

Jakub JACKIEWICZ, Piotr CZECH, Jacek BARCIK

## **ORGANIZACJA TRANSPORTU MIEJSKIEGO W KONURBACJI GÓRNOŚLĄSKIEJ**

**Streszczenie.** Zmiany, jakie zachodziły przez lata w strukturze organizacyjnej, związane były ze zmianami w przepisach prawa lub obejmowaniem przez KZK GOP działalności w określonym segmencie, np. administracja budynkiem czy projekty europejskie. Obecna, rozbudowana struktura organizacyjna powoduje znaczne wydłużenie drogi służbowej i procesów decyzyjnych oraz małą elastyczność w podejmowaniu określonych działań. Dodatkowo negatywnie na sprawność funkcjonowania biura KZK GOP wpływa polityczny charakter organu wykonawczego, jakim jest zarząd KZK GOP. Czerpiąc z doświadczeń organizacyjnych innych zarządów transportu oraz biorąc pod uwagę faktyczną strukturę wykonywanych działań, można zaproponować inne podejście do kształtowania struktury organizacyjnej biura KZK GOP.

## **ORGANISATION OF MUNICIPAL TRANSPORT IN UPPER SILESIA CONURBATION**

**Summary.** The changes which have taken place in recent years in the organisational structure of KZK GOP were connected with both changes in legal regulations or initiation of some activities in a particular segment such as administration of the building and with European projects. Present, developed organisational structure causes a significant lengthening of the official channel and the decision-making process and low flexibility in initiation of certain actions. Additionally, the political character of the administrative body called the Board influences the effectiveness of the Office negatively. Some other approach to organisational structure in the Office of KZK GOP could be suggested, taking into consideration the experience in management of other boards of transport sector and the structures of their tasks.

### **1. WPROWADZENIE**

Do 1991 r. organizatorem i głównym przewoźnikiem w transporcie zbiorowym w ówczesnym województwie katowickim było Wojewódzkie Przedsiębiorstwo Komunikacyjne w Katowicach [1]. Oprócz WPK usługi przewozowe świadczyły Polskie Koleje Państwowe, Państwowa Komunikacja Samochodowa oraz przewoźnicy branżowi. WPK było wielozakładowym, scentralizowanym przedsiębiorstwem państwowym

użyteczności publicznej (wpisane do rejestru przedsiębiorstw państwowych Sądu Rejonowego w Katowicach pod numerem 288). Działo na zasadach pełnego rozrachunku gospodarczego, w ramach narodowych planów społeczno-gospodarczych i rozliczało się z budżetem Wojewódzkiej Rady Narodowej. Przedmiotem działania WPK było świadczenie osobowych usług przewozowych własnymi środkami transportowymi na terenie województwa katowickiego na podstawie o istniejącej infrastruktury technicznej, oraz prowadzenie działalności pomocniczej.

1 października 1991 r. dokonano podziału Wojewódzkiego Przedsiębiorstwa Komunikacyjnego w Katowicach [2]. Utworzono wówczas nowe przedsiębiorstwa na bazie dotychczasowych Zakładów Komunikacyjnych i innych jednostek WPK. Miały one status przedsiębiorstw państwowych użyteczności publicznej. W latach 1992–1994 mienie przedsiębiorstw zostało skomunalizowane, jednak pozostały one przedsiębiorstwami państwowymi (organami założycielskimi stały się zarządy odpowiednich gmin – z wyjątkiem PKT, którego mienie nie zostało skomunalizowane, a organem założycielskim pozostał wojewoda katowicki). W późniejszych latach były one przekształcane lub prywatyzowane. Wykaz przedsiębiorstw oraz zakres ich przekształceń przedstawiają tabele 1 i 2 [7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17].

Tabela 1

Przedsiębiorstwa utworzone w wyniku podziału Wojewódzkiego Przedsiębiorstwa Komunikacyjnego w Katowicach

Nowe przedsiębiorstwo	Dotychczasowe jednostki WPK
PKM Katowice	Zakład Komunikacyjny nr 5 w Katowicach (bez oddziału autobusowego w Zawierciu) Zakład Komunikacji i Transportu w Katowicach-Bogucicach
PKM Bytom	Zakład Komunikacyjny nr 3 w Bytomiu (bez oddziału tramwajowego w Bytomiu-Radzionkowie)
PKM Gliwice	Zakład Komunikacyjny nr 4 w Gliwicach (bez oddziału tramwajowego w Gliwicach)
PKM Tychy	Zakład Komunikacyjny nr 7 w Tychach (wraz z oddziałem trolejbusowym, bez oddziału autobusowego w Czechowicach-Dziedzicach)
PKM Sosnowiec	Zakład Komunikacyjny nr 8 w Sosnowcu (bez oddziału autobusowego w Olkuszu)
PKM Jastrzębie-Zdrój	Zakład Komunikacyjny nr 9 w Jastrzębiu-Zdroju (bez oddziału autobusowego w Raciborzu)
PKM Świerklanec	Zakład Komunikacyjny nr 11 w Świerkłańcu
PKM Jaworzno	Zakład Komunikacyjny nr 6 w Jaworznie
PKM Olkusz	Oddział autobusowy w Olkuszu Zakładu Komunikacyjnego nr 8 w Sosnowcu
PKM Zawiercie	Oddział autobusowy w Zawierciu Zakładu Komunikacyjnego nr 5 w Katowicach
PKM Czechowice-Dziedzice	Oddział autobusowy w Czechowicach-Dziedzicach Zakładu Komunikacyjnego nr 7 w Tychach
PKM Racibórz	Oddział autobusowy w Raciborzu Zakładu Komunikacyjnego nr 9 w Jastrzębiu-Zdroju

cd. tabeli 1

Przedsiębiorstwo Komunikacji Tramwajowej w Katowicach	Zakład Komunikacyjny nr 2 w Chorzowie Zakład Komunikacyjny nr 1 w Będzinie Zakład Komunikacyjny nr 15 w Katowicach-Bogucicach Oddział tramwajowy w Bytomiu-Radzionkowie Zakładu Komunikacyjnego nr 3 w Bytomiu Oddział tramwajowy w Gliwicach Zakładu Komunikacyjnego nr 4 w Gliwicach Zakład Remontów Torów i Budynków w Katowicach-Szopienicach
Przedsiębiorstwo Usług Technicznych Komunikacji Miejskiej w Mikołowie	Zakład Napraw Autobusów nr 10 w Mikołowie
Przedsiębiorstwo Szkolenia i Badań Kierowców w Katowicach	Ośrodek Szkolenia Zawodowego Kierowców w Katowicach Ośrodek Badań Psychofizycznych w Katowicach

Tabela 2

Zakres przekształceń przedsiębiorstw powstałych w wyniku podziału Wojewódzkiego  
Przedsiębiorstwa Komunikacyjnego w Katowicach

Przedsiębiorstwo	Przekształcenia i likwidacje
PKM Katowice	01.04.1998 – przekształcenie w Sp. z o.o. (udziałowcy: gminy Katowice, Siemianowice, Chorzów, Mysłowice) 2003 – zbycie udziałów przez Mysłowice
PKM Bytom	01.07.1994 – przekształcenie w Spółkę Akcyjną (akcjonariusze: gminy Bytom, Chorzów, Piekary Śląskie, Ruda Śląska, Zabrze, Zbrosławice) 30.01.1998 – prywatyzacja pracownicza 01.07.2006 – otwarcie likwidacji, a później ogłoszenie upadłości
PKM Gliwice	28.08.1997 – przekształcenie w Sp. z o.o. (udziałowcy: gminy Gliwice, Zabrze, Knurów, Gierałtów, Zbrosławice, Pilchowice) 2000 – zbycie udziałów przez gminę Pilchowice
PKM Tychy	02.01.1996 – przekształcenie w Sp. z o.o. (udziałowcy: gmina Tychy, Regionalne Centrum Gospodarki Wodno-Ściekowej S.A. w Tychach) 01.02.1998 – wydzielenie odrębnych spółek Tyskie Linie Trolejbusowe Sp. z o.o. (komunikacja trolejbusowa) i Truck-Bus Service Sp. z o.o. (zaplecze warsztatowe)
PKM Sosnowiec	17.07.1997 – przekształcenie w Sp. z o.o. (udziałowcy: gminy Sosnowiec, Dąbrowa Górna, Będzin, Czeladź)
PKM Jastrzębie-Zdrój	1994 – przekształcenie w Sp. z o.o. (wszystkie udziały: związek gmin MZK)
PKM Świerklaniec	1999 – przekształcenie w Sp. z o.o. (wszystkie udziały: związek gmin MZKP)

cd. tabeli 2

PKM Jaworzno	31.05.1996 – przekształcenie w Sp. z o.o. (wszystkie udziały: związek gmin ZKKM) 01.01.2000 – zbycie wszystkich udziałów na rzecz gminy Jaworzno
PKM Olkusz	27.06.1997 – przekształcenie w Sp. z o.o. (udziałowcy: gminy Olkusz 64,1%, Bolesław 15,4%, Klucze 13,3%, Bukowno 7,2%) 25.05.2000-17.04.2002 – spółka w stanie likwidacji 15.09.2003 – prywatyzacja spółki
PKM Zawiercie	12.1992 – przekształcenie w Przedsiębiorstwo Transportowo-Komunikacyjne sp. z o.o. 01.04.2003 – likwidacja PT-K Sp. z o.o., utworzenie Zakładu Komunikacji Miejskiej jako zakładu budżetowego gminy Zawiercie
PKM Czechowice-Dziedzice	01.07.1997 – przekształcenie w zakład budżetowy gminy Czechowice-Dziedzice
PKM Racibórz	przekształcenie w sp. z o.o. (wszystkie udziały: gmina Racibórz) 17.09.2002 – połączenie PKM Sp. z o.o. z Zakładem Usług i Higieny Komunalnej i utworzenie Przedsiębiorstwa Komunalnego sp. z o.o. w Raciborzu (wszystkie udziały: gmina Racibórz)
PKT Katowice	01.01.2003 – komercjalizacja: przekształcenie w Tramwaje Śląskie Spółka Akcyjna (wszystkie akcje: Skarb Państwa) 30.05.2007 – komunalizacja: nieodpłatne przekazanie wszystkich akcji na rzecz związku gmin KZK GOP 30.12.2008 – nieodpłatne przekazanie akcji na rzecz gmin: Bytom: 14,6%, Chorzów: 9,3%, Czeladź: 0,9%, Dąbrowa Górnicza: 6,0%, Gliwice: 4,6%, Katowice: 25,1%, Mysłowice: 1,0%, Ruda Śląska: 5,2%, Siemianowice Śląskie: 0,6%, Sosnowiec: 14,8%, Świętochłowice: 5,5%, Zabrze: 12,4%
PUTKM Mikołów	07.11.1991 – zmiana nazwy na PUTKM „Jamna-Bus” 01.10.1994 – otwarcie likwidacji 17.05.2000 – ogłoszenie upadłości
PSiBK Katowice	31.05.1996 – zakończenie procesu likwidacji

Oprócz przedsiębiorstw komunikacyjnych utworzone zostały związki komunalne i jednostki organizacyjne gmin, mające za zadanie organizować transport zbiorowy. Ich zestawienie oraz dotychczasowe przekształcenia przedstawia tabela 3 [18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26]. Samo WPK postawione zostało w stan likwidacji z dniem 1 sierpnia 1992 r. [3]. Zakończenie likwidacji nastąpiło dopiero 31 marca 2006 r. [4] – przedłużająca się likwidacja spowodowana była ogromną liczbą spraw i zmieniającymi się przepisami (głównie w zakresie gruntów, nieruchomości i uwłaszczenia) [5]. Po czym w dniu 30 sierpnia 2006 r. złożono wnioski o wykreślenie podmiotu z Krajowego Rejestru Sądowego, co nastąpiło z dniem 19 września 2006 r. [6].

Tabela 3

Związki komunalne oraz jednostki organizacyjne gmin powołane w celu organizowania transportu zbiorowego na obszarze dawnego województwa katowickiego

Związek lub jednostka	Utworzenie i przekształcenia
Komunikacyjny Związek Komunalny Górnośląskiego Okręgu Przemysłowego w Katowicach	16.12.1991 – utworzenie (poz. 46 w rejestrze związków) – zgromadzenie założycielskie odbyło się 19 września 1991 r.
Międzygminny Związek Komunikacji Pasażerskiej w Świerkłańcu	08.04.1992 – utworzenie (poz. 62 w rejestrze związków) 1995 – przeniesienie siedziby do Tarnowskich Gór
Związek Komunalny „Komunikacja Międzygminna” w Jaworznie	03.07.1991 – utworzenie (poz. 18 w rejestrze związków) 01.01.2000 – przeniesienie siedziby do Chrzanowa
Międzygminny Związek Komunikacyjny w Jastrzębiu-Zdroju	06.06.1991 – utworzenie (poz. 13 w rejestrze związków) – zgromadzenie założycielskie odbyło się 4 kwietnia 1991 r.
Związek Komunalny Gmin „Komunikacja Międzygminna” w Olkuszu	28.01.1998 – utworzenie (poz. 174 w rejestrze związków)
Miejski Zarząd Komunikacji w Tychach	01.10.1996 – utworzenie Miejskiego Zarządu Komunikacji jako zakładu budżetowego gminy Tychy 01.01.2009 – przekształcenie MZK w jednostkę budżetową gminy Tychy
Służba Transportu Zbiorowego w Rybniku	01.01.1996 – utworzenie komórki organizacyjnej pod nazwą Służba Transportu Zbiorowego w Rybnickich Służbach Komunalnych, funkcjonujących jako zakład budżetowy gminy Rybnik 01.01.2000 – likwidacja STZ i utworzenie Zarządu Transportu Zbiorowego jako zakładu budżetowego gminy Rybnik 01.07.2004 – przekształcenie ZTZ w jednostkę budżetową gminy Rybnik
Miejski Zarząd Dróg i Mostów w Jaworznie	01.07.2009 – objęcie funkcji organizatora komunikacji

Uwagi do tabeli:

Członkowie związków międzygminnych (poszczególne związki komunalne, gminy lub ich jednostki organizacyjne zawierają także porozumienia komunalne lub umowy cywilnoprawne w sprawie organizowania komunikacji zbiorowej z innymi gminami):

1. KZK GOP Katowice: założyciele: Bobrowniki, Chorzów, Gierałtowiec, Katowice, Knurów, Mysłowice, Pyskowice, Ruda Śląska, Siemianowice, Sosnowiec, Zabrze; 21.01.1992: Dąbrowa Górnicza, Świętochłowice; 01.04.1992: Pilchowice; 01.01.1993: Będzin, Wojkowice; 01.01.1994: wystąpienie Gierałtowiec, Knurów, Pilchowice, Pyskowice; 01.04.1994: Sławków; 08.12.1994: wystąpienie Świętochłowice; 01.01.1995: Bytom; 01.07.1995: Imielin, Chełm Śląski; 01.07.1996: Świętochłowice (ponownie); 01.01.1997: Gliwice; 01.07.1997: Gierałtowiec (ponownie), Knurów (ponownie); 01.01.1998: Siewierz; 01.01.1999: Radzionków; 01.01.2009: Piekary Śląskie, Pyskowice (ponownie).

2. MZKP: założyciele: Krupski Młyn, Mierzęcice, Tapkowice, Piekary Śląskie, Świerklaniec, Tarnowskie Góry, Tworóg, Wielowieś, Zbrostawice; 1995: Miasteczko Śląskie, zmiana nazwy gminy Tapkowice na Ożarówce; 2007: wystąpienie Piekar Śląskich.
3. ZKKM: założyciele: Chrzanów, Jaworzno, Libiąż, Trzebinia; 01.01.2000 wystąpienie Jaworzna
4. MZK: założyciele: Czerwionka-Leszczyny, Gaszowice, Mszana, Rybnik, Suszec, Świerklany, Wodzisław Śląski, Zebrzydowice, Żory; 01.07.1991: Jastrzębie-Zdrój; 1992: Pawłowice, Rydułtowy; 1993: Jejkowice; 1994: wystąpienie Gaszowic; 1995: Marklowice, Pszów; 01.01.1996: wystąpienie Jejkowic, Rybnika; 1997: Radlin; 1999: wystąpienie Zebrzydowic.
5. ZKG KM: założyciele: Bolesław, Bukowno, Klucze, Olkusz.

## **2. KOMUNIKACYJNY ZWIĄZEK KOMUNALNY GÓRNOŚLĄSKIEGO OKRĘGU PRZEMYSŁOWEGO**

KZK GOP jest związkiem komunalnym (międzygminnym) utworzonym na podstawie przepisów ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym [27]. Zgromadzenie założycielskie odbyło się 19 września 1991 r. Wśród pierwszych członków Związku znalazły się gminy: Katowice, Bobrowniki, Chorzów, Gierałtowice, Knurów, Mysłowice, Pyskowice, Ruda Śląska, Siemianowice, Sosnowiec i Zabrze.

KZK GOP działa na podstawie statutu [28]. Określa on m.in.: zadania Związku, jego organy oraz gospodarkę finansową i mienie Związku (w tym sposób obliczania składek członkowskich). Zadanie Związku określono jako wspólne zaspokajanie potrzeb gmin w zakresie lokalnego transportu zbiorowego oraz skorelowanych z nim innych usług publicznych. W szczególności zadania Związku obejmują:

- organizację lokalnego transportu zbiorowego,
- utrzymanie i rozwój infrastruktury Związku,
- prowadzenie prac studialnych nad rozwojem systemów transportowych,
- realizację innych praw i obowiązków związanych z transportem zbiorowym,
- podejmowanie działań zmierzających do rozwoju elektronicznych usług publicznych (w tym transportowych),
- promocja oraz informacja o usługach transportu zbiorowego,
- inicjowanie i koordynacja przedsięwzięć związanych z zarządzaniem ruchem oraz parkowaniem w miastach.

Organami Związku są zgromadzenie i zarząd. Zgromadzenie jest organem stanowiącym i kontrolnym. W jego skład wchodzi wójtowie (burmistrzowie, prezydenci) gmin uczestniczących w Związku oraz na każde 100 tys. mieszkańców jeden dodatkowy przedstawiciel danej gminy. Do zadań zgromadzenia należą m.in.: uchwalanie wieloletnich planów rozwoju systemów transportowych, określanie taryfy oraz typowo organizacyjne kwestie związane ze zmianami statutu, uchwalaniem planu finansowego, przyjmowaniem i odwoływaniem członków Związku czy też wybieranie i odwoływanie członków Zarządu. Na czele zgromadzenia stoi przewodniczący oraz dwóch wiceprzewodniczących. Zgromadzenie powołuje komisję rewizyjną – organ kontrolujący działalność zarządu i podporządkowanych mu jednostek organizacyjnych.

Zarząd jest organem wykonawczym Związku. Liczy dziewięciu członków, którzy wybierani są spośród członków zgromadzenia (dopuszczalne jest, aby 1/3 członków zarządu wybrana została spoza członków zgromadzenia). Do zadań zarządu należą m.in.:

- przygotowywanie projektów uchwał zgromadzenia i ich wykonywanie,
- opracowywanie projektów planów finansowych i ich realizacja,
- gospodarowanie mieniem Związku,

- określanie potrzeb przewozowych dla obszaru Związku oraz optymalizowanie sieci połączeń i rozkładów jazdy,
- kształtowanie rynku usług przewozowych,
- kształtowanie i nadzór nad systemami dystrybucji, informacji i kontroli,
- prowadzenie rozliczeń finansowych.

Na czele zarządu stoi przewodniczący oraz dwóch zastępców przewodniczącego. Dla obsługi organów Związku powołane jest biuro Związku, na czele którego stoi dyrektor biura, którym jest z urzędu przewodniczący zarządu.

Biuro KZK GOP pełni funkcję zarządu transportu. Biuro posiada liniową strukturę organizacyjną. Jest to struktura klasyczna, która charakteryzuje się hierarchicznością, wysokim stopniem centralizacji decyzji oraz dużym zakresem formalizacji. Struktura taka jest mało elastyczna i słabo reaguje na zmiany w otoczeniu. Zasadniczy podział na piony organizacyjne ukształtowany został na początku działalności KZK GOP, później ulegał jedynie zmianom.

Zmiany, jakie zachodziły przez lata w strukturze organizacyjnej, związane były ze zmianami w przepisach prawa (np. zamówień publicznych) lub obejmowaniem przez KZK GOP działalności w określonym segmencie (np. administracja budynkiem czy projekty europejskie). Z biegiem czasu zwiększano jednak liczbę komórek organizacyjnych, co nie miało większego związku ze zwiększeniem liczby zadań realizowanych przez biuro. Nastąpiło również znacznie zwiększenie liczby poziomów zarządzania. W 1994 r. wszystkie komórki podlegały bezpośrednio dyrektorowi lub zastępcom dyrektorów, w późniejszych latach wprowadzano kolejne szczeble w strukturze, aż w 2008 r. większość komórek podlegała pod naczelników wydziałów, a dopiero oni pod zastępców dyrektora. Można zaobserwować również procesy, które poza chaosem organizacyjnym nie wniosły nic do poprawy efektywności funkcjonowania Biura, takie jak zmiany symboliki i nazewnictwa komórek organizacyjnych, często po pewnym czasie przywracane do poprzedniego stanu. Do tego typu zmian należy zaliczyć także zmianę wprowadzoną w 1999 r., polegającą na zmianie nazwy pionu marketingu na pion rozwoju. Obecna, rozbudowana struktura organizacyjna, powoduje znaczne wydłużenie drogi służbowej i procesów decyzyjnych oraz małą elastyczność w podejmowaniu określonych działań. Dodatkowo negatywnie na sprawność funkcjonowania biura wpływa polityczny charakter organu wykonawczego, jakim jest zarząd.

Analiza obowiązującej obecnie i w przeszłości struktury organizacyjnej oraz procesu decyzyjnego wraz z zakresem działań prowadzonych przez KZK GOP wykazuje, że struktura ta nie odpowiada funkcjonalnie segmentom prowadzonej działalności. System transportu miejskiego, w sytuacji oddzielenia działalności organizatorskiej od przewozowej, powinien być propopytowy i propodażowy. Determinantami działań organizatora transportu powinno być kształtowanie obsługi przewozowej w najlepszym dostosowaniu do potrzeb mieszkańców oraz kształtowanie rynku usług w sposób umożliwiający udział w nim wszystkich przewoźników, niezależnie od formy własności [29]. Tymczasem w KZK GOP struktura oparta jest na biernej realizacji urzędniczych obowiązków i skupia się na machinie biurokratycznej, a nie na systemie transportowym.

Czerpiąc z doświadczeń organizacyjnych innych zarządów transportu oraz przede wszystkim, biorąc pod uwagę faktyczną strukturę wykonywanych działań, można zaproponować nieco odmienne podejście do kształtowania struktury organizacyjnej biura KZK GOP, której projekt przedstawiony jest na rys. 1. W strukturze tej pierwszeństwo daje się procesom związanym z planowaniem i realizacją zadań przewozowych oraz dystrybucją i kontrolą biletów. Pozostałe elementy, takie jak księgowość, administracja i inne, skupiono oddzielnie. Nadrzędnym celem jest poprawa efektywności zarządzania i oddzielenie procesu

bieżącego zarządzania ofertą przewozową od decyzji o charakterze politycznym. Jest to ważne ze względu na to, że KZK GOP jest związkiem międzygminnym. Występuje w tym przypadku odsunięcie realizacji zadań przez biuro KZK GOP od woli gmin tworzących Związek. Skupienie w zarządzie KZK GOP, składającym się w większości z urzędujących prezydentów miast, zbyt dużej liczby szczegółowych decyzji, takich jak: zatwierdzanie większych zmian rozkładów jazdy, specyfikacji przetargowych czy wyjątków taryfy strefowej powoduje podejmowanie decyzji o charakterze politycznym. Ponadto, prezydenci miast podejmują wówczas decyzje w sprawie transportu zbiorowego na obszarze innej gminy, co nie powinno leżeć w ich kompetencjach.

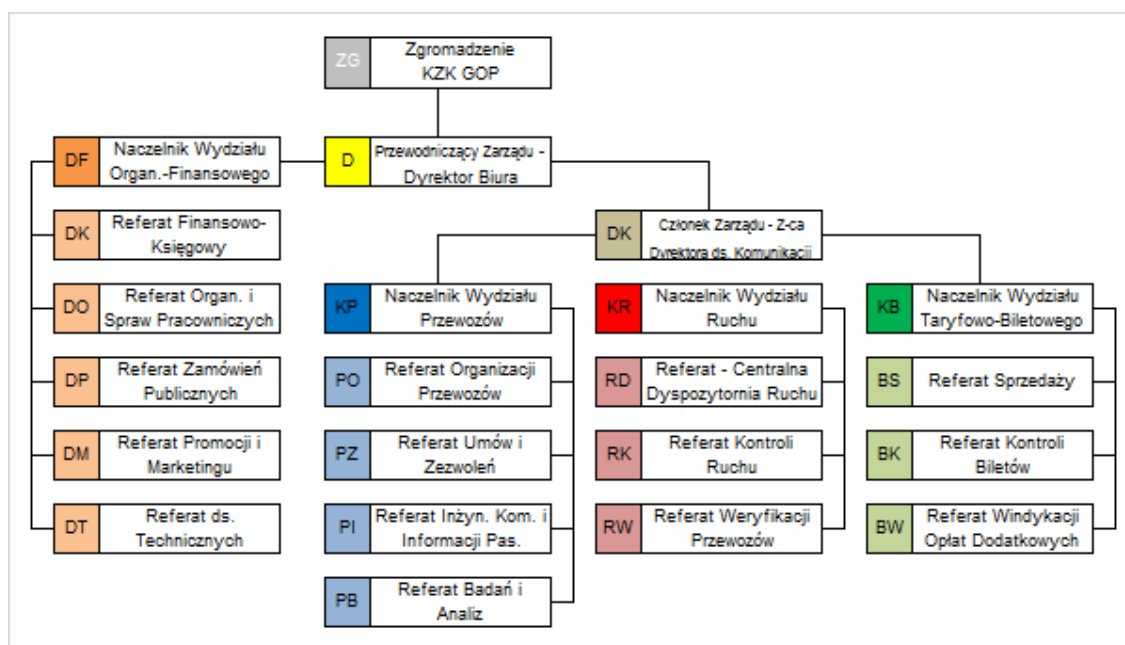
Proponuje się więc, aby część kompetencji zarządu – w zakresie wykonywania określonych uchwał zgromadzenia – przejęło prezydium zgromadzenia, a sam zarząd, ograniczony do dwóch osób, kierował bezpośrednio działalnością biura, tak jak dzieje się to w innych zarządach transportu, niebędących związkami międzygminnymi. Zgromadzenie powinno uchylać strategię rozwoju systemu transportowego, stanowić ceny i podejmować decyzje na temat kierunku, w jakim powinno podążać zarządzanie transportem zbiorowym. Zarząd i podległe mu biuro powinny na bieżąco realizować swoje obowiązki i być rozliczane z efektów swojej pracy. Przewodniczący zarządu (dyrektor biura) oraz jego zastępca powinni być powoływani w otwartym konkursie publicznym, gdzie brane byłyby pod uwagę ich kompetencje, a jawność postępowania umożliwiałaby opinii publicznej nadzór nad wyborem osób na te stanowiska. Dzisiaj wybór ten jest wyborem politycznym, a Dyrektor Biura i jego zastępcy nie są rozliczani z efektów swojej pracy, gdyż nie mają zakontraktowanych żadnych zadań do wykonania. Powinny to być zadania typu: zwiększenie liczby pasażerów, zwiększenie poziomu oferty przewozowej, poprawa jakości usług – określane wymiernymi wskaźnikami możliwymi do realizacji.

Struktura organizacyjna biura powinna ułatwiać bieżące funkcjonowanie, a więc powinna odpowiadać logicznemu porządkowi procesów zarządzania. Dlatego też proponuje się oddzielenie komórek nieuczestniczących bezpośrednio w kształtowaniu i realizacji oferty przewozowej, a pozostałe jednostki powinny być podzielone na trzy wydziały podległe bezpośrednio zastępcy dyrektora ds. komunikacji. Wydziały powinny odpowiadać funkcjonowaniu transportu miejskiego – planowaniu i organizowaniu przewozów, ich realizacji i kontroli oraz kwestiom taryfowo-biletowym. Taka struktura organizacyjna pozwoliłaby na zwiększenie efektywności działania, a jednocześnie na obniżenie kosztów kadrowych i zarządzania.

W aspekcie kształtowania struktury organizacyjnej zarządu transportu miejskiego istotne jest określenie odpowiedzialności za kształtowanie oferty przewozowej. W chwili, gdy gmina przekazuje swoje kompetencje do zewnętrznej jednostki, jaką jest związek komunalny, brak określenia tej odpowiedzialności powoduje wiele niekorzystnych skutków. O ile odpowiedzialność za konkretne, formalne decyzje, np. kształtowanie cen za usługi transportu zbiorowego, wydawanie zezwoleń na przewozy regularne, podpisywanie umów z przewoźnikami, wynika z określonych przepisów prawa, o tyle pozostałe kwestie już nie. Najbardziej pożądanym obszarem działalności, w którym nie określono podziału ról i odpowiedzialności, jest właśnie kształtowanie oferty przewozowej. Jest ona wynikiem środków finansowych, popytu, możliwości techniczno-eksploatacyjnych oraz decyzji politycznych. Nie wiadomo jednak kto odpowiada za jej ostateczny kształt. Dzisiaj sytuacja jest wygodna dla obu stron (czyli dla gminy i dla KZK GOP), jednak w konsekwencji tracą na tym pasażerowie. Zarówno gmina, jak i KZK GOP mogą nawzajem zrzucić na siebie odpowiedzialność za każdą decyzję. W praktyce nie funkcjonuje bowiem żaden system podejmowania decyzji. Zmiany rozkładów jazdy ustala KZK GOP w uzgodnieniu z gminą, jednak w zależności od sytuacji opinia gminy albo jest uwzględniana, albo nie i to zależnie od



aktualnej potrzeby. Podobnie działa to w drugą stronę, gdzie wola gminy wyrażona stosownym wnioskiem albo jest wprowadzana w życie, albo nie. Przykładem zignorowania woli gmin i podjęcia decyzji przez KZK GOP wbrew ich opinii była likwidacja linii tramwajowych 8 i 25 w 2006 r. Jednocześnie jest wiele przypadków, w których wnioski gmin były realizowane nawet pomimo stwierdzenia przez KZK GOP, że są one niekorzystne dla pasażerów (np. ograniczanie liczby kursów). Podobne sytuacje konfliktowe powstają przy okazji zmian tymczasowych, związanych np. z remontami dróg. KZK GOP funkcjonuje na zasadzie zakładu usługowego dla gmin, choć autonomicznego w swych decyzjach. Można odnieść wrażenie, że działania KZK GOP nastawione są na realizację potrzeb gmin, a nie pasażerów. Istniejący dziś (choć nieformalny) podział ról między KZK GOP a gminami powoduje, że w urzędach miast i gmin konieczne jest utrzymywanie komórek organizacyjnych zajmujących się merytorycznie transportem zbiorowym. Do zadań tych komórek należą opiniowanie propozycji KZK GOP, a także kierowanie do KZK GOP wniosków o zmiany w komunikacji.



Rys. 1. Proponowana struktura organizacyjna biura KZK GOP

Fig. 1. Suggested organisational structure of the KZK GOP Office

Biuro KZK GOP, jako zarząd transportu miejskiego, nie wykonuje wszystkich zadań, które należą do właściwości organizatora transportu. Do najważniejszych z nich należą: nadzór i regulacja ruchu pojazdów (zadania te wykonują przewoźnicy samodzielnie) oraz utrzymywanie przystanków transportu zbiorowego (do właściwości KZK GOP należy wyłącznie słupki przystankowy ze znakiem drogowym i tabliczką z rozkładem jazdy, natomiast pozostałą infrastrukturą przystankową, czyli peronami, dojściami i wiatami, a także utrzymaniem w czystości zajmują się bezpośrednio poszczególne gminy).

W zakresie finansowania zarządów transportu, funkcjonujących w formie jednostek budżetowych lub biur związków komunalnych, stosowana jest metoda budżetowania. Powoduje to, że organizacje te są pasywne w działaniu, nie szukają nowych źródeł finansowania i działają tylko w takim zakresie, na jaki pozwalają otrzymane fundusze [30]. Dotychczas w Polsce funkcjonuje tylko jeden zarząd transportu zorganizowany w formie spółki prawa handlowego – Zarząd Komunikacji Miejskiej Sp. z o.o. w Elblągu.

**Bibliografia**

1. Zarządzenie Prezydium Wojewódzkiej Rady Narodowej w Katowicach z dnia 27 lutego 1951, w sprawie utworzenia przedsiębiorstwa państwowego pod nazwą „Wojewódzkie Przedsiębiorstwo Komunikacyjne w Katowicach”.
2. Zarządzenie nr 175/91 Wojewody Katowickiego z dnia 13 września 1991, w sprawie podziału Wojewódzkiego Przedsiębiorstwa Komunikacyjnego w Katowicach.
3. Zarządzenie nr 133/92 Wojewody Katowickiego z dnia 29 czerwca 1992, w sprawie likwidacji przedsiębiorstwa państwowego pod nazwą Wojewódzkie Przedsiębiorstwo Komunikacyjne w Katowicach.
4. Postanowienie nr SP-UiL/0151/114/06 Wojewody Śląskiego z dnia 29 sierpnia 2006.
5. Jackiewicz J.: Likwidacja WPK dobiegła końca. Wojewódzki Portal Komunikacyjny, 9 października 2006.
6. Krajowy Rejestr Sądowy, pozycja 0000102084, Postanowienie o wykreśleniu z Krajowego Rejestru Sądowego uprawomocniło się z dniem 3 października 2006.
7. Zarządzenia nr 190/91÷204/91 Wojewody Katowickiego z dnia 26 września 1991, w sprawie utworzenia przedsiębiorstw.
8. Jackiewicz J.: Tramwaje Śląskie trafiły w ręce gmin. Wojewódzki Portal Komunikacyjny, 30 maja 2007 r.
9. Jackiewicz J.: Akcje Tramwajów Śląskich przekazane gminom. Wojewódzki Portal Komunikacyjny, 30 grudnia 2008.
10. Raudner T.: Jak pięść do nosa. Nowiny, nr 27/2002 (2345), 3 lipca 2002.
11. Heine P., Karasek S.: Pracownicza spółka akcyjna w komunikacji miejskiej. Biuletyn Komunikacji Miejskiej nr 45.
12. Taylor Z., Ciechański A.: Przekształcenia własnościowe przedsiębiorstw transportu miejskiego w Polsce – część II. Przegląd Geograficzny, nr 81/2008.
13. Krajowy Rejestr Sądowy. Wykazu przedsiębiorstw państwowych, dla których Wojewoda Śląski pełni funkcję organu założycielskiego.
14. Zarządzenie Wojewody Katowickiego nr 222/91 z dnia 7 listopada 1991.
15. Zarządzenie Wojewody Katowickiego nr 140/94 z dnia 30 września 1994.
16. Postanowienia Sądu Rejonowego w Katowicach Wydział X Gospodarczy z dnia 17 maja 2000.
17. Akt komercjalizacji przedsiębiorstwa państwowego Przedsiębiorstwo Komunikacji Tramwajowej w Katowicach (Rep. A nr 31512/2002).
18. Rejestr Związków Gmin i Powiatów Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji.
19. Uchwała nr 0150/372/96 Rady Miejskiej w Tychach z dnia 12 września 1996, w sprawie utworzenia zakładu budżetowego o nazwie Miejski Zarząd Komunikacji w Tychach.
20. Uchwała nr 0150/XXIV/527/08 Rady Miasta Tychy z dnia 30 października 2008, w sprawie likwidacji zakładu budżetowego pod nazwą Miejski Zarząd Komunikacji w Tychach.
21. Uchwała nr 0150/XXIV/528/08 Rady Miasta Tychy z dnia 30 października 2008, w sprawie utworzenia jednostki budżetowej pod nazwą Miejski Zarząd Komunikacji w Tychach.
22. Uchwała nr 112/X/95 Rady Miasta Rybnika.
23. Uchwała nr 29/II/2002 Rady Miasta Rybnika.
24. Uchwała nr 276/XII/99 Rady Miasta Rybnika z dnia 18 października 1999, w sprawie utworzenia Zarządu Transportu Zbiorowego w Rybniku i uchwalenia jego Statutu.

25. Uchwała nr 336/XXII/2004 Rady Miasta Rybnika z dnia 30 czerwca 2004, w sprawie przekształcenia zakładu budżetowego pod nazwą „Zarząd Transportu Zbiorowego” w jednostkę budżetową.
26. Jackiewicz J.: Nowa organizacja transportu publicznego w Jaworznie. Wojewódzki Portal Komunikacyjny.
27. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. 1990.16.95).
28. Statut KZK GOP (tekst jedn. Dz. Urz. Woj. Śl. z 2009 r. nr 187 poz. 3401).
29. Wyszomirski O. (red.): Transport Miejski. Ekonomia i organizacja. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008.
30. Tomanek R.: Czynniki efektywności zarządów transportu miejskiego. Transport Miejski i Regionalny, nr 03/2005.

Recenzent: Dr hab. Leszek Ogiegło, prof. nzw. Uniwersytetu Śląskiego