

WSPÓŁPRACA REGIONALNA
JAKO CZYNNIK WPLYWAJĄCY
NA ATRAKCYJNOŚĆ
TRANSPORTU PUBLICZNEGO
WROCLAWSKIE POMYSŁY I DOŚWIADCZENIA

Imprint

Publisher: Federal Environment Agency (Umweltbundesamt)
Wörlitzer Platz 1
06844 Dessau
Germany
Telefax: (0340) 21 03 22 85
E-Mail: info@umweltbundesamt.de
Internet: www.umweltbundesamt.de

Editor: Fachgebiet I 3.1
Birgit Georgi

Autor: Katrin Seifert
EURONATUR, Rheinbach

Translation from the German: Michael Gromm, Berlin, Germany

Photos: EURONATUR (pages 2, 49), Arkadiusz Woronko (pages 31, 34, 53)

Druck: Quedlinburg Druck GmbH

Gedruckt auf Recyclingpapier aus 100% Altpapier.

The publisher does not accept responsibility for the correctness, accuracy and completeness of the information provided or with respect to the private rights of third parties. The opinions expressed in the report do not necessarily reflect those of the publisher.

Supported by

the Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation and Nuclear Safety and the Federal Environment Agency (UBA) within the framework of the consultancy programme for environmental protection in the countries of Central and Eastern Europe.

Kontakt:
Umweltbundesamt
Postfach 14 06
06844 Dessau
Telefax: (0340) 21 03 22 85
E-Mail: info@umweltbundesamt.de
Internet: www.umweltbundesamt.de
Gedruckt auf Recyclingpapier aus 100% Altpapier.
© 2006 Umweltbundesamt

Autor

EURONATUR
Katrin Seifert
Grabenstr. 23
D - 53359 Rheinbach
Katrin.seifert@euronatur.org
www.euronatur.org

Adres wydawcy i dystrybutora broszury

Umweltbundesamt
Wörlitzer Platz 1
D - 06844 Dessau
www.umweltbundesamt.de

Redakcja:

Birgit Georgi
Fachgebiet I 3.1

Zdjęcia:

EURONATUR str. 2, 49, Arkadiusz Worońko str. 31, 34, 53

Wydawca nie ponosi odpowiedzialności za prawidłowość, dokładność i kompletność danych oraz za przestrzeganie praw autorskich osób trzecich.
Przedstawione opinie i pomysły nie reprezentują stanowiska wydawcy.

Broszura została sfinansowana przez

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Federalne Ministerstwo Środowiska, Ochrony Przyrody i Bezpieczeństwa Reaktorowego) oraz Umweltbundesamt (Federalny Urząd Środowiska) w ramach Doradczego Programu Pomocowego w zakresie Ochrony Środowiska w krajach Europy Środkowo-Wschodniej.

Dessau, 2006 r.



Słowo wstępne

Jeszcze w latach dziewięćdziesiątych w krajach Europy Środkowo-Wschodniej udział komunikacji zbiorowej (KZ) w całości zadań transportowych był nadzwyczaj korzystny, w niektórych miastach nawet na poziomie 80-90%. Niestety w ostatnich 15 latach ta sytuacja uległa dramatycznej zmianie. W wielu miastach odsetek zadań przewozowych przypadających na transport publiczny gwałtownie spadł. Przyczyną tego była zarówno większa dostępność samochodów osobowych, jak również starzenie się pojazdów i infrastruktury KZ, nie odpowiadające duchowi czasu koncepcje przewozowe i brak środków na rozwój. Aby wyhamować odchodzenie pasażerów od komunikacji należy koniecznie podnieść jej atrakcyjność.

Rosnąca przewaga motoryzacji indywidualnej prowadzi do zanieczyszczenia powietrza, negatywnych zmian klimatycznych, podniesienia poziomu hałasu, wzrostu ilości kongestii drogowych i znacznego pogorszenia się jakości życia mieszkańców. W konsekwencji mamy do czynienia ze zjawiskiem migracji ludnościowej poza miasto, na tereny zielone, co prowadzi dodatkowo do wzrostu natężenia ruchu samochodowego, szczególnie w zakresie motoryzacji indywidualnej. Problemy ekologiczne nie kończą się na granicach państw. Dlatego musimy je razem rozwiązywać i wzajemnie się od siebie uczyć. Taka była geneza naszej współpracy z Wrocławiem, która ukierunkowana została na wspieranie lokalnej komunikacji zbiorowej w oparciu o transfer wiedzy i doświadczeń.

Podobnie jak w wielu innych miastach środkowoeuropejskich finansowe możliwości aglomeracji wrocławskiej w momencie rozpoczęcia projektu były bardzo

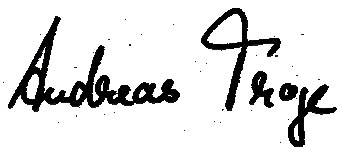
ograniczone. W związku z tym za cel naszych działań obraliśmy najpierw poprawę jakości i sprawności funkcjonowania istniejącej oferty przewozowej. Kluczową rolę odegrała przy tym koncepcja kooperacji między różnymi „aktorami” – miastem, gminami ościennymi, operatorami komunalnymi i prywatnymi czy wreszcie polskimi kolejami. Pomocnymi okazały się tutaj doświadczenia niemieckich związków komunikacyjnych. Ale już niebawem okazało się, że specyfika uwarunkowań w Polsce nie pozwala na bezpośrednie przejęcie wzorców z Niemiec. Natomiast z powodzeniem udało się skorzystać z zasadniczej idei związków komunikacyjnych – współpracy operatorów, dostosowanej do lokalnej sytuacji wyjściowej. Ten wariant okazał się zdecydowanie prostszy i bardziej realny.

Przykład Wrocławia pokazuje jednoznacznie, jak nawet małe środki finansowe są w stanie uatrakcyjnić komunikację zbiorową i zatrzymać odpływ pasażerów, jeśli tylko wystarczająco duża okaże się wola i chęć działania zainteresowanych stron.

W tym miejscu należą się wyraźne podziękowania władzom miejskim Wrocławia i niemieckiej organizacji ekologicznej EURONATUR za zdecydowane zaangażowanie, bez którego sukces projektu nie byłby możliwy.

Chcielibyśmy, aby niniejszy „przewodnik” stał się źródłem pozytywnej inspiracji dla władz komunalnych i przewoźników w miastach Europy Środkowo-Wschodniej (i nie tylko) w zakresie wykorzystania cennych doświadczeń i rozwiązań.

Aktywne i kompleksowe podejście do tych zagadnień pozwoli nam wspólnie sprostać szerokim wyzwaniom związanym z ochroną środowiska.



Prof. Dr. Andreas Troge

Prezes Federalnego Urzędu Środowiska w Dessau (Niemcy)



Słowo wstępne

We Wrocławiu transport publiczny postrzegany jest przez władze miejskie jako zadanie ważne. Programowe działania staramy się realizować w sposób planowany i konsekwentny. Po początkowej fazie powściągliwości w zakresie potrzeby rozwoju masowej komunikacji tramwajowej i autobusowej, mamy obecnie nową, własną wizję dalszej ewolucji tego obszaru aktywności komunalnej. Naszym zamierzeniem jest nie tylko utrzymanie komunikacji zbiorowej na jej dotychczasowym poziomie, ale jej stanowcze wzmocnienie i zdynamizowanie. W tych planach jest też miejsce na integrację zurbanizowanego obszaru okółomieskiego, chociażby z tego względu, że codzienne potoki samochodów osobowych grożą Wrocławowi poważną zapaścią komunikacyjną. Aby nasza aglomeracja nadal była przyjemna i przyjazna dla jej mieszkańców, musimy podnieść atrakcyjność transportu publicznego w mieście oraz stopniowo rozszerzać ofertę połączeń na teren sąsiednich gmin.

Częścią ambitnych planów komunalnych jest modernizacja znacznej części miejskiej sieci szynowej, zakup nieskopodłogowych tramwajów oraz wprowadzenie takich zmian, jak wspólny bilet na przejazdy środkami różnych przewoźników i skoordynowana oferta w zakresie transportu regionalnego. W dalszej perspektywie planujemy rozszerzyć obszar funkcjonowania miejskiej komunikacji szynowej poza granice Wrocławia i lepiej powiązać ją z regionalnym transportem kolejowym i autobusowym.

Przekonanie co do słuszności obranej drogi ewaluowało stopniowo. Wiele w tym względzie zawdzięczamy długoletniej współpracy z fundacją Euronatur, która wyczuliła nas na znaczenie jakości komunikacji zbiorowej dla atrakcyjności miasta. W ramach naszego wspólnego projektu niemieccy partnerzy nieustannie podkreślali konieczność przygotowywania długofalowych planów rozwoju i zapoznawali nas ze sposobami organizowania dobrej komunikacji publicznej. W tym celu odbyliśmy wiele bardzo dla nas istotnych podróży do miast europejskich, gdzie mogliśmy zapoznać się z doświadczeniami innych aglomeracji, zarówno w sensie pozytywnym, jak i pod kątem unikania ewentualnych błędów. To właśnie ta wymiana doświadczeń spowodowała, że w naszym mieście tyle się zmieniło, szczególnie w zakresie podejścia do transportu publicznego i postrzegania go w kategoriach szerszych, nie ograniczonych granicami administracyjnymi.



Dr Zbigniew Komar

Pełnomocnik Prezydenta ds. Rozwoju Transportu Szynowego

Departament Infrastruktury i Gospodarki, Urząd Miejski Wrocławia, Polska

Spis treści

Wprowadzenie	1
1. Początek - Idea	5
2. Od idei do koncepcji	9
2.1. Cel	9
2.2. Droga do celu	11
2.3. Kto?	13
3. Początek projektu.....	19
3.1. Organizacja projektu.....	19
3.2. Wybór partnerów do projektu.....	23
3.3. Merytoryczne wprowadzenie	31
4. Droga do celu	34
4.1. Działania	34
4.2. Czas	42
5. Przykładowe modele kooperacji w ramach komunikacji zbiorowej.....	44
5.1. Warunek: Rozwój świadomości regionalnej.....	45
5.2. Kontakt z klientem.....	46
5.3. Jednolita częstotliwość kursów.....	48
5.4. Wspólny bilet	49
5.5. Struktura organizacyjna	51
6. Najważniejsze zagadnienia w skrócie	54

Wprowadzenie

Poprawa jakości transportu publicznego mogłaby być taka prosta.

„Gdybyśmy mieli tylko potrzebne pieniądze!” - tak zapewne odpowiedziałby w myślach niejeden polityk komunalny odpowiedzialny za komunikację zbiorową. I w jakimś sensie jest w tym sporo racji. Wszystkie inwestycje w zakresie komunikacji zbiorowej – zakup pojazdów, budowa tras komunikacyjnych, przystanków, instalacje sygnalizacyjne są dużym obciążeniem dla komunalnych kas, jeśli w ogóle jest możliwe planowanie ich realizacji.

Z drugiej strony istnieją sprawdzone sposoby na to, by transport publiczny był bardziej efektywny, przyjazny dla klienta i tańszy, bez konieczności inwestowania na szeroką skalę. Jedną z takich możliwości jest współpraca wielu – a w idealnym przypadku – wszystkich przewoźników i odpowiedzialnych urzędów w regionie. Oferta komunikacyjna ukierunkowana na region generuje powiązania pomiędzy poszczególnymi organizatorami transportu publicznego i operatorami. W miejsce kursów równoległych powstaje sieć opłacalnych połączeń regionalnych. Klient otrzymuje całość informacji z jednej ręki, korzysta z jednego biletu podróżując po całym regionie i może mieć pełne zaufanie do systemu organizacji dalszych połączeń w sieci przy zmianie pojazdu. Region, który ma dobrze rozwiniętą sieć powiązań komunikacyjnych ma mocną pozycję

gospodarczą i jest atrakcyjnym miejscem do zamieszkania.

Kooperacja w ramach regionalnej komunikacji i koordynacja połączeń jest zatem drogą do utrzymania poziomu atrakcyjności transportu publicznego lub stopniowego jej podnoszenia przy wprowadzeniu jedynie zmian organizacyjnych. Niniejsze sprawozdanie ma stanowić zachętę dla tych, w których rękach leży inicjowanie zmian w systemach komunikacji zbiorowej i którym bliska jest idea stworzenia regionalnej oferty komunikacyjnej.

Ten materiał powstał na bazie doświadczeń zebranych w trakcie realizacji projektów o tematyce komunikacji zbiorowej w Polsce, które przez wiele lat były finansowane przez niemiecki Federalny Urząd Środowiska. Celem dziesięcioletniej pracy, obejmującej w sumie dwa projekty było z jednej strony - podczas pierwszej fazy działań (1995 - 2005) wzmocnienie pozycji transportu publicznego we Wrocławiu - stolicy Dolnego Śląska, a z drugiej - w kolejnej fazie - poprawa kooperacji w zakresie organizowania



i świadczenia usług komunikacyjnych oraz koordynacja działań w tym obszarze na terenie aglomeracji wrocławskiej. Drugi projekt realizowany był także w Trójmieście (Gdańsk/Gdynia) i w stolicy Łotwy, Rydze. Ponieważ we Wrocławiu zostały osiągnięte największe sukcesy, to sprawozdanie koncen-

truje się na doświadczeniach z tego regionu. Z jednej strony pokazuje ono kroki podjęte w kierunku skoordynowanego regionalnego transportu publicznego, które zostały podjęte we Wrocławiu, z drugiej – czynniki, które w znacznym stopniu wpłynęły na organizację, przebieg i wynik projektu. Te czynniki mają charakter uniwersalny i z reguły decydują o powodzeniu projektów bez względu na ich tematykę. W tym sensie opisane doświadczenia mogą jak najbardziej zostać wykorzystane w innym kontekście merytorycznym.

Oba projekty wrocławskie były realizowane przez niemiecką fundację ekologiczną EURONATUR we współpracy z lokalnymi partnerami. Inicjatorem współpracy była Euronatur; niniejsze doświadczenia są więc przedstawione z punktu widzenia zewnętrznego, zagranicznego uczestnika działań, który sam przejął na siebie zadanie zdobycia środków finansowych. Fakt, że to nie partnerska gmina lokalna finansowała działania, będzie w dalszej części rozważań istotnym punktem odniesienia.

Sprawozdanie dotyczy projektów realizowanych w Polsce. Polska, jak każdy kraj, ma swoją specyfikę, zarówno w sensie strukturalnym, jak i prawno-finansowym. Także jej mieszkańcy wyróżniają się własnymi oryginalnymi cechami charakteru. Niektóre z nich zostały przedstawione w sposób bardziej szczegółowy, ponieważ wywarły one duży wpływ na przebieg prac projektowych. Mówiąc o polskiej odrębności

mamy na myśli podkreślenie, jak ważne jest uwzględnienie i poszanowanie narodowego, regionalnego i lokalnego kolorytu oraz przestrzeganie pewnych zasad z tym związanych. W przypadku, gdy w grę wchodzi zagraniczne organizacje, instytucje czy firmy, jest to zagadnienie o kluczowym znaczeniu.

1. Początek - Idea

Idea projektu i pierwszy krok uwarunkowane są uświadomieniem sobie naglącej potrzeby zmian. Bez względu na to, o jaki obszar polityki chodzi (komunalna polityka transportowa, polityka energetyczna, ochrony zdrowia, itp.), w przypadku gdy aktualna sytuacja nie jest zadowalająca, powstaje poczucie konieczności podjęcia jakiś działań. Jeśli trudno jest wyobrazić sobie szybką zmianę w zakresie kompleksowych procesów, struktury, celów, należy skupić się na problemie już istniejącym bądź nadciągającym i zastanowić się nad sposobami przeciwdziałania negatywnym zjawiskom. Tak powstają pomysły na realizację projektów.

W przypadku naszych projektów dotyczących komunikacji publicznej we Wrocławiu, już pierwsze doświadczenia i rozmowy z przedstawicielami gminy pokazały, że od początku 1990 roku polskie miasta mają do czynienia z całkiem nową sytuacją transportową. Komunikacja zbiorowa, która do tej pory dominowała w krajobrazie miejskich terenów zurbanizowanych, została gwałtownie wyparta przez lawinowo rosnącą motoryzację indywidualną, zepchnięta na plan dalszy – zarówno w codziennej rzeczywistości, jak i w sensie przenośnym, w świadomości większości decydentów politycznych. Przykład Europy Zachodniej pokazywał jednoznacznie, czym grożą takie trendy i do jak wielu klęsk ekonomicznych, społecznych i ekologicznych mogą doprowadzić.

Tak zrodził się imperatyw niezwłocznego działania we Wrocławiu. Dla komunikacji zbiorowej (KZ) jedyną szansą ratunku w konkurencji z samochodem prywatnym jest jej gruntowna modernizacja i w konsekwencji podniesienie atrakcyjności usług.

Co jednak można zrobić, jeśli środki komunalne są nie wystarczające, co ma miejsce w większości przypadków, bądź jeśli ich wręcz nie ma w ogóle. Inwestycje w zakresie transportu publicznego należą do jednych z droższych i gminy rzadko na nie stać. Ale nawet w konkretnym przypadku Wrocławia, gdy sytuacja finansowa miasta nie wglądała tak źle, zdecydowaliśmy się na wybranie tematu, który rokował największe nadzieje na osiągnięcie korzyści pod kątem pasażerów i bieżące podniesienie atrakcyjności komunikacji. Naszym priorytetem stało się wzmocnienie współpracy i koordynacji w zakresie regionalnego transportu publicznego.

Znaczenie sprawnej i niezawodnej komunikacji regionalnej rośnie wraz z nasileniem się motoryzacji indywidualnej i pragnienia mieszkańców miast do zamieszkania w miejscu umożliwiającym kontakt z naturą. Do tej pory nie było w Polsce systemów odpowiadających nowoczesnym standardom. System, bądź jego brak polegał raczej na samowoli różnych operatorów w wybieraniu sobie tras do obsługi i „podbieraniu” pozostałym firmom klientów. Nie trzeba dodawać, że obraz ten był mało

przejrzysty, zawodny, mało efektywny, bo dopuszczający komunikację równoległą na liniach uchodzących za atrakcyjne i charakteryzujący się brakiem oferty w obszarach i w godzinach mało opłacalnych. Trudno się więc dziwić, że logiczną konsekwencją tego „braku logiki” był gwałtowny spadek ilości pasażerów i problem wzrostu kosztów po stronie operatorów.

Prawdziwą alternatywą jest:

- regularna oferta komunikacyjna (stała częstotliwość),
- oferta niezawodna,
- oferta opracowana pod kątem całego regionu – łatwe przesiadanie się między różnymi środkami lokomocji i operatorami, minimalne okresy czekania, brak konieczności nabywania dodatkowego biletu
- oferta przejrzysta, na bieżąco aktualizowana, zrozumiała, z czytelnymi tablicami informacyjnymi o jednolitej szacie graficznej.

Zaletą takiej oferty jest jej „taniość”, ponieważ wymagane zmiany dotyczą głównie szczebla organizacji i komunikowania się z pasażerami. Drugą istotną korzyścią jest efektywność nowego systemu poprzez racjonalne wykorzystanie środków na spójny regionalny system bez zbędnych kursów równoległych, z dowożeniem pasażerów do głównych osi komunikacyjnych oraz likwidacja niepotrzebnie wydłużonych odcinków tras. Stąd nasz pomysł może być dobrą alternatywą dla gmin i regionów, które mają

ograniczone spektrum finansowe, ale za to zdecydowaną chęć wzmocnienia swojego transportu publicznego.

Ważna wskazówka

Stworzenie regionalnej struktury współpracy jest z finansowego punktu widzenia atrakcyjne, ale z drugiej strony oznacza duże wyzwanie na płaszczyźnie personalnej. Powołanie związku komunikacyjnego oznacza zmianę – zmianę w strukturze komunikacji zbiorowej i dla jej organizatorów. Kolejnym zjawiskiem jest przesunięcie kompetencji. Jeśli zamierzamy stworzyć w regionie solidną sieć skomunikowanych ze sobą połączeń, trzeba być tego świadomym. Centralne znaczenie odgrywa tu więc gotowość do podjęcia zmian i innego rozłożenia kompetencji. Bez tego – i oczywiście odpowiedniej dozy wytrwałości, rozmów i czasu – koordynacja transportu w regionie nie ma szans powodzenia.

2. Od idei do koncepcji

Chociaż regionalna integracja transportu publicznego jest długim procesem i, jak wskazuje doświadczenie, prawie nigdy się nie kończącym, gmina, która zamierza rozpocząć działania w tym kierunku, powinna koniecznie wybrać formę projektu – tzn. zdefiniować początek i cel końcowy. Tylko dzięki temu można mieć nadzieję na przejście tej (naprawdę) trudnej drogi do samego końca, czyli gotowej struktury kooperacji, nie bacząc na czasochłonność zadań i skalę przeszkód.

2.1. Cel

Koncepcja projektu jest czymś w rodzaju linii przewodniej. Jej najważniejszym komponentem jest merytoryczne określenie celu. Najlepiej więc rozpocząć planowanie projektu od końca – czyli jego celu, który powinien być możliwie precyzyjnie sformułowany. Jego ustalenie ma wręcz fundamentalne znaczenie dla dalszego przebiegu prac i z tego względu nie wolno się zbyt śpieszyć czy wywierać presji na innych, lecz podejść do tematu z rozwagą. Nadrzędnym zadaniem w tej fazie jest znalezienie takiego celu, który w danych okolicznościach byłby realistyczny i zakładał udział wszystkich „aktorów” w tym procesie, a następnie zbudowanie solidnej bazy dla całości działań na przyszłość. W przypadku projektów wrocławskich naszym priorytetem było doprowadzenie w ciągu trzech lat do podjęcia politycznej decyzji na temat stworzenia struktury

regionalnej w komunikacji zbiorowej i zrealizowanie pierwszych, konkretnych, wspólnych działań kooperacyjnych. Z jednej strony cel ten był na tyle konkretny, by wytyczyć kierunek prac, z drugiej pozostawiliśmy sobie wystarczająco dużo swobody, by móc elastycznie reagować na bieżące zmiany polityczne i lokalne, których oczywiście należało się spodziewać.

Nawiązanie do projektów wrocławskich

W pierwszym projekcie wrocławskim opracowano koncepcję remontu jednej z ulic w obrębie starego miasta ze szczególnym ukierunkowaniem na modernizację torowiska tramwajowego. Mimo dużych wysiłków miasta, finansowanie z własnych środków budżetowych nie było możliwe. Nie powiodło się też pozyskanie kredytu na ten cel. Gdy kończył się pierwszy projekt, wydawało się, że ten cel na zawsze został stracony.

Pięć lat później Polska, nowy członek UE, mogła nagle skorzystać z różnych źródeł dofinansowania unijnego. We Wrocławiu „odkurzono” dawny pomysł odnowienia ciągu ulicznego i uruchomiono środki niezbędne do jego realizacji.

W trakcie trwania projektu władze polityczne dojrzały do uznania wagi transportu publicznego i wręcz same zaczęły wysuwać pomysły w kierunku wzmocnienia jego struktury. Podczas realizacji zadań ugruntowane zostały też kompetencje lokalnych specjalistów i decydentów od spraw komunikacyjnych. Gdy nadeszła odpowiednia chwila historyczna miasto było już przygotowane do skorzystania z nadążającej się okazji sięgnięcia po odpowiednie fundusze pomocowe.

Oprócz celu merytorycznego, czyli na przykład wzmocnienia współpracy regionalnej w zakresie komunikacji zbiorowej, takie projekty zawsze stwarzają też możliwości zdefiniowania dodatkowych zadań, w znacznym stopniu niezależnych od myśli przewodniej. We Wrocławiu było to przykładowo: transfer know-how, budowanie nowych obszarów kompetencji, budowa lokalnej sieci współpracy i trwała zmiana po-

litycznego nastawienia do problematyki. **Jeśli uda się osiągnąć te nowe cele, treści projektowe żyją nadal swoim życiem po sfinalizowaniu prac.** Może się więc okazać, że projekt zakończony pozornie fiaskiem, „kiełkuje” na tyle skutecznie, że w późniejszym czasie pojawiają się sukcesy o rodowodzie z dawno minionego okresu.

2.2. Droga do celu

O ile cel projektu (cele projektu) powinien być sformułowany w sposób możliwie jak najbardziej

konkretny i być wynikiem osiągnięcia konsensusu wśród zainteresowanych stron, to na pewno nie zaleca się tego przy opisie przebiegu działań. Tutaj najważniejsze jest, poza jasnym początkiem i końcem, wyznaczenie głównych punktów odniesienia, które niejako określają kierunek i nadadzą projektowi stabilność. Ta wolna przestrzeń, swoboda wprowadzania poprawek, możliwość nowego definiowania pojęć i dokonywania „zwrotów” jest potrzebne z punktu widzenia otwartości na nową wiedzę, nie przewidziane zmiany sytuacji ramowej i możliwości reagowania na nie. Z doświadczenia wiadomo, że zbyt sztywne ramy i reguły mogą nałożyć na projekt „gorset”, który wyhamuje jego rozwój. Elastyczność i wolność wyboru są bardzo ważne, szczególnie w kontekście takich zagadnień, jak integracja regionalnego transportu publicznego, zmiana w sposobie myślenia uczestników tego procesu

Nawiązanie do projektów wrocławskich

Celem projektu była poprawa kooperacji i koordynacji różnych operatorów w regionalnym transporcie publicznym. W Niemczech taki model realizowany jest na zasadzie związków komunikacyjnych. Było więc rzeczą oczywistą, że także projekt wrocławski powinien zmierzać ku zbudowaniu takiej struktury. Jednakże po jakimś czasie okazało się, że przeniesienie wzorców niemieckich nie ma szans na realizację, natomiast poprawa koordynacji i kooperacji w komunikacji zbiorowej rokuje nadzieję.

1. Związki komunikacyjne w Niemczech i w innych krajach Europy Zachodniej mają dostęp do środków finansowych, których w Polsce nie ma. Dofinansowanie ze strony rządu na inwestycje w infrastrukturę czy eksploatację trudno w jakimkolwiek sensie nazwać wystarczającym. W konsekwencji Wrocław musiał znaleźć rozwiązanie, które nie kosztowałoby dużo i mimo wszystko wzmocniło regionalną współpracę operatorów w zakresie komunikacji.

2. W ramach projektu zleciliśmy wykonanie analizy sytuacji prawnej w kontekście założenia związku komunikacyjnego czy innego modelu współpracy na szczeblu struktury. Wbrew oczekiwaniom to opracowanie pokazało, że utworzenie takiego związku, jaki zaplanowaliśmy, w warunkach polskich byłoby bardzo trudne. W tym celu należałoby włączyć do współpracy zbyt wiele konkurujących ze sobą administracyjnych struktur organizacyjnych, co oznaczałoby z kolei wydłużenie czasu oczekiwania na decyzje i w konsekwencji zagrożenie dla realizacji celu projektu. Jedynym realistycznym sposobem byłyby dwustronne rozmowy między sąsiadującymi gminami.

W ten sposób cel projektu nie był zagrożony. Ale gdyby koncepcja i wytyczne projektowe były zbyt sztywne, w tych okolicznościach trudno by nam było zareagować na te dwa nowe czynniki i znaleźć rozwiązanie dopasowane do wymogów lokalnych. W przypadku Wrocławia oznacza to, że miasto podpisuje ze swoimi sąsiadami umowy międzygminne o świadczeniu wzajemnych usług komunikacyjnych. Wynikiem takiej współpracy jest oferta połączeń ukierunkowana promieniście na Wrocław. Nie jest to co prawda rozwiązanie optymalne, ale odpowiada obecnym naturalnym potokom komunikacyjnym i wspiera, co jest rzeczą jeszcze ważniejszą, współpracę między gminami i operatorami w regionie. Tym samym tworzą się podwaliny dla stworzenia modelu przyszłej nowoczesnej współpracy.

i wprowadzenie nowych struktur organizacyjnych.

Przykład wrocławski jest dowodem na to, że nie tylko należy koniecznie przewidzieć pewien obszar swobody na zmiany merytoryczne. Potwierdza on także, że te nieprzewidziane, dodatkowe kroki są w stanie przynieść jak najbardziej pozytywne efekty. Analiza stanu prawnego w zakresie zakładania związków czy zawiązywania organizacji w Polsce była na przykład takim krokiem dodatkowym. Przedstawienie tego opracowania spowodowało, że wszyscy zainteresowani mogli zacząć dyskutować na temat różnych możliwych rozwiązań, wyposażeni w gruntowną znajomość tematu i wybrać najlepszy, najbardziej praktyczny wariant. To był kolejny krok do przodu. Takie małe kroki należy włączać do projektu, bo - po pierwsze - są one wstępem do celów pośrednich, które też w dalszej kolejności powinny zostać zrealizowane, ponieważ jest to potencjalnie realne, po drugie - takie cele pośrednie dają wszystkim zainteresowanym poczucie posuwania się do przodu i odnoszenia jakiegoś sukcesu. Ten aspekt jest wręcz nieoceniony z punktu widzenia motywowania partnerów w projekcie i jego uczestników oraz kontynuowania prac.

Jako kroki pośrednie dobrze mogą służyć analizy stanów bieżących, opracowania, koncepcje, które mogą zostać zaprezentowane uczestnikom projektu na przykład podczas warsztatów czy konferencji pod koniec roku podsumowujących

działania ostatnich 12 miesięcy i stawiających je w szerszym kontekście tematycznym, jak również wyjazd studyjny pod jakimś konkretnym tytułem w celu poszukiwania odpowiedzi na trudny problem lokalny, itp.

2.3. Kto?

Oprócz wyznaczenia celu, drugim najważniejszym zadaniem w zakresie planowania jest wybranie partnerów do realizacji projektu. Tutaj można się posłużyć dwoma metodami: od góry do dołu albo na odwrót.

W projektach EURONATUR partnerzy byli wybierani według drugiej zasady i podlegli fluktuacji. W większości naszych projektów na początku było mało uczestników i zazwyczaj wywodzili się oni z organizacji ekologicznych, uczelni wyższych, czasami spośród pracowników administracji komunalnej. W trakcie prac, wraz z rosnącą popularnością projektu liczba uczestników rosła i obejmowała także osoby piastujące ważne stanowiska decyzyjne. Na przykład u podstaw wrocławskiego projektu komunikacyjnego w pierwszej jego fazie leżało jedynie zaangażowanie jednego miejscowego koordynatora, obietnica współpracy ze strony dwóch osób z urzędu miejskiego w kwestiach merytorycznych (z dwóch różnych wydziałów) oraz gotowość jednego zagranicznego eksperta do podzielenia się swoją wiedzą. W miarę upływu czasu w projekcie pojawili się wójtowie sąsiednich gmin, osoby na kierowniczych stanowiskach z

firm komunikacyjnych, zagraniczni doradcy i dyrektor wrocławskiego urzędu odpowiedzialnego za infrastrukturę, dzięki któremu powstał bezpośredni kontakt z prezydentem miasta.

Jeśli gmina lub region postanowią same o przejęciu inicjatywy w zakresie poprawienia koordynacji regionalnej komunikacji zbiorowej, mogą z góry ustalić, kto będzie uczestniczył w projekcie. W takiej sytuacji należy wybrać jedną odpowiedzialną osobę, którą wspomagać będą różni specjaliści z zainteresowanych sektorów działań, a w celu zapewnienia kontynuacji prac nad projektem noszącym na przykład tytuł „Wzmocnienie integracji w ramach komunikacji

Nawiązanie do projektów wrocławskich

W ramach wrocławskiego projektu komunikacyjnego dość szybko powstał „nieformalny zespół roboczy do prac nad utworzeniem związku komunikacyjnego”. To jest przykład projektu „od dołu”, ponieważ na początku nie było jeszcze deklaracji ze strony prezydenta miasta co do poprawy koordynacji i kooperacji w zakresie regionalnej komunikacji publicznej. Aby uniknąć nadmiernych emocji i nie prowokować powstania politycznej opozycji, poza członkami grupy mało kto wiedział o jej ukierunkowaniu. Zespół po prostu się spotykał, definiował zadania na najbliższą przyszłość dotyczące założenia związku komunikacyjnego i je w kolejnych miesiącach realizował – dodatkowo oprócz własnych codziennych obowiązków zawodowych.

W tym systemie zostały opracowane następujące zagadnienia: wyznaczenie głównych punktów przesiadkowych w mieście, dopasowanie rozkładu linii pod tym kątem, koncepcje dotyczące wspólnego biletu, koordynacja rozkładów jazdy, jednolita informacja dla pasażerów, itp. Wyniki tych prac były przekazywane dyrektorowi departamentu infrastruktury, który wspólnie z EURONATUR podejmował decyzje, w jakim zakresie potrzeba jeszcze pomocy ze strony zewnętrznych doradców, a które z propozycji zespołu roboczego mogą zostać wdrażane bezpośrednio.

zbiorowej” powinien powstać odpowiedni zespół roboczy. Jest to bardzo ważne także z tego względu, że wszystkie pracujące w projekcie osoby oprócz spraw związanych z długim i trudnym procesem integracji, muszą wypełniać swoje podstawowe obowiązki zawodowe, co oczywiście nie jest łatwe. Regularne spotkania takiej grupy zwiększają szanse na realizację zdefiniowanych zadań i działają motywująco, zwłaszcza

gdy chodzi o znalezienie pomiędzy spotkaniami czasu na skoncentrowanie się na sprawach projektowych.

Przy wyborze osoby odpowiedzialnej na miejscu za projekt, należy zwrócić uwagę nie tylko na jej wiedzę fachową, lecz także na jej umiejętności kierownicze oraz cechy charakteru. Ponieważ głównie od niej zależeć będzie znalezienie wspólnego mianownika dla wielu różnych i częściowo sprzecznych interesów stron odpowiedzialnych za zorganizowanie i realizowanie zadań komunikacyjnych oraz odbiorców tych usług. Taka osoba musi posiadać umiejętność rozmawiania z ludźmi i ich integrowania w kierunku wypracowania spójnego systemu komunikacji.

Kolejną ważną sprawą jest w tym kontekście podjęcie decyzji na temat wyboru osób realizujących projekt. Tutaj należy sobie postawić pytanie czy reprezentanci gminy będą mieli wystarczająco dużo czasu, by samemu się wszystkim zająć, czy też należałoby powierzyć to zadanie specjalistom z zewnątrz. W przypadku decyzji na korzyść tego ostatniego wariantu, władze gminne muszą dokonać rozważnego i obiektywnego wyboru. Funkcję doradców spełniać mogą z powodzeniem konsultanci, rzeczoznawcy, instytuty naukowe, organizacje pożytku publicznego (np. organizacje ekologiczne), przedsiębiorstwa, urzędy publiczne, które realizowały już podobne projekty.

EKSKURS: Włączenie „osób z zewnątrz” się opłaca

W tym miejscu przedstawimy pokrótce argumenty przemawiające za tym, dlaczego z punktu widzenia gminy korzystne czy wręcz pożądane jest włączenie do projektu partnerów z innych regionów lub krajów, bądź też przyjęcie zagranicznej oferty współpracy w ramach projektu.

- „Osoby z zewnątrz” nie są uzależnione od struktur administracyjnych i politycznych i mają dlatego obiektywny stosunek do problemu. Ten dystans jest szczególnie ważny w kwestiach nie zawsze łatwych do pogodzenia, jak np. w przypadku integracji systemu komunikacji, której konsekwencją jest przesunięcie kompetencji, określenie nowych zadań, powstanie nowej struktury organizacyjnej i nowy rozdział środków finansowych.
Takie osoby
- wnoszą własne doświadczenia do projektu i nowe pomysły, wzbogacając go tym samym,
- znają i pokazują inne, funkcjonujące rozwiązania,
- nie są zainteresowane władzą polityczną, czyli nie podlegają prymatowi cyklu wyborczego, a więc mogą skoncentrować się na treści projektu,

Nawiązanie do projektów wrocławskich

Fundacja EURONATUR w trakcie realizowania projektów we Wrocławiu nawiązała wiele różnych kontaktów z osobami, które w jakiś sposób miały do czynienia z komunikacją zbiorową i były za nią odpowiedzialne. Osoby te reprezentowały nie tylko różne szczeble administracji terytorialnej, ale także przedsiębiorstwa komunalne i prywatne mające własne wydzielone kompetencje. W każdej z tych instytucji i firm współpracowaliśmy z przedstawicielami różnych wydziałów. Uwagę naszą zwrócił fakt, że generalnie te wszystkie osoby mało miały ze sobą do czynienia, a czasami nawet się nie znały, także z powodu atmosfery konkurencji między nimi. Dzięki zaproszeniu Euronatur spotkania w szerszym gronie odbywały się na gruncie neutralnym. Umożliwiło to nawiązanie kontaktów, przedyskutowanie niektórych kwestii i rozpoczęcie współpracy.

- mogą zebrać „przy jednym stole” osoby z różnych opcji, które zazwyczaj niechętnie lub wcale się ze sobą nie kontaktują.
- „Osoby z zewnątrz”, szczególnie obcokrajowcy traktowani są w Polsce ciągle jeszcze z dużą otwartością. W takich okolicznościach przeważa poczucie solidarnej wspólnoty, nieporozumienia czy niesnaski odsuwane są na dalszy plan, bo celem jest zaprezentowanie się jako partner kompetentny i fachowy.

Zewnętrzni partnerzy mogą albo odegrać bardzo pozytywną rolę w projekcie, albo mu zaszkodzić,

jeśli nie spełnią pewnych warunków. Te ostatnie dotyczą szczególnie cech charakteru i umiejętności zarządzania:

- Jeśli potencjalny zagraniczny partner nie miał jeszcze doświadczenia, albo miał go mało w kontaktach z krajem, w którym realizowany ma być projekt, w pierwszej kolejności powinien skoncentrować się na poznaniu tego kraju, mentalności narodu, struktur politycznych i administracyjnych regionu. We wszelkich kontaktach zalecane jest poszanowanie lokalnej specyfiki, wyczucie oraz takt.
- Umiejętność słuchania i wdrażania nowo pozyskanej wiedzy w praktyce warunkuje postanie projektu mającego kontekst lokalny i znalezienie najbardziej realistycznych rozwiązań.
- Potencjalny partner musi zdawać sobie sprawę ze stopnia trudności i charakteru politycznych procesów oraz umieć odpowiednio na nie zareagować. Tylko wtedy może powieść się inicjowanie zmian sposobu myślenia w strukturach decyzyjnych, stworzenie wzorców kooperacji i trwałe ich wdrożenie w rzeczywistość lokalną.
- W celu wzmocnienia lokalnych kompetencji niezbędna jest gotowość do podzielenia się własną wiedzą. A to z kolei jest warunkiem do samodzielnego kontynuowania zapoczątkowanych z pomocą zewnętrznego partnera zmian w zakresie kooperacji w ramach regionalnego transportu publicznego, także w momencie wycofania się partnera zewnętrznego z projektu.
- Zewnętrzny partner powinien umiejętnie „zarazić” innych swoim entuzjazmem dla projektu, tak by udało się pozyskać dla niego jak najwięcej zwolenników i przekonać krytyków do głównej idei.
- Partner musi występować jako prawdziwy partner, a nie tylko realizować swoje pomysły i pracować na konto własnego sukcesu.

Pomimo wszystkich korzyści wynikających z włączenia zewnętrznych partnerów do projektu, regionalna integracja transportu publicznego może się udać jedynie w przypadku, gdy gmina współpracuje ze wszystkimi partnerami w projekcie, tymi wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi. Gmina musi identyfikować się z

projektem, postrzegać go jako swój własny, wypełniać go istotnymi dla siebie treściami i być zainteresowaną wynikami prac oraz ich wdrożeniem.

3. Początek projektu

Zgodnie z wrocławskimi doświadczeniami początek projektu wyznaczają trzy różne aspekty: organizacja projektu, partnerzy i merytoryczne wprowadzenie.

3.1. Organizacja projektu

Projekty można organizować na bardzo wiele sposobów. Doświadczenie podpowiada, że parę czynników wydaje się odgrywać zasadniczą rolę i dobrze rokować na przyszłość. Niektóre z wymienionych tutaj punktów omawianych jest dodatkowo w innych częściach tego sprawozdania. Poniżej przedstawiamy te czynniki, bez których nie byłoby możliwe pomyślnie zorganizowanie projektu.

- Systematyczna i trwała opieka nad projektem pod względem merytorycznym i organizacyjnym jest możliwa tylko pod warunkiem istnienia **struktur lokalnych**, w których oddelegowane są osoby z wyznaczonym tygodniowym pensum czasu na prace projektowe. Tutaj można sięgnąć albo do struktur już funkcjonujących, albo stworzyć nowe pod kątem zdefiniowanych celów. Taki fundament wymaga oczywiście finansowego wsparcia, bez którego trudno się spodziewać rzetelnych wyników pracy. Zadania współpracowników lokalnych struktur są wymienione w punkcie 3.2 (Wybór partnerów do projektu).

Lokalna struktura projektowa powinna być bezwzględnie niezależna ekonomicznie i politycznie. Nie może ona w żadnym razie mieć jakiś

powiązań z partiami politycznymi lub przedsiębiorstwami, których własne partykularne interesy mogłyby wpłynąć na obiektywizm w poszukiwaniu rozwiązań.

- Jedynie integracja miejscowych jednostek decyzyjnych pozwala na skuteczność wdrażania

Nawiązanie do projektów wrocławskich

Do samego końca projektu wrocławskiego nie było łatwo skłonić do współpracy wszystkie strony. Kompetencje z zakresu komunikacji były podzielone na różne jednostki: urząd miasta, zarząd dróg i komunikacji, miejskie przedsiębiorstwo komunikacyjne, komisje do spraw rozwoju aglomeracji wrocławskiej, prywatnych operatorów, regionalnych operatorów autobusowych, dolnośląskie koleje regionalne, urząd marszałkowski. Ten chaos kompetencyjny spotyka się w Polsce na każdym kroku na wszystkich szczeblach polityki. Stąd podejmowanie decyzji wymagających zgody innych struktur jest stanowczo utrudnione.

Na dodatek polska administracja terenowa jest bardzo zhierarchizowana. co może się objawiać między innymi tym, że podczas spotkań, w których bierze udział zwierzchnik jakiegoś działu, jego współpracownicy nie mają odwagi zabrać głosu, bez względu na to, jak bardzo są kompetentni w jakimś temacie.

Aby móc jakoś poradzić sobie z tego rodzaju strukturą, należy koniecznie stworzyć sieć, w której współpracowałoby możliwie jak najwięcej przedstawicieli różnych jednostek, zapraszanych regularnie na spotkania. Ponadto w ten sposób wszyscy mogą być zawsze na bieżąco informowani o aktualnych sprawach. Pozytywnym skutkiem ubocznym jest wzmocnienie kontaktów między stronami, które mogą w idealnym przypadku zaowocować lepszą współpracą na innych polach.

rozwiązań projektowych, także po zakończeniu projektu. W obszarze realizacji projektu powinna powstać **sieć**, w ramach której współpracowaliby np. przedstawiciele regionu, gminy, politycy oraz planiści zajmujący się transportem, a także reprezentanci organizacji ekologicznych. W ten sposób można uniknąć złego lub braku przepływu informacji i powstania po jakiejś stronie poczucia pominięcia.

- Oprócz sieci osób pilotujących projekt oraz posiadających kompetencje decyzyjne, należałoby w miarę możliwości stworzyć **sieć ekspertów** z kraju i zagranicy, którzy wymienialiby się doświadczeniami oraz byli skłonni do udostępnienia swojej wiedzy dla celów projektowych.

Podczas realizowania projektów komunikacyjnych we Wrocławiu do takiej sieci należeli przedstawiciele różnych niemieckich przedsiębiorstw komunikacyjnych, niemieckiego i europejskiego zrzeszenia przedsiębiorstw komunikacyjnych, niemieckich związków komunikacyjnych, niemieckich ministerstw, administracji regionalnej i komunalnej, burmistrzowie, instytucje finansowe, niemieccy i międzynarodowi konsultanci, przedstawiciele przedsiębiorstw komunikacji zbiorowej (głównie sektora produkcji tramwajów). W zależności od potrzeb ci różni fachowcy integrowani byli w projektowe działania w formie rozmów telefonicznych, porad pisemnych, a także osobistych wizyt we Wrocławiu.

Nawiązanie do projektów wrocławskich

Podczas pracy projektowej wielokrotnie okazywało się, że gotowość do przyjmowania informacji lub poważnego jej traktowania zależała od tego, kto je przekazywał. Szczególnie dotyczyło to kwestii trudnych do rozwiązania dla miasta lub związanych z poważnymi konsekwencjami na przyszłość. W takiej sytuacji eksperci z zewnątrz okazywali się najlepszym źródłem wiedzy. I tak na przykład doświadczenia zagranicznych gmin czy przedsiębiorstw komunikacyjnych, które podejmowały kiedyś podobne decyzje, były we Wrocławiu przedmiotem głębokich dyskusji i miały wpływ na rodzaj przyjmowanego rozwiązania. Natomiast podobna informacja przekazywana wielokrotnie przez realizatorów projektu, do niczego nie prowadziła.

W konsekwencji, w przypadku spraw spornych czy newralgicznych zawsze staraliśmy się zapraszać zagranicznych ekspertów, a opiekunowie projektu usuwali się na plan dalszy. .

- W celu umożliwienia szybkiego reagowania na zmiany i nowe okoliczności, projekt należy wyposażyć w szerokie **spektrum merytoryczne**.

Idee i bodźce pochodzą od partnerów w projekcie,

Nawiązanie do projektów wrocławskich

Drugi projekt komunikacyjny dotyczący wspierania kooperacji i koordynacji komunikacji zbiorowej ukierunkowany był pierwotnie na trzy regiony: Wrocław, Trójmiasto i stolicę Łotwy, Rygę. W tych wszystkich regionach celem było podjęcie próby wzmocnienia regionalnej współpracy w ramach komunikacji publicznej w drodze założenia związku komunikacyjnego i podniesienia jednocześnie atrakcyjności komunikacji w oczach pasażerów.

To założenie pasowało do polskich struktur urbanizacyjnych i komunikacyjnych, ale w Rydze sytuacja wyglądała inaczej. Z rozmów z przedstawicielami władz miejskich, przedsiębiorstw komunikacyjnych i łotewskiego ministerstwa transportu wynikało, że, co prawda, idea integracji komunikacji odgrywa w stolicy Łotwy dużą rolę, to jednak specyfika lokalna sprawia, że praktycznie cały układ komunikacyjny koncentruje się na Rydze i połączenia regionalne nie mają prawie żadnego znaczenia ze względu na bardzo słabe zaludnienie i wiejski charakter obszarów poza Rygą. Podobnie jest w pozostałych republikach nadbałtyckich. Z tego punktu widzenia wzorowanie się na niemieckich związkach komunikacyjnych nie wydawało się właściwym sposobem integracji transportu publicznego. Natomiast lokalny związek komunikacyjny wydaje się już być dużo ciekawszym pomysłem opartym na integracji operatorów miejskich i ogólnym organizowaniu układu komunikacyjnego na bazie struktury wyznaczonych zadań.

Dzięki swoistej „elastyczności” w projekcie pierwotna idea związku regionalnego została zastąpiona przez związek lokalny dostosowany do specyfiki potrzeb. W tym sensie nasz projekt przyniósł miastu korzyść.

którzy sami muszą określić swoje cele i zamierzenia (w ogólnym zarysie po- winny one zostać uwzglę- dnione już we wstępnej koncepcji). Dzięki temu projekt otrzymuje struk- turę opartą na małych krokach, pozwalającą na systematyczne osiąganie efektów i wykorzystanie przerw na zebranie refleksji. Częste spotkania umożliwiają wybranie najsukuteczniejszego spo- sobu postępowania, odpowiadającego wymogom lokalnym i wyrażającego konsensus osiągnięty w

wyniku dyskusji pomiędzy niektórymi lub nawet wszystkimi uczestnikami projektu.

- Udział zagranicznych partnerów miał wpływ na wybór języka / języków / używanego w projekcie. Zasadniczym założeniem jest, by projekt realizowany był w języku lokalnym, ponieważ nie można zakładać, że wszyscy uczestnicy projektu będą władali obcymi językami w wystarczającym zakresie. Z tego względu konieczne jest

tłumaczenie rozmów i materiałów pisemnych na język narodowy – w przeciwnym razie „gubią się” po drodze niektóre istotne treści. W najgorszym wypadku może się okazać, że projekt nigdy nie zostanie zaakceptowany jako swój własny, tylko będzie traktowany jako coś obcego.

Wszyscy partnerzy w projekcie, i ci lokalni, i ci z zewnątrz muszą się porozumiewać jakimś wspólnie wybranym językiem, w którym omawiane będą zarówno treści organizacyjne, jak i specjalistyczne. Ponadto jeden z partnerów musi dobrze znać język angielski, aby móc nawiązywać korzystne dla projektu kontakty zagraniczne. W projektach wrocławskich językiem komunikacyjnym był niemiecki i polski, a ponadto najważniejsi partnerzy znali dobrze angielski.

3.2. Wybór partnerów do projektu

Sukces przedsięwzięcia zwanego „integracją komunikacji” zależy w decydującym stopniu od tego czy uda znaleźć się osoby i instytucje identyfikujące się z zadaniami i chcące się zaangażować, pozyskać polityków i przedstawicieli struktur organizacyjnych komunikacji oraz opinię publiczną, skłoną poprzeć cel projektu spontanicznie lub pod wpływem działań propagandowych.

Dlatego należy postawić sobie za cel uzyskanie jak największego poparcia dla tematu projektu, a w późniejszej fazie - dla konkretnych działań - na płaszczyźnie komunalnej, ponad podziałami partyjnymi i resortowymi. Poniżej przedstawione

zostały wskazówki, jak osiągnąć w tym zakresie pozytywny efekt:

Po pierwsze należy znaleźć osoby popierające ideę regionalnych struktur kooperacyjnych, które mogą stać się uczestnikami projektu i przyczynić się do jego realizacji z uwagi na swoją wiedzę i / lub funkcję (por. rozdział 3.3.). Z doświadczenia wynika, że te same osoby są zainteresowane zarówno zmianami, jak i pomocą w ich wdrażaniu. Sieć składająca się z takich osób optymalnie wykorzystuje ich zaangażowanie, służy wymianie informacji i doświadczeń oraz pomaga w sytuacjach trudnych w poszukiwaniu rozwiązania.

Po drugie powodzenie w znalezieniu poparcia dla regionalnej integracji komunikacji zależy od partnerów w projekcie, ich umiejętności, fachowości, talentów i doświadczeń. Partnerzy powinni być:

- **politycznie neutralni**

- realizatorzy projektu, jeśli nie chcą stać się pionkiem w międzypartyjnych rozgrywkach i wykonywać swojej pracy pod dyktando kadencji władzy, muszą zachować swoją polityczną neutralność. Chociaż sprzymierzenie się z najbardziej wpływową partią może być bardzo kuszące, to kryje w sobie zawsze ryzyko znalezienia się w próżni, w momencie, gdy ta władza straci swoją pozycję lub gdy priorytety polityczne przesuną się w inną stronę.

- **ekonomicznie niezależni od celu projektu**

- w projektach typu: regionalna integracja komunikacji zbiorowej w grę wchodzi współpraca z różnymi przedsiębiorstwami, które oferują infrastrukturę, pojazdy czy usługi projektowe. Z tego względu mogą być zainteresowane uczestniczeniem w projekcie. Powinno się jednak unikać wyznaczania takich partnerów na liderów projektu, ponieważ własne partykularne interesy ekonomiczne mogłyby w pewnym momencie stać w sprzeczności z neutralnym rozwiązaniem korzystnym z uwagi na lokalną sytuację i w konsekwencji nie służyć gminie.

- **obecni na miejscu**

- lokalny partner gwarantuje „pilnowanie” spraw na miejscu. Nie zmienia to faktu, że partner zewnętrzny powinien regularnie bywać w miejscu realizacji przedsięwzięcia i przeprowadzać jak najczęściej rozmowy z różnymi podmiotami związanymi z bieżącymi pracami. Tylko pod takim warunkiem tworzy się atmosfera zaufania pomiędzy uczestnikami – jeden z nadrzędnych czynników generujących sukces. Obecność na miejscu jest też ważna m.in. ze względu na potrzebę baczego obserwowania rozwoju spraw, przesunięć w tym zakresie, powstawania koalicji, a także ze względu na konieczność regularnego informowania zwolenników projektu o jego przebiegu, przekonywania sceptyków lub ich izolowania, rozpoznawania na czas zmian politycznych i możliwie szybkiego reagowania na nie.

Oprócz tych wymogów, które w równym stopniu powinni spełniać lokalni i zewnętrznymi partnerzy, jest też parę warunków i zadań, które, jak wynika z doświadczenia, jedna ze stron jest w stanie wypełnić czy wykonać lepiej niż druga. Poniższe zestawienie pokazuje nie tylko podział prac i, co za tym idzie, dezyderatów pod adresem lokalnych i zewnętrznych partnerów, ale także uświadamia, że czasami dobrze jest włączyć do projektu partnerów zagranicznych czy zewnętrznych, ponieważ są zadania, które potrafią oni wykonać dużo skuteczniej.

Lokalni realizatorzy projektu

Wymogi / umiejętności		Zadania
Doświadczenie z zakresu organizacji projektu	Realizowanie projektu w konkretnym kontekście politycznym wymaga odpowiedniego wyczucia, wytrwałości i talentów organizacyjnych.	- Towarzystwo często długotrwałym i skomplikowanym dyskusjom, procesom przekonywania i namawiania - Organizowanie spotkań, konferencji, warsztatów, wyjazdów, publikacji i pracy promocyjnej (wybór uczestników, organizacja podróży)
„Networker”	Lokalny partner musi bezwzględnie być osobą bardzo komunikatywną, zjednującą sobie ludzi, mieć talenty organizacyjne i umiejętności zachowania dystansu i neutralności.	- Budowa sieci i jej pielęgnowanie. Sieć powinna składać się z wszystkich podmiotów biorących udział w projekcie oraz stron, których projekt pośrednio i bezpośrednio dotyczy - Wyznaczenie osób kluczowych dla projektu – zarówno w sensie jego wspomagania, jak i w sensie utrudniania → pielęgnowanie kontaktów z tymi pierwszymi i działania perswazyjne w stosunku do tych drugich, w ostateczności ich izolacja.
Stały kontakt	Profesjonalne realizowanie projektu wymaga stałej obecności lokalnego partnera i dostępności dla wszystkich podmiotów (osób i instytucji) związanych z projektem. Jest to warunkiem poważnego traktowania projektu i utożsamiania się z nim jako czymś własnym, lokalnym.	- Zbieranie pytań i impulsów, zapoznanie się z nimi i ich wspólne opracowywanie z partnerami z zewnątrz. - Kontakt ze wszystkimi uczestnikami projektu i zainteresowanymi jego rozwojem.

Znajomość języków obcych	W przypadku projektów z udziałem partnerów zagranicznych lokalny koordynator musi oczywiście znać język swoich zagranicznych kolegów. Bardzo przydaje się ponadto znajomość języka angielskiego.	- Koordynator lokalny jest odpowiedzialny za sprawną komunikację pomiędzy uczestnikami lokalnymi i ewentualnie zagranicznymi oraz planowany przebieg projektu. - Zbieranie i wykorzystywanie informacji dotyczących doświadczeń z innych krajów
Fachowość	Nie bez znaczenia jest opieka nad projektem od strony merytorycznej, ale jeśli nie jest to możliwe, to wystarczy też podstawowa wiedza. Najistotniejszy jest kontekst polityczny oraz umiejętności menedżerskie partnera lokalnego. W miarę realizacji projektu można poszerzyć swoją wiedzę.	- Zadania fachowe w większości zlecane są ekspertom z zewnątrz. Koordynacja projektu na miejscu polega na rozpoznaniu deficytów wiedzy czy informacji i zorganizowanie doradztwa w tym zakresie.

Nawiązanie do projektów wrocławskich

We Wrocławiu od samego początku drugiego projektu znani byli partnerzy, struktury, problemy, itp. Nic nie stało więc na przeszkodzie, by rozpocząć działania. W Trójmieście i w Rydze na wstępie należało poszukać partnerów. W Rydze na przykład zwróciliśmy się bezpośrednio do jednego z działów władz miejskich, który został nam polecony, również i z tego względu, że nie udało nam się nawiązać współpracy z żadną organizacją ekologiczną o odpowiednim profilu. Te kontakty „urzędowe” okazały się bardzo konstruktywne i pozytywne.

W Trójmieście sytuacja była całkiem inna. Lokalny partner nie mógł sobie sam poradzić z bardzo skomplikowaną i trudną sytuacją polityczną w regionie. Zabrakło mu też wyczucia politycznego i umiejętności dyplomatycznych. W konsekwencji opadła początkowa euforia i nie widać było perspektyw rozwoju na przyszłość, mimo intensywnie prowadzonych rozmów z różnymi podmiotami. Ostatecznie zrezygnowano ze współpracy z tymi partnerami, a ponieważ okres przewidziany na realizację projektu nie pozwalał na znalezienie nowego partnera, Euronatur musiała zrezygnować z dalszych działań na tamtym obszarze.

Partnerzy zewnętrzni

Wymogi / umiejętności		Zadania
Poważny stosunek do lokalnych partnerów i sytuacji	Wydaje się rzeczą oczywistą, że partnerzy zewnętrzni muszą mieć w sobie gotowość do otwarcia się na nowe, obce sytuacje i ludzi. Niemniej jednak należy to wyraźnie podkreślić, ponieważ ta cecha odgrywa niezwykle ważną rolę. Bardzo wielu doradców i firm chce w innych krajach wprowadzać rozwiązania standardowe, na zasadzie czegoś, co się ogólnie sprawdziło, bez uwzględnienia specyfiki miejsca i osób, z którymi ma do czynienia.	- Towarzystwo często długotrwałym i skomplikowanym dyskusjom, procesom przekonywania i namawiania - Organizowanie spotkań, konferencji, warsztatów, wyjazdów, publikacji i pracy propagandowej (wybór uczestników, organizacja podróży)
„Networker”	Oprócz wyczucia zewnętrzny partner musi posiadać umiejętności komunikacyjne. Jednocześnie zadaniem takiej osoby jest wspieranie partnerów lokalnych w znalezieniu własnego rozwiązania i nie narzucanie się ze swoim stanowiskiem i koncepcją.	- Regularne rozmowy z uczestnikami projektu na temat kwestii merytorycznych i decyzji, które muszą zostać podjęte. - Budowa sieci złożonej z zagranicznych ekspertów i integracja tej wiedzy w projekcie.
Prowadzenie i umiejętność mediacji	Partner zewnętrzny, o wiele bardziej niż lokalny, musi motywować, kierować i pobudzać do działania. Jest to szczególnie ważne, gdy projekt został przez niego zainicjowany. Oczywiście, że tę rolę może przejąć także partner lokalny, ale w projektach EURONATUR w Polsce okazało się, że w takich sprawach bardziej poważy się i akceptuje kogoś z zewnątrz. Nasi polscy koledzy często nie byli w stanie przedstawić swojego krytycznego stanowiska, zaproponować kompromisu czy wywrzeć nacisk na przyspieszenie tempa prac w projekcie.	- Prowadzenie rozmów - Rola mediatora pomiędzy różnymi stanowiskami - Kwestionowanie rzeczy pozornie nienaruszalnych, przedstawianie alternatywnych propozycji - Wspieranie procesu poszukiwania rozwiązań poprzez dostarczanie konkretnych informacji i wzorów w oparciu o zagraniczne doświadczenia

Balansowanie pomiędzy zaangażowaniem i powściągliwością	Umiejętność balansowania pomiędzy zaangażowaniem i powściągliwością jest szczególnie ważna w przypadku partnerów zewnętrznych, ponieważ sprzyja to procesowi poszerzania wiedzy i pogłębiania własnych kompetencji przez uczestników lokalnych. Może się więc wydarzyć, że istnieje jakieś optymalne rozwiązanie danego problemu, które mogłaby przedstawić osoba z zewnątrz. Ale jeśli chcemy, by projekt miał korzenie lokalne, czasami należy to obiektywnie najkorzystniejsze rozwiązanie odstawić na bok i pozwolić partnerom na wypracowanie swojej własnej drogi, która będzie dla nich punktem odniesienia o dużo większej trwałości.	
Obecność na miejscu	Gotowość do podróżowania jest rzeczą oczywistą i warunkiem sine qua non.	Regularne wizyty w regionie realizowania projektu, nawet, gdy pozornie nie ma naglącej potrzeby. O wiele bardziej chodzi o podtrzymanie kontaktu, „przypomnienie” się, zdanie wszystkim bieżącego sprawozdania na temat przebiegu projektu (sposób na systematyczne integrowanie partnerów w pracach projektowych). Projekty EURONATUR pokazały, że lokalni politycy i przedstawiciele administracji zazwyczaj są nadmiernie przeciążeni swoimi obowiązkami. Ich gotowość do wspierania projektu jest duża, ale nie są oni w stanie poświęcić mu zbyt dużo czasu. Wizyty w kraju partnera służyły w naszych projektach także zawsze do odbycia spotkań z decydentami politycznymi czy administracyjnymi, co

		„przekładało się” na postępy w realizacji projektu.
Fachowość	Także w przypadku zewnętrznego koordynatora projektu wiedza merytoryczna nie powinna / nie musi / być na pierwszym miejscu. Oznacza to oczywiście, że powinien on mieć wiedzę podstawową i gotowość zgłębienia tematów w miarę rozwoju projektu. Zdecydowanie kluczowymi umiejętnościami jest komunikatywność, kooperatywność i talent w zakresie zarządzania projektem.	

3.3. Merytoryczne wprowadzenie

Projekt, którego celem jest doprowadzenie do zmian na szczeblu komunalnym i regionalnym powinien się rozwijać powoli. Dlatego na początek należałoby określić sytuację wyjściową, czyli w tym wypadku stan komunikacji publicznej w regionie.

- Jak przebiegają potoki pasażerskie?
- Jacy operatorzy działają w regionie?
- Na jakich kierunkach istnieje obsługa komunikacyjna?
- Jak wygląda oferta komunikacyjna?
- Czy połączenia /oferta poszczególnych operatorów/ są ze sobą skoordynowane?
- Czy i w jakim stopniu osiedla, strefy komercyjne i przemysłowe są obsługiwane przez komunikację zbiorową?
- Ceny za przejazdy – kto je ustala i jaka jest ich wysokość?
- Jakie koszty ponoszą poszczególni operatorzy i jakie koszty przypadają na każdą linię?

Obowiązek sporządzania tego rodzaju opisów stanu bieżącego reguluje w Niemczech ustawa. Są to tzw. plany komunikacji lokalnej, które muszą być opracowywane w regularnych odstępach czasu. U podstaw takich działań leży przekonanie, że komunikację zbiorową można planować perspektywicznie i efektywnie z uwzględnieniem potrzeb pasażerów, jeśli znany jest dokładnie jej stan bieżący. Tylko w takim przypadku można sensownie wydać przeznaczone na ten cel środki. W Polsce nie istniał do tej pory taki instrument. Planowanie komunikacji zbiorowej odbywało się na bieżąco z roku na rok, na bazie politycznych wytycznych i w oparciu o ilość dostępnych środków. Nie było ono więc quasi ani długofalowe, ani nie zawsze specjalnie trafne. Z tego względu struktury odpowiedzialne za transport publiczny nie miały możliwości stworzenia jakiegś wizji rozwoju na przyszłość czy dostrzeżenia w transporcie publicznym zagadnienia wymagającego perspektywicznych strategii działania. Sporządzenie takiego planu pomogło zmienić tę sytuację we Wrocławiu, pokazało jaki jest rzeczywisty stan komunikacji i jak kompleksowe staje się jej planowanie, gdy patrzy się na nią szerzej niż z perspektywy komunalnego budżetu rocznego.

Po wyjaśnieniu kwestii wymienionych powyżej można przejść do tematu „regionalnej integracji komunikacji zbiorowej”, czyli uczynić krok, który jest ze wszech miar korzystny:

- Jest to krok polityczny, ukierunkowany na obiektywizm i nadający projektowi neutralną

bazę. Wszyscy uczestnicy projektu mają na wstępie tę samą wiedzę.

- Realizatorzy projektu mogą zapoznać się z systemem funkcjonowania komunikacji zbiorowej i osobami z nią związanymi. Mogą też zbierać już pierwsze wrażenia na temat tego, gdzie istnieje gotowość do wprowadzenia zmian, jakie działania można wdrożyć ad hoc i które tematy napotkają prawdopodobnie na opór.
- Na początku należy określić, jaki jest aktualny stan komunikacji regionalnej. Jest to warunkiem planowania konkretnych zmian w kierunku transportu zintegrowanego. W tym kontekście należy się zastanowić między innymi nad efektywnością przebiegu linii, bliskością sieci komunikacyjnej w stosunku do osiedli mieszkaniowych i centrów handlowych czy opracowaniem rozkładów jazdy pod kątem potrzeb pasażerów z uwzględnieniem czynnika skomunikowania poszczególnych kursów.
- Takie planowanie od podstaw pozwala na racjonalne zorganizowanie pierwszych kroków z perspektywą ich wdrożenia.

Prezentacja wyników prac w zakresie sporządzenia opisu stanu bieżącego w dużym gronie może zakończyć fazę wstępną. Projekt może się oficjalnie rozpocząć. Inicjator (na przykład burmistrz czy prezydent miasta) może zadeklarować publicznie swoje zainteresowanie tematem i chęć jego poparcia oraz wezwać wszystkich do wzięcia udziału w projekcie. W ten sposób integracja komunikacji zbiorowej w regionie ma szansę stać się wspólnym przedsięwzięciem lokalnym.

4. Droga do celu

Gdy wstępne prace zostaną ukończone, a projekt przedstawiony na forum publicznym, kolejnym zadaniem jest wykorzystanie euforii jego zwolenników oraz pokonanie sceptycyzmu jego przeciwników. W tym celu, mając ciągle na względzie dążenie do sukcesu należy zastosować instrumenty i kroki dla jak najlepszego przekazu treści projektowych oraz uzbroić się w cierpliwość.

4.1. Działania

O jakie instrumenty i kroki chodzi? Z naszego doświadczenia z Wrocławia wynika, że kluczową rolę odgrywa działanie uczestników w ramach sieci i umiejętny przekaz know-how przez zewnętrznych ekspertów..

- **Spotkania** realizatorów projektu, decydentów komunalnych i innych osób na eksponowanych stanowiskach muszą się odbywać jak najczęściej. Jeśli drugim partnerem jest podmiot z zewnątrz, powinien on możliwie często uczestniczyć w takich rozmowach, ponieważ służą one wymianie informacji, dyskusji, motywowaniu uczestników projektu i wyznaczaniu kolejnych kroków. Jest to też okazja do przedstawienia swoich życzeń i oczekiwań, co w konsekwencji pozwala uniknąć sfrustrowania czy wręcz rezygnacji z udziału w projekcie z powodu ich niespełnienia.

Na początku projektu we Wrocławiu prowadzone były liczne rozmowy z osobami odpowiedzialnymi

za komunikację, które rzadko miały ze sobą jakiegokolwiek kontakt. Z biegiem czasu ten dystans ustąpił miejsca bliższym kontaktom lokalnych „aktorów”. Realizatorzy projektu skoncentrowali swoją uwagę na paru wyraźnie zaangażowanych osobach mających też możliwości działania.

- **Spotkania robocze** wykraczają poza rozmowy indywidualne i pozwalają na powiązanie działań wielu kompetentnych podmiotów. Na przykładzie Wrocławia bardzo dobrze widać sens i znaczenie takich spotkań. Chociaż w miarę realizacji projektu malała ilość rozmów indywidualnych, nie oznaczało to zaniku potrzeby transferu informacji. Wręcz przeciwnie, wraz z pogłębianiem zagadnień i poszerzaniem wiedzy zaczęła tworzyć się szeroka sieć potencjalnych uczestników projektu. I tak na przykład jedna z sąsiadujących z Wrocławiem gmin już od samego początku była bardzo zainteresowana współpracą w ramach komunikacji zbiorowej. W interesie obu gmin została opracowana wspólnymi siłami koncepcja jednolitego biletu, ważnego zarówno w tej gminie, jak i we Wrocławiu. Podczas jednego ze spotkań roboczych przedstawiono tę ideę pozostałym gminom ościennym dokonując wszelkich starań, by je także przekonać do tych zmian. Wspomniana gmina była też prekursorem w organizowaniu przetargów na obsługę linii autobusowych. Pozostałym



gminom przekazywano na bieżąco informacje o rozwoju sytuacji, aż do momentu rozstrzygnięcia przetargu. Z pewnością takie doświadczenie było dla nich bardzo przydatne i wpłynęło na efektywniejsze planowanie własnej komunikacji.

- **Warsztaty** są doskonałą formą pracy adresowaną do większego grona uczestników, których chcemy zaprosić do współdziałania w sieci. Na początku, gdy jest jeszcze wiele „znaków zapytania” i kwestii niewyjaśnionych w takich warsztatach powinni brać udział fachowcy z zewnątrz. Spotkania tego typu są okazją do rozwiania wątpliwości, pogłębienia wiedzy i dyskusji, znalezienia rozwiązań dla problemów, a także podjęcia decyzji, z którymi utożsamiałoby się możliwie jak najwięcej uczestników projektu i osób odpowiedzialnych za komunikację.

Pozytywna dynamika grupy jest czymś niezwykle cennym, czego nie powinno się bagatelizować. Wielokrotnie przekonywaliśmy się o tym we Wrocławiu, gdzie podczas warsztatów z udziałem zaproszonych ekspertów wybuchały zagorzałe dyskusje czy wręcz podejmowane były decyzje, o których wcześniej nie można było nawet marzyć. I ponieważ było na to wielu świadków, nie wypadało się z nich potem wycofywać....

Do celów promowania regionalnej integracji transportu publicznego bardzo dobrze nadają się warsztaty zorganizowane na następujące tematy: komunikacja zbiorowa jako czynnik pobudzający gospodarkę, plan komunikacji lokalnej,

stworzenie autobusowego systemu dowozu pasażerów do kolei w celu wzmocnienia regionalnych usług szynowych, obsługa klientów, techniki komunikacji, marketing, modele kooperacji w regionie, jednolity bilet dla regionu, itp. We Wrocławiu zorganizowaliśmy spotkanie na temat jednolitego biletu na długo przed konkretnymi spotkaniami roboczymi na ten właśnie temat w kontekście poszukiwania rozwiązania lokalnego.

Ten podział na rozmowy, spotkania robocze i warsztaty ma na celu jedynie zaprezentowanie przykładowych sposobów dyskusowania na temat projektu i jego realizacji.

- Podczas warsztatów nadrzędną kwestią jest merytoryczna dyskusja na konkretne tematy robocze. Natomiast inna formuła spotkań – [konferencje](#) (organizowane w większych odstępach czasu) służy do zaproszenia jak największej ilości gości z sąsiednich gmin i, o ile to możliwe, z zagranicy. We Wrocławiu konferencje były okazją dla gmin do zaprezentowania siebie i pierwszych sukcesów projektowych. Wśród zaproszonych gości byli referenci z innych części kraju, którzy przedstawiali sytuację swoich regionów mających podobne problemy i interesujące lokalne sposoby ich rozwiązywania. Referenci z zagranicy prezentowali metody ze swoich krajów i miast. I nawet jeśli niektóre z pomysłów wydawały się nie do przyjęcia w warunkach polskich, to miały przynajmniej charakter informacyjny i wzbudzały

ciekawość. Konferencja jest też doskonałym miejscem na konfrontację z oponentami w neutralnym miejscu i nawiązanie kontaktów wychodzących poza własne gminne granice.

Wielu włodarzy lubi przy okazji pochwalić się swoimi osiągnięciami i zaprezentować własne miasta w pozytywnym świetle. Nie ma w tym nic złego, a projektowi może to tylko wyjść na dobre.

- Wymiana doświadczeń przy udziale ekspertów zewnętrznych, którzy przyjeżdżają do miejsca realizacji projektu jest rzeczą bardzo cenną. Wrocławskie doświadczenia pokazały także, że wręcz jeszcze skuteczniejsze są [wyjazdy studyjne](#) członków władz lokalnych – najlepiej za granicę, do gmin, instytucji, przedsiębiorstw. Żadna



rozmowa, żadne warsztaty nie są w stanie przekazać projektowi takich impulsów, jak wyjazdy, które pozwalają naocznie przekonać się o efektach znanych wcześniej tylko w teorii. Nawet jeśli przedstawiciele tych samych zagranicznych gmin, przedsiębiorstw i związków komunikacyjnych byli już wcześniej we Wrocławiu i opowiadali o swoim dorobku, to

i tak najbardziej wartościowe były wyjazdy, zorganizowane w następstwie nawiązania kontaktów. Nikt z zagranicy nie jest w stanie przewidzieć, co jest najważniejsze i najciekawsze dla decydentów lokalnych.

Ponadto takie wyjazdy bardzo pozytywnie wpływają na stosunki między uczestnikami projektu. Podczas wspólnych kolacji w obcym otoczeniu pojawiają się nagle nowe opcje współpracy. W tym kontekście można też wyjazdy wykorzystać do zjednywania sobie krytyków i pozyskania ich dla projektu.

W ramach wrocławskiego projektu zorganizowane zostały wyjazdy do różnych niemieckich związków i przedsiębiorstw komunikacyjnych oraz gmin, do Pragi i holenderskich aglomeracji. Szczególnie wizyta w Pradze okazała się bardzo owocna, ponieważ ten region pod wieloma względami jest bardzo podobny do wrocławskiego, w większym stopniu niż obszary niemieckich związków komunikacyjnych.

Kontakty ze związkami i przedsiębiorstwami komunikacyjnymi zostały nawiązane w trakcie realizacji projektu. Gdy istniało zapotrzebowanie na pogłębienie wiedzy z zakresu jakiegoś zagadnienia związanego z komunikacją, liderzy projektu starali się zorganizować wyjazd do różnych miejsc, tak by uczestnicy mogli znaleźć odpowiedzi na nurtujące ich pytania. Zainteresowanie niemieckich, czeskich i holenderskich partnerów sprawami wrocławskimi było zadziwiająco duże. Przekładało się to na czas i entuzjizm, jaki poświęcono gościom z Polski.

- W trakcie realizacji projektu zazwyczaj pojawiają się coraz to nowe pytania, wymagające dodatkowej, głębszej wiedzy, której nie są w

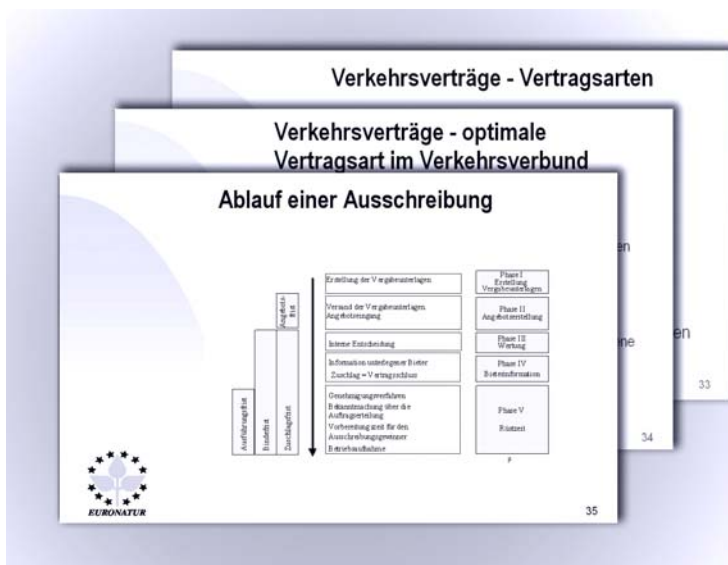
stanie przekazać liderzy projektu. W takich sytuacjach należy oczywiście skorzystać z kompetencji lokalnych lub zewnętrznych fachowców posiadających kompleksową wiedzę, zlecając im opracowanie danych zagadnień pod kierunkiem wdrożenia specyficznego know-how w danych warunkach. Zagadnienia bardziej skomplikowane i obszerne wymagają zakupienia specjalistycznych [opracowań i usług konsultingowych](#), oczywiście przy założeniu, że w projekcie są środki na takie cele.

We Wrocławiu zlecono m. in. opracowania na następujące tematy:

- Uwarunkowania prawne dla stworzenia struktury kooperacyjnej w zakresie regionalnej komunikacji zbiorowej
 - Wyznaczenie centralnych punktów przesiadkowych we Wrocławiu i propozycje zmian w sieci połączeń.
 - Podniesienie efektywności regionalnej komunikacji pociągowej poprzez wprowadzenie stałej częstotliwości połączeń i autobusowego systemu dowozu pasażerów do stacji kolejowych.
 - Wspólny bilet umożliwiający korzystanie z usług różnych operatorów
- W publikacjach szczególny nacisk należy położyć na prezentację, a tym samym udostępnienie szerszemu kręgowi odbiorców wyników działań projektowych oraz na opracowania i informacje dotyczące specjalistycznych tematów. Z jednej strony jest to dokumentacja przebiegu projektu, z

drugiej materiał wyjściowy dla dalszych działań w przyszłości już po zakończeniu projektu.

W ramach projektu wrocławskiego zleciliśmy opracowanie wielu zestawów folii, np. na temat transportu i środowiska czy organizacji zadań związków komunikacyjnych. Zostały one przekazane konsultantom, nauczycielom, organizacjom ekologicznym oraz przedstawicielom gmin w celu ich dalszego rozpowszechniania podczas dyskusji, spotkań, itp. W ten sposób treść projektu mogła dotrzeć do większego grona odbiorców. Pozostałe publikacje dotyczyły materiałów konferencyjnych i wybranych zleconych opracowań¹.



- **Public relations** – to bardzo ważny obszar działań, zwłaszcza gdy potrzebna jest akceptacja społeczna dla projektów oddziałujących na mieszkańców gminy. Nawet jeśli brak jest konsensusu politycznego dla działań projektowych, gdy podejmowane decyzje nie zawsze są odpowiednie lub gdy brak jest fazy wdrożenia wyników, kontakt z opinią publiczną może wręcz zdziałać cuda. Dobrze jest znać redaktorów gazet i TV, zapraszać ich jako obserwatorów różnych faz w projekcie, zabierać na wyjazdy i dbać o to, by projekt był rzetelnie opisany w lokalnych

¹ www.umweltbundesamt.de/verkehr/downloads/Baukasten_pl.PPT
www.umweltbundesamt.de/verkehr/downloads/Verkehr_und_Umwelt_pl.ppt

mediach. Nic tak nie szkodzi jak negatywna prasa.

4.2. Czas

Projekty ukierunkowane na wprowadzenie szeroko zakrojonych zmian wymagają czasu. W przypadku integracji komunikacji regionalnej może być mowa wyłącznie o działaniach wieloletnich. Mamy przecież do czynienia z sytuacją, gdy nagle powinni zacząć współdecydować i współpracować ze sobą różne podmioty związane z komunikacją, które nie miały w przeszłości zbyt dużo wspólnego, lub które postrzegały siebie wręcz jako konkurencję. Powstaje nowa struktura organizacyjna, która ma przejąć kompetencje i uprawnienia różnych firm komunikacyjnych i jednostek organizacyjnych. Przeprowadzenie takich zmian związane jest z ogromnym wysiłkiem, także dotyczącym konieczności odbycia wielu dyskusji na ten temat. Jeszcze bardziej mozolny jest proces zabiegania o akceptację władz i podmiotów, których projekt dotyczy i zapewnienie sobie ich gotowości do współpracy. Tego czynnika ludzkiego nie powinno się bagatelizować, zwłaszcza że w tym zakresie, w przeciwieństwie do treści merytorycznych projektu, wywieranie nacisku nie daje rezultatów. Należy pamiętać, że w Niemczech utworzenie niektórych związków komunikacyjnych trwało nieraz nawet dziesięć lat! i to nie ze względu na formalną stronę procesu, tylko zmiany w świadomości różnych podmiotów.

Kolejnym elementem czasochłonnym jest udział zagranicznych partnerów w projekcie, którzy nie od

razu są w stanie zapoznać się ze specyfiką kraju, jego mieszkańców, strukturą polityczną i administracyjną. Zbyt wielu zachodnioeuropejskich konsultantów doradzało na przykład polskim gminom przez parę miesięcy, pozostawiając po swoim odjeździe atmosferę nieufności czy wręcz niechęci. Nie mieli czasu na to, by poznać ludzi, specyfikę lokalną, by wybrać naprawdę najlepsze rozwiązanie. Często skupiali się tylko na „sprzedaniu” swojej utrwalonej wiedzy, gotowych koncepcji i wzorów. Niewiele z takich projektów żyje potem swoim życiem.

Projekt musi trwać tak długo, aż pojawi się wzajemne zaufanie i płaszczyzna do porozumienia. Musi się on też zakończyć zanim podmioty decyzyjne przestaną mieć poczucie odpowiedzialności i zaczną się usuwać w cień pozwalając realizatorom projektu wykonywać wszystkie zadania.

5. Przykładowe modele kooperacji w ramach komunikacji zbiorowej

Kooperacja i koordynacja w zakresie regionalnego transportu publicznego obejmuje różne obszary działań: taryfy i sprzedaż biletów, skoordynowanie oferty, zarządzanie jakością, finansowanie i podział wpływów z biletów, przetargi i umowy, założenie związku komunikacyjnego, informacja i marketing.²

Przedstawione poniżej tematy dotyczą tych elementów projektu, które „poszły na pierwszy ogień” i w ramach których względnie szybko powstały lokalne rozwiązania. Podkreślić należy, że chodzi tu o wrocławskie rozwiązania, ponieważ ani transfer wzorców niemieckich do Polski, ani opieranie się na przykładzie innych gmin polskich nigdy nie jest możliwe w 100%. Nie zmienia to faktu, że można się inspirować, uczyć, poznawać mechanizmy, tak jak to stało się w przypadku Wrocławia, który chętnie skorzystał z asumptów niemieckich, praskich i holenderskich.

Niniejszy rozdział ma też za zadanie zachęcić do odważnego poszukiwania własnych rozwiązań. Bo nie ich perfekcyjność, gruntowność czy stopień skomplikowania decyduje o ich jakości, lecz kompatybilność z warunkami lokalnymi. Tylko wtedy jest

² Podczas realizacji projektu we Wrocławiu opracowany został zestaw folii pokazowych na temat różnych modułów kooperacji w ramach transportu publicznego wraz z propozycjami ich wdrażania. Więcej na ten temat na stronach:

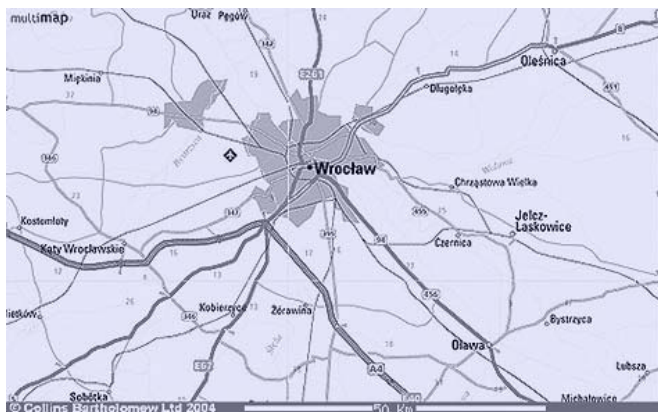
[/www.umweltbundesamt.de/verkehr/downloads/Baukasten_pl.PPT](http://www.umweltbundesamt.de/verkehr/downloads/Baukasten_pl.PPT)
www.umweltbundesamt.de/verkehr/downloads/Verkehr_und_Umwelt_pl.ppt

szansa, że będą one funkcjonować i że są w stanie coś zmienić.

5.1. Warunek: Rozwój świadomości regionalnej

Idea integracji transportu publicznego w regionie wrocławskim powstała w ramach pierwszego projektu EURONATUR, kiedy to pojawiły się rozważania na temat jak szybko i tanio poprawić jakość komunikacji zbiorowej oraz jak przygotować się do sprostania nadchodzącym problemom komunikacyjnym w aglomeracji. Wtedy już pojawił się temat integracji jak swoistego antidotum na lokalne bolączki komunikacyjne. Niektórzy miejscowi eksperci popierali pomysł projektu, większość, szczególnie politycy komunalni, nie identyfikowała się zbytnio (bądź wcale) z tą ideą. Dla nich granice gmin i miast oznaczały wtedy jeszcze granice ich własnej aktywności.

Takie podejście zmieniało się bardzo powoli. Pewnym przełomem był wymóg rządowy dotyczący przygotowania regionalnych koncepcji rozwoju, w których znalazły odzwierciedlenie także sprawy komunikacji. To był moment, kiedy władze miasta i ościennych gmin usiadły razem do symbolicznego stołu rozmów, by zastanowić się nad wspólną strategią rozwoju w zakresie transportu, gospodarki, kultury, oświaty, inwestycji, ochrony zdrowia i turystyki. Powoli powstawało poczucie wspólnoty regionu i konieczności współpracy, postrzeganej stopniowo jako szansa dla wszystkich.



Ci, którzy rozpoznali szanse wynikające z regionalnej kooperacji i pożytki płynące dla swoich gmin opowiedzieli się bardziej zdecydowanie za integracją komunikacji publicznej. Powstanie struktury związku komunikacyjnego na całym obszarze jest możliwe jedynie pod warunkiem, gdy gminy i miasta w regionie dostrzegą

korzyść nie tylko dla swojej lokalnej komunikacji (i budżetu), ale także dla całego regionu. Nie wszystkie bowiem działania na rzecz integracji regionalnej komunikacji wiążą się z partykularnymi korzyściami. Zdarza się, że myślenie w kategoriach własnej gminy musi ustąpić miejsca myśleniu regionalnemu.

W Europie Zachodniej tendencje te zaszły już tak daleko, że nie tylko miasta, ale całe regiony konkurują ze sobą o ściągnięcie inwestorów i stworzenie jak największej ilości miejsc pracy. Ich atrakcyjność jako obszaru aktywności gospodarczej zależy w dużej mierze od sprawnie funkcjonującej komunikacji zbiorowej. Przykładem są duże aglomeracje, których początkowy rozwój jest ściśle uwarunkowany stopniem powiązania z siecią komunikacyjną. Potem wzdłuż osi połączeń powstają osiedla mieszkalne, centra handlowe i przemysłowe.

5.2. Kontakt z klientem

Słabą stroną komunikacji zbiorowej jest często niedoskonały kontakt z pasażerem. Tradycyjnie przedsiębiorstwa komunikacyjne bardziej wydają się mieć na uwadze interesy własnego personelu niż klientów. Dotyczy to zarówno oferty połączeń, jak i

informacji na ich temat. Poprawienie tego stanu rzeczy jest zadaniem stosunkowo łatwym – pod warunkiem, że podmioty odpowiedzialne za komunikację uznają jej znaczenie dla społeczności lokalnych i są gotowe ukierunkować się na pasażerów. Pierwszym i najważniejszym krokiem jest zebranie wszystkich informacji na temat oferty komunikacyjnej obejmującej różnych operatorów i udostępnienie jej pasażerom.

W głównych miejscach miast i/lub w punktach przesiadkowych można ustawić tzw. centrale mobilności, czyli centra sprzedaży biletów i informacji na temat połączeń w całej aglomeracji. Na dalszym etapie mogą one też pełnić rolę informacji turystycznej, np. na temat wydarzeń kulturalnych (łącznie ze sprzedażą biletów na imprezy). Zaletą takiej metody jest zakorzenienie w świadomości mieszkańców obrazu kompleksowej informacji i oferty z różnych dziedzin.

Otworzenie central mobilności jest ważnym krokiem w kierunku poprawy i ujednolicenia informacji dla pasażera, co z kolei prowadzi do postrzegania oferty komunikacyjnej w kategoriach regionu. Pozwala to na odejście od modelu, w którym pasażer może uzyskać informacje na temat rozkładu jazdy i taryf danego operatora tylko bezpośrednio u niego. W ten sposób przechodzi się do innego, bardziej komfortowego, niekłopotliwego dla pasażera etapu podróżowania pojazdami różnych operatorów

Kolejny krok to ujednolicenie szaty graficznej tablic informacyjnych na przystankach i w pojazdach oraz

wspólne akcje reklamowe. Operatorzy często obawiają się utraty indywidualności wizerunku, ale mając na względzie komunikację regionalną, skoordynowana oferta, o jednakowym standardzie, jest posunięciem nieodzownym. Nadrzędnym i długofalowym celem jest utrzymanie dotychczasowych pasażerów i przyciągnięcie nowych poprzez atrakcyjność podróżowania w całym regionie, bez potrzeby koncentrowania się na tym, do jakiej firmy komunikacyjnej należy dany pojazd.

5.3. Jednolita częstotliwość kursów

Na początku projektu wrocławskie autobusy i tramwaje jeździły bardzo nieregularnie. Ale ponieważ tych kursów było stosunkowo dużo, nie odgrywało to większej roli. W momencie stopniowego redukowania oferty (z przyczyn finansowych) pasażerowie zaczęli odczuwać coraz większy dyskomfort, nie mogąc sensownie zaplanować swoich podróży. Prowadziło to do dłuższego wyczekiwania na przystankach i poczucia niepewności czy oczekiwany pojazd nadjedzie.

Wprowadzenie jednolitego taktu oznaczało znaczną poprawę jakości. Rozkłady jazdy zostały opracowane nie pod kątem wygody kierowców, ale potrzeb klientów. W godzinach szczytu i na popularnych liniach pasażerowie mogli liczyć na 10-minutowy takt, poza tymi godzinami i na obszarach z mniejszymi potokami pasażerów – na 20-minutowy. W głównych punktach przesiadkowych skomunikowano linie, by zaoszczędzić pasażerom niepotrzebnego czekania na przystankach. Spotkało się to

Całkiem innym, a jednocześnie trudniejszym zadaniem jest jednolita częstotliwość kursów pociągów. Kolej regionalna musi skomunikować lokalną komunikację z przewozem towarów i kursami dalekobieżnymi. Na to nakładają się różne obszary kompetencji, co przy jakichkolwiek zmianach oznacza mozolną konieczność uzyskiwania zgody od innych podmiotów. Niemniej jednak właśnie na kolei taka systematyka jest bardzo ważna. Im lepiej jest dopasowana oferta kolejowa do oferty lokalnej komunikacji w miejscu docelowym, tym atrakcyjniejsza jest ona dla pasażerów.

W Niemczech klienci postrzegają istnienie związków komunikacyjnych głównie poprzez pryzmat jednolitości systemu taryf i biletów. Z punktu widzenia pasażerów jest to duże ułatwienie, z punktu widzenia operatorów zrzeszonych w związku - utrudnienie polegające na skomplikowanym podziale wpływów z biletów na podstawie wielkości zrealizowanych zadań przewozowych. Znalezienie sprawiedliwej metody przy niedużym wysiłku biurokratycznym nie jest łatwe.

[illegible]

We Wrocławiu przestraszano się kompleksowości tego zagadnienia oraz potencjału konfliktów i znaleziono własną metodę. Wspólny bilet dotyczy gmin, które podpisały między sobą umowę o współpracy. Mieszkańcy danych gmin, którzy nabędą bilety okresowe mogą korzystać z oferty komunikacyjnej drugiej gminy za niewielką dopłatą, tańszą w efekcie niż odrębny bilet. W praktyce jest to nalepka doklejana do biletu miesięcznego i uprawniająca Wrocławian do korzystania z komunikacji na terenie drugiej gminy i na odwrót - mieszkańców gminy sąsiedniej do korzystania z wrocławskiej komunikacji miejskiej.

Na tej samej zasadzie także operatorzy mogą zawierać takie umowy. We Wrocławiu do porozumienia z władzami miasta doszła kolej regionalna oferująca takie ułatwienie w zasięgu 50 km od granic Wrocławia. Dla Polskich Kolei Regionalnych jest to duża szansa poprawy złego wizerunku kolei kojarzonej z niskim standardem i złym serwisem, bez potrzeby dużych inwestycji. Oferta szybko zyskała aprobatę klientów PKP.

To rozwiązanie jest w porównaniu z modelami niemieckimi bardzo proste. Jego dużą zaletą jest to, że odpowiada aktualnej sytuacji i możliwościom oraz pozwala na wstępną integrację taryf bez wielkich nakładów finansowych. Dopiero, gdy w regionie takie porozumienia wyjdą poza schemat umów bilateralnych, będzie można pomyśleć o wprowadzeniu jednego biletu w oparciu o dużo bardziej skomplikowaną strukturę. Do tego czasu współpraca między podmiotami wzmocni się na tyle, że będzie

można zastosować wyszukane modele rozliczeń i nowoczesne rodzaje biletów.

5.5. Struktura organizacyjna

Zachodnioeuropejskie związki komunikacyjne opierają się zazwyczaj na bardzo rozbudowanej strukturze. Ich zadaniem jest harmonizowanie i koordynowanie funkcjonowania regionalnego transportu publicznego, różnych operatorów i organizatorów komunikacji. W takim związku jest często dział ds. komunikacji, taryf, sprzedaży, podziału wpływów, planowania, marketingu, technik informacyjnych i administracji. Liczba zatrudnionych wynosi przeciętnie około 50 osób. Taka struktura jest kosztowna i opłacana z pieniędzy nie wypracowanych przez siebie.

Wizyty wrocławskich przedstawicieli władz w niemieckich związkach komunikacyjnych bardzo szybko pokazały, że powstanie podobnej organizacji nie jest w Polsce możliwe ze względu na pokaźne koszty takiego przedsięwzięcia. Te przykłady zadziałały wręcz odstrasżająco roztaczając wizję rozbudowanej i drogiej administracji, w razie, gdyby taki związek nabrał formy zinstytucjonalizowanej. Aby nie zaszkodzić wizji kooperacji i koordynacji, liderzy projektu wraz z głównymi partnerami lokalnymi szybko przestali skupiać się na strukturze, a skoncentrowali się na istocie zagadnienia. Towarzystwo temu przekonanie, że gdy pojawią się pierwsze sukcesy ze współpracy, przeforsowanie idei stworzenia odpowiedniej struktury stanie się, z politycznego punktu widzenia, łatwiejszym zadaniem.

W efekcie poszczególne działania zostały podzielone pomiędzy różne podmioty lokalne, zaś liderzy projektu skupili się na koordynowaniu prac i kontroli ich przebiegu. Wspomniana już nieformalna grupa robocza opracowała pierwszy opis stanu wrocławskiej komunikacji zbiorowej, zbadała przebieg linii, przedstawiła koncepcje wprowadzenia wspólnego biletu, zharmonizowała rozkłady jazdy i poparła inicjatywy zmierzające do poprawy komunikowania się z pasażerami. Z pomocą lokalnych ekspertów niektóre z tych tematów zostały poddane bardziej szczegółowej analizie zakończonej przedstawieniem konkretnych propozycji. W ten sposób opracowano model kooperacji między gminami. Gmina sąsiednia została wsparta w pracach nad własną koncepcją systemu komunikacyjnego, będącego potem podstawą porozumienia z Wrocławiem. Dopracowano koncepcje wspólnego biletu, wyznaczono główne punkty przesiadkowe w mieście i przygotowano propozycje przedłużenia linii tramwajowych na

obrzeża Wrocławia, w celu lepszego przyłączenia do miasta terenów spoza jego granic.

W rezultacie realizacja wielu planów leżała w rękach decydentów politycznych. Burmistrz sąsiedniej gminy bardzo zaangażował się w działania na rzecz sprawniejszego systemu komunikacji publicznej w swojej

gminie, wprowadzenia wspólnego biletu i zharmonizowania obu sieci. PKP wprowadziła wspólny bilet i ukierunkowała się na wzmocnienie komunikacji regionalnej. Dyrektor wrocławskiego departamentu



infrastruktury zrealizował wszystkie zamierzenia leżące w zakresie jego kompetencji. Resztę spraw „pilotował” cierpliwie na politycznym forum.

Okres tych „przygotowań” doprowadził do dużych zmian w nastawieniu wrocławskich władz. Poparcie dla idei projektu rosło stopniowo, ale pod koniec nastąpił już nawet taki etap, że zaczęto powoli zastanawiać się nad stworzeniem struktury kooperacyjnej dla transportu publicznego. Na początku porozumiano się wstępnie co do tego, że każdy z uczestników projektu przyczyni się w jakiś sposób do jego realizacji, jeden udostępni pomieszczenie, drugi sfinansuje wydatki biurowe, kolejny oddeleguje swoich pracowników. W ten sposób można by było uniknąć wysokich kosztów. Tą drogą związek komunikacyjny rósłby powoli wraz ze swoimi zadaniami – inaczej niż w Niemczech, gdzie musiał on od początku pełnić wszystkie zaplanowane funkcje. W miarę upływu czasu struktura takiej organizacji mogłaby ulec przeobrażeniu i dopasowaniu do bieżących potrzeb.

Zaletą takiego powolnego procesu tworzenia kooperacji jest brak konieczności wyznaczania od razu nowych zakresów kompetencji. Wrocławscy partnerzy byli wszyscy zgodni co do tego, że z dnia na dzień żaden z operatorów, ani żadna z gmin nie będzie skłonna oddać od razu swoich kompetencji, dlatego zdecydowaliśmy się na drogę stopniowego ich „podkradania”. Oficjalnie ich nowy podział spokojnie mógł nastąpić nieco później.

6. Najważniejsze zagadnienia w skrócie

Doświadczenia z projektu we Wrocławiu pokazały, że na drodze do sukcesu leży wiele czynników. Niektóre były bardzo istotne w trakcie realizacji projektu, inne zadecydowały o kontynuacji idei po jego zakończeniu. Poniżej przedstawiono w skrócie te najważniejsze z nich:

- **Zaangażowani sojusznicy**

Do idei integracji komunikacji w regionie muszą być przekonane dwie, trzy, a może cztery wpływowe osoby w regionie. Muszą je one też umiejętnie reprezentować i promować. Ich zadaniem nie jest znajomość szczegółów technicznych i organizacyjnych, lecz lobbing polityczny. Te osoby muszą chcieć forsować ideę projektu, a na koniec egzekwować wdrażanie jego wyników.

- **Czas**

Polityczne procesy wymagają czasu, podobnie jak pozyskanie ludzi do współpracy. Integrowanie transportu publicznego jest zadaniem dla wytrwałych i ambitnych. Wystarczy przypomnieć sobie przykłady z Niemiec, gdzie takie procesy trwały przeciętnie po 10 lat.

- **Stały skład osobowy i obecność na miejscu**

Procesy związane z koordynacją i kooperacją mają charakter długofalowy, dlatego powinien być zapewniony w miarę możliwości stabilny skład grupy projektowej i łatwość kontaktu z

partnerami. Od tego zależy m.in. skuteczność przebiegu projektu i efektywność korzystania z podsuwanych impulsów.

- **Zaufanie**

Aby powstała atmosfera wzajemnego zaufania, w projekcie powinni uczestniczyć raczej stali partnerzy, którzy z biegiem czasu coraz lepiej się poznają. Dzięki temu zapewniona jest kontynuacja działań, zwiększa się gotowość do pomocy, pewność, że można polegać na drugiej stronie i chęć współtworzenia wspólnego dzieła w postaci wybranego celu, jakim jest kooperacja i koordynacja komunikacji w regionie. Ten czynnik jest warunkiem osiągnięcia sukcesu.

- **Wyjazdy**

Głównym narzędziem do przekazu informacji są bez wątpienia wyjazdy studyjne. Żaden wykład, żadne warsztaty czy opracowanie są w stanie tak jasno i dobitnie zaprezentować pewnych treści, jak wizyty u zagranicznych partnerów. Na wagę złota są doświadczenia związane z bezpośrednim zetknięciem się z praktyką, z uświadomieniem sobie istoty funkcjonowania systemu, z zobaczeniem, jakie trudności mogą się pojawić, itp. Chcąc realizować takie projekty, powinno się koniecznie pomyśleć o tym czynniku i nie szczędzić trudu, by takie kontakty z zagranicą nawiązać.



- **Transfer know-how**

We Wrocławiu jeden z niepozornych czynników okazał się szczególnie istotny dla trwałego kontynuowania idei projektowej po zakończeniu projektu. Chodzi o transfer know-how, który okazał się tak skuteczny i owocny, że spowodował bardzo istotne zmiany w sposobie myślenia i wygenerował umiejętności polityczne, napawające ogromną nadzieją, że zamierzone cele teraz będą „własnoręcznie” realizowane i to w postaci koncepcji promowanych i wdrażanych we własnym zakresie.

Im bogatsza była wiedza, którą udało się przekazać lokalnym decydentom politycznym, tym większe było zdecydowanie, wręcz determinacja w dążeniu do celu, pojmowanego coraz bardziej jako własny i nadrzędny. Wyraźnie dawało się zauważyć coraz więcej odwagi, kreatywności i rozsądnego podejścia do procesu poszukiwania najbardziej adekwatnych, a więc i trwałych rozwiązań lokalnych w zakresie integrowania transportu publicznego w regionie.

Pozostałe informacje:

www.umweltbundesamt.de

www.euronatur.org

www.wroclaw.pl