechniejszą formą działania na rzecz poprawy jakości usług świadczonych przez przewoźnika jest formalne gwarantowanie jakości świadczonych usług przez ogłaszanie tak zwanych „kart klienta”. Z „kartą pasażera” jest związana rekompensata za nie wywiązanie się przewoźnika, lub władz z podjętych zobowiązań. W odróżnieniu od standardowych umów, w których premia, lub kara oznacza przepływ środków finansowych między zlecającym usługi a ich świadcycielem, w przypadku „karty pasażera” rekompensatę otrzymuje klient. Uzasadnieniem dla stosowania tej formy jest, że zwiększa to wiarygodność zarządu transportu i przewoźnika, świadcząc, że poczuwają się oni do odpowiedzialności za wywiązanie się z podjętych zobowiązań. Jak wiadomo, pierwszym miastem europejskim, w którym 1994 roku wprowadzono "kartę pasażera" było Oslo.

3. Doskonalenie jakości transportu zbiorowego w miastach polskich

Wyrazem wagi, jaką do spraw jakości transportu miejskiego przywiązuje środowisko krajowe jest liczba artykułów i informacji publikowanych w Biuletynie Komunikacji Miejskiej wydawanym przez IGKM oraz miesięczniku Transport Miejski. Tylko w ostatnich 6 numerach Biuletynu ukazało się kilkana-



ście artykułów poświęconych w całości, lub w znacznej mierze temu tematowi [3, 4, 5, 6, 8, 9, 11, 12, 13, 16, 18].

W rosnącej liczbie miast jakość transportu publicznego jest przedmiotem troski władz miejskich i przewoźników, prowadzone są badania marketingowe a umowy z przewoźnikami zawierają wymierne kryteria jakości.

W ostatnich latach badania preferencji pasażerów przeprowadzono w wielu miastach (Gdynia, Kraków, Sopot, Łódź, Zielona Góra i in.). Niestety metodyka badań a zwłaszcza kryteria jakości (postulaty przewozowe) różnią się w stopniu utrudniającym jednoznaczne wnioskowanie. I tak np. tylko w nielicznych badaniach na liście kryteriów znajdowało się bezpieczeństwo osobiste. Podobnie nie zawsze pytano o wagę dostosowania transportu publicznego do potrzeb osób niepełnosprawnych.

Przy powyższych zastrzeżeniach można jednak stwierdzić pewne prawidłowości. I tak z reguły na pierwszych miejscach pojawiają się **punktualność** i **częstotliwość**. W niektórych, ale nie we wszystkich, miastach wysoko lokuje się **dostępność**. Niższe pozycje zajmują bezpośrednio (bezprzesiadkowość), cena biletu i komfort jazdy (zatłoczenie, niska podłoga, wentylacja i ogrzewanie oraz informowanie). Wbrew często wyrażanej opinii o pierwszorzędnym znaczeniu czasu jazdy (prędkości) lokuje się on na środkowych pozycjach.

Na uwagę zasługuje zróżnicowanie stopnia ogólnego zadowolenia pasażerów z usług transportu zbiorowego. O ile w Gdyni ocenę dobrą (w skali 1-5) wystawiło 82% respondentów, to w Krakowie średni stopień zadowolenia był równy 61%.

Mimo pomijania w znacznej części badań krajowych kwestii **osobistego bezpieczeństwa pasażerów**, istnieją podstawy do uważania tego czynnika za wielce istotny dla znacznej grupy potencjalnych pasażerów transportu zbiorowego. Dotyczy to zwłaszcza kolei i linii podmiejskich. Dużą wagę do bezpieczeństwa przywiązują także pasażerowie korzystających z usług MPK Kraków [13]. Zaskakujące okazały się także wyniki ankietowania studentów uczelni warszawskich. 85% kobiet i 70 % mężczyzn uważa zagrożenie bezpieczeństwa osobistego pasażerów jako niezmiernie istotny problem. Godne odnotowania jest, że IGKM poświęciła temu tematowi cały numer Biuletynu Komunikacji Miejskiej (64/2002)

Na podstawie doświadczeń krajowych i zagranicznych istnieją podstawy do twierdzenia, że najlepsze wyniki uzyskuje się w miastach, w których usługi przewozowe w komunikacji miejskiej są świadczone na podstawie umów zawieranych przez zarządy transportu i ich odpowiedniki z przewoźnikami. Typowy zestaw uwzględnianych w umowach kryteriów jakości obejmuje:

- a) stopień realizacji planowanych kursów,
- b) punktualność,

- c) czystość pojazdów,
- d) prawidłowość oznakowania pojazdów,
- e) stan techniczny pojazdów. Najczęściej stosowany sposób egzekwowania wymagań jakościowych w przedsiębiorstwach polega na stosowaniu potrąceń i premii.

Na jakość usług niewątpliwie wpływa także układ linii i rozkłady jazdy, w tym ich skoordynowanie w sposób skracający straty czasu przy przesiadaniu. Racjonalizacja układu linii i rozkładów linii powinna brać pod uwagę wyniki badań potoków ruchu. Najbardziej efektywne są zmiany, obejmujące całość systemu. Zmiany takie wprowadzono przed laty np. w Poznaniu, gdzie radykalnie zmniejszono liczbę linii tramwajowych, wprowadzając rytmiczne rozkłady jazdy. Podobny charakter miały zmiany w Łodzi, gdzie 1 stycznia 2001 roku wprowadzono nowy układ linii komunikacji miejskiej, w ramach którego zmniejszono liczbę linii tramwajowych, zwiększając częstotliwość kursowania tramwajów i nieznacznie skorygowano układ linii autobusowych. Równocześnie wprowadzono niewielkie zmiany w komunikacji autobusowej. Realizacja projektu, poprzedzona konsultacjami społecznymi, została pozytywnie oceniona przez mieszkańców. Procent respondentów oceniających pozytywnie zmiany wzrósł z 54% w pierwszym okresie po ich wprowadzeniu do 80 % po kilku tygodniach.

Sprawdzonym w innych krajach instrumentem wpływającym na efektywność i jakość transportu jest certyfikacja ISO (9001:2001) i w oparciu o normę CEN nr 13816. W ostatnich latach otrzymało je kilku przewoźników i organizatorów transportu (Białystok, Gorzów, Gliwice i in.). Jest charakterystyczne, że były to przede wszystkim przedsiębiorstwa średniej wielkości. Do wyjątków należą wciąż największe przedsiębiorstwa (Kraków 2003, Łódź 2003).

Najwolniejszy jest jednak postęp we wprowadzaniu instrumentów typu „karta pasażera”. Pierwsze inicjatywy pojawiły się w drugiej połowie ostatniej dekady. Jednak jak dotąd odnotować można niewiele przykładów konkretnych wdrożeń. Należą do nich np. „Karta dialogu z pasażerem” w Białymstoku [7], czy program promocji transportu zbiorowego w Gdyni [4].

Omówione skrótowo kwestie nie wyczerpują listy tematów związanych z jakością transportu publicznego w Polsce. Do pominiętych a istotnych należą np. systemy biletowo-taryfowe, integracja różnych środków transportu publicznego (węzły przesiadkowe, koordynacja rozkładów jazdy, wspólny bilet), integracja transportu publicznego i indywidualnego i tp.



4. Wnioski

1. Mimo niewątpliwego wzrostu zrozumienia władz miejskich, że podniesienie jakości transportu publicznego jest bardzo skutecznym a często najlepszym sposobem złagodzenia rosnących problemów komunikacyjnych, praktyczne działania na rzecz tej poprawy w większości miast nie są wystarczające. W szczególności chodzi tu o politykę finansową i inwestycyjną oraz zarządzanie ruchem miejskim (brak priorytetów dla tramwajów i autobusów).
2. Szeroko stosowanym, sprawdzonym narzędziem są umowy między organizatorem i przewoźnikiem. Pierwszy ponosi odpowiedzialność strategiczną precyzując poziom usług i ich jakość (usługa planowana) . Przewoźnik ma odpowiedzialność operacyjną przez świadczenie usług na odpowiednim poziomie (usługa realizowana). Monitoring umożliwia kontrolę zgodności jakości usług zrealizowanych z planowaną. W miastach stosujących ten instrument obserwuje się poprawę efektywności ekonomicznej i jakości.
3. Najlepsze efekty uzyskać jednak można przez działania systemowe, obejmujące zarówno usługę świadczoną przez przewoźnika, jak i warunki zewnętrzne, w jakich usługa ta jest świadczona. Przykładem są omówione wcześniej rozwiązania londyńskie i w Dublinie, dzięki którym uzyskano istotną poprawę sprawności, ekonomiczności oraz jakości komunikacji autobusowej. Źródłem sukcesu było połączenie wysiłków instytucji miejskich (zarządy dróg i transportu, policji i przewoźników. W miastach polskich próby wprowadzenia uprzywilejowania dla tramwajów i autobusów w ruchu ulicznym z reguły kończą się niepowodzeniem.
4. W miastach polskich z opóźnieniem wprowadzane są rozwiązania kategorii "karty pasażera". Tymczasem jest to szczególnie efektywna forma poprawy wizerunku transportu publicznego.
5. Bezpieczeństwo - to problem narastający także w Polsce. Chodzi zarówno o pasażerów jak i personel przewoźników a także o tabor i przystanki. Bez radykalnej poprawy bezpieczeństwa trudno oczekiwać przyciągnięcia do transportu publicznego pewnych kategorii podróżnych.

Literatura

1. Gardner K. *Wysokiej jakości korytarze autobusowe jako sposób na uatrakcyjnienie usług przewozowych*. Biuletyn Komunikacji Miejskiej, Nr 63/2002.
2. Gluidort M. *Ewolucja stosunków określonych w umowach między władzami i operatorami*. Biuletyn Komunikacji Miejskiej, Nr 71/2003
3. Grzelec K., Wyszomirski O. *Zmiany preferencji i zachowań komunikacyjnych mieszkańców Gdyni. Porównanie wyników badań marketingowych przeprowadzonych w 1996, 1998, 2000 i 2002 roku*. Transport Miejski, Nr 7/8 2003.
4. Grzelec K., Wyszomirski O. *Promocja usług transportu publicznego na ZKM w Gdyni*. Biuletyn Komunikacji Miejskiej, Nr 72/2003.
5. Jabkowski P. *Transport publiczny i komunikacja indywidualna w opinii mieszkańców Poznania. Porównanie wyników badań z lat 1997, 2001 i 2002 roku*. Transport Miejski Nr 7/8 2003.
6. *Jakość jako czynnik godzący potrzeby indywidualne z celami zbiorowymi zrównoważonego rozwoju. Oficjalne stanowisko UITP*. Biuletyn Komunikacji Miejskiej, Nr 71/2003
7. Karczewska E. *Relacje umowne pomiędzy organizatorem a operatorem w zbiorowym transporcie miejskim*. Biuletyn Komunikacji Miejskiej, Nr 70/2003
8. Langner B., Chaberska A. *Podsumowanie wyników badań marketingowych przeprowadzonych w latach 2000-2002 w MZK w Zielonej Górze*. Biuletyn Komunikacji Miejskiej Nr 70/2003.
9. Sambor A. *Benchmarking transportu miejskiego*. Transport Miejski, Nr 7/2001.
10. Scintele V. *Przyszłość systemów informacji dla pasażerów*. Biuletyn Komunikacji Miejskiej, Nr 71/2003
11. Sinisalo K. *Polityka dotycząca jakości w przetargach w Helsinkach*. Biuletyn Komunikacji Miejskiej, Nr 71/2003
12. Smirnow P., Wyszomirski O. *Preferencje i zachowania komunikacyjne mieszkańców Gdyni w 2002 roku*. Biuletyn Komunikacji Miejskiej, Nr 72/2003.
13. Starowicz W., Gretkowska K. *Wyniki badań preferencji i ocen pasażerów w zakresie jakości komunikacji zbiorowej w Krakowie*. Transport Miejski Nr 7/8 2003.
14. Suchorzewski W. *Nowe podejście do jakości komunikacji miejskiej – gwarancja usług, karta pasażera, partnerstwo*. II Ogólnopolska Konferencja „Komunikacja Miejska”. Łódź, 31.08-3.09.1998 r.



15. Suchorzewski W. *Poprawa jakości komunikacji miejskiej przez umowy z przewoźnikami – doświadczenia krajów Unii Europejskiej. II Ogólnopolska Konferencja „Komunikacja Miejska”*. Łódź, 31.08-3.09.1998 r.
16. *Transport publiczny bez barier w Niemczech, cz. I-III. Biuletyn Komunikacji Miejskiej*, Nr 72,74,75.
17. Trencenyi T., Miętka D. *Internetowe systemy informacji pasażerskiej. Biuletyn Komunikacji Miejskiej Nr 71/2003*.
18. Wyszomirski O. *Zmiany preferencji i zachowań komunikacyjnych ... mieszkańców Sopotu. Biuletyn Komunikacji Miejskiej*, Nr 66/2002.
19. *MARETOPE Handbook*. 2003.

