



Strategie městské hromadné dopravy

Project SPUTNIC umožňuje osobám odpovědným za řízení hromadné dopravy předem rozpoznat vznikající problémy a dále se také snaží celou řadou specifických návrhů přispívat ke zlepšení hromadné dopravy.

Evropská města musí v důsledku společenského napětí čelit závažným výzvám: na globalizovaném trhu existuje stále silnější konkurence, někdy občas je nedostatek energie, navíc se musí počítat i s různými nebezpečími v oblasti životního prostředí, například s vlivem klimatických změn. V dnešních dnech je navíc vše ztíženo prohlubující se finanční a hospodářskou krizí.

Prostřednictvím spolehlivých systémů hromadné dopravy jsou města schopna čelit těmto výzvám, Jelikož díky těmto systémům stoupá mobilita obyvatel měst a doprovodný společenský a ekologický užitek obohacuje dané společenství jako celek.

SPUTNIC (Strategies for Public Transport in Cities – Strategie městské hromadné dopravy)

Project SPUTNIC v délce tří let je financován Evropskou komisí prostřednictvím 6. Rámcového programu pro výzkum a rozvoj. Cílem projektu je odhalit těžkosti, se kterými se potýkají místní a regionální systémy hromadné dopravy přechodných ekonomik (především státy ve střední a východní Evropě) a zjistit nejúčinnější metody pro možná řešení. Mezi těžkosti lze kromě jiného zařadit také vznik konkurenčního prostředí, nestabilitu institučních rámců, omezení finančních zdrojů, nátlak pohledu založeného stále více na komerčních základech a zaměřeného na cestující, všeobecně negativní názor na hromadnou dopravu a zhoršování stavu infrastruktury a vozových parků.

Metody

V rámci projektu byly vymezeny čtyři hlavní oblasti: řízení podniku, kontakty s klienty, organizace trhu a aspekty související s vozovým parkem a jeho provozováním. Pracovní aktivity vycházely ze znalostí a praktických zkušeností stovky expertů v oboru hromadné dopravy.

Co SPUTNIC nabízí?

Nejvýznamnější výsledky projektu SPUTNIC: byla vypracována přehledná zpráva s mimořádně moderním obsahem; experti vymezili nejvýznamnější problematiku objevující se v sektoru hromadné dopravy; společnosti aplikují nové metody a pravidla přímo z praxe; byly zformulovány strategické a výzkumné cíle.

Kromě výše uvedeného byla vytvořena celá řada obecných směrnic a také mnohé různé metody.



Řízení podniku

Na významu nabývá stále více předpoklad, aby vedoucí představitelé podniků hromadné dopravy ve střední a východní Evropě prostřednictvím zvyšování efektivnosti nákladů a stupňováním všeobecné účinnosti všeobecně zlepšovali výkonnost organizací, obchodních jednotek a divizí svých podniků. A to je doprovázeno nutností zavádění nových metod a technik řízení.

Ve funkci vedoucích představitelů podniků musí neustále vyvíjet snahy, aby v co nejvyšší možné míře zharmonizovali poslání, budoucnost, strategie a struktury svých podniků. To současně vyžaduje, aby dokonale spolupracovali s rozhodujícími orgány a také aby budovali nové kontakty. Z toho vyplývá, že lidské zdroje musí být spravovány modernějšími metodami, než jak tomu bylo doposud, mnohem větší důraz musí být kladen na vyhledávání talentovaných pracovníků, na vzdělávání středních vedoucích pracovníků a na vývoj managementu. Musí být využívány inovační a flexibilní metody výuky, například dálkové studium přístupné pro všechny zaměstnance.

Klaster SPUTNIC zabývající se řízením podniku testoval v oblasti podnikové strategie, obchodních výsledků, organizačních změn a spravování lidských zdrojů mnoho řídicích metod. Odborníci v souvislosti s vytýčením cílů zformulovali následující stěžejní návrhy:

- Poslání, budoucnost, strategie a organizační struktury podniku musí být v co největší míře zharmonizovány.
- Výkonnost podniku musí být zvýšena prostřednictvím využití indikátorů výkonnosti.
- Ve zvýšené míře musí být aplikovány moderní řídicí systémy, o kterých bylo již prokázáno, že v soukromém sektoru produkují nadhodnoty.
- Musí být vytvořena taková kultura řízení a poskytování služeb, která vychází ze spravování lidských zdrojů založeného na příslušných znalostech.

▶ V období mezi lety 2002 a 2008 byl v České republice u **Dopravního podniku města Prahy (DPP)** realizován úspěšný proces strategických změn na úrovni institucí, financí a organizace. Byly sníženy stavy zaměstnanců, současně však byla zlepšena kvalita veřejných služeb a řízení. Díky tomu si podnik zachoval svou konkurenceschopnost na volném trhu a vytvořil možnosti, jak lépe využívat svých zdrojů.

V uplynulých letech také **Varšavské metro** učinilo na mnoha organizačních úrovních významné strategické investice do vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů. Ze strategického hlediska má spravování lidských zdrojů základní význam z aspektu vymezení cílů organizace, jelikož tento proces má vliv na to, zda se podaří nalézt a zaměstnat potřebné pracovníky, respektive jsou praktické metody a systémy hodnoceny také odděleními HR. Prostřednictvím lidských zdrojů lze dále rozvíjet kontakty s klienty, zvyšovat spokojenost cestujících, zlepšovat pracovní morálku a také snižovat fluktuaci a absenci zaměstnanců v pracovním procesu.



Kontakty s klienty

V uplynulých desetiletích se hromadná doprava ve velkém měřítku zaměřila na cestující. Představitelé podniků řídicích hromadnou dopravu a také příslušné orgány musí učinit ještě mnohé kroky, aby se tento pozitivní proces nezastavil. Velký vývoj mají před sebou především státy východní a střední Evropy, kde je oblast marketingu a kontaktů s klienty relativně novým oborem – ačkoli další rozvoj by zajisté potřebovaly i některé podniky městské hromadné dopravy v oblasti severní, západní i jižní Evropy.

Klaster zabývající se kontakty s klienty svolal mnoho expertů z celé Evropy, aby společně prodiskutovali situaci v různých zemích, aby vymezili nejvýznamnější problematické otázky v oblasti kontaktů s klienty, zformulovali své návrhy a strategie a aby stanovili směr dalšího vývoje.

Výsledkem společných jednání expertů SPUTNIC je vymezení následujících cílů:

- Musí být zastaveno snižování (další) podílu hromadné dopravy, naopak tento podíl musí být zvyšován (v oblasti průzkumu a analýz trhu).
- Musí být vytvořen komplexní marketing.
- Zkušenosti cestujících se musí stále více přibližovat k jejich požadavkům.
- Je nutné zlepšovat posuzování hromadné dopravy ze strany příslušných rozhodujících orgánů i veřejnosti.

V uplynulých třech letech byla v **estonském hlavním městě Talinu** realizována komplexní marketingová a propagační kampaň za účelem toho, aby příslušné orgány a veřejnost všeobecně byli upozorněni na význam ekologických způsobů dopravy (pěší chůze, cyklistika a hromadná doprava). Změny byly zavedeny do praxe částečně v rámci programu nazvaném „CIVITAS Smile“ a na financování se účastnila také Evropská unie. Tento velmi úspěšný projekt ve značné míře přispěl k tomu, že podíl hromadné dopravy v rámci celkové městské dopravy se již dále nesnižoval. Program současně umožnil rozptýlit mnohé předsudky a mylné představy související s hromadnou dopravou.



**You spend less
using a bus!**

*An average cost of a ticket in public transportation is
3 times lower than the price of the gas consumed by car*.*

*the price of the car is not taken into account.

The data is based in information provided by Tallinn Transport Department.
For more details see www.tallinn.ee/smile



TMB, největší podnik hromadné dopravy ve španělské Barceloně, již po dlouhou dobu poskytuje dokonalé služby. Avšak management podniku si velmi dobře uvědomuje, že ani to vše zdaleka nepostačuje v době, kdy stoupá konkurence a plynule se snižuje počet stálých cestujících.

Společnost TMB v uplynulých letech realizovala úspěšnou propagační a marketingovou kampaň, jejímž ústředním motivem bylo nové logo podniku. V rámci kampaně byly využity silné emocionální hodnoty vztahující se na hromadnou dopravu. To vše v mnohém všeobecně zlepšilo posouzení hromadné dopravy a konkrétně společnosti samotné. Stoupla spokojenost cestujících, jak místní obyvatelé, tak návštěvníci města hrdě a s radostí využívají prostředky městské hromadné dopravy.

Otázky týkající se vozového parku a jeho provozování

Podobnost zkušeností, o kterých se diskutovalo na plenárních zasedáních a na jednáních expertů, potvrzuje, nakolik je zajištění hromadné dopravy důležité i v době krize a snižování dostupných finančních prostředků. Již před zahájením programu bylo zřejmé, že financování dopravních prostředků a infrastruktury nedosáhne úrovně, která by umožnila, aby poměry v rámci městské hromadné dopravy byly v odpovídající míře změněny a aby se celkově zlepšila dopravní situace. Platilo, a i dnes to platí především v případě takových měst, ve kterých je znatelný rychlý hospodářský a demografický rozvoj.

Project SPUTNIC napomáhá směrnicemi investicím do vozových parků, infrastruktury a provozních prostředků, aby i v době závažných hospodářských omezení byl umožněn nárůst přitažlivosti a efektivnosti hromadné dopravy. SPUTNIC vypracoval potřebné strategie

- k rozvoji infrastruktury;
- k modernizaci vozových parků;
- k optimalizaci procesů údržby a servisních prací;
- ke zkracování doby cestování; a
- ke zvyšování cestovního pohodlí.

Následovně po německém sjednocení si podniky hromadné dopravy stanovily za cíl učinit své služby přitažlivějšími. Paralelně s tímto úsilím se města snažila zabrzdit mimořádně prudký nárůst soukromé dopravy a vyvíjela úsilí za účelem splnění zákonných předpisů regulujících samostatnou hromadnou dopravu pohybově postižených osob. Z tohoto důvodu bylo nutné nalézt zcela nový přístup k **vytvoření zastávek**. Nově projektované zastávky v Lipsku musely být způsobilé jak ke stávajícím dopravním prostředkům hromadné dopravy širokým 2,2 metry, tak k vozidlům širokým 2,4 metry, která byla plánována na pozdější dobu. Jelikož jsou zastávky poměrně krátké, jejich řešení může sloužit jako vzor pro oblasti se zúženými prostory a tento příklad mohou následovat i ostatní podniky hromadné dopravy, které se potýkají s podobnými problémy. Výška obrubně v případě nových zastávek a vzdálenost vozidla od okraje chodníku je v souladu s evropskými předpisy.



Obnova vozové flotily je ve střední a ve východní Evropě otázkou klíčového významu. Zatímco v 15 členských státech EU činí počet tramvají a dopravních prostředků se zvýšenou podlahou (LRV) zhruba 11 600, pak lze u 140 podniků v nových členských státech nalézt dalších 8800 takových vozidel.

Podíl nově zakoupených vozidel je velice nízký. V porovnání se skupinou 15 států, kde je 33 % vozidel flotily vyrobeno po roce 1990, pak poměr vozidel stejného věku ve flotilách nových členských států činí pouhých 6 %. To poukazuje i na fakt, že obnova stavu flotily je velmi potřebná. Otázkou zůstává pouze to, zda mají podniky zakoupit vozidla nová, nebo zda se mají raději snažit nalézt jiná řešení, například používat stávající vozidla po rekonstrukci nebo zda mají případně zakoupit ojetá vozidla. V uplynulých 15 letech bylo nejčastěji voleno posledně uvedené řešení.



Organizace trhu

Pokud hodlají účastníci evropského trhu městské hromadné dopravy – odpovědné orgány, provozovatelé a veřejné organizace, jednotlivci – společně vystoupit v zájmu cestujících, je nutná skutečně silná organizace trhu. Platí to zejména pro oblast střední a východní Evropy, kde odchod orgánů ústřední správy z místní hromadné dopravy zanechal po sobě takové finanční a organizační vakuum, které je nové místní a regionální vedení schopno zaplnit pouze velice pomalu.

Základním pilířem efektivní a úspěšné organizace trhu je dobře zformulovaná tržní politika, která je schopna fungovat i na strategické úrovni. Pokud je tato podmínka splněna, pak již organizace trhu určí, jak lze dosáhnout stanovených cílů efektivně a úspěšně.

SPUTNIC vymezil strategii potřebnou k dosažení níže uvedených cílů:

- vytvoření pevných a stabilních rámcových podmínek;
- rozvoj financování hromadné dopravy, zlepšení finanční rovnováhy; a
- vytvoření možností hromadné dopravy zahrnujících více forem plynulé dopravy.

Město Brno v České republice se v rámci zavedení nového způsobu organizace trhu v roce 2002 spojilo s okolními obcemi a zahájilo vytváření místního integrovaného systému hromadné dopravy. Kromě toho, že byla přeorganizována dopravní síť, byly sladěny také dopravní řady jízdních tras, dále byla založena společná organizace pro marketing a služby cestujícím, zaveden byl také nový systém jízdenek a tvorby cen. Poslední krok z uvedených novinek byl nejdůležitějším. Úspěšný program zvýšil efektivitu a oblibu hromadné dopravy, a proto se plynule dále pracuje i na jeho dalším rozšiřování.



Västtrafik, dopravní podnik města Gothenburgu a západní oblasti Švédska vypracoval takové služby poskytovatelů veřejných služeb, na jejichž základě získávají podnikatelské subjekty zajišťující hromadnou dopravu dva různé druhy odměny: jednak předem stanovenou částku, jednak odměnu závisující na počtu přepravených cestujících. V závislosti na kvalitě poskytovaných služeb pak doplňující systém bonus/malus ještě více inspiruje poskytovatele k tomu, aby zlepšovali kvalitu a zvyšovali spokojenost cestujících.

ÚSPĚŠNÉ PROGRAMY HROMADNÉ DOPRAVY (WWW.SPUNICPROJECT.EU — VIZ KAPITOLU „PRODUKTY“)

Řízení podniku

- Použití indikátorů výkonnosti klíčového významu (Key Performance Indicators – KPI) jako prostředků řízení podniku (Atény, Řecko)
- Restrukturalizace Podniku městské hromadné dopravy v Brně (Brno, Česká republika)
- Zavedení telematických inovací v hromadné dopravě (Ploiesti, Rumunsko)
- Projekt obnovy Dopravního podniku města Prahy (Praha, Česká republika)
- Program restrukturalizace a obnovy v podniku Salzburg AG (Rakousko)

Organizace trhu

- Smlouvy iniciačního charakteru v Podniku hromadné dopravy Västtrafik (Západní Švédsko)
- Inovační plán financování hromadné dopravy (Region Horní Engadin, Švýcarsko)
- Obnovení vozového parku prostřednictvím využití úvěru EBRD (Evropské banky pro obnovu a rozvoj) – (Sofie, Bulharsko)
- Vytvoření systému příjmů-rozdělování ve Švýcarských tarifních uniích (Švýcarsko)
- Financování metra prostřednictvím rozvoje nemovitostí (Ørestad: Kodaň, Dánsko)
- Vypracování permanentního systému indikátorů výkonnosti a vytvoření integrovaného tarifního systému (Ostwind, Švýcarsko)
- Integrovaná síť hromadné dopravy regionu jižní Moravy a města Brna (Česká republika)
- Testování spokojenosti cestujících v rámci podniku ZVV za účelem zlepšení kvality a stanovení bonusů (kanton Curych, Švýcarsko)
- Změny komerčního charakteru zastávek a dopravních uzlů: rozšíření prodeje jízdenek o další maloobchodní zboží (Gillingham, Velká Británie)
- Zavedení smluv veřejných služeb v hromadné dopravě (Gdyně, Polsko)
- Vypracování organizačního modelu Verkehrsverbund Oberelbe (Drážďany, Německo)
- Integrace sítě, jízdních řádů a tarifů v podniku Verkehrsverbund Oberelbe (Drážďany, Německo)

- Regulace zákonů týkajících se hromadné dopravy (Švýcarsko)
- Instituční rámce a kooperace – Netto náklady-smluvní testový systém (Blekinge, Švédsko)

Kontakty s klienty

- Marketing udržitelné mobility (Krakov, Polsko)
- SWOT analýza (Vilnius, Litevsko)
- Ročenka rumunské hromadné dopravy (Rumunsko)
- URTP – Rumunský svaz hromadné dopravy (Rumunsko)
- Kampaň marketingu a propagace hromadné dopravy (Talin, Estonsko)
- Autobusové služby první třídy – autobusy v Readingu (Reading, Velká Británie)
- Informace pro pohybově postižené osoby – webová stránka (Praha, Česká republika)
- Autobusové linky první třídy – Starship (Burnley a Pendle, Velká Británie)

Vozový park a provozování

- LeoLiner tramvaje (Lipsko, Německo)
- Autobusové služby první třídy: Quality Bus Network (Dublin, Irsko)
- Dynamický informační systém cestujících pro zrakově postižené osoby (Praha, Česká republika)
- Autobusové služby první třídy: autobusová linka v Nantes (Francie)
- Telebus: dopravní služby v závislosti na aktuálních požadavcích (Krakov, Polsko)
- Systém řízení flotily na bázi GPS (Sofie, Bulharsko)
- Uvedení autobusů CNG do provozu (Krakov, Polsko)
- Dynamický informační systém pro cestující (Lipsko, Německo)
- Rekonstrukce zastávek a konečných stanic v zájmu autobusových a tramvajových nástupišť na úrovni chodníku (Lipsko, Německo)



PROJECT SPUTNIC A JEHO PARTNEŘI: UITP – UNION INTERNATIONALE DES TRANSPORTS PUBLICS (BELGIE) ● REC – REGIONAL ENVIRONMENTAL CENTER FOR CENTRAL AND EASTERN EUROPE (REGIONÁLNÍ CENTRUM PRO OCHRANU ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ PRO STŘEDNÍ A VÝCHODNÍ EVROPU, MAĎARSKO) ● RAPP TRANS AG (ŠVÝCARSKO) ● SOCIALDATA – INSTITUT FÜR VERKEHRS- UND INFRASTRUKTURFORSCHUNG GMBH (NĚMECKO) ● BROUWER CONSULT INTERNATIONAL (HOLANDSKO) ● TÜV RHEINLAND CONSULTING (NĚMECKO) ● TÜV RHEINLAND INTERTRAFFIC (NĚMECKO) ● VTI – SWEDISH NATIONAL ROAD & TRANSPORT RESEARCH INSTITUTE (ŠVÉDSKO) ● VVO – VERKEHRSVERBUND OBERELBE GMBH (NĚMECKO) ● TMB – TRANSPORTS METROPOLITANS DE BARCELONA (ŠPANĚLSKO) ● WIENER LINIEN GMBH & CO. KG (RAKOUSKO) ● S2R CONSULTING GMBH (NĚMECKO) ● TRANSMART CONSULTING SA (ŘECKO) ● CERTU – CENTRE D'ÉTUDES SUR LES RÉSEAUX, LES TRANSPORTS, L'URBANISME ET LES CONSTRUCTIONS PUBLIQUES (FRANCIE) ● MPK – MIEJSKIE PRZEDSIĘBIORSTWO KOMUNIKACYJNE SA (POLSKO) ● IFTEC – IFTEC GMBH & CO. KG (NĚMECKO)

DALŠÍ INFORMACE: [WWW.SPUTNICPROJECT.EU](http://www.sputnicproject.eu)

MOBI+: <http://www.uitp.org/knowledge/information-centre.cfm?id=2>



Program SPUTNIC
je podporován
Evropskou unií.



SIXTH FRAMEWORK PROGRAMME