

**KAROL GOCYŁA**

mgr, Zarząd Transportu  
Metropolitalnego, ul. Barbary 21A,  
40-053 Katowice, tel.: 793 122 544  
e-mail: karolgocyla@gmail.com

# Integracja organizatorów transportu zbiorowego w ramach Zarządu Transportu Metropolitalnego Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii<sup>1</sup>

**Streszczenie:** Artykuł ma na celu przedstawienie procesu integracji organizatorów publicznego transportu zbiorowego na przykładzie Zarządu Transportu Metropolitalnego (ZTM) w Katowicach w ujęciu teoretycznym oraz praktycznym. W zakresie teorii przybliżono definicję integracji oraz wskazano istotę jej procesów. Dodatkowo przytoczono katalog narzędzi integracji, do których należą m.in. ramy prawne, sposoby finansowania, możliwości organizacyjne, alianse czy odpowiednie zapisy taryfowe. Następnie scharakteryzowano trzech wcześniejszych organizatorów publicznego transportu zbiorowego centralnej części województwa śląskiego, tj. KZK GOP, MZK Tychy oraz MZKP Tarnowskie Góry działających przed ZTM. W ostatniej, praktycznej części artykułu opisano procesy integracji organizatorów publicznego transportu zbiorowego w ramach ZTM w aspekcie organizacyjno-administracyjnym, tj. integrację w zakresie finansowo-księgowym, integrację baz danych czy metodologię naliczania składek gmin za usługi transportowe. Ponadto wskazano na problemy logistyczno-operacyjne związane z integracją, jak polityka kadrowa czy te, związane z podmiotami wewnętrznymi.

**Słowa kluczowe:** transport zbiorowy, transport metropolitalny, integracja transportu zbiorowego.

## Wprowadzenie

Celem artykułu jest przedstawienie procesu integracji transportu zbiorowego, zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i praktycznym – na przykładzie Zarządu Transportu Metropolitalnego w Katowicach. Artykuł ukazuje skalę wyzwań, z jakimi muszą radzić sobie wszelkie podmioty dążące do integracji publicznego transportu zbiorowego. Dotyczy to każdego rodzaju integracji, zarówno tej, która łączy w jeden organizm kilka podmiotów (często wykorzystujących różne środki transportu), jak i tej związanej tylko z niektórymi obszarami funkcjonowania. Ponadto, w sytuacji liberalizacji dostępu do rynków transportu zbiorowego, konieczne jest tworzenie rozwiązań zapewniających integrację usług miejskiego transportu zbiorowego przy jednoczesnym zapewnieniu możliwości funkcjonowania wielu podmiotów wykonujących przewozy oraz wchodzenie i wychodzenie tych podmiotów z rynku. Zapewnienie dostępu do tych rynków, podzielone kompetencje pomiędzy różne szczeble administracji oraz źródła finansowania, tworzą trudne warunki do przeprowadzenia integracji. Pomimo tego integracja transportu zbiorowego wydaje się być kierunkiem zmian, który czeka pasażerów w przyszłości, gdyż jej poprawne przeprowadzenie daje wymierne korzyści, jak np. ułatwienie kształtowania podziału zadań przewozowych, poprawę dostępności oraz konkurencyjności, obniżenie kosztów związanych z obsługą transportową miast.

Przykładem pełnej integracji, gdzie scalono w jedność kilka podmiotów, jest Zarząd Transportu Metropolitalnego w Katowicach (ZTM), który jest jednostką budżetową Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii (GZM), funkcjonującą od 1 stycznia 2019 roku. ZTM przejął majątek oraz obowiązki trzech wcześniejszych organizatorów publicznego transportu zbiorowego: Komunikacyjnego Związku Komunalnego Górnośląskiego Okręgu Przemysłowego (KZK GOP), Miejskiego Zarządu Komunikacji w Tychach (MZK Tychy) oraz Międzygminnego Związku Komunikacji Pasażerskiej w Tarnowskich Górach (MZKP Tarnowskie Góry). Powstanie ZTM było więc przedsięwzięciem o znacznym stopniu skomplikowania, które wymagało wielu działań z zakresu organizacyjno-administracyjnego. Ponadto proces integracji w ramach ZTM został przygotowany przed jego powstaniem i obecnie wydaje się być już zakończony, co daje możliwość oceny tego zjawiska. Jednocześnie, bez odpowiednich regulacji prawnych na poziomie państwa (ustawa o związku metropolitalnym w województwie śląskim) nie byłoby mowy o powstaniu zarówno GZM, jak i ZTM, a przeprowadzony proces integracji prawdopodobnie nigdy nie doszedłby do skutku. Pokazuje to znaczenie ram prawnych, które umożliwiają wprowadzenie rozwiązań niemożliwych do osiągnięcia gdzie indziej – tzw. ustawa metropolitalna dla województwa śląskiego jest obecnie jedyną funkcjonującą w Polsce, stąd przykład ZTM wydaje się być najlepszy do zaprezentowania procesu integracji<sup>2</sup>.

## Istota procesów integracji w publicznym transporcie zbiorowym

Pojęcie integracji ma wiele znaczeń, w zależności od kontekstu i dyscypliny nauki, w jakiej jest wykorzystywane. Najogólniej oznacza proces łączenia całości z części, zespalanie elementów w całość<sup>3</sup>. Można spotkać się z różnymi przedmiotami integracji, np.: społeczna, środowiskowa, polityczna, pracownicza, gospodarcza, kapitałowa, ekonomiczna, organizacyjna, funkcjonalna, przestrzenna, narodów, krajów, regionów.

<sup>2</sup> Gocyla K., *Integracja organizatorów transportu zbiorowego w aspekcie organizacyjno-administracyjnym na przykładzie Zarządu Transportu Metropolitalnego działającego w ramach Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii*, Praca dyplomowa na studiach podyplomowych „Miejski transport zbiorowy” w Politechnice Krakowskiej, Kraków 2022, s. 4.

<sup>3</sup> G. Dydkowski, *Integracja transportu miejskiego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009, s. 13.

<sup>1</sup> ©Transport Miejski i Regionalny, 2022.

Przedmiotem integracji są obiekty o naturze podlegającej nieustannym zmianom. Integracja jest stopniowalna, począwszy od powiązań nieformalnych, następnie niezobowiązujących uzgodnień, aż po uzgodnienia, które z czasem przybierają postać sformalizowaną, np. umów. Powiązania o silniejszej zależności pojawiają się, gdy mają miejsce powiązania kapitałowe czy też łączenia podmiotów.

Dzięki integracji możliwe jest uzyskanie dodatkowych korzyści powstających po zsumowaniu pojedynczych elementów w całość. „Powstające w wyniku integracji nowe organizmy, struktury, układy podmiotów, standardy usług oraz zwiększone możliwości wynikające z zastosowania w jednym systemie różnych środków produkcji i technologii wskazują, że istotą integracji jest możliwość uzyskania dodatkowych korzyści. Efektem procesu integracji nie jest wyłącznie prosta suma możliwości elementów składowych połączonych w jedną całość. Elementy te, w wyniku przeobrażeń i procesów dostosowawczych, są przetwarzane wewnętrznie, przez co tworzą w rezultacie nową spójną strukturę dającą możliwość uzyskania dodatkowych efektów”<sup>4</sup>. W wyniku tego możliwy staje się do uzyskania efekt synergii, polegający na uzyskiwaniu dodatkowych korzyści w wyniku łączenia się co najmniej dwóch rodzajów działalności lub jednostek organizacyjnych w grupę przedsiębiorstw<sup>5</sup>. Ponadto efekt synergii daje również przewagę w stosunku do zwykłej sumy efektów samodzielnej działalności przedsiębiorstw<sup>6</sup>. Warto przy tym odnotować, że efekt synergii nie jest obowiązkowym elementem towarzyszącym integracji. Integracja może w pewnych sytuacjach prowadzić do występowania zbyt wielu nieefektywnych w działaniu podmiotów o zmniejszonych zdolnościach do adaptacji do rynku, tym samym nie oferując pożądaných przez społeczeństwo usług.

Można wyróżnić co najmniej dwa rodzaje integracji: poziomą i pionową. Integracja pozioma dotyczy różnych podmiotów wykonujących podobne usługi takimi samymi lub podobnymi technikami<sup>7</sup>. Efektem integracji poziomej ma być uzyskanie wzrostu w warunkach silnej konkurencji, obniżenie jednostkowych kosztów postępu technicznego, osiągnięcie efektu skali oraz zapewnienie rynku zbytu wytwarzanych dóbr. W odniesieniu do transportu, przykładem będzie integracja podmiotów w ramach danego układu przestrzennego obsługi, np. miejski transport zbiorowy czy transport regionalny<sup>8</sup>. Integracja pionowa ma natomiast służyć połączeniu technologicznie odrębnych faz procesów gospodarczych jak produkcja, dystrybucja czy sprzedaż usług w obrębie jednej firmy. W zakresie transportu będzie to integracja systemów transportowych o różnym zasięgu, na przykład podmioty transportu regionalnego swoim działaniem obejmują również parkingi w pobliżu dworców czy inne usługi. Dobrym przykładem będzie trans-

port lotniczy, gdzie zdarza się, że przewoźnicy lotniczy oferują również połączenia autobusami lub minibusami do centrów miast<sup>9</sup>.

### Narzędzia integracji miejskiego transportu zbiorowego

Jako pierwsze z katalogu narzędzi integracji miejskiego transportu zbiorowego opisane zostaną regulacje prawne. Znajdują one zastosowanie przede wszystkim jako zasady finansowania, zarządzania i korzystania z infrastruktury transportowej, warunki techniczne dotyczące pojazdów, wymagania w stosunku do kierowców, zasady kontroli oraz podejmowania i wykonywania działalności transportowej, a także zasady wykonywania przewozu osób i rzeczy w istotnym dla strony umowy przewozowej zakresie, czy też zakres uprawnień w obszarze stanowienia cen oraz uprawnień do przejazdów ulgowych. Zgodnie z ustawą o samorządzie gminnym z 8 marca 1990 roku (Dz. U. 2022 poz. 559) oraz o cenach z 5 lipca 2001 roku (Dz. U. 2001 r. nr 97, poz. 1050 z późn. zm.) rada gminy może ustalać ceny urzędowe za usługi transportu zbiorowego na terenie gminy. W przypadku powołania związku międzygminnego kompetencja ta przechodzi na związek na mocy zapisów ustawy o samorządzie gminnym. Ceny urzędowe są cenami maksymalnymi, chyba że organ administracji publicznej postanowi inaczej w przepisach wydanych na podstawie uchwały. Przy ustalaniu cen za usługi przewozowe lokalnego transportu zbiorowego należy uwzględnić przyznane w różnych aktach prawnych uprawnienia do przejazdów ulgowych i bezpłatnych. Ustalenie kompetencji stanowienia cen na poziomie gminnym spowodowało zróżnicowanie cen oraz systemów taryfowych pomiędzy miastami. Z kolei ulgi można podzielić na będące w kompetencji rad gmin oraz wynikające z ustaw. Te ustanawiane przez rady gmin są najczęściej kontynuacją uprawnień nadawanych w przeszłości. Uprawnienia do ulgowych lub bezpłatnych przejazdów posiadają, co do zasady, grupy osób niemających własnego dochodu (np. młodzież szkolna, studenci), ich dochody są niskie (np. emeryci, renciści), zostali wybrani do organów przedstawicielskich lub wykonują pracę bądź zapewniają w pojazdach bezpieczeństwo.

Kolejnym narzędziem integracji transportu miejskiego jest sposób finansowania. Cechą charakterystyczną dla miejskiego transportu zbiorowego jest jego finansowanie, w znaczącym stopniu, ze środków publicznych. Sposób ten jest wynikiem interwencji publicznej powodujący zmniejszenie dochodów (skutek regulacji cen) oraz wyższych kosztów (efekt realizacji nierentownych usług, lecz potrzebnych ze względu na określony przez władzę interes społeczny). Przyjęte w praktyce rozwiązania są bardzo zróżnicowane w zależności od szerokości i zakresu interwencji władzy publicznej, własności operatorów transportu zbiorowego, dostępu i struktury lokalnego rynku, podziału ryzyka, zasad finansowania i innych postanowień umownych. Do tego dochodzi oczekiwanie integracji, która jest trudniejsza do zrealizowania w sytuacji istnienia wielu operatorów. W trans-

<sup>4</sup> Ibidem, s. 14.

<sup>5</sup> Ibidem.

<sup>6</sup> *Słownik ekonomiczny dla przedsiębiorcy*, red. Z. Dowginalło, Wydanie V rozszerzone, Wydawnictwo ZNICZ, Szczecin 1996, s. 213.

<sup>7</sup> op. cit. G. Dydkowski, *Integracja...*, s. 14.

<sup>8</sup> Ibidem, s.15.

<sup>9</sup> Ibidem.

porcie zbiorowym można wyróżnić dwa typy przepływów finansowych zachodzących między administracją publiczną i operatorami. Pierwszy występuje wtedy, gdy organizator transportu/miasto w całości pokrywa koszt zleconej usługi poprzez zapłatę od pasażerów za korzystanie z usług oraz, w większości przypadków, udzielenie/zwiększenie dotacji. Wówczas możemy mówić o umowie kosztów brutto, tj. umowie o pełne finansowanie kosztów usługi z operatorem. W sytuacji, gdy lokalne władze poprzez dotację wyłącznie uzupełniają dochody uzyskiwane przez wykonawcę z tytułu świadczenia usługi, do czynienia mamy z umową kosztów netto (umowa o częściowe finansowanie). Umowy kosztów brutto oznaczają dla zleceniodawcy prowadzenie bezpośrednio lub pośrednio sprzedaży usługi i związanego z tym ryzyka. Wobec tego odpowiedzialność za sprzedaż usługi spoczywa na jednostce miejskiej/zarządzie transportu, a nie wykonawcy usługi. Może to prowadzić do pewnej bierności wykonawców usługi w zakresie dążenia do wzrostu dochodów. Dlatego też w przypadku umów kosztów brutto wynagrodzenie dla operatorów powinno zależeć od jakości oferowanych przez nich usług oraz liczby przewożonych pasażerów i tym samym od generowanych dochodów ze sprzedaży biletów. Umowy kosztów brutto są narzędziem zaawansowanej integracji, gdy transportem zbiorowym zajmuje się większa liczba operatorów. W przypadku umów kosztów netto łatwiejsza jest sytuacja, gdy usługi transportu oferuje niewielka liczba przewoźników, a jeden z nich posiada dominującą pozycję na rynku. Ułatwia to rozliczenia, zmniejsza również kwoty uzyskiwanych dochodów ze wspólnych biletów, które są przedmiotem podziału pomiędzy zainteresowanymi podmiotami. Umowy kosztów netto nie są dobrym narzędziem integracji taryfowej, mają jednak zaletę polegającą na aktywizacji posiadanego potencjału operatorów na rzecz wzrostu efektywności świadczonych usług.

Niemniej zasady publicznego finansowania miejskiego transportu zbiorowego powinny być elastyczne i podlegać systematycznej modyfikacji, uwzględniając zarówno cele w kolejnych dokumentach z zakresu polityki transportowej, jak i zmieniające się regulacje prawne. Dość istotna będzie możliwość ewidencji liczby pasażerów dla rozliczeń między organizatorem a operatorem przewozów. W przypadku rozliczeń, wyłącznie na podstawie wielkości pracy eksploatacyjnej, podmioty w miejskim transporcie zbiorowym nie są zainteresowane wdrażaniem przedsięwzięć z zakresu integracji transportu zbiorowego, zarówno związanych z wydatkowaniem środków publicznych, jak i w sytuacji różnych uwarunkowań formalno-prawnych. Niezależnie od tego integracja wymaga wdrażania technologii informatycznych, szczególnie w zakresie rozliczeń pomiędzy podmiotami działającymi na rynku transportu zbiorowego, mierzenia liczby pasażerów i wielkości pracy przewozowej, koordynacji rozkładów jazdy oraz zintegrowania informacji komunikacyjnej.

Kolejnym z narzędzi integracji jest utworzenie zarządów transportu zbiorowego. Samorząd gminny może rozdzielić część organizacyjną od części wykonawczej przewo-

zów i przekazać czynności związane z organizacją transportu miejskiego do utworzonego zarządu transportu miejskiego, co jest charakterystyczne w przypadku dużych miast. W przypadku małych miast czynności związane z organizacją transportu niejednokrotnie są wykonywane w ramach struktur organizacyjnych urzędu miasta. Często występuje rozwiązanie, w którym znaczną część czynności związanych z organizacją transportu wykonuje lokalne przedsiębiorstwo transportu miejskiego. Wśród zalet oddzielenia organizacji przewozów znajdują się<sup>10</sup>:

- rynkowa weryfikacja stawek płaconych za wozokilometr (cen jednostkowych) za świadczenie usług przewozowych. Zlecenia mogą otrzymywać operatorzy różniący się, zarówno pod względem wielkości, własności, formy organizacyjno-prawnej itp.;
- wpływ władz publicznych na ofertę przewozową oraz możliwość sprawowania publicznej kontroli nad organizacją transportu zbiorowego i przepływami finansowymi;
- możliwość prywatyzacji publicznych operatorów transportu zbiorowego. Uzasadnieniem prywatyzacji może być uzyskanie przez miasto kapitału, który zaangażowany był w aktywa operatora;
- zapewnienie integracji usług świadczonych przez wielu operatorów. Jest to dobry punkt wyjścia do integracji systemów publicznego transportu miejskiego w przyszłości oraz transportu zbiorowego o zasięgu regionalnym.

Kolejnymi narzędziami integracji transportu zbiorowego są aliansy. Alians można różnie definiować. Jego charakterystyczną cechą jest realizacja wspólnego celu przez związek formalny lub nieformalny pomiędzy przedsiębiorstwami<sup>11</sup>. Integracja transportu zbiorowego w formach charakterystycznych dla aliansów strategicznych jest stosowana w sytuacji, gdy administracja ogranicza realizację funkcji regulacyjnych. Dodatkowo nie wprowadza rozwiązań polegających na rozdzielaniu organizacji i wykonywania przewozów, funkcje te pozostawia działającym na rynku podmiotom transportowym. Te z kolei, dążąc do wzmocnienia swojej pozycji na rynku, podejmują przedsięwzięcia z zakresu koncentracji kapitałowej lub kooperacyjnej. Z czasem może to doprowadzić do sytuacji, w której jedna lub kilka grup kapitałowych będą wykonywały większość przewozów miejskich czy regionalnych na danym terenie.

Narzędziem integracji w transporcie zbiorowym są również porozumienia taryfowe. Są to umowy zawierane w celu ujednolicenia całości lub jedynie części regulacji taryfowych przez właściwe podmioty, w których kompetencjach leżą decyzje w zakresie obowiązującej taryfy. Integracja taryfowa dotyczy przede wszystkim integracji taryf różnych organizatorów czy też przewoźników, zarówno w miastach i zespołach miast, jak i przewozów podmiejskich i regionalnych.

<sup>10</sup> Ibidem, s. 188.

<sup>11</sup> Ibidem, s. 194.

W przewozach o wymienionym zasięgu można wyróżnić następujące typy taryf<sup>12</sup>:

- taryfa jednolita, posiadająca stałą opłatę niezależną od długości i czasu przejazdu;
- taryfa odcinkowa, w której opłata zależy od podziału trasy przejazdu na sekcje (odcinki) przestrzenne (odcinkowa odległościowa) lub czasowe (odcinkowa czasowa);
- taryfa strefowa, w której opłata zależy od tego, w ilu i w jakich strefach odbywa się podróż.

Transport zbiorowy w dużych miastach w Polsce zdominowany jest przez taryfę jednolitą lub strefową. Podstawą popularności tego rozwiązania może być oczekiwanie pasażera na stosowanie jasnego i precyzyjnego cennika. Dodatkowo, sprzedaż prowadzona jest w części przez obce sieci dystrybucyjne, co wiąże się z chęcią dotarcia do jak największej grupy odbiorców przy możliwie jak największej liczbie punktów sprzedaży. Takie rozwiązanie ogranicza stosowanie taryf o większym stopniu skomplikowania, a zatem rodzajów biletu. Bilety nie są również kupowane zawsze na konkretny przejazd, stąd też taryfa jednolita lub strefowa daje większe możliwości zakupu oraz wpływa na minimalizację kosztów sprzedaży. Wraz z wdrażaniem systemów informatycznych i biletów elektronicznych coraz częściej pojawiają się równoległe systemy odcinkowego poboru opłat. Zaletą tego rozwiązania jest płatność za faktycznie pokonany odcinek, co jest szczególnie korzystne przy przejazdach na niewielkie odległości. Z kolei wadą jest brak korespondencyjności i każdorazowe naliczanie opłaty w podróżach z przesiadką.

Adaptacja taryf do warunków integracji to przede wszystkim wprowadzenie właściwych zapisów taryfowych, które umożliwią podróżowanie różnymi środkami transportu, na podstawie wspólnego biletu czy innego dokumentu uprawniającego do takich przejazdów. Kierunki zmian taryf to próby ujednoczenia części postanowień zawartych w taryfach różnych systemów transportu zbiorowego, poszerzanie zakresu obowiązywania lub nadawanie dodatkowych uprawnień. Ważna jest również korespondencyjność, czyli możliwość przesiadania się w ramach jednego biletu. W zakresie biletów zintegrowanych, łączących możliwość skorzystania z transportu regionalnego i miejskiego, pożądane byłoby ich inicjowanie przez organizatorów transportu regionalnego. Przemawiać może za tym fakt, iż taka integracja może wymagać połączenia kilku systemów transportu miejskiego. Ponadto stanowienie cen w transporcie regionalnym odbywa się na poziomie przewoźników, co daje możliwość elastyczniejszego reagowania w stosunku do transportu miejskiego. Dodatkowo dostępność do dworców i przystanków kolejowych jest znacznie mniejsza niż w przypadku przystanków tramwajowych i autobusowych. Wspólna oferta biletowa oznacza łatwiejsze dotarcie do infrastruktury zbiorowego transportu regionalnego, co powinno pozytywnie oddziaływać na zainteresowanie taką formą podróżowania. Również pod względem ekono-

micznym takie rozwiązanie ma sens, biorąc pod uwagę występowanie wysokiego udziału kosztów stałych, zwiększenie liczby przejazdów nie będzie generować znacznych kosztów, a koszt krańcowy pozostanie niski. Z drugiej strony ujednoczenie taryf oznacza w pewnym zakresie rezygnację z korzyści uzyskiwanych w wyniku różnicowania cen, a zatem ze zróżnicowanej użyteczności usługi u różnych grup społecznych. Należy przez to uwzględnić występowanie zróżnicowanych warunków lokalnych w zakresie np. dochodów mieszkańców czy charakterystyk podróży.

## Publiczny transport zbiorowy przed powstaniem GZM

### Komunikacyjny Związek Komunalny Górnośląskiego Okręgu Przemysłowego (KZK GOP)

KZK GOP powstał 19 września 1991 roku. Jego utworzenie wiąże się ze zmianami organizacyjnymi w komunikacji miejskiej w ówczesnym województwie katowickim, które wynikały z przekształceń Wojewódzkiego Przedsiębiorstwa Komunikacyjnego w Katowicach (WPK). Gminy przejmowały mienie przedsiębiorstw powstałych w wyniku podziału WPK. W tym celu zawierały porozumienia komunalne lub wstępowały do związków międzygminnych. Według założeń KZK GOP miał skupiać gminy centralnej części Górnośląskiego Okręgu Przemysłowego, gdzie wzajemne powiązania poszczególnych PKM-ów (wcześniej Zakładów Komunikacyjnych WPK) były tak duże, że nie istniała możliwość samodzielnego organizowania komunikacji przez każdą z gmin<sup>13</sup>. Podczas zebrania założycielskiego do związku przystąpiły gminy: Bobrowniki, Chorzów, Gierałtowice, Katowice, Knurów, Mysłowice, Pyskowice, Ruda Śląska, Siemianowice, Sosnowiec i Zabrze. KZK GOP rozpoczął faktyczną działalność związaną z organizacją komunikacji miejskiej od 1 lipca 1993 roku. W ostatnim roku funkcjonowania związku (2018) należało do niego 29 gmin: Bytom, Bobrowniki, Będzin, Bieruń, Chorzów, Czeladź, Dąbrowa Górnicza, Chełm Śląski, Gierałtowice, Gliwice, Imielin, Katowice, Knurów, Łędziny, Mysłowice, Piekary Śląskie, Pilchowice, Psary, Pyskowice, Radzionków, Ruda Śląska, Siemianowice Śląskie, Siewierz, Sławków, Sosnowiec, Sośnicowice, Świętochłowice, Wojkowice i Zabrze. Według stanu na 13 lutego 2013, KZK GOP zlecał wykonywanie przewozów autobusowych 32 podmiotom i organizował transport na 286 liniach autobusowych, w tym na 23 liniach nocnych oraz 5 bezpłatnych, obsługujących supermarkety (stan na 8 lutego 2013). Łączna długość linii autobusowych na obszarze działania KZK GOP wynosiła 4705 km, natomiast łączna długość tras w granicach administracyjnych 25 gmin tworzących KZK GOP – 1548 km. Rocznie autobusami KZK GOP przewożonych było około 216 mln pasażerów. Praca eksploatacyjna w komunikacji autobusowej wynosiła w 2009 roku 70 milionów wozokilometrów<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> G. Dydkowski, R. Tomanek, A. Urbanek, *Taryfy i systemy poboru opłat w miejskim transporcie zbiorowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2018, s. 158.

<sup>13</sup> <http://www.wpk.katowice.pl/1969.html>

<sup>14</sup> [https://pl.wikipedia.org/wiki/Komunikacyjny\\_Zwi%C4%85zek\\_Komunalny\\_G%C3%B3rno%C5%9Bl%C4%85skiego\\_Okr%C4%99gu\\_Przemys%C5%82owego](https://pl.wikipedia.org/wiki/Komunikacyjny_Zwi%C4%85zek_Komunalny_G%C3%B3rno%C5%9Bl%C4%85skiego_Okr%C4%99gu_Przemys%C5%82owego)

### Miejski Zarząd Komunikacji w Tychach

Miejski Zarząd Komunikacji w Tychach (MZK Tychy) – organizator publicznego transportu zbiorowego z Tychów, istniał w latach 1996–2018. Miejski Zarząd Komunikacji został utworzony uchwałą nr 372 Rady Miasta Tychy z 12 września 1996 roku jako zakład budżetowy miasta Tychy. 1 stycznia 2008 roku został przekształcony w jednostkę budżetową miasta Tychy. Obsługiwał 42 linie autobusowe (w tym 1 linię pośpieszną), 6 linii trolejbusowych, 9 linii mikrobusowych, 4 linie cmentarne kursujące w okresie Wszystkich Świętych oraz 4 linie szkolne<sup>15</sup>. MZK Tychy organizował transport publiczny na terenie 16 gmin – porozumienie w tej sprawie zawarły gminy: Tychy, Mikołów, Łędziny, Kobiór, Wiry, Łaziska Górne, Orzesze, Ornontowice, Bojszowy, Pszczyna, Bieruń, Miedźna, Imielin, Chełm Śląski oraz miasto i gmina Oświęcim<sup>16</sup>.

### Międzygminny Związek Komunikacji Pasażerskiej w Tarnowskich Górach (MZKP Tarnowskie Góry)

Międzygminny Związek Komunikacji Pasażerskiej w Tarnowskich Górach (MZKP Tarnowskie Góry) to istniejący w latach 1992–2018 związek międzygminny, który został powołany w celu organizacji transportu zbiorowego. W ostatnim dniu funkcjonowania do MZKP należały gminy: Krupski Młyn, Miasteczko Śląskie, Mierzęcice, Ożarówce, Świerklaniec, Tarnowskie Góry, Toszek, Tworóg, Wielowieś i Zbroslawice. Na mocy porozumienia z KZK GOP, od 1994 roku w autobusach kursujących na zlecenie MZKP obowiązywał wspólny bilet z KZK GOP. W ostatnim dniu swojej działalności MZKP organizowało komunikację na 60 ogólnodostępnych liniach autobusowych<sup>17</sup>.

### Ogólna charakterystyka Zarządu Transportu Metropolitalnego w Katowicach

Zarząd Transportu Metropolitalnego został powołany uchwałą Zgromadzenia Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii w listopadzie 2017 roku, a 1 stycznia 2019 roku przejął obowiązki trzech poprzednich organizatorów publicznego transportu zbiorowego. Połączenie tych systemów komunikacji miejskiej działających na terenie Śląska i Zagłębia w jedno przedsiębiorstwo spowodowało, że pod wieloma względami ZTM jest największym organizatorem transportu w Polsce. ZTM obsługuje teren 56 miast i gmin, łączących najważniejsze ośrodki województwa śląskiego. Pod szyldem ZTM codziennie na terenie Śląska i Zagłębia kursuje 1500 autobusów, tramwajów i trolejbusów. 460 linii obsługuje 7 tysięcy przystanków pokonując ponad 100 milionów kilometrów rocznie. Jednym z priorytetów ZTM jest modyfikacja siatki połączeń oraz rozkładów jazdy, aby były bardziej dostosowane do oczekiwań i aktualnych potrzeb mieszkańców, a także do obecnych generatorów ruchu. W listopadzie 2018 roku uruchomiono cztery metro-

politalne linie lotniskowe. Do tej pory Międzynarodowy Port Lotniczy Katowice w Pyrzowicach nie posiadał tak kompleksowego skomunikowania transportem publicznym. Dodatkowo, w celu precyzyjnego określenia liczby pasażerów korzystających z poszczególnych linii oraz przystanków, planuje się zainstalować we wszystkich pojazdach system automatycznego zliczania pasażerów. Dostęp do informacji będzie możliwy na bieżąco w trybie online. Dokładne dane pozwolą m.in. na optymalizację godzin kursowania, liczby i wielkości pojazdów oraz dostosowanie ich do rzeczywistego popytu, zgłaszanego przez pasażerów na danych liniach czy odcinkach. Zostało ogłoszone postępowanie przetargowe na dostawę, montaż i utrzymanie systemu zliczania pasażerów.

Do projektów zrealizowanych lub realizowanych w ZTM należą m.in.<sup>18</sup>:

1. Linie metropolitalne – projekt unikatowego systemu połączeń autobusowych, oznaczonych literą „M”. Zadaniem tego projektu jest uruchomienie linii obsługujących obszary Metropolii cechujące się dużym zapotrzebowaniem na przewozy lub potrzebą integracji rejonów. W 2021 roku uruchomionych zostało 10 linii. Od początku 2022 roku uruchomiono łącznie 6 kolejnych linii.
2. Plan Zrównoważonego Rozwoju Publicznego Transportu Zbiorowego, który określa sposób organizacji przewozów o charakterze użyteczności publicznej. W ich planowaniu podstawowym zagadnieniem jest efektywne wykorzystanie dostępnych środków przy zachowaniu możliwie jak najwyższej jakości świadczonych usług. Plan przedstawia wizję rozwoju transportu zbiorowego na obszarze Metropolii do 2035 roku. Uwzględniono w nim m.in. następujące założenia: ograniczenie niekorzystnego oddziaływania transportu na środowisko naturalne, poprawę dostępności przez eliminację tzw. barier dostępności, zgodne z oczekiwaniami pasażerów kształtowanie oferty przewozowej oraz jakości świadczonych usług. Prace nad dokumentem trwały od czerwca 2020 do marca 2021 roku.
3. Współpraca przy obsłudze komunikacyjnej nowych węzłów przesiadkowych, czyli projektów realizowanych przez takie gminy jak: Katowice, Knurów, Szczygłowice, Pyskowice, Pilchowice, Wojkowice i Czeladź. W ramach konsultacji z samorządami m.in. przygotowywano projekty rozkładów jazdy i wprowadzano zmiany na liniach autobusowych i tramwajowych.
4. Przygotowanie metody analizy danych z badań dotyczących popularności poszczególnych przystanków i odcinków tras. Zbierane informacje są wykorzystywane podczas analiz i przygotowywania projektów linii komunikacyjnych.
5. Optymalizacja sieci połączeń. Modyfikacje polegały na dostosowywaniu tras, weryfikacji czasów przejazdów, poprawie dostępności do komunikacji oraz uruchomieniu nowych linii.

<sup>15</sup> [https://pl.wikipedia.org/wiki/Miejski\\_Zarz%C4%85d\\_Komunikacji\\_w\\_Tychach](https://pl.wikipedia.org/wiki/Miejski_Zarz%C4%85d_Komunikacji_w_Tychach)

<sup>16</sup> <https://web.archive.org/web/20150317221441/http://www.mzk.pl/uruchomienie-nowych-linii-autobusowych/>

<sup>17</sup> [https://pl.wikipedia.org/wiki/Mi%C4%99dzygminny\\_Zwi%C4%85zek\\_Komunikacji\\_Pasa%C5%BCerskiej\\_w\\_Tarnowskich\\_G%C3%B3rach](https://pl.wikipedia.org/wiki/Mi%C4%99dzygminny_Zwi%C4%85zek_Komunikacji_Pasa%C5%BCerskiej_w_Tarnowskich_G%C3%B3rach)

<sup>18</sup> <https://www.metropoliaztm.pl/pl/s/poznaj-ztm>

6. Optymalizacja sieci połączeń linii tramwajowych, która polegała na dostosowaniu oferty przewozowej do zmieniających się potrzeb pasażerów i zwiększaniu efektywności wykorzystywania taboru, w tym niskopodłogowego.
7. Aktualnie trwają prace nad pomiarami odległości międzyprzystankowych, aktualizacją modelu transportowego, wdrożeniem nowego modelu organizowania rynku usług przewozowych w Metropolii.
8. Projekty związane z podnoszeniem jakości i standardów usług przewozowych, udogodnień w zakresie obsługi klienta oraz integracji obszaru obsługiwanego przez ZTM:
  - ujednocianie wyglądu 7 tysięcy przystanków (dotychczas dokonano ich inwentaryzacji) oraz zapowiedzi głosowych w ponad 1500 pojazdach;
  - wypracowanie Systemu Informacji Wizualnej;
  - efektywne zarządzanie komunikacją miejską dzięki uruchomieniu Centrum Zarządzania Ruchem;
  - wypracowanie jednolitych i szczegółowych wytycznych dla wszystkich pojazdów kursujących pod szyldem ZTM;
  - przeprowadzanie regularnych kontroli operatorów, stawianie wymagań operatorom i ich egzekwowanie w zakresie realizacji m.in. zadań, personelu, estetyki i oznakowania pojazdów;
  - przeprowadzanie procesu transformacji cyfrowej polegającego m.in. na rozwijaniu Systemu Dynamicznej Informacji Pasażerskiej, czyli tablic informacyjnych, które są umieszczane na przystankach (obecnie jest ich ponad 500) oraz wprowadzaniu nowoczesnych kanałów sprzedaży i rozwiązań w obszarze obsługi klienta – w tym zakresie m.in. rozszerzono listę funkcjonalności Punktów Obsługi, uruchomiono e-POP, wprowadzono możliwość wysyłki kart ŚKUP pod wskazany adres, umożliwiono dokonywanie płatności kartą w autobusach, zwiększono funkcjonalność aplikacji „Mobilny ŚKUP” itd.

### Charakterystyka procesów integracji organizatorów publicznego transportu zbiorowego na obszarze GZM w aspekcie organizacyjno-administracyjnym

Proces tworzenia struktury organizacyjnej w ramach jednego organizatora transportu zbiorowego to proces wymagający rozwiązania licznych problemów dotyczących większości obszarów w organizacji. Przede wszystkim istniejące już struktury KZK GOP, MZK Tychy i MZKP Tarnowskie Góry należało zintegrować w ramach jednego podmiotu, czyli Zarządu Transportu Metropolitalnego w Katowicach. Finałem tych działań był schemat organizacyjny ZTM wprowadzony w 2019 roku jako załącznik do regulaminu organizacyjnego. Proces integracji dotyczy poszczególnych zakresów, jak finansowo-księgowy, baz danych czy metody naliczania składek członkowskich dla gmin oraz związane z integracją problemy logistyczno-operacyjne.

#### Integracja w zakresie finansowo-księgowym

1 stycznia 2019 roku nastąpiła w ZTM integracja danych finansowych trzech organizatorów komunikacji miejskiej.

Zdecydowano, że ewidencjonowaniem – od weryfikacji i kontroli rozliczeń finansowych po gromadzenie dokumentów – zajmie się Pion Finansowy ZTM. Prowadzenie księgowości w systemie informatycznym oparto na programie komputerowym AZP-WARP v 6.00 dostosowanym do potrzeb gospodarki budżetowej, do którego poprzez bilans otwarcia wprowadzono salda rachunkowe MZK Tychy oraz MZKP. Rok 2019 dla ZTM rozpoczął się z następującym stanem majątkowym kont grupy „0” :

- z KZK GOP do ZTM przekazano majątek o wartości 102 mln (w tym 87 mln to urządzenia systemu Śląska Karta Usług Publicznych [ŚKUP], 4,8 mln to urządzenia Systemu Dynamicznej Informacji Pasażerskiej [SDIP]),
- z MZK Tychy przekazano majątek o wartości 642 tys.,
- z MZKP przekazano majątek o wartości 1,4 mln.

Wprowadzenie danych finansowych do jednego systemu wymusiło stworzenie jednolitego planu kont księgowych i budżetowych. Nowy budżet ZTM podzielono tak, aby zadania realizowane miejscowo w Tarnowskich Górach oraz Tychach (np. dostawa energii, naprawy i konserwacje, ochrona i monitoring obiektów) przypisać do głównego dysponenta budżetu. W początkowej fazie integracji stworzono trzy obszary ZTM: Centrum, Północ (Tarnowskie Góry) oraz Południe (Tychy). Takie rozwiązanie pomogło w realizowaniu wydatków w obszarach zgodnie z założeniami planu finansowego na 2019 rok oraz zgodnie z obowiązującymi umowami. Wraz z integracją zasad rozliczeń finansowych rozpoczęto prace nad integracją umów, aby wydatki na paliwo, ochronę itp., były realizowane w ramach jednej umowy. Przyjęto zasadę, iż niezależnie od miejsca zawierania umów od 1 stycznia 2019 roku wszelkie dowody księgowe sporządzane i otrzymywane od dostawców będą obsługiwane finansowo, w tym płacone, w systemie bankowości elektronicznej. Po półrocznym okresie adaptacyjnym zrezygnowano z podziału, prezentacji i przypisywania wydatków do Obszarów: Centrum, Północ i Południe. Dokonano całkowitego scalenia dochodów i wydatków ZTM na poszczególne paragrafy klasyfikacji budżetowej, co znalazło swoje odzwierciedlenie w Uchwale Zarządu Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii Nr 138/2019 z 10 czerwca 2019 roku.

Integracja budżetów trzech organizatorów przynosi wiele korzyści ekonomiczno-organizacyjnych, co przekłada się na lepsze wyniki finansowe. Jak w każdym obszarze działalności, również w obszarze finansowo-budżetowym, zebrano doświadczenia trzech organizatorów, dzięki czemu wdrożono sprawdzone, dobre praktyki zarządzania obszarem finansowym. W ramach działalności finansowej uzyskano również rozwiązanie istotnych problemów dla jednostki, związanych z bieżącą działalnością<sup>19</sup>.

**Integracja baz danych trzech organizatorów transportu**  
W ZTM przeprowadzono uaktualnienie oprogramowania komputerowego do zapewnienia zintegrowanego systemu

<sup>19</sup> Raport 2019 – Zarząd Transportu Metropolitalnego w Katowicach (<https://metropoliagzm.pl/wp-content/uploads/2020/02/RAPORT-2019-28I20-g.15-30.pdf>).

informatycznego, służącego do planowania i zarządzania w zakresie efektywności gospodarowania w transporcie lokalnym. Przedmiotowe działania zrealizowano w zakresie ujednolicenia baz danych rozkładów jazdy poprzednich trzech organizatorów transportu, ujednolicenia nazw słupków przystankowych, ustalenia wspólnych i jednolitych godzin szczytów komunikacyjnych, automatyzacji procesów przekazywania informacji do systemów zewnętrznych, tj.:

- systemów ITS,
- Jakdojade – kompleksowe narzędzie do planowania podróży komunikacją miejską,
- aplikacji mobilnej VIZUM.

Obecnie wdrażana jest funkcjonalność wykorzystywania danych, pozyskiwanych z funkcjonujących systemów informatycznych (np. ŚKUP i SDIP) w zakresie weryfikacji założeń planowanych rozkładów jazdy w stosunku do faktycznej realizacji, tj. skorygowanych o dane z urządzeń pokładowych tramwajów, autobusów, trolejbusów. Przedmiotowa funkcjonalność ma umożliwić dopasowywanie czasów międzyprzystankowych do występujących potrzeb.

### Metodologia naliczania składek gmin

Celem wyliczenia planowanej i rzeczywistej (wyliczonej po zakończeniu roku budżetowego) wielkości składki zmiennej gmin GZM zakłada się, że:

- zmienna część składki rocznej związana z planowaniem oraz realizacją przewozów pasażerskich wyliczana jest w oparciu o dochodowość linii rozumianą jako wynik finansowy linii stanowiący różnicę pomiędzy kosztami linii i jej dochodami;
- źródłem informacji o liczbie przejazdów na wszystkich liniach komunikacyjnych i wyliczanych na ich podstawie wskaźnikami napełnienia linii, tj. liczby pasażerów (przejazdów) na 1 wozokilometr (lub pociągokilometr) dla poszczególnych typów dni, są dane gromadzone w oparciu o:
  - bezpośrednie pomiary potoków pasażerskich (badania napełnień),
  - bramki liczące zainstalowane w pojazdach komunikacji miejskiej,
  - system centralny Śląskiej Karty Usług Publicznych (ŚKUP), w przypadku funkcjonowania taryfy wymagającej rejestracji przejazdów,
  - inne systemy rejestrujące liczbę przejazdów.

W przypadku braku informacji dotyczących napełnień na niektórych liniach ich wartość zostanie wyliczona w oparciu o dostępne dane<sup>20</sup>:

- wielkość zmiennej części składki rocznej gmin wyliczana jest jako suma planowanych bądź zrealizowanych wyników finansowych wszystkich linii w częściach przypisanych do poszczególnych gmin. Z tak wyliczonej zmiennej części składki rocznej wydzielana jest część majątkowa, która stanowi równowartość

– ujętych w planie finansowym lub w wykonaniu planu finansowego – wydatków majątkowych. Część majątkowa zmiennej części składki rocznej rozdzielana jest na gminy według udziału pracy eksploatacyjnej wykonanej w danej gminie, w łącznej pracy eksploatacyjnej wykonanej w gminach GZM;

- koszt obsługi danej linii liczony jest jako iloczyn pracy eksploatacyjnej (na obszarze gmin GZM) oraz stawki za wozopociągokilometr, która jest waloryzowana w zależności od zapisów zawartych w umowie, powiększony o ewentualne koszty dodatkowe wynikające z umów przewozowych;
- dochody danej linii liczone są jako iloczyn liczby przejazdów daną linią i średniego dochodu wyliczonego z jednego przejazdu;
- koszt organizacji liczony jest jako różnica pomiędzy pozostałymi wydatkami a pozostałymi dochodami. Pozostałe dochody liczone są jako różnica pomiędzy dochodami ogółem i dochodami ze sprzedaży biletów na terenie: gmin GZM, gmin nienależących do GZM oraz linii „lotniskowych”. Pozostałe wydatki liczone są jako różnica pomiędzy wydatkami, zaakceptowanymi przez Zarząd GZM jako finansowane ze składki zmiennej i kosztami obsługi linii w gminach GZM. Koszt organizacji może być skorygowany o kwotę dofinansowania zadań integracyjno-rozwojowych. Tak wyliczone ogólne koszty organizacji rozdzielane są na linie według udziału pracy eksploatacyjnej linii, w łącznej pracy eksploatacyjnej w gminach GZM;
- wyliczenie składki zmiennej (planowanej i wynikającej z rozliczenia) dla wszystkich gmin GZM odbywa się bez wydatków planowanych/poniesionych na administrowanie wiatami przystankowymi (w tym budowę, przebudowę i remont) oraz bez dochodów planowanych/uzyskanych z tego tytułu. Z danych finansowych służących wyliczeniu planowanej wielkości składki rocznej gmin GZM oraz jej rozliczeniu wyodrębniane są wydatki na administrowanie wiatami przystankowymi (w tym budowę, przebudowę i remont) oraz o dochody uzyskiwane z tego tytułu. Wydatki oraz dochody z tego tytułu zostaną przyporządkowane bezpośrednio do poszczególnych gmin, na terenie których posadowione są wiata i powiększą lub pomniejszą wyliczoną wielkość składki (planowanej i rozliczonej) rocznej gmin GZM;
- wielkość zmiennej części składki rocznej wyliczana jest dla gmin należących do GZM, natomiast pozostałe gminy oraz podmioty, dla których świadczone są usługi przewozowe lub realizowane są zadania organizacji przewozów, płacą za te usługi w oparciu o zawarte umowy lub porozumienia;
- całkowita wielkość zmiennej części składki rocznej dla gminy GZM obliczana jest jako suma wyników finansowych poszczególnych linii w części przypisanych do tej gminy;
- całkowita wielkość zmiennej części składki rocznej gmin GZM jest sumą składek poszczególnych gmin.

<sup>20</sup> Ibidem.

## Problemy logistyczno-operacyjne

### Podmioty wewnętrzne – analiza prawna

Zważywszy na fakt, że ZTM jest jednostką budżetową, do której zadań należy między innymi zlecenie wykonywania usług przewozowych operatorom obsługującym linie komunikacyjne na obszarze 41 gmin, pojawił się szereg wątpliwości dotyczących sposobu wyłonienia tych operatorów. W związku z tym konieczne było uzyskanie opinii prawnej dotyczącej trybu wyboru operatorów do świadczenia usług przewozowych. Jednym z głównych postawionych pytań było: czy podmioty PKM Katowice, PKM Sosnowiec, PKM Gliwice, PKM Tychy, PKM Świerklaniec oraz Tyskie Linie Trolejbusowe Tychy są podmiotami wewnętrznymi GZM.

Pojawiło się stanowisko prawne, które wskazywało, że zawarcie porozumienia przez jednostkę samorządu terytorialnego ze związkiem metropolitalnym w sprawie publicznego transportu zbiorowego będzie powodowało, że gminy będące uczestnikami tego porozumienia stają się „grupą organów świadczących usługi w zakresie zintegrowanego transportu pasażerskiego”.

W toku analizy wykładni przepisów przyjęto jednak, że GZM nie może być uznany za grupę organów lokalnych, o których mowa w itp. 5 ust. 1 rozporządzenia (WE) 1370/2007, a tym samym nie może udzielać zamówień publicznych w trybie bezpośrednim podmiotom wewnętrznym zdefiniowanym itp. 2 lit. J) wyżej wymienionego rozporządzenia. Opiniujący stwierdził, iż spółki komunalne gmin członkowskich GZM – za wyjątkiem PKM w Świerkłańcu – nie stanowią podmiotów wewnętrznych, o których mowa w itp. 67 pkt 12–14 pzp., GZM nie sprawuje bowiem nad nimi żadnej kontroli. W odniesieniu zatem do zamówień na autobusowe usługi przewozowe pasażerskie, zdaniem opiniującego, jedynie powierzenie PKM Świerklaniec wykonywania tych usług mogłoby odbywać się w trybie bezpośrednim (*in house*). W opinii prawnej zawarto rekomendację, aby GZM rozważył przejęcie kontroli nad gminnymi przedsiębiorstwami komunikacyjnymi działającymi na obszarze Metropolii w zakresie umożliwiającym udzielenie im zamówień na świadczenie przewozów autobusowych pasażerskich w trybie bezpośrednim (*in house*) albo w trybie z wolnej ręki.

### Polityka kadrowa

W ramach zmian polityki kadrowej z komórek organizacyjnych, stanowisk kierowniczych komórek organizacyjnych oraz samodzielnych stanowisk, zarządzający ZTM zredukowali liczbę pracowników z 42 do 21. Zmniejszenie liczby pracowników dotyczyło również najwyższego kierownictwa, tj. dyrektorów, przewodniczących zarządu oraz zastępców przewodniczących zarządu, gdzie zredukowano liczbę stanowisk z 10 do 6.

Zmniejszono również liczbę pracowników *back office* (pol. zaplecze) oraz ograniczono obsługę administracyjną (likwidacja dublujących się stanowisk na rzecz wzmocnienia obszarów merytorycznych – np. w zakresie informacji pasażerskiej).

Przeprowadzono zmiany w regulaminie organizacyjnym (w tym w strukturze organizacyjnej) – co stanowiło zwię-

czenie działań z zakresu integracji trzech dotychczasowych organizatorów transportu. Struktura organizacyjna stała się bardziej płaska, co powinno przynieść skrócony proces podejmowania decyzji i czas przepływu dokumentów, a także zmniejszono liczbę ośrodków decyzyjnych.

### Nabory pracowników

Wizerunek organizacji uzależniony jest m.in. od tego, jak w trakcie procesu rekrutacji był traktowany kandydat. Ma to znaczenie zarówno w przypadku późniejszych pracowników jednostki (wpływa na ich motywację i identyfikację z jednostką), jak i kandydatów, którzy ostatecznie nie zostali zatrudnieni (bardzo często klientów ZTM). W tym obszarze wprowadzono:

- otwarty dostęp do informacji o aktualnych ofertach pracy na stronach internetowych portali pracy,
- przejrzyste kryteria postępowania przy naborze nowych pracowników,
- zasady zmierzające do braku dyskryminacji kandydatów do pracy ze względu na wiek, płeć itp.,
- zasadę informowania kandydatów biorących udział w rekrutacji o jej wynikach w terminie do 7 dni od podjęcia decyzji.

Od stycznia do grudnia 2019 roku przeprowadzono 48 postępowań rekrutacyjnych, w wyniku których zatrudniono 29 pracowników.

Dostosowanie nowych zakresów obowiązków do podziału zadań na stanowiskach odzwierciedla aktualne potrzeby jednostki w zakresie realizacji zadań. Podjęto działania zmierzające do zidentyfikowania przyszłych potrzeb kadrowych jednostki, co powinno przełożyć się na łatwiejsze osiągnięcie celów organizacji. Uświadomiono też pracowników, jakie są względem nich oczekiwania, jakie zadania winni wykonywać obecnie i ewentualnie, w którym kierunku mogą się rozwijać, aby w przyszłości ich potencjał był jeszcze lepiej wykorzystany.

Uporządkowano przynależność pracowników zgodnie z obowiązującym schematem organizacyjnym (w szczególności przeniesienie pracowników Obszaru Południowego w Tychach do centrali w Katowicach – przygotowanie dokumentacji pracowniczej zgodnie z standardami narzuconymi przez przepisy prawa pracy).

W przedmiotowym okresie rozwiązano stosunek pracy z około 79 pracownikami. Ponadto wprowadzono elektroniczny system rejestracji czasu pracy. W związku ze stopniową centralizacją zadań z zakresu kadr, „Obszar Północny” w Tarnowskich Górach przeniesiono wraz z utworzeniem odpowiedniej dokumentacji.

Warto nadmienić, iż jednostka w roku 2019 została obszernie skontrolowana przez Państwową Inspekcję Pracy w zakresie wynagrodzeń, przepisów prawa pracy i przepisów BHP.

### Nowe dokumenty wewnętrzne, audyty, połączenie biur

Dla zoptymalizowania procesu wprowadzenia zmian organizacji pracy w ZTM zleczone zostały i przeprowadzone audyty zewnętrzne – w zakresie przeprowadzenia procesu



*assessment center* (wielowymiarowy proces oceny kompetencji, w którym uczestnicy są obserwowani i oceniani przez zespół obiektywnych, wyszkolonych sędziów kompetentnych<sup>21</sup>) kadry dykcji naczelnej oraz kadry menedżerskiej średniego szczebla. Przeprowadzono także audyt głównych procesów organizacyjnych.

Wprowadzone w życie na przestrzeni 2019 roku zmiany organizacyjne w ZTM wymagały wydania szeregu aktów prawa wewnętrznego dostosowujących regulacje prawne do obowiązującej struktury organizacyjnej oraz wprowadzenia nowych regulacji, będących efektem już wprowadzonych zmian organizacyjnych.

Audyt, na podstawie wykonywanych zadań, wydał szereg zaleceń związanych z kontrolą zarządczą i funkcjonowaniem zgodnie z procedurami.

## Podsumowanie

Podjęcie przedsięwzięć oraz przebieg i zaawansowanie procesów integracji transportu miejskiego uzależnione jest od wielu czynników. Wprowadzenie mechanizmów konkurencji, urynkwienie oraz prywatyzacja wybranych elementów systemu transportu miejskiego prowadzą do jego dezintegracji. Wraz z coraz bardziej postępującym procesem liberalizacji niezbędne jest działanie zmierzające do integracji. Integracja zarządzania transportem miejskim powinna zapewniać możliwość udziału w jednym systemie transportu wielu różnych operatorów oraz tworzyć zasady uczciwej konkurencji. Szczególnie istotna jest tu polityka transportowa realizowana przez samorządy lokalne i regionalne, choć w niektórych przypadkach niezbędne jest uczestnictwo państwa, które stanowi prawo najwyższego rzędu. Władze publiczne posiadają bowiem narzędzia, za pomocą których mogą tworzyć oraz wspomagać integrację transportu zbiorowego. Wśród tych narzędzi można wymienić finansowanie, ustalanie cen, rozwiązania instytucjonalne, inwestycje w infrastrukturę oraz własność operatorów. Właściwe wykorzystanie tych narzędzi może pomóc w rozwoju systemu transportu miejskiego, w tym wykorzystania w przewozach różnych gałęzi transportu, zgodnie z zakresem obsługi, do którego zostały powołane.

Również wciąż postępujący rozwój technologii wpływa na procesy integracji transportu. Nowoczesne technologie pozwalają na łatwą integrację informacji o świadczonych usługach przez różne podmioty. Dane te mogą służyć następnie do rozliczeń pomiędzy tymi podmiotami. Podjęwane są także przedsięwzięcia, np. z zakresu systemów informatycznych służących do pobierania opłat, które umożliwiają płatność za usługi świadczone przez różnych operatorów i w różnych systemach transportowych (np. system SKUP), czy systemów wspierających zwiększenie jakości i komfortu podróży pasażerów oraz systemów służących do organizacji ruchu środków przewozowych transportu zbiorowego (np. system SDIP).

Integracja transportu zbiorowego w największych miastach powinna być realizowana przez zarządy transportu. W Polsce zarządy takie mają zazwyczaj formę związków

międzygminnych lub zakładów/jednostek budżetowych miast. Wyjątek w tym względzie stanowi GZM wraz ze swoją jednostką budżetową – ZTM, który powstał na mocy specjalnie napisanej ustawy. Z drugiej strony zasady działania ZTM oraz sposób jego organizacji jest charakterystyczny dla związków międzygminnych, ustawa miała tu bardziej na celu przedstawienie sposobu finansowania i redystrybucji dochodów uzyskiwanych przez miasta członkowskie Metropolii. Dzięki konstrukcji podobnej do związku międzygminnego możliwa jest integracja oferty przewozowej oraz taryfy nawet kilkudziesięciu operatorów transportu zbiorowego. Uzyskuje się również korzyści wynikające z zawierania umów w drodze postępowania przetargowych.

Integracja transportu miejskiego z systemami o większym zasięgu (np. kolej metropolitalna) powinna odbywać się poprzez koordynację oferty przewozowej oraz porozumienia taryfowe (np. „metrobilet”). Podstawowym warunkiem wdrożenia i zapewnienia trwałości wspólnych przedsięwzięć z zakresu integracji taryfowej jest wspólne wypracowanie metody rozliczeń, co ma szczególne znaczenie przy uwzględnieniu faktu finansowania transportu miejskiego w części ze środków publicznych. Narzędziami wspomagającymi rozliczenia powinny być systemy monitorowania napełnień pojazdów lub/i systemu płatności umożliwiające zbadanie pracy przewozowej albo dające możliwość identyfikacji sprzedaży usług w podziale na pojazdy transportu zbiorowego. Dopiero ich uzupełnieniem powinny być modele rozliczeń, które pozwalają prowadzić rozliczenia, gdy zbierane dane dotyczące wielkości przewozów nie są pełne.

Integracja jest procesem mającym na celu poprawienie działania całego systemu transportu zbiorowego poprzez usprawnienie działania jego poszczególnych elementów. Jest to proces, który ciągle podlega zmianom w czasie, trudno więc wyznaczyć moment, kiedy występuje dostatecznie dobrze zintegrowany transport. Przed transportem zbiorowym stoją ciągle wyzwania, które niezależnie od wcześniejszych przedsięwzięć, powinny zmierzać do poprawy jakości usług i obniżenia społecznych kosztów oraz przynosząc inne korzyści pasażerom. Korzyść jest tutaj wartością podstawową gdyż to ona decyduje o poprawie sprawności całego systemu transportu zbiorowego i nadaje sens przeprowadzenia integracji.

## Literatura

1. Dydkowski G., *Integracja transportu miejskiego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009.
2. Dydkowski G., Tomanek R., Urbanek A., *Taryfy i systemy poboru opłat w miejskim transporcie zbiorowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2018.
3. Gocyla K., *Integracja organizatorów transportu zbiorowego w aspekcie organizacyjno-administracyjnym na przykładzie Zarządu Transportu Metropolitalnego działającego w ramach Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii*, Praca dyplomowa na studiach podyplomowych „Miejski transport zbiorowy” w Politechnice Krakowskiej, Kraków 2022.
4. *Słownik ekonomiczny dla przedsiębiorcy*, red. Z. Dowginalo, Wydanie V rozszerzone, Wydawnictwo ZNICZ, Szczecin 1996.
5. Ustawa z dnia 9 marca 2017 r. o związku metropolitalnym w województwie śląskim (Dz.U. 2017 poz. 730).

<sup>21</sup> [https://pl.wikipedia.org/wiki/Assessment\\_center](https://pl.wikipedia.org/wiki/Assessment_center)