

PRZYKŁADY WDROŻEŃ PLANÓW MOBILNOŚCI W LONDYNIE

W artykule omówiono przykłady planów mobilności w miejscach pracy, ponieważ właśnie w tym zakresie Londyn może poszczycić się największą skutecznością. Opisano przykłady nie tylko samych planów mobilności, ale też sposoby nawiązania kontaktu z firmami, aby zachęcić je do wdrażania wolontaryjnych planów mobilności w miejscach pracy. Przedstawiono również ich prawne uwarunkowania w planowaniu przestrzennym Londynu, posługując się przykładami tzw. obowiązkowych planów mobilności. W końcowej części omówiono wpływ cięć budżetowych w Wielkiej Brytanii na zarządzanie mobilnością w stolicy.

Wprowadzenie

Do Europy plany mobilności przywędrowały z USA, gdzie w latach 70., w odpowiedzi na kryzys ropy naftowej, powstała koncepcja zarządzania mobilnością. Stopniowo stały się one komponentem zrównoważonego transportu miejskiego i uzupełnieniem tradycyjnych rozwiązań opierających się na infrastrukturze. Ich atrakcyjność wynika z tego, że są stosunkowo tanie, mogą znacznie przyczynić się do opanowywania problemów zatłoczenia na drogach i zanieczyszczenia powietrza. Plany mobilności mogą również mieć pozytywny wpływ ekonomiczny i społeczny ze względu na optymalizację podróży mieszkańców oraz poprawę relacji między radami miast, przedsiębiorstwami, zakładami miejskiego transportu i mieszkańcami.

Wielka Brytania szybko stała się jednym z liderów zarządzania mobilnością, gdyż dostrzeżono korzyści z wdrażania planów mobilności. Doświadczenia specjalistów oraz wiele badań potwierdzają fakt, że plany mobilności są efektywnym narzędziem do promocji ekologicznych form przemieszczania się tj. podróży rowerem, pieszo lub transportem publicznym.

Terminem plan mobilności najczęściej określa się pakiet środków „miękkich” dopasowanych do potrzeb danego obiektu, którego celem jest promocja ekologicznych środków transportu. Jednocześnie plan mobilności stanowi dłu-

gotrwałą i regularnie monitorowaną strategię pozwalającą na maksymalizację sposobów podróżowania poprzez pozytywne działania mające na celu zmniejszenie się liczby osób podróżujących samochodem w pojedynkę [5]. Dodatkowo celem planu mobilności może również być zmniejszanie potrzeb podróżowania i promocja takich inicjatyw, jak praca z domu. Plan mobilności jest dokumentem, który zawiera zbiór informacji na temat obecnie dostępnych środków transportu, sposobu podróżowania użytkowników danego obiektu, mechanizmy oraz inicjatywy, które pozwolą na polepszenie dostępu do tego obiektu ekologicznymi środkami transportu, a także konkretne cele i sposób ich osiągnięcia, dzięki czemu będzie możliwe kontrolowanie tego w przyszłości.

Zarządzanie mobilnością oznacza promowanie zrównoważonego transportu oraz zarządzanie zapotrzebowaniem na samochody poprzez zmianę postaw i zachowań podróżnych, przy użyciu środków „miękkich” [8]. W Wielkiej Brytanii zarządzanie mobilnością często określa się, jako *Travel Demand Management*, *Smarter Choices* lub *Smarter Travel*. Plan mobilności najczęściej nazywa się *Travel Plan* lub *Mobility Plan*. Z tym, że to drugie określenie często używane jest w odniesieniu do działalności na poziomie europejskim np. w publikacjach Unii Europejskiej, a także na konferencjach i w programach wymiany doświadczeń. W wielu krajach europejskich przyjęto to sformułowanie w podobny sposób np. *Plan de Movilidad* (Hiszpania), *Mobilumo Plan* (Litwa), *Plan de Mobilitate* (Rumunia). Niektóre kraje przyjęły bardziej precyzyjne określenia w odniesieniu do planów mobilności w miejscach pracy np. *Workplace Travel Plan* lub *Business Travel Plan* w Wielkiej Brytanii i Irlandii lub *Plan de déplacement des entreprises* we Francji. W Polsce najczęściej używa się terminu plan mobilności, który jest powszechnie używany przez Politechnikę Krakowską w ramach programu Civitas Caravel, a także w tłumaczeniach europejskich publikacji na temat zarządzania mobilnością [8].

Różne formy planów mobilności w Londynie

Program zarządzania mobilnością w szkołach jest bardzo zaawansowany i obejmuje niemal wszystkie szkoły w Londynie, poza jednostkami kształcącymi młodzież w wieku od 16 do 19 roku życia, tzw. *sixth form college* oraz

¹ Senior Travel Plan Coordinator, SWELTRAC, jakubbojczuk@yahoo.co.uk

wyższymi uczelniami, których plany mobilności są opracowywane w ramach zarządzania mobilnością w miejscach pracy.

Warto również zwrócić uwagę na inne formy planów mobilności, takie jak *destination travel plans*, które są zjawiskiem nieco młodszym niż plany mobilności wdrażane tradycyjnie w szkołach lub miejscach pracy. Mają one na celu poprawę dostępu do większych atrakcji turystycznych lub centrów handlowych, religijnych lub widowiskowych. Przykładem takiego opracowania może być plan mobilności przygotowany dla klientów sklepu IKEA w Croydon, wiernych odwiedzających meczet w Croydon lub kibiców rugby, na czas rozgrywek sportowych w Twickenham Rugby Stadium.

Plany mobilności są często wymagane przy planowaniu nowych ośrodków miejskich, aby zapewnić mieszkańcom dostęp np. do parkingów rowerowych. Przykładem mogą być nowe obiekty mieszkaniowe w centralnym Londynie, którym celowo nie zapewniono parkingów samochodowych dla mieszkańców.

Istnieją również przykłady projektów, w ramach których przeprowadza się indywidualne plany mobilności. Zagadnienie to określa się jako *Personalised Travel Planning* i zawiera metody, które mają za zadanie motywowanie ludzi do częstszego korzystania z ekologicznych form transportu, czyli indywidualne dyskusje z mieszkańcami lub pracownikami z danego obszaru przestrzeni, planowanie ich codziennych podróży, zaopatrywanie w mapy transportu publicznego, ścieżek rowerowych oraz rozkłady jazdy. W Londynie największym projektem tego typu jest program *Smarter Travel Sutton*, w ramach którego specjaliści koordynatorzy odwiedzili prawie 3 tys. gospodarstw domowych w dzielnicy Sutton, w południowym Londynie, w celu popularyzacji ekologicznych środków transportu wśród mieszkańców.

Przykłady wolontaryjnych planów mobilności

Pierwsze plany mobilności w Wielkiej Brytanii, które powstały w latach 90., zostały opracowane dla obiektów znajdujących się poza Londynem. W tamtym czasie, Londyn w minimalnym zakresie dysponował ekspertyzą w tym zakresie. Uważano, że nie było potrzeby wdrażania takich planów w stolicy choćby dlatego, że jej transport publiczny był uznawany za najlepszy w kraju. Dopiero kiedy na stanowisko burmistrza miasta został powołany Ken Livingston, zainteresowanie innowacyjnymi sposobami opanowywania zatłoczenia na drogach i zanieczyszczenia powietrza (jak na przykład słynnym londyńskim podatkiem od zatłoczenia – *congestion charge*) wzrosło. Wówczas na znaczeniu zyskały plany mobilności (Enoch, 2006). W 2004 roku Transport for London, jednostka organizacyjna samorządu terytorialnego Londynu odpowiedzialna za kwestie transportu, w tym komunikacji publicznej, powołała do życia zespół zarządzania mobilnością *Travel Demand Management Team*.

To właśnie z inicjatywy tego zespołu powstał w 2007 roku program *A New Way to Work*, którego celem jest promocja planów mobilności wśród pracodawców. W ramach tego programu powstały dwa specjalistyczne pakiety dla przedsię-

biorstw, wspierające opracowywanie planów mobilności i finansowanie środków „miękkich”. Pierwszy pakiet był skierowany do sektora tzw. małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) zatrudniających od 20 do 250 pracowników. Z drugiego pakietu mogły skorzystać duże przedsiębiorstwa posiadające 250 lub więcej pracowników. Oba pakiety oferowały pomoc w przeprowadzaniu audytu budynku oraz ankiet pracowników, a także przewidywały pomoc finansową. Najczęściej fundusze były wykorzystywane na zasadzie *match-funding*, w celu pokrycia kosztów np. stojaków rowerowych, pryszniców, naprawy rowerów, systemu *car-share* lub map komunikacyjnych obiektu. Pakiety te powstały, aby wspierać rozwój wolontaryjnych planów mobilności, a więc takich, których wdrażanie nie jest obowiązkowe w sytuacji zmian w przedsiębiorstwie, czyli np. przy przebudowie obiektu czy w wyniku przeprowadzki do nowej siedziby.

Plany mobilności dla MSP są najczęściej wykonywane przez wykwalifikowanych regionalnych koordynatorów, których zadaniem jest ich wdrażanie oraz wspomaganie dzielnic Londynu w promowaniu ekologicznych środków transportu.

W ramach *A New Way to Work* duże przedsiębiorstwa mogły liczyć na pomoc firmy konsultingowej w opracowaniu planu mobilności oraz finansowaniu środków „miękkich”. Ponad 200 organizacji z całego Londynu skorzystało z tych pakietów. W dalszym ciągu odbywa się ich monitorowanie oraz współpraca między tymi przedsiębiorstwami, a także regionalnymi koordynatorami lub pracownikami Transport for London. Mimo że do tego programu nie rekrutuje się już nowych przedsiębiorstw, niektóre dzielnice w dalszym ciągu oferują podobne wsparcie w opracowywaniu planów mobilności oraz dofinansowaniu wybranych środków „miękkich”. Na przykład w dzielnicy Richmond upon Thames powstał projekt przy współpracy Transport for London, *Smarter Travel Richmond upon Thames*, którego celem jest zaangażowanie jak największej ilości MSP, a także dużych przedsiębiorstw.

A New Way to Work jest uważany za bardzo efektywny program, który pozwala nie tylko na wpływanie na pracowników i wybór przez nich sposobu dojeżdżania do pracy, ale również na utrwalenie w środowisku biznesowym pozytywnego wizerunku planów mobilności i polepszenia się relacji między biznesem a jednostką administracyjną tj. Transport for London lub dzielnicami. Dlatego warto jest przyrzeć się bliżej niektórym przykładom planów mobilności opracowanych tym sposobem.

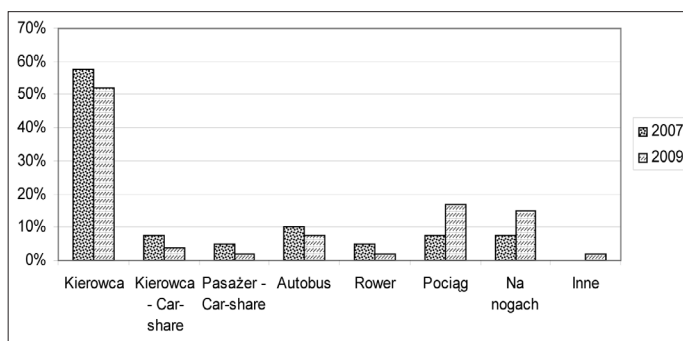
Tabela 1 prezentuje pięć organizacji, które przeprowadziły wolontaryjny plan mobilności we współpracy z *A New Way to Work*. Plan mobilności z zasady musi być dopasowany do potrzeb budynku i ich pracowników, często również do osób odwiedzających.

Bio Regional Development jest przykładem instytucji charytatywnej zatrudniającej niewielką liczbę osób. Z reguły fundacje charytatywne są pozytywnie nastawione do koncepcji planowania mobilności, a ich pracownicy entuzjastycznie podchodzą do podróżowania do pracy piechotą lub na rowerze. Jest to związane z poczuciem obowiązku działania pracownika sektora charytatywnego na rzecz śro-

Przykłady organizacji, które opracowały plan mobilności					
Firma	Bio Regional Development	National Mesurement Office	Park Inn	Gemini House	Crown Agents
Liczba pracowników w obiekcie	42	72	135	220	370
Typ organizacji	Instytucja charytatywna	Instytucja państwowa	MSP	MSP	Duże przedsiębiorstwo
Rodzaj działalności	Zakład powstawania ekologicznych materiałów budowlanych	Ośrodek badawczo-naukowy	Hotel	Agencja turystyczna oraz wynajemca obiektu	Firma finansowa
Dominująca forma transportu	Pociąg	Samochód	Samochód	Pociąg	Samochód
Drugorzędna forma transportu	Rower	Pociąg	Autobus	Metro	Pieszo
Rodzaje zastosowanych środków „miękkich”	BykeBins – innowacyjna przechowalnia rowerowa	Darmowe upominki, regularne spotkania z pracownikami, 3 miejsca parkingowe dla użytkowników car-share.	Mapa komunikacyjna obiektu, 20 miejsc parkingowych dla rowerów, darmowe upominki	Prysznic, 12 miejsc parkingowych dla rowerów	Prysznic oraz 20 miejsc parkingowych dla rowerów
Liczba badań przeprowadzonych na pracownikach	3	3	3	3	2
Proporcjonalny spadek podróży samochodem w pojedynkę	6%	6%	9%	6%	3%
Środki transportu, które wzrosły w czasie wdrażania planu mobilności	Transport publiczny, rower	Transport publiczny, na nogach	Autobus, Car-sharing	Pociąg i rower	Rower

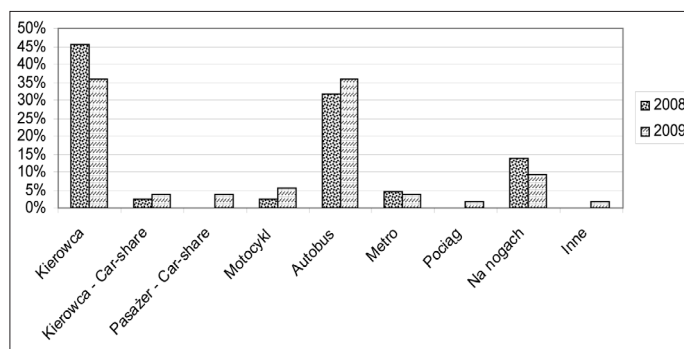
dowiska. W tym przykładzie liczba osób dojeżdżających do pracy samochodem spadła o 6%. Mimo że w firmie zatrudniającej 42 pracowników nie stanowi to wiele, należy zauważyć, że dzięki promocji rowerów i transportu publicznego wszyscy podróżujący codziennie samochodami zmienili środek transportu, sprowadzając liczbę pracowników podróżujących do pracy samochodem do zera.

Kolejnym przykładem jest National Measurement Office (NMO), instytucja państwowa, dla której ważna jest dobra relacja z lokalną społecznością oraz radą dzielnicy. Regionalny koordynator pomagał zarządowi organizacji we wskazaniu optymalnych sposobów na podróżowanie do pracy, a także w czasie godzin pracy. Podczas regularnych spotkań z pracownikami, koordynator przedstawiał rezultaty badań, a także plan działań. Nawiązanie kontaktu z pracownikami było bardzo ważne, aby pokazać im nowe metody dojazdu do pracy, jak na przykład *car-sharing*, czyli dzielenie samochodu z drugą osobą z pracy. Było to możliwe dzięki szerszej promocji *car-sharing* w ramach Teddington Travel to Work Network, grupy biznesowej powstałej z inicjatywy firm i lokalnej jednostki administracyjnej. Poza tym, wszyscy pracownicy otrzymali do wyboru po symbolicznym upominku w postaci parasola, kurtki przeciwdeszczowej lub narzędzi do rowerów. W rezultacie, w wyniku regularnej promocji transportu publicznego oraz roweru, a także podróży na piechotę (rys. 1), nastąpiła sześcioprocentowa redukcja podróży samochodem w pojedynkę do pracy.



Rys. 1. Porównanie procentowego podziału środków transportu w NMO w latach 2007–2009

Główną motywacją Park Inn, czterogwiazdkowego hotelu zlokalizowanego przy lotnisku Heathrow, była ochrona środowiska i pozytywny wizerunek firmy. Jeszcze przed przystąpieniem do programu *A New Way to Work*, hotel zdobył akredytację *Green Tourism for Business* (Zielona Turystyka w Biznesie) za zmniejszanie negatywnego wpływu swojej działalności na środowisko. Chęć osiągnięcia pozytywnego wizerunku firmy była ważną motywacją do opracowania planu mobilności. W rezultacie trzyletniej promocji ekologicznych środków transportu w Park Inn o 9% spadło podróżowanie do pracy samochodem w pojedynkę. Jednocześnie zwiększyła się liczba podróżujących autobusem oraz użytkowników *car-share*. W ostatniej ankiecie uczestniczyły 54 osoby, co stanowiło 40% wszystkich pracowników.



Rys. 2. Porównanie procentowego podziału środków transportu w Park Inn w latach 2008–2009

Jednym z elementów promocji było wydanie mapy komunikacyjnej z dopasowanymi trasami autobusowymi i rowerowymi. Ponadto organizacja otrzymała 20 miejsc parkingowych dla rowerów, z których korzystać mogą zarówno pracownicy, jak i goście hotelowi. Plan mobilności opracowany dla pracowników Park Inn zainspirował ich sąsiadów, a jednocześnie konkurentów. Przyczyniło się to do stworzenia grupy współpracującej dla hoteli położonych w okolicach największego lotniska w kraju, nazwanej *Destination Heathrow*, w której Park Inn oraz sąsiedni Sheraton są liderami. Projekt ten zyskał nawet fundusze europejskie dzięki

programowi COMMERCE. Jedną z inicjatyw podjętych przez hotele są badania ankietowe mające na celu ustalenie, jakimi środkami transportu podróżują goście hotelowi.

Gemini House jest przykładem budynku biurowego mieszczącego cztery firmy. Właścicielem budynku jest Inghams, przedsiębiorstwo, które zajmuje się telefoniczną i internetową sprzedażą wyjazdów turystycznych. To właśnie Inghams był propagatorem planu mobilności i zachęcił pozostałe trzy firmy do wzięcia w nim udziału. Właściciel Gemini House poszukiwał funduszy na instalację prysznica dla pracowników. Regionalny koordynator pomógł nie tylko wykonać plan mobilności, zapewnił pomoc w finansowaniu prysznica, ale również przeanalizował rezultaty wprowadzenia planu. Przeprowadzono już trzy ankiety, które posłużyły do bliższej obserwacji wyników. Wszystkie firmy zaobserwowały w ciągu roku spadek podróży samochodem w pojedynkę łącznie o 6%. Jednocześnie nastąpił wzrost podróży transportem publicznym, szczególnie koleją oraz rowerem. Ta ostatnia forma transportu stała się szczególnie popularna w miesiącach wiosennych i letnich, przez co pojawiła się potrzeba zainstalowania lepszego parkingu rowerowego przy budynku.

Crown Agents to przykład organizacji, która opracowała plan mobilności we współpracy z Transport for London w ramach pakietu dla dużych organizacji. Główną motywacją dla opracowania planu mobilności był ograniczony parking. Rys. 3 pokazuje, że znaczna większość pracowników Crown Agents, która podróżuje samochodem do pracy, parkuje swoje pojazdy na sąsiednich ulicach lub publicznych parkingach. Tylko 17% pracowników parkuje w miejscu pracy.

Plan mobilności oraz wsparcie, jakie otrzymała ta firma, pozwoliły na zainstalowanie nowego parkingu rowerowego, który w rezultacie przyczynił się do zwiększenia liczby podróży do pracy na rowerze o 2%. W liczbach całkowitych liczba rowerzystów prawie się podwoiła: w 2010 roku 14 osób deklarowało, że podróżuje do pracy rowerem, podczas gdy w badaniu z 2007 roku tylko 8 osób podróżowało w ten sposób.

Plany mobilności mogą również przysłużyć się do promocji nowej infrastruktury. Jednym z przykładów jest włączenie koncepcji planów mobilności do projektu ekspresowych dróg rowerowych przechodzących przez Londyn, *Cycle Superhighways*. Przedsiębiorstwa znajdujące się 1,5 km od jednej z dwóch istniejących obecnie dróg, które zatrudniają przynajmniej pięćdziesięciu pracowników, mogą sko-

rzystać z oferty Transport for London w postaci darmowych stojaków rowerowych, szkoleń rowerowych oraz innych inicjatyw, mających na celu zwiększenie liczby rowerzystów w stolicy. Od czerwca 2010 roku, kiedy powstały dwie pierwsze drogi, Transport for London współpracuje już z ponad osiemdziesięcioma miejscami pracy, pomagając wdrażać elementy planu mobilności.

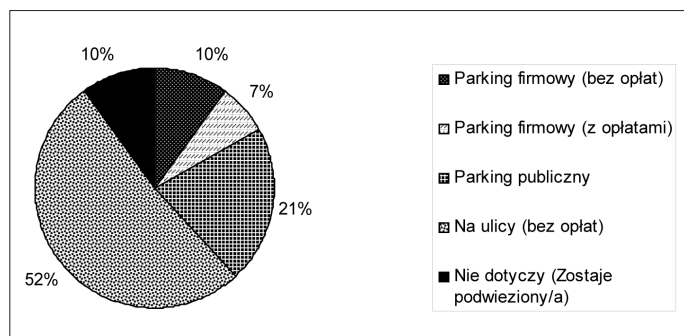
Wszystkie przykłady pokazują, że efektywna promocja planów mobilności i regularna komunikacja między regionalnymi koordynatorami lub Transport for London a przedsiębiorstwami może przyczynić się do pomyślnej realizacji planu mobilności dla danego obiektu lub firmy. Większość powyższych organizacji przeprowadziła przynajmniej dwa badania ankietowe swoich pracowników, co pozwoliło na porównanie wyników i ustalanie tzw. *modal shift*, czyli pozytywnych wyników zmiany w sposobie podróżowania.

Jednak nie wszystkie plany mobilności i próby ich monitorowania zakończyły się sukcesem i nie we wszystkich przypadkach uzyskano pozytywne wyniki. Zaobserwowano, że doprowadzenie do długotrwałego i pomyślnego planu mobilności, a w konsekwencji do pozytywnej zmiany sposobów podróżowania do pracy wymaga zachowania kilku zasad.

Przed wszystkim duże i małe przedsiębiorstwa, które podejmują się tego zadania muszą zapewnić poparcie wyższego kierownictwa. Pozwala to na promowanie planu mobilności na każdym szczeblu i przyjęcie go jako oficjalnego dokumentu, który stanie się częścią strategii organizacji. Poza tym, na wypadek zmiany osoby reprezentującej plan mobilności, wsparcie wyższego kierownictwa umożliwi przejęcie obowiązków planu mobilności przez nową osobę.

Jest bardzo istotne, że głównym przedstawicielem mobilności w firmie jest osoba, która nastawiona jest entuzjastycznie do tego tematu. To właśnie ona będzie kontaktowała się bezpośrednio z pracownikami i dlatego musi być osobą łatwo nawiązującą kontakty i dobrze zorganizowaną, ponieważ wdrażanie planu mobilności jest zwykle tylko jednym z wielu obowiązków. Najczęściej ci, którzy realizują plan mobilności w organizacjach zajmują stanowisko zarządcy mienia, czyli tzw. *Facility Manager*, kierownika zasobów ludzkich lub osoby odpowiedzialnej za redukcję negatywnego wpływu działalności firmy na środowisko, zwanej *Sustainability Manager*.

Mimo że niektóre badania rynkowe udowodniły, iż prywatne firmy, które posiadają mniej niż stu pracowników, są o wiele mniej zainteresowane opracowaniem planu mobilności [4], doświadczenie pokazało, że można zainteresować mniejsze organizacje zmianą środków transportu do pracy. Jednak możliwe to jest tylko wtedy, kiedy firma otrzymuje odpowiednią ilość wsparcia od koordynatora w lokalnej jednostce administracyjnej. Organizowanie miejskich konkursów zachęcających pracowników organizacji, które opracowały plan mobilności do częstszego używania roweru lub pieszych podróży do pracy w danym tygodniu lub miesiącu, jest jedną z metod wzmacniających motywację kierownictwa firmy.



Rys. 3. Sposób parkowania pracowników Crown Agent w 2010 roku

Wreszcie tylko wykwalifikowany pracownik jednostki administracyjnej, który będzie wykazywał się takimi umiejętnościami jak kreatywność, komunikacja oraz dobre zdolności analityczne, bez których trudno będzie nawiązać kontakt ze środowiskiem biznesowym, będzie mógł przekonać o korzyściach planu mobilności, wskazać odpowiednie środki i inicjatywy, a także przeprowadzić niezbędny monitoring.

Przykłady planów mobilności w procesach rozwoju

Polityka państwa pełni bardzo ważną rolę we włączaniu planów mobilności w procesach rozwoju. W 1998 roku opublikowano Białą Księgę pod nazwą „Nowe Porozumienie dla Transportu”, w której to ówczesny rząd laburzystów po raz pierwszy wskazał plany mobilności jako preferencyjną metodę zmierzenia się z zatłoczeniem na ulicach poprzez wpływanie na zmianę zachowania obywatela i redukcji korzystania z samochodu prywatnego w pojedynkę. Miało to duży wpływ na zmianę reguł planowania na szczeblu lokalnym.

Jednak najważniejszym dokumentem, często przytaczanym w planach mobilności, jest tzw. *Planning Policy Guidance* uaktualniony w 2001. Wytyczne zawarte w tym dokumencie pozwoliły na ustalenie nowego kryterium, na podstawie którego poszczególne jednostki administracyjne, takie jak rady miasta czy rady hrabstw zaczęły wprowadzać nowe wymogi. Dzięki temu większe obszary lub rozwijające się obiekty, które stanowiły nowe ośrodki pracy, handlu, usług, wypoczynku, a także skupiska mieszkaniowe zostały objęte obowiązkiem wdrażania planów mobilności w celu ograniczania liczby miejsc parkingowych i poszerzania wachlarza dostępności alternatywnych środków transportu i promocji dostępnej infrastruktury. Przyczyniło się do rozpowszechnienia planów mobilności w Wielkiej Brytanii i stworzenia wielu programów, których celem jest promocja wolontaryjnych planów mobilności.

W Londynie jednym z najważniejszych dokumentów jest Plan Londynu, który określa warunki planowania przestrzennego dla miasta. To właśnie w tym dokumencie ustalono, że dla wszystkich nowych rejonów rozwoju przemysłowego lub mieszkaniowego, które przekroczą określony próg pod względem ich wielkości lub ilości użytkowników, powinny zostać opracowane plany mobilności. Wytyczne w tym względzie zostały opublikowane w 2008 roku przez Transport for London w dokumencie *Guidance for workplace travel planning for new developments*.

W celu zilustrowania sytuacji, w jakich to obowiązek opracowania planu mobilności nałożony na organizację może mieć pozytywny wpływ na pracowników oraz sposób ich dojeżdżania do pracy, należy zapoznać się z konkretnymi przykładami.

Kiedy pracownicy Tearfund przenieśli się do nowego budynku, władze samorządowe zażądały opracowania planu mobilności. Celem tego planu było zminimalizowanie negatywnego wpływu dojazdu trzystu pracowników do firmy na zatłoczenie na drogach, w dzielnicy uchodzącej za mieszkaniową. Lokalizacja siedziby biura w okolicach mieszkaniowych jest typowym przykładem, kiedy to plan mobil-

ności może posłużyć do porozumienia między mieszkańcami i inwestorami, przede wszystkim w kwestiach parkingu oraz, kiedy niewystarczająca liczba miejsc parkingowych przy siedzibie firmy może spowodować tzw. *overspill*, czyli zjawisko, w którym pracownicy parkują na ulicach.

W przypadku Tearfund pierwszą ankietę wśród pracowników przeprowadzono jeszcze przed przeprowadzką do nowego budynku. Takie badanie jest metodą standardową, aby sprawdzić dotychczasowe sposoby dojeżdżania do pracy. W przypadku całkowicie nowej firmy pierwsze badanie zwykle następuje już po zajęciu obiektu. W tabeli 2. można zauważyć, że organizacja, poprzez regularne badania swoich pracowników, osiągnęła dziewięcioprocentowy spadek osób podróżujących samochodem w pojedynkę na przełomie ponad dziesięciu lat.

Tabela 2

Porównanie procentowego podziału środków transportu w Tearfund							
Główny środek transportu	1998 Styczeń	2000 Listopad	2001 Czerwiec	2004 Sierpień	2006 Marzec	2010 Styczeń	Zmiana (1998–2010)
Autobus	11%	7%	5%	8%	7%	8%	-3%
Pociąg	17%	26%	23%	19%	24%	25%	8%
Kierowca i pasażer	11%	14%	14%	22%	14%	15%	4%
Kierowca	36%	33%	33%	30%	30%	27%	-9%
Pieszko	11%	8%	8%	4%	10%	10%	1%
Rower	11%	12%	14%	17%	12%	11%	0
Motor	3%	2%	3%	-	3%	1%	-2%
Liczba ankietowanych	181	154	120	126	186	198	

Osiągnięcie tego było możliwe dzięki wywiązaniu się z obowiązku wdrożenia planu mobilności, który zwykle ustala się na pięć lat. Po tym okresie Tearfund otrzymał wsparcie od lokalnej jednostki administracyjnej, między innymi w postaci darmowych rowerów, z których mogą korzystać pracownicy w drodze do pracy i w dojazdach na spotkania biznesowe. Przedsiębiorstwo odwiedzane jest przez tzw. Dr Bike'a, który wykonuje drobne naprawy rowerów, a także posiada własną internetową grupę *car-sharing*, umożliwiającą szukanie współpracowników do wspólnych dojazdów do pracy samochodem.

Kolejnym przykładem jest znacznie większa firma, BSKyB, która jest jedną z czołowych brytyjskich prywatnych stacji telewizyjnych. BSKyB zatrudnia 6 tys. pracowników w jednej siedzibie w zachodnim Londynie.

W 2008 roku BSKyB otrzymało pozwolenie na rozwój swojej siedziby i przyjęcie nowych pracowników pod warunkiem, że opracuje plan mobilności i zmniejszy proporcje miejsc parkingowych w stosunku do liczby pracowników. Firma szybko przyjęła to wyzwanie jako okazję do osiągnięcia swoich celów ekologicznych. Plan mobilności został włączony do społecznej działalności firmy, której zamierzeniem jest uzyskanie statusu pierwszej firmy medialnej *carbon neutral*, czyli z zerową emisją gazów cieplarnianych, poprzez redukcję swoich negatywnych działań w tym zakresie.

Dzięki entuzjastycznemu nastawieniu firmy do planu mobilności oraz wsparciu władz samorządowych BSKyB stała się ona wzorcem dla wielu innych organizacji. W cią-

gu dwóch lat udało się zmienić sposób podróżowania wielu pracowników, bowiem liczba podróży samochodem spadła o 18%. Jednocześnie BSKyB obliczyło, że codziennie na rowerze przyjeżdża około 250 pracowników. Firma stara się pomóc swoim pracownikom poprzez udoskonalenia obiektu. Na terenie siedziby firmy znajdują się 33 prysznic, szafka, a także wiele miejsc parkingowych dla rowerów[1].

Istnieje wiele przykładów obowiązkowych planów mobilności, gdzie na samym początku procesu następuje porozumienie między developerem a władzami samorządowymi. Sam pracodawca jest zobowiązany do przyjęcia ustalonego już planu mobilności i jego wdrożenia. Przy dużych inwestycjach deweloper lub pracodawca zmuszeni są również to konkretnych działań czy pokrycia kosztów usprawnionego skrzyżowania, przystanku autobusowego lub dodatkowych miejsc dla rowerzystów. Odbywa się to poprzez tzw. Sekcję 106, czyli porozumienie, które jest podpisywane po to, aby nowy obiekt był dopuszczony do użytku w zakresie prawnym i planistycznym. Plan mobilności może właśnie być jednym z elementów Sekcji 106. Władze samorządowe nie zawsze korzystają z tej opcji. Obowiązek opracowania planu mobilności może się również odbywać dzięki tzw. *planning condition*, czyli warunkowi, jaki jest stawiany deweloperowi lub pracodawcy. Jest on o wiele łatwiejszy do realizacji i osiągnięcia porozumienia między stronami, ale za to mniej precyzyjny i nie wymagający konkretnych środków „miękkich”, jakie organizacja powinna podjąć.

Mimo szerokiego wachlarza legislacji w Wielkiej Brytanii w dalszym ciągu brakuje jednolitych reguł, w jakich powinno odbywać się monitorowanie obowiązkowych planów mobilności. Element monitoringu jest kluczowy do pozyskania rezultatów i planowania kolejnych ulepszeń. Jednak częsty

brak jednolitej polityki, nieodpowiednie użycie Sekcji 106 i warunków, a także brak zasobów ludzkich do kontrolowania przedsiębiorstw zajmujących nowe budynki powoduje, że występują opóźnienia podczas wdrażania planów mobilności lub nie sprawdza się ich efektywność po latach.

Transport for London, zdając sobie sprawę z tego problemu, powołał do życia program *A New Way to Plan*, prowadzony równoległe do wcześniej wspomnianego *A New Way to Work*. Ma on za zadanie przekazywać wiedzę poszczególnym jednostkom administracyjnym, szkolić ich pracowników oraz umożliwić konsekwentne i wspólne działanie dla całej stolicy.

Grupy planów mobilności

Lokalne grupy planów mobilności znane jako *Travel Plan Networks* lub *Local Travel Plan Groups* składają się z przedsiębiorstw, które wymieniają się doświadczeniami i pomysłami, a także niekiedy wspólnie wdrażają plany mobilności, dzieląc się dostępną infrastrukturą, informacjami oraz nowymi inicjatywami [4]). Najczęściej tworzone są grupy w miejscu istniejących już obszarów o dużym nagromadzeniu przemysłu lub biznesu. Przykładem mogą być biznes parki lub popularne w Wielkiej Brytanii i Niemczech tzw. *Business Improvement Districts*, czyli Strefy Ulepszanego Biznesu, gdzie przedsiębiorstwa płacą określoną opłatę za udoskonalenia w obrębie granic tej strefy, tj. czyszczenie ulic, bezpieczeństwo, konsolidację dostaw, a także opracowywanie wspólnego planu mobilności.

Podczas tworzenia takich grup biznesowych często pojawia się pytanie, jaka powinna być rola jednostki administracyjnej i kto powinien ją finansować. Tabela 3. została stworzona po to, aby pokazać różnice między czterema takimi grupami w Londynie. Najczęściej grupa biznesowa zostaje zawiązana z inicjatywy jednostki admi-

Tabela 3

Przykłady grup planów mobilności				
Nazwa grupy	Teddington Travel to Work Network	Golden Mile Transport Group	Better Bankside	Heathrow
Typ grupy	Obszar podmiejski	Główna droga komunikacyjna	Strefa Ulepszanego Biznesu	Port lotniczy
Rola jednostki administracyjnej	Inicjacja i koordynacja	Inicjacja i koordynacja	Wsparcie i obserwacja	Wsparcie i obserwacja
Fundusze	Lokalna jednostka administracyjna	Lokalna jednostka administracyjna, fundusze europejskie	Przedsiębiorstwa i Transport for London	Właściciel lotniska
Komunikacja	Regularne spotkania, biuletyny, strona internetowa	Regularne spotkania, biuletyny, strona internetowa	Regularne spotkania, biuletyny, strona internetowa	Regularne spotkania, strona internetowa
Rodzaj organizacji członkowskich	Różne sektory tj. nauka, media, wyższa edukacja, hotelarstwo, zdrowie	Różne sektory tj. media, wyższa edukacja oraz biurowce, biznes park ²	Różne sektory tj. kultura, media, biura	Właściciel lotniska, linie lotnicze, terminale, sprzedawcy
Wielkość przedsiębiorstw	Od 70 do 600 pracowników każde, łącznie powyżej 4 tys. pracowników.	Od 100 do 6 tys., w sumie około 20 tys.	Różne	W sumie około 75 tys.
Liczba przedsiębiorstw	Wszystkich 14, aktywnych członków 10	Wszystkich 30, aktywnych członków 8	Wszystkich 290	Wszystkich ponad 300, aktywnych członków 3
Rodzaj planu mobilności	Każde przedsiębiorstwo ma swój plan	Strukturalny plan dla całego obszaru, niektóre przedsiębiorstwa mają swoje plany	Strukturalny plan dla całego obszaru	Plan mobilności lotniska, większe organizacje mają swoje plany
Proporcja osób dojeżdżających do pracy w pojedynkę	38%	28%	18%	61%
Inicjatywy	Imprezy rowerowe, regularne sesje napraw rowerowych, darmowe mapy, system car-sharing.	Pool Bicycle Scheme (wypożyczalnia rowerów dla pracowników), darmowe mapy, imprezy.	Pool Bicycle Scheme (wypożyczalnia rowerów dla pracowników), imprezy	System car-sharing, promocje rowerowe, zniżki na transport publiczny.

² Golden Mile Transport Group stanowi grupę przedsiębiorstw zlokalizowanych wzdłuż A4, jednej z głównych dróg przelotowych w zachodnim Londynie. W skład grupy wchodzi również Chiswick Business Park, który sam w sobie jest zespołem przedsiębiorstw ze względu na swoją lokalizację.

nistracyjnej tak, jak to było w przypadku Teddington Travel to Work Network oraz Golden Mile Transport Group. Jedynie lotnisko Heathrow nie posiada funduszy z sektora publicznego. Jednak w przypadku Heathrow jego właściciel BAA ma obowiązek udostępnienia infrastruktury, zarówno parkingu samochodowego oraz rowerowego, a także przyszniców firmom, które zlokalizowane są na terenie portu lotniczego. Często nie wszyscy członkowie takiej grupy będą jednakowo aktywni i od tego właśnie będzie zależeć komunikacja i inicjatywy przeprowadzane w ramach grupy.

Pod względem promowania planów mobilności przez jednostki administracyjne w sektorze prywatnym tworzenie grup mobilnościowych może być bardziej skuteczne niż współpraca z poszczególnymi organizacjami. Przede wszystkim taki projekt może dostarczyć korzyści w dużej skali, często lepszych wyników, a także inspiracji, jaka się może zrodzić podczas rozmów biznesowych prowadzonych przez członków zgrupowania.

Niemniej jednak doświadczenia specjalistów w tej dziedzinie potwierdzają, że niezbędne przy tworzeniu takich grup jest nie tylko duże zaangażowanie i zobowiązanie wyższego kierownictwa firm członkowskich, ale również odpowiednia lokalizacja, dostęp do funduszy oraz wskazanie najbardziej efektywnych „miękkich” środków, w celu osiągnięcia zmian sposobów podróżowania do pracy [2]. Bez tych czynników zagrożona jest długotrwałość takiego projektu, a zainteresowanie przedsiębiorstw może zostać utracone.

Przyszłość planów mobilności w Londynie

W ciągu ostatniego pięciolecia Londyn dowiódł, że jest liderem w dziedzinie zarządzania mobilnością, przede wszystkim dzięki silnemu programowi promocji i wdrażaniu wolontaryjnych planów mobilności. Było to możliwe dzięki wsparciu nie tylko władz miasta oraz jednostek administracyjnych poszczególnych dzielnic, ale również państwowej polityki, która poprzez regulacje i wytyczne przyczyniła się do poszerzenia się wiedzy w tej dziedzinie.

Zastrzyk gotówki na promocje planów mobilnościowych od poprzedniego burmistrza Londynu, Kena Livingstona, otworzył okno na wiele nowych inicjatyw i umożliwił przetestowanie nowatorskich metod promocji ekologicznych środków transportu. Dzięki temu inne miasta mogły skorzystać z tej wiedzy. Na przykład w ramach europejskiej wymiany doświadczeń zarząd transportu w Paryżu stworzył program Pro Mobilité. Stolica Francji przyjęła podobną strukturę promowania wolontaryjnych planów mobilności i stworzyła sieć regionalnych koordynatorów, którzy zajmują się promocją planów mobilności i pomaganiem firmom w poszczególnych dzielnicach [2].

Pomimo tego sukcesu zarządzanie mobilnością nie jest i nie będzie priorytetem dla władz, choćby dlatego, że potrzeba remontowania ulic, finansowania autobusów i remontu metra jest o wiele większa. Z tego powodu w dobie kryzysu finansowego i nieuchronnych cięć w sektorze publicznym przyszłość niektórych projektów stoi pod znakiem zapytania. W miejsce tradycyjnych programów

promujących plany mobilności powstaną zapewne projekty bardziej interaktywne, korzystające z postępu technologicznego, które w większym stopniu będą opierać się na Internecie lub nowej telefonii niż na zasobie ludzkim. Jednak technologia może nie być wystarczająca i dlatego należy kontynuować inwestowanie w ludzi i programy poprzez zarządzanie mobilnością. Kształcenie koordynatorów zajmujących się planami mobilności jest bardzo ważnym elementem promocji zarządzania mobilnością, szczególnie jeśli wyzwaniem są nieuniknione oszczędności, a aspiracją prowadzenie niskobudżetowych programów i realizacja zamierzeń władz w zakresie usprawniania transportu miejskiego.

Jednym z trafnych spostrzeżeń znawców dziedziny jest to, że programy, których celem jest tylko redukcja podróży samochodem, mogą być niewystarczające, a nawet niepoprawne politycznie. Na przykład, w pojęciu niektórych polityków, programy mające na celu zniechęcanie do nadmiernego korzystania z samochodu mogą godzić w aktywność ekonomiczną, co, jak wiadomo, jest kompletnym nieporozumieniem. Dlatego plany mobilności powinny skupiać się na promocji przede wszystkim aspektu *value for money* i demonstrować korzyści ekonomiczne, jakie płyną ze zmiany zachowania ludzi wobec zatłoczenia na drogach [6].

Plany mobilności powinny stawiać sobie za cel bardziej klarowne i efektywne wykorzystanie nowo tworzonej infrastruktury miejskiej, np. ścieżek rowerowych. Dlatego programowi Cycle Superhighways, którego celem jest zorganizowanie ekspresowych dróg rowerowych w Londynie, słusznie towarzyszy promocja planów mobilnościowych. Grupy biznesowe mogą być najbardziej skuteczne przy opracowywaniu planów mobilności. Często to one mają dużą siłę lobbistyczną i mogą łatwiej osiągnąć zamierzone cele, takie jak na przykład sprawniejszy system transportowy.

Literatura

1. *BSkyB Travel Behaviour Change*, National Business Travel Network, 2010, <http://www.nbtn.org.uk/pool/files/casestudies/bskyb-travel-behavioural-change.pdf>.
2. *COMMERCE UK Seminarium i Warsztaty*, London European Partnership for Transport, 2010.
3. *Good practice Guidelines, Delivering Travel Plans*, Department for Transport (wydane przez Communities and Local Government), 2009.
4. Higbee T., *Making the case for smarter choices*, Steer Davis Gleeves, 2010. <http://www.steerdaviesglee.com/news-and-insights/industry-insights/making-the-case-for-smarter-choices/>.
5. Enoch M., *Expert Perspectives on the Past, Present and Future of Travel Plans in the UK*. Loughborough University, 2008.
6. Enoch M., Tyler S., Zhang L., *Local Travel Plan Groups. A practical guide to setting up an effective group. SEA/Revenue on behalf of Transport for London* 2008.
7. Taylor I., *The essential guide to travel planning*, Department for Transport, 2008.
8. *Zarządzanie mobilnością: definicja*, European Platform on Mobility Management (EPOMM), 2009, http://www.epomm.eu/docs/mmttools/MMDefinition/MMDefinition_polish.doc.