



Привлекательный
общественный транспорт
через региональное
сотрудничество.

Вроцлав – опыт и рекомендации.

Выходные данные.

Издатель: Umweltbundesamt – Федеральное агентство по окружающей среде
Wörlitzer Platz 1
06844 Dessau – г. Дессау, Федеративная Республика Германия
Телефакс: (0340) 21 03 22 85

E-Mail: info@umweltbundesamt.de
Интернет: www.umweltbundesamt.de

Редактор: Сектор I 3.1
Биргит Георги

Автор: Катрин Зейферт
EURONATUR, г. Рейнбах

Перевод: Александр Корольков

Фотографии: EURONATUR (с. 2, 50), Аркадиуш Воронко (с. 31, 34, 53)

Печать:

Отпечатано на бумаге, изготовленной из 100 % макулатуры.

Издатель не отвечает за правильность, точность и полноту данных, а также за соблюдение частных прав третьих лиц.

Мнения и точки зрения, изложенные в настоящем отчете, не должны обязательно совпадать с мнениями и точками зрения издателя.

При содействии

Федерального министерства экологии, охраны окружающей среды и реакторной безопасности и Федерального агентства по окружающей среде в рамках консультативной программы по защите окружающей среды в государствах Центральной и Восточной Европы.



Предисловие.

Еще в середине девяностых годов в государствах Центральной и Восточной Европы доля общественного транспорта (ОТ) достигала размеров, о которых в Западной Европе можно было только мечтать. В ряде городов на общественный транспорт приходилось 80 – 90 % от общего километража. Однако за последние 15 лет ситуация драматически изменилась. В многочисленных городах доля ОТ резко снизилась. Это снижение было обусловлено как растущей доступностью легкового автомобиля, так и износом парка и инфраструктуры общественного транспорта, несвоевременными оперативными концепциями и отсутствием необходимых ресурсов. Чтобы прекратить снижение количества пассажиров, необходимо вновь поднять привлекательность общественного транспорта.

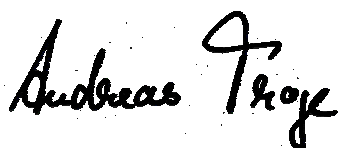
Следствием роста доли индивидуального транспорта являются рост загрязнения атмосферы и ущерба для климата, шум, пробки, существенное снижение качества жизни городского населения. Об этом наглядно свидетельствует бегство из городов – в природу, в пригороды, которое, в свою очередь, увеличивает плотность транспорта, в частности, индивидуального. Экологические проблемы транспорта не знают государственных границ. Поэтому мы должны решать их сообща и учиться друг у друга. На этой основе вместе с городом Вроцлав возникла идея укрепить ОТ города путем трансферта ноу-хау и опыта.

Во Вроцлаве, как и в многочисленных других городах Центральной и Восточной Европы, финансовые ресурсы для соответствующих мероприятий носили очень ограниченный характер. Поэтому мы сперва сосредоточились на повышении качества и эффективности существующего ОТ. Ключевую роль играет сотрудничество между различными операторами ОТ – городом, соседними муниципальными образованиями, частными

транспортными компаниями, польской государственной железной дорогой. При этом был использован опыт германских региональных транспортных объединений. Мы быстро пришли к выводу, что систему транспортных объединений нельзя было трансформировать прямо ввиду специфических условий, существующих в Польше. Однако мы сумели воплотить в жизнь ядро идеи – сотрудничество операторов – в более простом варианте, адаптированном к польским условиям.

Пример Вроцлава наглядно демонстрирует, как удалось вновь поднять привлекательность ОТ и остановить его дальнейшее сокращение – при небольших средствах, но сильной воле всех участников. В этом месте хотелось бы выразить благодарность городу Вроцлав и фонду EURONATUR за их активное участие, без которого было бы невозможно обеспечить успех этого проекта.

Цель настоящего руководства – предоставить в распоряжение муниципальных деятелей и операторов общественного транспорта в других городах Центральной и Восточной Европы, а также за ее пределами положительный опыт и решения, наработанные в связи с реализацией этого проекта. Их активное использование и широкое применение помогут нам всем решать актуальные экологические проблемы.



Проф. Dr. Андреас Троге,

Президент Федерального агентства по окружающей среде, г. Дессау, Германия.



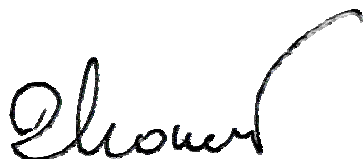
Предисловие.

Общественный транспорт во Вроцлаве – история успеха и важное направление работы городской администрации. После начальной сдержанности по отношению к массовым транспортным средствам – трамваям и автобусам – мы на сегодня по-новому подходим к нашему общественному транспорту. Мы намерены не только сохранить, но укрепить и расширить ОТ. И, кроме того, мы намерены привлечь к решению этого вопроса окружающий наш город регион. Ежедневные потоки автомобилей грозят задушить наш город. Только если мы сумеем поднять привлекательность общественного транспорта, предложить его услуги жителям других муниципальных образований, мы сохраним привлекательность нашего красивого города для его гостей и качество жизни для его жителей.

Для этого мы поставили себе амбициозные цели, которые включают, например, реконструкцию значительной части общественной транспортной сети, закупку трамваев с низкой посадкой, целый ряд иных мероприятий, в том числе общий билет различных операторов, согласованную региональную транспортную систему. В долгосрочном плане мы предполагаем расширить сеть городского рельсового транспорта и более совершенно состыковать ее с региональным железнодорожным и автобусным транспортом.

Убеждение, что эти цели выбраны правильно, росло медленно. В этом нам помогла многолетняя работа фонда EURONATUR, благодаря которой мы поняли, какое важное значение имеет хороший ОТ для привлекательного города, что он требует долгосрочного планирования, а также, как следует формировать и организовывать современный ОТ.

Особое значение в рамках этого сотрудничества для нас имел опыт, наработанный в других крупных европейских городах, и ошибки, которые совершались там. Именно этот обмен опытом обеспечил, что лед во Вроцлаве тронулся, и именно этот обмен опытом дал нам понять, что современный общественный транспорт не должен и не может останавливаться на городской черте.



Збигнев Комар,
директор по инфраструктуре и экономическому развитию, г. Вроцлав, Польша.

Содержание.

Введение.....	1
1. Начало – идея.....	4
2. От идеи – к концепции.....	7
2.1 Цель.....	7
2.2 Путь к достижению цели.....	8
2.3 Кто?.....	10
3. Проект начинается.....	15
3.1 Организация проекта.....	15
3.2 Выбор партнеров по проекту.....	19
3.3 Начало работы по теме проекта.....	27
4. Путь к цели.....	30
4.1 Мероприятия.....	30
4.2 Время.....	38
5. Избранные элементы для формирования сотрудничества в сфере ОТ.....	40
5.1 Условие: Формирование регионального сознания.....	41
5.2 Коммуникация с клиентами.....	43
5.3 Равно-интервальный транспорт.....	44
5.4 Общий проездной билет.....	46
5.5 Организационная структура.....	48
6. Коротко о важном.....	52

Введение.

Усовершенствование общественного транспорта – дело вроде бы не очень сложное.

«Если бы только были необходимые деньги!» – может сейчас мысленно ответить муниципальный деятель, отвечающий за общественный транспорт. С одной стороны, он, конечно, был бы прав. Все инвестиции в сфере общественного транспорта (ОТ) – транспортные средства, транспортная сеть, остановки, сигнальная техника – представляют собой особую нагрузку для муниципальных бюджетов, если они вообще могут осуществляться.

С другой стороны, привлекательность, эффективность и экономичность общественного транспорта можно поднять, не прибегая к крупномасштабным инвестициям, например, через обеспечение сотрудничества многих, а в идеале – всех операторов и ответственных работников ОТ в конкретном регионе. Согласованная на региональном уровне концепция ОТ создает связи между отдельными ответственными по транспорту и его операторами. На месте параллельных транспортных систем возникают эффективные региональные маршрутные сети. Клиент получает комплексную, однородную информацию из одних рук. Его билет действителен в целом регионе; он может положиться на стыковочные рейсы. Хорошая система общественного транспорта обеспечивает экономическое развитие региона, поднимает его привлекательность как места проживания.

Сотрудничество и координация в сфере регионального общественного транспорта, следовательно, образуют метод для сохранения или поднятия привлекательности ОТ через мероприятия чисто организационного

характера. Настоящий отчет о наработанном опыте адресуется всем, кто предполагает инициировать процессы преобразований в сфере общественного транспорта и разработать концепцию для региональной системы ОТ.

Настоящий отчет представляет собой результат ряда проектов в сфере общественного транспорта в Польше, в финансировании которых в течение нескольких лет участвовало Федеральное агентство по окружающей среде. Цель данной десятилетней проектной работы (1995 – 2005 гг.) состояла в рамках первого проекта в укреплении ОТ в городе Вроцлав (Нижняя Силезия), а в рамках второго проекта – в усовершенствовании сотрудничества и координации в сфере ОТ на уровне Вроцлавского региона. Второй проект также осуществлялся в регионе Гданьск/Гдыня (Польша) и в латвийской столице Риге. Но так как самый большой успех был достигнут во Вроцлаве, настоящий отчет сосредотачивается на опыте, наработанном во Вроцлавском регионе. С одной стороны, он описывает путь в направлении к координированному региональному общественному транспорту, который был пройден во Вроцлаве. С другой стороны, в отчете изложены факторы, оказавшие решающее влияние на организацию, развитие и результаты проектной работы.



Эти факторы также имеют центральное значение для успешной реализации других проектов, следовательно, они могут находить применение в иных контекстах.

В реализации проектов в городе Вроцлав участвовал германский экологический фонд EURONATUR, который тесно сотрудничал с

местными партнерами. Первоначальная инициатива исходила от фонда EURONATUR. Это значит, что описанный в настоящем отчете опыт излагается с точки зрения внешней и зарубежной организации, которая сама приложила усилия к изысканию средств для реализации проекта. В дальнейшем необходимо учитывать это обстоятельство, что муниципальное образование, где данный проект состоялся, не участвовало в его финансировании.

Настоящий отчет основывается на проектах, реализованных в Польше. Как для любой страны, для Польши характерны структурные, юридические и финансовые особенности, да и людям свойственен особый менталитет. Ряд этих особенностей будет в прямой форме освещен в настоящем отчете, так как они оказали большое влияние на проектную работу и ее развитие. Упоминание о особых польских свойствах должно продемонстрировать, какое важное значение имеют выявление соответствующих национальных, региональных или местных особенностей и их серьезное учтывание в процессе реализации проекта – в частности, если в проекте участвуют зарубежные организации, учреждения или компании.

1. Начало – идея.

Так больше нельзя! Этот вывод является первым шагом. Какую сферу политики ни возьми (муниципальную транспортную политику, энергетическую политику, политику здравоохранения) – ее актуальное состояние не вызывает восторга. Идет процесс выявления существующих проблем или предвосхищения будущих, которые могут наступить, если будут сохранены существующие содержания, цели, процессы и/либо структуры. Чтобы противодействовать актуальным или ожидаемым проблемам, возникает идея для проекта.

В случае проектов в сфере общественного транспорта (ОТ) во Вроцлавском регионе опыт на местах и беседы с муниципальными представителями в Польше показали, что в начале девяностых годов транспортная ситуация в польских городах резко изменилась. Быстрорастущий моторизованный индивидуальный транспорт стал вытеснять господствовавший в прошлом общественный транспорт, причем как в повседневной жизни, так и в головах большинства ответственных политиков. Дабы не создавать в городах те же самые экономические, социальные, экологические проблемы, которые в свое время возникали всюду в Западной Европе, надо было что-то предпринимать. Требовалось модернизировать общественный транспорт, чтобы сохранить его в качестве привлекательной альтернативы личному автомобилю.

Но что же делать, если в муниципальных кассах денег либо мало, либо их нет вообще? Инвестиции в сфере ОТ всегда являются для муниципалитетов очень дорогим делом. И несмотря на их необходимость было решено избрать тему, которая позволяла без крупных финансовых затрат улучшить ситуацию для пассажира и,

тем самым, краткосрочно поднять привлекательность общественного транспорта – углубление сотрудничества и координации в региональном общественном транспорте.

Росту индивидуальной моторизации и стремлению жить на лоне природы сопутствует рост значения согласованной региональной концепции общественного транспорта. В Польше, однако, такой концепции не было. Самые разные транспортные операторы осуществляли перевозки в соответствии со своими собственными представлениями, и все пытались перебить друг у друга пассажиров. В результате возникла сложная и ненадежная система с параллельным обслуживанием на привлекательных маршрутах, с одной стороны, и, с другой стороны, с отсутствием обслуживания на периферии и в непиковое время. Логическое следствие состояло в резком сокращении количества пассажиров и доходов транспортных операторов.

Настоящей альтернативой такому типу транспортного обслуживания являются

- регулярное транспортное обслуживание (так называемый равно-интервальный транспорт),
- надежное обслуживание,
- согласованное региональное обслуживание, обеспечивающее пересадку между различными видами транспорта и транспортными средствами различных операторов без больших сроков ожидания транспорта и дополнительных финансовых затрат, а также
- понятная для клиента система обслуживания (актуальная, единообразная и простая информация о расписаниях движения транспорта и других вопросах, важных для клиента).

Преимущество такого обслуживания состоит в том, что его внедрение сравнительно дешево, так как оно требует преобразований, в первую очередь, на уровне организации и коммуникации. Второе преимущество заключается в том, что согласованное региональное транспортное обслуживание обеспечивает более эффективное использование наличных финансовых средств, ибо оно позволяет ликвидировать параллельные перевозки, создавать челночные маршруты, сокращать объезды. Поэтому оно представляет особый интерес для муниципальных образований и регионов с ограниченными финансовыми ресурсами, которые, вместе с тем, намерены приложить усилия к укреплению своего общественного транспорта.

Важное примечание.

Несмотря на то, что создание структуры для обеспечения регионального сотрудничества в сфере ОТ очень привлекательно в финансовом отношении, оно представляет собой большой вызов на человеческом уровне. Решение в форме создания транспортного объединения означает преобразования – преобразования в организации ОТ и преобразования для самих организаторов. Оно также сопряжено со сдвигами компетенций. Это должен понимать каждый, кто предполагает создать согласованную региональную систему общественного транспорта. Формирование готовности к преобразованиям, обеспечение рамок для перераспределения компетенций имеют центральное значение для успешного создания координированной региональной системы общественного транспорта. Для этого необходимо набраться терпения, много говорить и убеждать, а также с лихвой запастись временем.

2. От идеи – к концепции.

Несмотря на то, что региональная интеграция общественного транспорта является продолжительным процессом, который, как показывает опыт, практически никогда не заканчивается, муниципальному образованию, которое намерено взяться за эту работу, в любом случае рекомендуется сделать это в форме проекта – то есть с четко определенным началом и концом. Лишь имея перед глазами четко определенный конец, муниципальное образование имеет шанс успешно завершить этот сложный (в человеческом плане) и продолжительный по времени процесс, в результате которого должна быть создана структура сотрудничества.

2.1 Цель.

Концепция является красной нитью, ведущей через проект. А самый важный элемент концепции – цель, которую она определяет. Планирование проекта лучше всего начинать с конца, то есть с его цели. Определение цели имеет фундаментальное значение для дальнейшего хода работ, поэтому оно должно быть максимально четким. Всем заинтересованным сторонам и участникам рекомендуется при этом не спешить, потому что необходимо определить реалистическую цель и заложить солидную основу для всей дальнейшей деятельности. В случае вроцлавских проектов, например, цель состояла в том, чтобы добиться политического решения на учреждение регионального объединения в сфере общественного транспорта и реализовать первые конкретные шаги в области сотрудничества, для чего было предусмотрено три года. С одной стороны, эта цель носила достаточно конкретный характер, чтобы придать проектной работе линию. С другой стороны, она

обеспечивала достаточную свободу маневра, позволявшую учитывать местные и политические условия, которые по ходу проекта неоднократно менялись.

Наряду с конкретной целью, например, укреплением регионального сотрудничества в сфере общественного транспорта, проект всегда предлагает возможность для

Пример из проектной работы во Вроцлаве.

В первом из двух транспортных проектов во Вроцлаве была разработана концепция для реконструкции одной из улиц города, которая, в частности, включала модернизацию трамвайных путей. Несмотря на значительные усилия со стороны города, эти работы нельзя было профинансировать ни за счет собственных средств, ни за счет кредитов. Казалось, что после завершения проекта эта модернизация просто была снята с повестки дня.

Пять лет спустя Польша – новый член Европейского союза – вдруг получила доступ к европейским средствам. Во Вроцлаве вспомнили о модернизационных планах и быстро добились выделения необходимых средств.

В ходе реализации проекта политические руководители на местах осознали значение общественного транспорта и пришли к выводу о необходимости его укрепления. В ходе проекта также была сформирована компетенция на местах. Таким образом, город смог увидеть – и использовать – свой шанс на финансирование.

определения целей, которые весьма независимы от его конкретной тематики. Во Вроцлаве в число таких целей входили трансферт ноу-хау, формирование компетенций на местах, создание местной сетевой структуры, устойчивое изменение политической повестки дня. **В случае достижения этих дополнительных целей содержание проекта продолжает жить и после его**

завершения. Тогда и проект, на первый взгляд реализованный без намеченного успеха, может, тем не менее, увенчаться успехом когда-нибудь в будущем.

2.2 Путь к достижению цели.

Проектная цель (или цели) должна быть сформулирована конкретно и единогласно. Этот подход, однако, не рекомендуется применять к описанию процесса реализации проекта. По аналогии с поручнем перил, имеющим четкое начало и конец, концепция должна определять для процесса реализации проекта только ряд пунктов, которые фиксируют его подобно креплениям, на которых держится поручень. Свободное пространство между

креплениями – пространство, которое необходимо для проекта, чтобы реагировать на новую информацию, на незапланированное изменение рамочных условий. Опыт показал, что слишком детализированные хронологические и целевые установки могут втиснуть проект в корсет, который будет сдерживать его развитие. Именно когда речь идет о вопросе, который, как, например, интеграция регионального общественного транспорта, требует от заинтересованных сторон нового мышления, а также внедрения новых организационных структур, необходима большая свобода маневра для оперативной работы.

Наряду с необходимостью обеспечения оперативности в части содержания, вроцлавский пример наглядно демонстрирует еще один важный момент, а именно – положительный эффект промежуточных шагов. Исследование юридического поля было таким промежуточным шагом. Его завершение и презентация позволили всем участникам проекта подробно

и компетентно обсудить различные решения и выбрать наиболее приемлемый вариант. Таким образом, работа

Пример из проектной работы во Вроцлаве.

Цель последних лет проектной работы состояла в усовершенствовании сотрудничества и координации различных транспортных операторов в сфере регионального общественного транспорта. В Германии такие схемы сотрудничества реализуются в форме транспортных объединений. Поэтому было логичным приложить и во Вроцлаве усилия к созданию подобного транспортного объединения. Однако в ходе двух этапов выяснилось, что во Вроцлаве невозможно создать транспортное объединение по германскому образцу. С другой стороны, не существовало препятствий для усовершенствования сотрудничества и координации в сфере общественного транспорта.

1. Транспортные объединения в Германии и других странах Западной Европы располагают финансовыми средствами, которых в Польше нет. Государство не участвует в необходимом объеме ни в инфраструктурных инвестициях, ни в текущих расходах. В результате город Вроцлав должен был разработать решение, не требующее значительных затрат и, тем не менее, обеспечивающее углубление сотрудничества между региональными транспортными операторами.

2. В рамках проекта было проведено исследование, которое имело целью проанализировать юридическое поле и предложить модель транспортного объединения, отвечающую требованиям польского законодательства. Однако вопреки ожиданиям исследование пришло к выводу, что создание такого объединения в Польше практически невозможно. В этих целях пришлось бы интегрировать слишком большое количество конкурирующих между собой административных уровней, что было чревато очень продолжительными сроками согласования и непредсказуемым исходом проекта. Единственный возможный вариант заключался в двусторонних договорах между двумя муниципальными образованиями.

В ходе реализации проекта его цель никогда не находилась в опасности. Однако, если бы установки проекта были слишком узкими, это затруднило бы реакцию на оба фактора и разработку решений, адекватных местным условиям. Для Вроцлава это означает, что город заключает с различными региональными муниципальными образованиями договоры о согласованном ОТ. Из этой формы сотрудничества результирует система общественного транспортного обслуживания, похожая на звезду, в центре которой находится город Вроцлав. Это решение, конечно, не носит оптимального характера. Однако оно соответствует актуальным транспортным потокам, и оно, что еще важнее, обеспечивает сотрудничество между муниципальными образованиями и транспортными операторами данного региона, закладывая, таким образом, основу для дальнейшего развития этой схемы сотрудничества.

опять продвинулась на шаг вперед. Эти небольшие шаги необходимо включать в проект – с одной стороны, чтобы постоянно определять промежуточные цели, которые должны и могут быть выполнены на следующем этапе. С другой стороны, благодаря этим промежуточным целям все участники чувствуют, что работа ладится. Это имеет очень важное значение для мотивации партнеров и заинтересованных сторон, а также для обеспечения жизнеспособности проекта.

В качестве промежуточных шагов могут использоваться анализы проделанной работы, исследования, концепции, с которыми можно знакомить участников проекта, например, в рамках специального семинара, крупная конференция в конце года, на которой представляются и интегрируются в более крупный тематический контекст успехи, достигнутые за прошедшие 12 месяцев, экскурсия на определенную тему, которая должна дать ответ на нерешенные вопросы и т. д.

2.3 Кто?

Наряду с целью важнейшим элементом планирования проекта является определение его акторов. Для этого существуют две схемы: top-down (сверху вниз) или bottom-up (снизу вверх).

В проектах фонда EURONATUR круг участников формируется в процессе реализации проекта по схеме «снизу вверх» и сохраняет гибкий характер. Большинство проектов начинается с небольшого числа партнеров – экологических организаций, университетов, в ряде случаев – муниципальных представителей. Со временем, по мере роста известности проекта, к нему подключаются новые лица, в том числе представители

директивных органов. Например, на начальном этапе во вроцлавском транспортном проекте участвовал только один координатор для работы на местах. Имелись обещания относительно участия двух сотрудников городской администрации (из разных департаментов) и одного внешнего консультанта. Затем к работе подключились мэры ряда региональных муниципалитетов, руководители транспортных организаций, зарубежные консультанты, а также вроцлавский директор по инфраструктуре, который обеспечил прямой контакт с президентом города.

Если инициатива для более глубокой координации регионального общественного транспорта исходит непосредственно от руководства

муниципального образования или региона, тогда можно определять сверху, кто будет участвовать в соответствующих работах. В этой связи рекомендуется назначить ответственное лицо, которому придаются различные представители заинтересованных департаментов и управлений, и сформировать на период реализации проекта «Углубление транспортной интеграции» специальную рабочую группу. Создание рабочей группы имеет важное значение, так как все эти лица, наряду со сложной и трудоемкой задачей транспортной интеграции, должны продолжать свою основную работу. Если будут проводиться регулярные заседания рабочей группы, то возрастает шанс, что они

Пример из проектной работы во Вроцлаве.

В рамках Вроцлавского проекта по ОТ довольно быстро сформировалась «неформальная рабочая группа по транспортному объединению». Так как данный проект имел форму bottom-up, то в первое время работа велась без соответствующего решения горисполкома по усовершенствованию сотрудничества и координации в сфере регионального общественного транспорта. Чтобы не привлекать внимания и не провоцировать сопротивления политического руководства, за пределами рабочей группы практически никто не знал о ее существовании. Участники просто встречались, и все. Они определили задачи, которые они предполагали решить, и затем в течение нескольких месяцев прорабатывали, наряду со своей основной работой, конкретные вопросы транспортного объединения.

На рассмотрении находились следующие вопросы: выявление центральных точек пересадки в городе, разработка маршрутной схемы, учитывающей эти точки, концептуальные соображения по общему билету, координирование расписаний движения, единообразная информация для клиентов и т. д. Результаты этой работы были представлены вроцлавскому директору по инфраструктуре, который затем вместе с фондом EURONATUR определил, какие вопросы требовали более детальной проработки или представления концепций со стороны внешних экспертов, а также, какие предложения рабочей группы могли реализовываться прямо.

будут работать над проектом также в периоды между такими заседаниями.

При выборе местного лица, ответственного за проект, важно найти человека, который не только знает свое дело, но и умеет руководить людьми, воодушевлять и интегрировать их. От этого лица в решающей степени будет зависеть сосредоточение различных и отчасти конкурирующих интересов всех, кто отвечает за общественный транспорт, и их нацеливание на региональную транспортную интеграцию.

Важное решение касается вопроса, будут ли муниципальные сотрудники по проекту располагать временем и компетенциями, необходимыми для самостоятельной работы над проектом, либо же потребуется привлечение внешних экспертов. Если необходимо использовать внешнюю помощь, то тогда муниципальному образованию рекомендуется сделать тщательный и объективный выбор. В качестве советников возможны консультанты, эксперты, научные институты, общественно полезные организации (например, экологическая организация), компании, государственные органы, которые уже осуществляли аналогичные проекты.

ЭКСКУРС:
Участие
«посторонних»
– полезно.

Сейчас необходимо кратко пояснить, почему для муниципального образования может оказаться очень важным и даже необходимым привлечь к работе партнеров из других регионов или стран либо принять проектное предложение со стороны зарубежных партнеров.

- «Посторонние» не связаны якобы существующими структурными, административными и политическими детерминантами, поэтому они подходят к проблеме непредвзято. Такая непредвзятость имеет исключительную ценность именно в связи с транспортной интеграцией, которая связана с непростыми в человеческом плане вопросами, например, смещением компетенций, новыми задачами, новыми организационными структурами, перераспределением финансовых ресурсов.
- Они приносят с собой другой опыт и новые идеи и, следовательно, обогащают проект.
- Они – в курсе других/новых решений и могут показывать, как они срабатывают.
- «Посторонние» не заинтересованы в собственной политической власти, поэтому они не зависят от избирательных циклов и могут сосредотачиваться на содержании и целях проекта.
- Будучи «посторонними», они могут собирать за одним столом различные заинтересованные стороны, которые при иных обстоятельствах либо вообще не желают встречаться, либо делают это с большой неохотой.
- К «посторонним», особенно если они из-за рубежа, в Польше все еще относятся очень положительно. Им желают продемонстрировать компетентность и объективность, в результате чего конкурентная возня и личные окопные бои отступают на задний план.

Пример из проектной работы во Вроцлаве.

В ходе проектной работы во Вроцлаве фонд EURONATUR постоянно имел дело с новыми лицами, которые тем или иным образом отвечали за общественный транспорт. С одной стороны, существовал целый ряд различных территориальных корпораций, государственных и полугосударственных предприятий с собственными компетенциями. С другой стороны, в самих учреждениях на различных уровнях находились многочисленные ответственные работники. Эти различные работники имели между собой мало контактов, иногда они даже не знали друг друга. Институциональная конкуренция носила ярко выраженный характер. По приглашению фонда EURONATUR они смогли собраться под нейтральной крышей. В результате вдруг возникла возможность для налаживания контактов, совместного обсуждения вопросов, совместной работы.

С одной стороны, внешние партнеры могут принести проекту большую пользу. Тем не менее, с другой стороны, они могут поставить проект под угрозу, если они не выполняют ряда предпосылок. Эти предпосылки сосредоточены, в первую очередь, на уровне характера и управленческих способностей:

- Если потенциальный партнер не очень хорошо знает или совсем не знает страну, где предполагается реализовать проект, то тогда на первом месте стоят интерес к стране и ее жителям, а также готовность изучить менталитет людей, политические и административные структуры – и готовность чутко реагировать на них.

- Умение выслушивать партнеров и интегрировать их идеи и предложения в работу является предпосылкой для того, чтобы получился проект, который соответствует местным условиям и разрабатывает адаптированное к ним решение.
- Потенциальный партнер должен понимать сложности и чувствительные аспекты политических процессов и правильно на них реагировать. Только тогда можно будет инициировать среди ответственных работников новое мышление, создавать и прочно закреплять на местах структуры сотрудничества.
- Готовность передавать знания имеет важнейшее значение для формирования компетенции на местах. Это, в свою очередь, является условием для того, чтобы сотрудничество в сфере регионального общественного транспорта продолжалось самостоятельно после того, как внешние партнеры закончат свою работу.
- Внешний партнер должен увлекать людей на местах, чтобы обеспечить проекту максимальную поддержку и переубедить критиков.
- Партнер должен быть настоящим партнером и стремиться не только к воплощению своих идей и к работе в интересах своего личного успеха.

При всех преимуществах, которые свойственны участию внешних партнеров, региональная интеграция общественного транспорта увенчается успехом только в том случае, если муниципальные власти будут сотрудничать со всеми координаторами проекта (как внешними, так и внутренними). Муниципальные власти должны рассматривать проект как свой собственный, вносить в него свой вклад, быть заинтересованным как в самих результатах проекта, так и в их достижении.

3. Проект начинается.

Исходя из наработанного во Вроцлаве опыта, в основу начального этапа проекта закладываются три совершенно разных аспекта: организация проекта, выбор партнеров по проекту, тематический импульс.

3.1 Организация проекта.

В плане организации проекта возможны самые различные варианты. Опыт, однако, показывает, что существует ряд центральных факторов, обеспечивающих успешную работу. Некоторые пункты, указанные в дальнейшем, также упоминаются в других местах настоящего отчета. Тем не менее, мы сейчас изложим их еще один раз, чтобы продемонстрировать, какое значение они могут иметь для успешной организации проекта.

- Последовательная работа над содержанием и организацией проекта возможна только тогда, когда существуют **местные структуры**, в рамках которых сотрудники с четко определенным недельным рабочим временем работают в интересах проекта. В этих целях можно использовать существующие структуры, а если они отсутствуют, то тогда их необходимо создавать для проекта. Для этого структурного фундамента требуются финансовые средства, имеющие обеспечить надежную работу. Задачи сотрудников местной структуры перечислены в главе 3.2 – Выбор партнеров по проекту.

Важным элементом местной проектной структуры является ее политическая и экономическая независимость. Она должна быть независимой от

политических партий или хозяйственных организаций, собственные интересы которых препятствуют объективному поиску решений.

- Только если в проект будут интегрированы главные местные директивные органы, можно будет добиться преобразований, имеющих поддержку на местах и перспективу на период после завершения проекта. В проектном регионе рекомендуется создать **проектную сетевую структуру**, объединяющую, например,

Пример из проектной работы во Вроцлаве.

В связи с проектами во Вроцлаве до самого последнего момента возникали проблемы с интеграцией всех заинтересованных сторон. Компетенции в сфере ОТ были распределены на целый ряд органов, в число которых входили центральная городская администрация, департамент транспортного планирования, департамент градостроительства, муниципальные транспортные предприятия, комиссия по развитию Вроцлавского региона, частные автобусные компании, региональные автобусные компании, Нижнесилезская секция Польской железной дороги, департамент маршала воеводства. В Польше подобная неразбериха в области компетенций встречается на всех политических уровнях, что значительно усложняет процессы согласования.

Кроме того, для польских территориальных корпораций все еще характерна жесткая иерархическая структура, которая приводит к тому, что на встречах сотрудники просто молчат, если присутствует их начальник, даже если они очень компетентны.

Для более или менее эффективной работы с такими структурами необходимо сформировать сеть, объединяющую максимальное количество ответственных работников и заинтересованных сторон, и регулярно приглашать эту сеть на встречи. Это обеспечивает одинаковый для всех уровень информированности. Дополнительный положительный эффект данного подхода состоит в том, что такие встречи содействуют контактам местных ответственных работников между собой и в идеале приводят к более хорошему сотрудничеству за рамками проекта.

региональных и муниципальных представителей, политиков и планировщиков, работающих в сфере транспорта, а также представителей экологических организаций. Это необходимо для того, чтобы все заинтересованные стороны получали необходимую информацию и не считали себя обойденными.

- По аналогии с местной проектной сетевой структурой, объединяющей координаторов проекта и

представителей директивных органов, необходимо сформировать **сеть экспертов**, сосредотачивающую знания и опыт национальных и международных специалистов и обеспечивающую их использование в интересах проекта.

Во вроцлавских проектах по общественному транспорту сеть экспертов включала представителей разных германских транспортных предприятий, германской и европейской головных ассоциаций транспортных предприятий, транспортных объединений (в основном германских), представителей германских министерств, региональных и муниципальных администраций, мэров, представителей международных финансовых учреждений, германских и международных консультантов, представителей предприятий сектора общественного транспорта (в частности, производителей трамваев). Эти эксперты привлекались к проектной работе по мере необходимости и в разной форме – от консультаций по телефону до командировок во Вроцлав.

Пример из проектной работы во Вроцлаве.

Часто бросалось в глаза, что готовность воспринимать информацию и принимать ее всерьез в значительной степени зависела от того, кто является ее источником. Особенно в связи с вопросами, решение которых было связано для города с трудностями и которые имели широкие последствия, внешние эксперты сыграли очень положительную роль. Так, например, опыт зарубежных представителей муниципалитетов или транспортных предприятий, которым уже приходилось решать подобные вопросы, обсуждался очень серьезно и учитывался в процессе принятия решений. Наоборот, та же самая информация, которая до этого уже неоднократно представлялась «только» координаторами проекта, просто не принималась к сведению. Поэтому в дальнейшем в связи с чувствительными моментами сразу же привлекались внешние эксперты, а координаторы проекта проявляли в дискуссиях сдержанность.

- Чтобы оперативно реагировать на новые сведения и тенденции, проект должен располагать достаточной **свободой маневра в части содержания**. Содержательные импульсы проекта исходят, в первую очередь, от партнеров по проекту, следовательно, они должны сформулировать основное содержание и наиболее важные моменты проекта (которые, тем не менее, также должны быть намечены уже в концепции проекта). Это придает проекту структуру небольших шагов, которые постоянно помогают обеспечивать результаты и успех. Кроме того, эти не-большие шаги позволяют остановиться, перевести дыхание, подумать над проектом. Так, на многочисленных встречах между

Пример из проектной работы во Вроцлаве.

Второй транспортный проект для стимулирования сотрудничества и координации в сфере ОТ первоначально планировался для трех регионов – для польских регионов Вроцлав и Гданьск/Гдыня, а также для Рижского региона в Латвии. В этих трех регионах предполагался эксперимент по углублению регионального сотрудничества в сфере ОТ путем создания транспортного объединения и, таким образом, по поднятию привлекательности общественного транспорта для клиента.

Польские структуры заселения и транспорта благоприятствовали этому подходу. В Риге была иная обстановка. Многочисленные встречи с представителями администрации г. Рига, Рижскими транспортными предприятиями, латвийским министерством транспорта показали, что идея интегрированного транспорта, с одной стороны, является важной и правильной для латвийской столицы. С другой стороны, все участвующие стороны заявили, что столицы в странах Балтии занимают такую господствующую позицию, что в нескольких километрах за городской чертой начинаются сельские регионы, где общественный транспорт практически не играет роли. На этом фоне транспортное объединение по германскому образцу не было адекватным для государств Балтии инструментом для организации общественного транспорта. Однако объединение на местном уровне представляло большой интерес. Соответствующая работа включала интеграцию различных операторов ОТ города, перераспределение директивных компетенций, создание системы общественного транспорта «из одних рук».

Свобода маневра в части содержания проекта позволила отказаться от первоначальной идеи – создания регионального транспортного объединения – в пользу решения, адекватного местным условиям. Таким образом, проект также оказался полезным для Риги.

несколькими и/или всеми участниками проекта можно обсуждать текущую работу, согласовывать и решать вопросы. Только тогда будет налицо полезный результат, учитывающий все нюансы местной ситуации.

- Участие зарубежных партнеров в проекте имеет последствия для языка / языков, на котором / которых будет вестись работы. Исключительно важное условие состоит в том, что языком проекта должен быть местный язык, так как нельзя предполагать, что все участники проекта на

местах в достаточном объеме владеют иностранными языками. Для обеспечения их интеграции в проект в любом случае необходимо обеспечивать **перевод** бесед и письменных материалов на язык страны, в противном случае, как свидетельствует опыт, теряются существенные моменты содержания проекта. В худшем случае проект никогда не будет восприниматься как «свой», а всегда считаться «чужим».

Местные и внешние партнеры по проекту должны общаться на одном языке, на котором они могут обсуждать различные аспекты проекта – как чисто профессиональные, так и организационные. Далее,

один из партнеров должен хорошо владеть английским языком, чтобы обеспечивать использование международного опыта и контактов для проекта. В рамках вроцлавских проектов в основном использовались немецкий и польский языки. Кроме того, основные партнеры по проекту хорошо владели английским языком.

3.2 Выбор партнеров по проекту.

Успех начинания «Транспортная интеграция» во многом зависит от того, будут ли найдены лица и учреждения, идентифицирующие себя этой целью и поэтому продвигающие ее, будет ли возбужден интерес политических руководителей и касательствующих в организационном плане сторон, а также от того, будет ли проект поддержан общественностью – или от того, окажется ли возможным обеспечить такую поддержку.

Следовательно, цель должна состоять в том, чтобы обеспечить на муниципальном уровне широкую, транспартийную и надведомственную поддержку сперва для данной темы и, в последующем, также для самого проекта. В этих целях необходимо следующее:

Во-первых, рекомендуется идентифицировать тех, кто поддерживает идею региональной структуры сотрудничества и ввиду своих знаний и/или своей функции может внести вклад в ее реализацию (см. главу 3.3). Опыт показывает, что преобразования принимаются и поддерживаются всегда одними и теми же людьми. Сеть, объединяющая таких людей, использует и сосредотачивает эту агажированность, служит обмену информацией и опытом, обеспечивает принятие решений на сложных этапах проекта.

Во-вторых, обеспечение широкой поддержки для региональной транспортной интеграции решающим образом зависит от ответственных партнеров по проекту, которые должны располагать особыми предпосылками, способностями и опытом:

- **Политический нейтралитет.**

Координаторы проекта должны соблюдать строгий политический нейтралитет – только в таком случае они имеют шанс не попасть в жернова партийно-политических интересов и продолжить работу после возможной смены политической власти. С одной стороны, очень соблазнительно заручиться поддержкой самой влиятельной партии – с другой стороны, ее власть может очень быстро кончиться, возможно смещение политических приоритетов.

- **Экономическая независимость от цели проекта.**

Проекты в сфере региональной интеграции общественного транспорта всегда привлекают предприятия, предлагающие на коммерческих началах инфраструктуру, транспортную технику, проектные работы. Однако не рекомендуется отводить им роль центральных координаторов проекта. Собственные экономические интересы таких координаторов могут противоречить нейтральному, адекватному местным условиям решению – в ущерб муниципальному образованию.

- **Присутствие на местах.**

Местный партнер гарантирует присутствие на местах. Вместе с тем, однако, важно, чтобы участвующий в проекте внешний партнер также регулярно присутствовал на местах и встречался с местными партнерами. Только это обеспечивает формирование

доверия между всеми участниками проекта, которое, в свою очередь, является одним из центральных условий для успешной работы по проекту. Присутствие также является важным, чтобы быть в курсе интересов, смещений интересов, коалиций интересов, чтобы регулярно информировать сторонников проекта о его ходе, переубеждать или изолировать скептиков, чтобы быть в курсе политических преобразований, своевременно реагировать на них и т. д.

Наряду с этими требованиями, которые в равной степени должны выполнять местные и, при необходимости, внешние координаторы проекта, существует ряд требований, которые, как показывает опыт, в большей степени действуют для первых либо вторых. Задачи, выполняемые в ходе реализации проекта, иногда по-разному распределяются среди различных участников проекта. Нижеследующий перечень показывает не только распределение задач и, в связи с ним, требования к местным и внешним партнерам. Он также вновь демонстрирует, что в проект целесообразно интегрировать внешних либо зарубежных партнеров, так как существуют задачи, которые они могут решать гораздо лучше.

Местные координаторы проекта.

Предпосылки / способности.		Задачи.
Опыт в области организации проектов.	Сопровождение проекта в политической среде требует политической чуткости, терпения и организационных способностей, в частности, со стороны местных координаторов проекта.	<ul style="list-style-type: none"> - Сопровождение процессов обсуждения, убеждения и согласования, нередко носящих продолжительный и сложный характер. - Организация вышеуказанных мероприятий, экскурсий, публикацией, работы по связям с общественностью (выбор участников, организация поездок).
«Networker» («Сетевик»).	Местный координатор проекта должен обязательно обладать большими коммуникационными способностями; он должен уметь собирать людей, при этом он должен соблюдать нейтралитет в части содержания и личный нейтралитет.	<ul style="list-style-type: none"> - Формирование и сохранение местной сети, объединяющей всех участников проекта и все заинтересованные стороны. - Идентификация ключевых лиц – как тех, кто содействует проекту, так и тех, кто ему препятствует. → Взаимодействие со сторонниками, переубеждение или изоляция противников.
Постоянный контакт.	Одно из условий профессиональной проектной работы состоит в том, что местный сопровождающий проекта постоянно должен держать контакт со всеми заинтересованными сторонами и учреждениями. Только в таком случае к проекту будут относиться серьезно и воспринимать его как свой, имеющий солидные местные корни.	<ul style="list-style-type: none"> - Сбор и проработка вопросов и рекомендаций (вместе с внешним партнером). - Поддержание контакта со всеми участниками проекта и заинтересованными сторонами.

Знание иностранных языков.	<p>В случае наличия международного участника проекта его местный партнер должен владеть языком зарубежного коллеги. Далее, очень рекомендуется знать английский язык.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ответственность за беспрепятственный ход проекта между местными участниками проекта и внешними (международными) партнерами. - Сбор и использование информации о международном опыте.
Профессиональная компетенция.	<p>Компетентное в профессиональном плане сопровождение проекта на местах является целесообразным. Опыт, однако, показывает, что часто достаточно наличия базовых знаний, что более важными являются политическая и экономическая позиция, а также организационно-управленческие способности. В зависимости от продолжительности проекта партнер располагает определенным временем, чтобы войти в курс профессиональных вопросов.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Задачи, связанные с профессиональными вопросами содержания проекта, решаются, как правило, дополнительными экспертами-консультантами. Местные координаторы проекта, однако, должны определять, какие вопросы требуют дополнительной информации или решения, и организовывать привлечение соответствующих экспертов.

Пример из проектной работы во Вроцлаве.

Во Вроцлаве уже в начале второго проекта в сфере ОТ была налицо информация о партнерах, структурах, проблемах и т. д., поэтому сразу можно было приступить к работе над содержанием проекта. В регионе Гданьск/Гдыня и в Риге на начальном этапе проекта надо было найти соответствующих партнеров. На основе ряда рекомендаций в Риге был налажен прямой контакт с компетентным департаментом городской администрации – не в последнюю очередь потому, что оказалось невозможным найти подходящую экологическую организацию. Этот контакт оказался очень конструктивным и положительным.

В регионе Гданьск/Гдыня ситуация была иной. Местный партнер не сумел справиться со сложной политической обстановкой в регионе. Он проявил недостаточную политическую чуткость, недостаточное умение вести переговоры. Кроме того, быстро прошла начальная эйфория. Так как и после интенсивных бесед не ожидалось изменений, сотрудничество с этим партнером прекратилось. Хронологические рамки проекта не позволяли начать поиск нового партнера, в результате чего проект в регионе Гданьск/Гдыня пришлось закрыть.

Внешние координаторы проекта.

Предпосылки / способности.	Задачи.
<p>Серьезное отношение к местным условиям и акторам.</p> <p>Готовность открыто относиться к новым ситуациям и людям воспринимается как нечто само собой разумеющееся. Тем не менее, она образует собой чрезвычайно важную предпосылку. Слишком часто консультанты и компании готовятся к работе в зарубежных странах, предполагая реализовывать стандартные решения, которые они используют всюду, не принимая во внимание конкретную обстановку и конкретных людей на местах.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Сопровождение процессов обсуждения, убеждения и согласования, нередко носящих продолжительный и сложный характер. - Организация вышеуказанных мероприятий, экскурсий, публикацией, работы по связям с общественностью (выбор участников, организация поездок).
<p>«Networker» («Сетевик»).</p> <p>Наряду с чуткостью внешний координатор проекта должен обладать способностью к коммуникации. При этом он одновременно должен уметь сдерживать себя и свои представления в беседах, чтобы помогать местным участникам проекта в процессе принятия собственных решений.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Регулярные беседы с местными участниками проекта и заинтересованными сторонами в целях согласования содержания и принятия решений. - Формирование сети международных экспертов и трансформация их знаний в проект.
<p>Модерация и медиация.</p> <p>В гораздо большем объеме, чем местный координатор проекта, внешний координатор должен уметь мотивировать, модерировать, давать содержательные импульсы. Особое значение эти способности имеют тогда, когда проект является результатом инициативы внешнего партнера.</p> <p>Местный партнер, конечно, тоже может вести эту работу. В ходе реализации польских проектов фонда EURONATUR, однако, наблюдалось, что эти чувствительные моменты воспринимались легче, если ими занимался иностранец. Польским коллегам часто не разрешалось задавать критические вопросы, формулировать компромиссы, настаивать на стремительной работе по проекту.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Модерация бесед. - Ведение посредничества между конфликтующими интересами. - Критическое отношение к мнимым реалиям, представление альтернативных предложений. - Поддержка процесса принятия решений через целенаправленную информацию и передачу международного опыта.

<p>Баланс между ангажированностью и сдержанностью.</p>	<p>Внешние координаторы проекта должны в особой степени обеспечивать баланс между ангажированностью в интересах проекта и сдержанностью, чтобы обеспечивать процессы учебы и формирование компетенций на местах.</p> <p>В результате может возникнуть ситуация, в которой налицо оптимальное решение проблемы, которое мог бы представить внешний координатор. Однако чтобы закрепить проект на местах и сформировать устойчивую местную компетенцию, в ряде случаев может оказаться важным отодвинуть оптимальное решение на задний план и отдать предпочтение решению, разработанному на местах.</p> <p>Идентификация участников проекта с таким решением значительно выше, в результате чего оно носит более стабильный характер.</p>	
<p>Присутствие на местах.</p>	<p>В рамках международных проектов готовность ездить в командировки носит обязательный характер.</p>	<p>Регулярные визиты и беседы на местах, даже если там, на первый взгляд, нет острых проблем (в таком случае можно дать информацию об актуальном состоянии проекта и, таким образом, проинформировать все заинтересованные стороны и привлечь их к текущей работе).</p> <p>Проекты фонда EURONATUR показывают, что местное политическое и административное руководство очень часто слишком загружено работой. Оно с удовольствием поддерживает проект, но в результате текущей работы эта поддержка не имеет желаемого объема. Регулярные визиты координаторов проекта носили важный характер для того, чтобы «выбивать» время у ответственных работников на местах и продвигать проект..</p>

Профессиональная компетенция.	<p>В случае внешнего координатора проекта профессиональная компетенция также не должна стоять обязательно на первом месте. Однако он должен быть в курсе основных вопросов проектной темы и быть готовым последовательно углублять свои знания в ходе реализации проекта.</p> <p>Вышеуказанные способности в сферах коммуникации, сотрудничества и проектного менеджмента однозначно носят более важный характер.</p>	
--------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

3.3 Начало работы по теме проекта.

К проекту, в рамках которого предполагается инициировать и реализовать политические преобразования на муниципальном или региональном уровне, рекомендуется приступить без излишней спешки. Поэтому целесообразно начать работу по проекту с исследования актуального состояния. Какой общественный транспорт существует в проектном регионе?

- Каковы направления пассажирских потоков?
- Какие операторы работают в регионе?
- Какие маршруты обслуживаются?
- Как они обслуживаются?
- Носит ли обслуживание на отдельных маршрутах/обслуживание различных операторов согласованный характер?
- Каков уровень обслуживания общественным транспортом в жилых, торговых и промышленных центрах региона?
- Какова стоимость проезда, взимаемая различными операторами?
- Каков размер производственных издержек

отдельных операторов и на отдельных маршрутах?

Германское законодательство требует, чтобы такие исследования актуального состояния регулярно проводились в форме так называемых планов общественного транспорта ближнего следования, так как было установлено, что в соответствии с потребностями клиентов и со взглядом в будущее общественный транспорт ближнего следования можно планировать лишь тогда, когда налицо необходимая информация. Только зная обстановку и суть дела, можно выполнять желания клиентов и эффективно использовать существующие средства. В Польше этого инструмента не было. Здесь общественный транспорт планировался из года в год на основе политических директив и наличных средств. Практически не существовало долгосрочного развития и надежного планирования. Эти обстоятельства доставили ответственным работникам ОТ большие трудности в связи с разработкой перспективной концепции общественного транспорта.

Кроме того, они воспрепятствовали формированию отношения к общественному транспорту как долгосрочной, стратегической задаче. Работы по исследованию актуального состояния общественного транспорта во Вроцлаве отчасти изменили это положение. Они показали ответственным деятелям, какова реальная ситуация в области общественного транспорта, насколько комплексно планирование и формирование системы ОТ, в частности, если эти вопросы рассматриваются не только в пределах одного муниципального бюджетного года.

Решение вышеуказанных вопросов на начальном этапе разработки темы «Региональная транспортная интеграция» сопряжено с рядом дальнейших преимуществ:

- Это – неполитическое начало, нацеленное на выявление объективных условий. Следовательно,

обеспечивается нейтральный фундамент проекта; кроме того, всем участникам может предоставляться одинаковая исходная информация.

- Координаторам проекта предоставляется возможность ознакомиться с общественным транспортом и его акторами. Уже на этом этапе они могут получить первое впечатление о том, где существует готовность к преобразованиям, какие меры могут быть реализованы краткосрочно, где данная тема встречает сопротивление.
- Исследование актуального состояния ОТ помогает понять систему общественного транспорта региона. Лишь объективная информация позволяет целенаправленно работать над новым, интегрированным транспортным обслуживанием в регионе, более эффективно планировать маршруты, более совершенно интегрировать в сеть ОТ жилые и экономические центры, разрабатывать согласованные, учитывающие потребности клиентов расписания движения и т. д.
- Эта основополагающая информация обеспечивает планирование первых целесообразных шагов – как первых организационных мероприятий, так и мероприятий, нацеленных на реализацию содержания проекта.

Презентация результатов исследования актуального состояния в более широких рамках может послужить завершением начального этапа проекта – сейчас можно официально приступить к реализации проекта. Инициатор (например, президент или мэр города) может заявить о своем интересе к проекту, поддержать его и призвать всех присутствующих принять участие в его реализации. В результате интеграция общественного транспорта может приобрести характер совместного регионального проекта.

4. Путь к цели.

После окончания подготовительных работ по проекту и его презентации широкой общественности необходимо приложить усилия, чтобы, с одной стороны, использовать начальную эйфорию сторонников проекта, и, с другой стороны, преодолеть скептическое отношение его критиков. Для решения этих двух вопросов и успешного достижения цели проекта требуются определенные инструменты и мероприятия, нацеленные на передачу содержаний проекта, и достаточное количество времени.

4.1 Мероприятия.

Какие инструменты могут использоваться, какие мероприятия могут проводиться в рамках проекта, чтобы обеспечить успешную работу? Опыт, наработанный во Вроцлаве, показывает, что особое значение имеет объединение действующих лиц в сети, а также использование ноу-хау внешних экспертов.

- **Беседы** координаторов проекта с руководством муниципального образования, другими деятелями, имеющими для проекта ключевое значение, должны проводиться как можно чаще. Если есть внешний партнер по проекту, то его регулярное присутствие также носит важный характер. Такие беседы обеспечивают информацию, дискуссию, мотивацию, дальнейшее развитие содержания проекта. Вместе с тем, необходимо реагировать на желания и ожидания, сопряженные с проектом, потому что неудовлетворенные ожидания могут вызвать фрустрацию и отторжение.

В начале проектной работы во Вроцлаве координаторы проекта провели целый ряд бесед с многочисленными ответственными работниками ОТ, которые между собой, однако, практически не общались. Со временем это изменилось. Акторы на местах стали расширять контакты между собой, и координаторы проекта сосредоточились в индивидуальных беседах на менее ангажированных и активных деятелях.

- **Рабочие встречи** носят более широкий характер, чем индивидуальные беседы, и обеспечивают контакты между более высоким количеством местных ответственных работников. На примере Вроцлава можно продемонстрировать целесообразность и ценность таких встреч. Мы уже отмечали, что в ходе реализации проекта количество индивидуальных бесед сократилось. Это, однако, не означает, что уменьшилась потребность в информации. Напротив, по мере роста информации и решений по проекту рекомендовалось интегрировать как можно более широкую сеть потенциальных участников. Так, например, один из соседних муниципалитетов Вроцлава очень рано просигнализировал большой интерес к сотрудничеству в сфере ОТ. Затем вместе с этим муниципальным образованием была разработана концепция общего билета (действующего на его территории и во Вроцлаве). Чтобы возбудить интерес к этой концепции, она была представлена на одной из рабочих встреч другим муниципалитетам Вроцлавского



региона. Этот муниципалитет также выступил в роли пионера в области проведения тендеров на автобусные перевозки. На регулярно проводимых встречах информация о подготовке, проведении и результатах тендера была предоставлена в распоряжение других муниципальных образований, которые тем временем также стали проявлять интерес к этим вопросам. Таким образом, они получили возможность изучить опыт муниципалитета-пионера и увеличить эффективность своей работы и своих решений.

- **Семинары** обеспечивают контакты между сравнительно большим кругом лиц, а также, с одной стороны, работу над содержанием проекта и, с другой стороны, формирование сетей, объединяющих его акторов. В частности, если речь идет о проблемах, проработка которых только начинается и которые еще вызывают ряд вопросов, рекомендуется, чтобы в семинарах участвовали (внешние) эксперты. Они могут давать дополнительную информацию, обогащать дискуссии, а также, при необходимости, представлять варианты решений. Далее, в рамках семинаров можно обеспечивать подготовку решений, поддерживаемых максимально возможным количеством ответственных работников и заинтересованных сторон.

Нельзя недооценивать положительную групповую динамику, которую могут обеспечить семинары. Во Вроцлаве неоднократно наблюдалось, что на семинарах (с участием внешних экспертов) вдруг складывались дискуссии и решения, о которых раньше трудно было и подумать. И если решения принимались «при свидетелях», то тогда от них уже никто не мог отказаться.

В целях обеспечения региональной интеграции общественного транспорта рекомендуется проводить семинары по следующим вопросам: общественный транспорт как региональный экономический фактор, план общественного транспорта ближнего следования, создание челночных автобусных маршрутов для укрепления регионального железнодорожного транспорта, коммуникация с клиентами/маркетинг, организационные модели для региональных структур сотрудничества, общий региональный проездной билет и т. д. Так, например, во Вроцлаве семинар по общему билету состоялся задолго до конкретных рабочих встреч, на которых обсуждались решения, разработанные на местах.

Подразделение на беседы, рабочие встречи и семинары может показаться произвольным. В данном месте оно должно всего лишь продемонстрировать, в какой форме может идти обсуждение и развитие проекта на местах.

- Наряду с семинарами, которые, в первую очередь, служат для обсуждения вопросов, связанных с содержанием проекта, рекомендуется проводить, однако, через более продолжительные промежутки времени, **конференции**, на которые должны приглашаться участники из других муниципальных образований и, по возможности, из-за рубежа. Во Вроцлаве на таких конференциях муниципалитеты, участвовавшие в проекте, могли представлять самих себя и свои первые успехи в проектной работе. На этих мероприятиях выступали национальные эксперты, которые описывали ситуацию в других польских регионах с аналогичными проблемами и интересными решениями. Международные эксперты освещали работу в других странах и городах. И даже

если при этом планка устанавливалась очень высоко, то они, тем не менее, показывали, как можно решать проблемы, и возбуждали соответствующий интерес. Кроме того, на конференции также могут высказаться критики проекта, причем в нейтральном окружении. Далее, конференция обеспечивает формирование контактов, выходящих за пределы собственного муниципального образования.

И, в конце концов, часто местные руководители с удовольствием используют конференции, чтобы показать себя и свой город как положительный пример, что, в свою очередь, опять идет на пользу проекту в целом.

- Высокое значение имеет обмен с внешними экспертами на местах. Вроцлавский опыт, однако, показал,



что **экскурсии** местных ответственных работников – по возможности, в муниципальные образования, учреждения, на предприятия за рубежом – носят еще более важный характер. Ни одна беседа, ни один семинар не может придать проекту такой мощный импульс, как экскурсия, предоставляющая партнерам по проекту возможность увидеть своими глазами то, что до этого

было изложено в теоретической форме. Даже если представители зарубежных муниципалитетов, предприятий общественного транспорта, транспортных объединений приезжали во Вроцлав и представляли свой опыт и свои решения, то последующие экскурсии за рубеж были гораздо более ценными. Постороннему человеку трудно

сказать, что для ответственных работников на местах является наиболее важным и интересным.

Кроме того, экскурсии могут оказать очень положительное влияние на взаимоотношения между их участниками. Совместные ужины в чужом для всех окружении часто открывают новые возможности для сотрудничества. На этом фоне экскурсии могут целенаправленно использоваться для того, чтобы интегрировать критиков и возбудить у них интерес к участию в проекте.

В рамках вроцлавского проекта состоялся ряд экскурсий на различные германские транспортные объединения, транспортные предприятия, в муниципальные образования, в Пражский регион, в голландские городские агломерации. Визит в Прагу оказался особенно ценным, так как здесь было больше параллелей с ситуацией во Вроцлаве, чем в германских транспортных объединениях.

Контакты с различными объединениями и предприятиями налаживались координаторами проекта по ходу его реализации. Прилагались усилия, чтобы выбрать для проблематичных вопросов соответствующие экскурсионные цели, так как не каждое зарубежное транспортное объединение располагало адекватными ответами на вопросы, поднимавшиеся во Вроцлаве. Германские, голландские, чешские коллеги проявили удивительно глубокий интерес к обстановке и проблемам во Вроцлаве, а также отрядную готовность уделить время гостям из Польши.

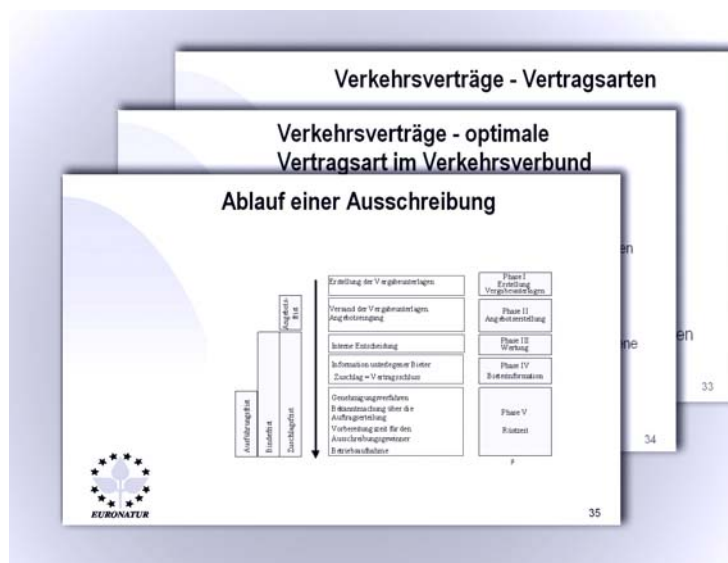
- В рамках проекта всегда возникают вопросы, требующие более тщательного изучения, которые

ввиду своей комплексности не могут прорабатываться собственно координаторами проекта. В таком случае необходимо привлекать местных или внешних специалистов, которые в рамках подзаданий решают эти вопросы, используя свое специфическое ноу-хау. Для получения обоснованных результатов такие **исследования и консультативные услуги** в большинстве случаев придется приобретать за плату. В этих целях необходимо предусмотреть соответствующие средства в бюджете проекта.

Во Вроцлаве были проведены исследования по следующим вопросам (выборка):

- Юридическое поле для формирования структуры сотрудничества в сфере регионального общественного транспорта.
 - Выявление центральных пунктов пересадки в городе Вроцлав и разработка предложений для соответствующей маршрутной сети.
 - Увеличение эффективности одной из региональных железнодорожных линий посредством введения равно-интервального транспорта и челночного автобусного обслуживания.
 - Общий проездной билет различных транспортных операторов.
- Можно и нужно использовать **публикации**, чтобы постоянно доводить до более широкого круга заинтересованных лиц результаты проектной работы, исследования, дополнительную информацию. В результате, с одной стороны, возникают документы, фиксирующие развитие проекта. С другой стороны, можно целенаправленно разрабатывать материалы для использования за рамками проекта.

Во Вроцлаве были разработаны различные комплекты слайдов, посвященные, например, таким вопросам, как «Транспорт и окружающая среда», «Задачи и организационная структура транспортных объединений» и т. д. Эти комплекты предоставлялись в распоряжение мультимпликаторов (консультантов, преподавателей, экологических организаций, муниципалитетов) для мероприятий и дискуссий. В результате обеспечивалось доведение содержания проекта до широкой общественности. Далее, состоялось издание материалов ряда конференций, а также публикаций, которые основывались на избранных исследованиях¹.



- **Работа по связям с общественностью и СМИ (пи-ар)** имеет важное значение для того, чтобы обеспечить общественную поддержку, в частности, для проектов, влекущих последствия для населения муниципального образования, которое реализует конкретный проект. Кроме того, наступательный пи-ар может творить настоящие чудеса, если вдруг возникают проблемы политического характера, если не принимаются или не выполняются определенные решения. В этих целях рекомендуется, чтобы координаторы проекта целенаправленно формировали контакты с журналистами, приглашали их на мероприятия, в том числе, по возможности, на экскурсии, обеспечивая, таким образом, корректное освещение проекта в печати. Нет ничего хуже, чем неправильная или недоброжелательная информация в СМИ.

¹ www.umweltbundesamt.de/verkehr/downloads/Baukasten-en.PPT
www.umweltbundesamt.de/verkehr/downloads/Verkehr_und_Umwelt_en.ppt

4.2 Время.

Проекты, нацеленные на преобразования, требуют времени. Особенно много времени требуют проекты, цель которых состоит в согласовании регионального общественного транспорта. Вдруг от ответственных работников ОТ, которые в прошлом не имели друг с другом дела или даже считали себя конкурентами, требуется, чтобы они сотрудничали и, в дополнение ко всему, еще согласовывали свою работу. Далее, возникает новая организационная структура, которая вмешивается в работу совершенно самостоятельных в прошлом операторов и организаторов общественного транспорта, лишает их ряда компетенций. Такие вопросы требуют обширнейшего обсуждения и согласования, поэтому для их решения необходимо предусмотреть соответствующее время. Однако еще более продолжительным является процесс, нацеленный на обеспечение притока конкретного проекта местными руководителями и заинтересованными сторонами, потому что необходимо заручиться их поддержкой и сотрудничеством. Ни в коем случае нельзя недооценивать эти человеческие факторы. И, в отличие от работ по содержанию проекта, в таких случаях невозможно оказывать давление и торопить соответствующие процессы. В Германии на создание транспортных объединений нередко уходило по десять лет! Эти продолжительные сроки были обусловлены не содержанием соответствующей работы, а тем, что в ней участвовали живые люди, от которых требовалась готовность к преобразованиям.

Участие международных партнеров также является моментом, требующим много времени. В этой связи особенно важно, чтобы партнеры располагали временем, необходимым для ознакомления с политическими структурами, с типичными для страны и конкретного региона особенностями проектной темы, для разработки решений, адаптированных к местным условиям. Слишком часто западные консультанты работали в польских муниципалитетах всего лишь пару месяцев, в результате чего возникла либо сдержанность, либо полное неприятие сотрудничества с зарубежными партнерами. У них не было времени, чтобы узнать людей, войти в курс местных условий и разработать на этой основе новое и, в первую очередь, адекватное решение. Напротив, они приезжали с готовыми мнениями, концепциями и целями. Успех и устойчивость присущи лишь небольшому ряду проектов, разработанных на такой основе.

Следовательно, проект должен вестись до тех пор, пока не сформируются доверие и новое мышление. И его следует завершить до того, как местные руководители перестанут чувствовать себя ответственными и не начнут почивать на лаврах, принадлежащих, по идее, координаторам проекта.

5. Избранные элементы для формирования сотрудничества в сфере ОТ.

Сотрудничество и координация в сфере регионального общественного транспорта включают целый ряд направлений работы: формирование тарифов и сбыт проездных билетов, координированное формирование транспортного обслуживания, менеджмент качества, финансирование и распределение доходов, проведение тендеров и заключение транспортных договоров, создание компании-транспортного объединения, информационную работу и маркетинг².

В дальнейшем в тезисном виде будут представлены вопросы, которые считались приоритетным во Вроцлаве, и для которых оказалось возможным разработать сравнительно краткосрочные, адаптированные к местным условиям решения. Важно помнить, что это – вроцлавские решения. В той же степени, в которой невозможно перенести в масштабе «один к одному» германские решения в Польшу, муниципальные образования в других странах не могут перенимать без соответствующей адаптации решения, разработанные во Вроцлаве. Но Вроцлав можно взять в качестве примера, равно как Вроцлав руководствовался решениями, использованными в Германии, Праге, Нидерландах.

Таким образом, задача настоящей главы – воодушевить на поиск собственных решений. Пусть они производят несовершенное впечатление, кажутся чересчур простыми или слишком сложными – суть заключается в том,

² В ходе работы во Вроцлаве был разработан комплект слайдов, который, подобно строительному набору, демонстрирует различные тематические сферы транспортной интеграции и предлагает варианты для их проработки. Этот комплект можно получить под адресами www.umweltbundesamt.de/verkehr/downloads/Baukasten-en.PPT и www.umweltbundesamt.de/verkehr/downloads/Verkehr_und_Umwelt_en.ppt.

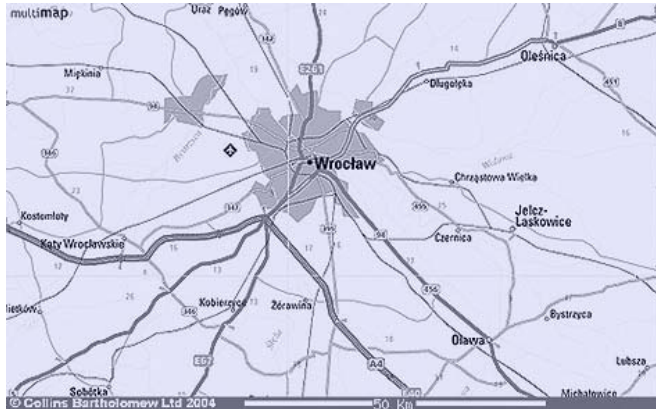
что они должны отвечать местным условиям. Только тогда они будут давать результаты и обеспечивать преобразования.

5.1 Условие: Формирование регионального сознания.

Идея интеграции общественного транспорта во Вроцлавском регионе возникла в рамках первого проекта фонда EURONATUR. В связи с размышлениями о том, а) посредством каких мероприятий можно быстро и без больших затрат поднять качество ОТ, и б) что необходимо для решения будущих проблем ОТ во Вроцлавском регионе, был получен ответ – региональная интеграция системы общественного транспорта. Ряд местных экспертов поддержал эту идею координаторов проекта. Большинству же – в частности, муниципальным политикам – она говорила мало или ничего. Для них черты города или муниципалитета одновременно были пределами сферы собственных действий.

Этот взгляд стал постепенно меняться, когда правительство Польши поставило городам и муниципальным образованиям страны задачу разработать концепции регионального развития, объединяющие в себе различные направления политической работы. В связи с этой задачей во Вроцлавском регионе впервые состоялась встреча представителей города и региональных муниципалитетов, на которой были сообща обсуждены вопросы экономической, транспортной, культурной политики, политики образования, вопросы инфраструктурных инвестиций, здравоохранения и туризма. На этой основе постепенно стало складываться понимание региональных связей, необходимости сотрудничества, а также шансов,

связанных с согласованными региональными действиями – пошел процесс развития регионального сознания.



Руководители, которые первыми увидели шансы регионального сотрудничества и конкретную пользу для своих муниципалитетов, также первыми поддержали идею более глубокой интеграции в сфере ОТ. Однако создать действующее в рамках всего региона транспортное объединение можно только в том случае, если города и муниципальные образования региона, наряду с непосредственной выгодой для своего ОТ (и своих бюджетов), также увидят, что это полезно для всего региона в целом. Не все шаги, направленные на интеграцию регионального общественного транспорта, являются одинаково выгодными для всех участников этого процесса. Иногда им приходится придавать приоритет интересам региона – в ущерб своим собственным.

На сегодня в Западной Европе в конкурентной борьбе за инвестиции и рабочие места участвуют не только отдельные города, но целые регионы. И их привлекательность – в качестве места базирования экономики, места проживания и работы – в значительной мере также зависит от функционирующего регионального общественного транспорта. Ныне особенно прогрессивные агломерации даже сначала развивают сеть ОТ и лишь затем – жилые, торговые, промышленные комплексы вдоль транспортных осей.

5.2 Коммуникация с клиентами.

Наиболее слабым местом общественного транспорта нередко является коммуникация с клиентами. Транспортные предприятия традиционно склонны руководствоваться при формировании системы обслуживания потребностями своего персонала, а не пассажиров. Это касается как самой системы транспортного обслуживания, так и соответствующей информации. Добиться улучшений в этой сфере является сравнительно простой задачей – при условии, что руководители осознали значение пассажира и готовы построить свою работу с учетом интересов клиентов. Первым и наиболее важным шагом является полное и комплексное информирование клиента о системах транспортного обслуживания различных региональных операторов.

В центральных точках города и/или на главных пунктах пересадки рекомендуется создавать так называемые центры мобильности, где можно получить информацию об услугах всех операторов общественного транспорта в агломерации и приобрести проездные билеты. Далее, центры мобильности могут использоваться как информационные пункты для туристов, для информации о культурных мероприятиях и продажи соответствующих билетов. Преимущество такой комбинации различных услуг состоит в том, что общественный транспорт сочетается с другими содержаниями и в результате воспринимается как комплексная система обслуживания.

Создание центров мобильности представляет собой важный шаг в направлении к более совершенной и единообразной системе информации для клиентов, что необходимо для того, чтобы пользователи устойчиво воспринимали ОТ как комплексную систему

регионального транспортного обслуживания. Это позволит покончить с ситуацией, когда информацию о расписаниях движения и проездных тарифах отдельных операторов можно получить только у самих операторов. Использование этого подхода, например, позволяет пассажиру без проблем спланировать маршрут, который включает транспортные средства различных операторов.

Дальнейшими шагами являются обеспечение единого дизайна коммуникации с клиентом, совместные рекламные акции. Не исключено, что операторы общественного транспорта увидят в этом потерю своей идентичности. Такая единообразная презентация, тем не менее, очень важна, если речь идет о подлинной координации регионального транспортного обслуживания с едиными стандартами. Долгосрочная цель состоит в том, чтобы пассажир воспринимал ОТ как региональную систему транспортного обслуживания, перестав дифференцировать между отдельными операторами.

5.3 Равно-интервальный транспорт.

В начале проектной работы во Вроцлаве автобусы и трамваи ходили нерегулярно. Но так как они ходили в городе очень часто, то вопрос регулярности не играл особой роли. Однако тогда, когда пошло сокращение транспортного обслуживания (по причинам, связанным с производственными издержками), для пассажиров стали возникать неудобства – как спланировать маршрут, если неизвестно, как ходит транспорт? Им приходилось все больше долго ждать на остановках, не имея представления о том, когда подойдет следующий автобус или трамвай.

Введение равно-интервальных расписаний движения позволило разрядить ситуацию. Расписания составлялись не в соответствии с потребностями водителей, как раньше, а так, чтобы они отвечали интересам клиентов. В часы пик и на маршрутах с большим количеством пассажиров автобусы и трамваи стали ходить с интервалами в десять минут. В непиковое время и на маршрутах с небольшим количеством пассажиров соответствующие интервалы составили 20 минут. В целях обеспечения бесперебойной пересадки пассажиров на центральных пересадочных остановках было согласовано движение автобусов и трамваев. Это новое равно-интервальное расписание было для пассажиров большим облегчением. Они могли без проблем запомнить, когда ходили соответствующие автобусы и трамваи.

Кроме того, необходимо подчеркнуть, что одним из решающих факторов для успешного равно-интервального транспорта является его надежность. Только если автобусы и трамваи будут ходить в установленное время, равно-интервальный транспорт действительно возможен и приносит пассажирам настоящую пользу. Любая непунктуальность приводит к нарушению всего графика движения.

Особый случай представляет собой равно-интервальный железнодорожный транспорт. Обеспечение регулярных региональных сообщений в этой сфере часто сопряжено с проблемами, так как на железной дороге необходимо согласовывать региональный транспорт с транспортом дальнего следования и грузовым транспортом. Как правило, эти сферы подведомственны различным организациям, так что в случае изменений в одной из них необходимо проводить комплексное согласование с остальными. Тем не менее, равно-интервальные

PL. STASZICA *10604

Linia 2 -> BISKUPIN *24416 (i)

SOBOTA									
17	18	19	20	21	22	23	0	1	2
NIEDZIELA									
17	18	19	20	21	22	23	0	1	2

Linia 14 -> Ojca Beyzymy *11651 (a)

ROBOCZE SZKOLNE																						
4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22				
03	03	05	05	07	07	07	07	07	07	02	02	02	03	03	03	01	01	01				
23	17	25	25	25	25	25	25	25	25	14	14	14	14	18	18	21	21	21				
43	29	29	37	37	37	37	37	37	36	26	26	26	33	33	33	41	41	41				
44	29	52	52	52	52	52	52	52	50	36	36	47	48	48								
53	53								50	50												
ROBOCZE FERIE																						
4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22				
03	03	05	05	07	07	07	07	07	07	02	02	02	03	03	03	01	01	01				
23	17	25	25	25	25	25	25	25	25	14	14	14	14	18	18	21	21	21				
43	29	29	37	37	37	37	37	37	36	26	26	26	33	33	33	41	41	41				
44	29	52	52	52	52	52	52	52	50	36	36	47	48	48								
53	53								50	50												
SOBOTA																						
4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22				
58	18	18	18	23	03	03	03	03	03	03	03	03	03	03	01	01	01	01				
58	58	58	58	43	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	21	21	21	21				
58	58	58	58	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	39	41	41	41				
NIEDZIELA																						
4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22				
58	18	18	18	23	03	03	03	03	03	03	03	03	03	03	01	01	01	01				
58	58	58	58	43	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	21	21	21	21				
58	58	58	58	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	39	41	41	41				
SWIĘTA																						
4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22				
04	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41				
41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41				
SPECJALNY																						
4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22				
58	18	18	18	23	03	03	03	03	03	03	03	03	03	03	01	01	01	01				
58	58	58	58	43	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	21	21	21	21				
58	58	58	58	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	39	41	41	41				

расписания являются целесообразными именно в железнодорожном транспорте. Чем лучше железнодорожный транспорт согласован с транспортом на целевом вокзале, тем выше его привлекательность для пассажиров.

5.4 Общий проездной билет.

В Германии клиенты воспринимают транспортные объединения, в первую очередь, через то обстоятельство, что в конкретном регионе существуют единая система проездных тарифов и общий проездной билет. Для клиента это означает большие удобства в связи с использованием ОТ, но для транспортных предприятий – сложную систему перераспределения доходов. Все средства, выручаемые от продажи проездных билетов, должны распределяться между входящими в объединение операторами в соответствии с их вкладом в работу транспортного объединения. Обеспечение справедливого решения этого вопроса с минимальными административными затратами представляет собой сложную задачу.

Во Вроцлаве испугались комплексной и чреватой конфликтами системы распределения доходов и разработали индивидуальное решение: общий проездной билет базируется на сотрудничестве между муниципалитетами; он действует на территории муниципальных образований, которые заключили между собой соответствующий договор. Владельцам абонементных билетов из участвующих в этой системе муниципалитетов за небольшую доплату предоставляется возможность использовать сеть ОТ другого муниципального образования. Размер этой доплаты был значительно ниже стоимости отдельного

билета. Так, например, жители одного из соседних с Вроцлавом муниципальных образований за определенную доплату получают к своему местному абонементному билету специальную наклейку, которая позволяет им пользоваться вроцлавской сетью ОТ. И наоборот, граждане Вроцлава имеют такую же возможность в отношении территории соседнего муниципалитета.

Подобные билеты также могут предлагать транспортные операторы. Во Вроцлаве региональная секция польской государственной железной дороги РКР ввела такой билет для сообщений в радиусе 50 километров вокруг Вроцлава. В данном случае договор был заключен не между двумя муниципальными образованиями, а между транспортным оператором (РКР) и муниципалитетом (Вроцлавом). Региональная секция РКР во Вроцлаве серьезно поддержала введение этого регионального билета, так как он представлял собой один из немногочисленных шансов немного поднять без инвестиций неудовлетворительный стандарт и уровень сервиса на железной дороге. Пассажиры с благодарностью откликнулись на это предложение железной дороги и хорошо его приняли.

По сравнению с германским, данное решение является очень простым. Но оно учитывает особенности ситуации в Польше и на ранней стадии обеспечивает тарифную интеграцию, не вызывая тех высоких расходов, которые возникают в Германии в связи с распределением доходов. Общий проездной билет, отвечающий более комплексным структурам, потребуется лишь в будущем, когда интеграция ОТ во Вроцлавском регионе выйдет на уровень более высокий, чем двустороннее сотрудничество. К тому времени сотрудничество будет носить такой характер, что его участники также будут в

состоянии разрабатывать и реализовывать более сложные схемы для проездных билетов и взаимных расчетов.

5.5 Организационная структура.

Для западноевропейских транспортных объединений, как правило, характерны крупномасштабные структуры. Главная задача транспортных объединений – гармонизация и организация сотрудничества в сфере регионального общественного транспорта между соответствующими операторами и другими участвующими организациями. Организационная структура среднего германского транспортного объединения включает подразделения по коммуникации, тарифам/ сбыту/ распределению доходов, планированию транспортного объединения, маркетингу, информационным технологиям, кадрам. Такое объединение насчитывает около 50 сотрудников. Все это стоит денег, которые, как правило, не зарабатываются самими транспортными объединениями.

В ходе экскурсий ответственных работников вроцлавского ОТ на западноевропейские транспортные объединения быстро выяснилось, что подобные организационные структуры не могут прямо трансформироваться в Польше по финансовым причинам. Напротив, соответствующие примеры скорее отпугнули гостей из Вроцлава, так как они увидели в перспективе – в случае институционализации транспортной интеграции – возникновение новых, дорогостоящих административных структур. Дабы не ставить под угрозу намеченную цель – обеспечение более глубокого сотрудничества и координации в сфере регионального общественного транспорта, координаторы проекта и их главные

партнеры во Вроцлаве очень быстро перешли от обсуждения этих структур к вопросам, посвященным содержанию работы. Они были убеждены, что получить политическую поддержку для формирования соответствующей организационной структуры будет гораздо легче, если налицо первые успехи в области сотрудничества.

В дальнейшем были определены ответственные по отдельным направлениям работы, а координаторы проекта осуществляли общее руководство и координировали деятельность партнеров на местах. Уже упоминавшаяся выше неформальная рабочая группа разработала первую эвальвацию вроцлавского ОТ, она провела исследование маршрутной сети, подготовила предложения по общему проездному билету, гармонизировала расписания движения, приложила усилия к продвижению идеи усовершенствованной коммуникации с клиентом. Затем последовала более глубокая разработка ряда этих вопросов и подготовка конкретных решений, в которых участвовали местные консультанты. Например, схема межмуниципального сотрудничества является результатом одного из проведенных исследований. Далее, была оказана помощь одному из муниципалитетов Вроцлавского региона в связи с разработкой индивидуальной транспортной концепции и ее конкретным согласованием с вроцлавским ОТ, состоялись работы по общему проездному билету, были определены центральные пересадочные пункты в городе, сформулированы предложения по усовершенствованию трамвайной сети во Вроцлаве и ее расширению до периферии города с целью более плотной интеграции в систему общественного транспорта.



В дальнейшем реализация проекта лежала в руках различных ответственных деятелей и организаций на местах. Мэр вышеуказанного муниципального образования сделал все для того, чтобы поднять эффективность своего ОТ, ввести общий проездной билет и гармонизировать его с билетом, действующим во Вроцлаве. Железнодорожная компания

РКР ввела общий билет и приступила к работе по усовершенствованию региональных железнодорожных сообщений. Вроцлавский директор по инфраструктуре прямо реализовал все вопросы, которые относились к его компетенции. Нерешенные же вопросы он поставил на политическое обсуждение и терпеливо продвигал их.

Эти «предварительные работы» обеспечили движение в президиуме города Вроцлав. Данной теме стала оказываться поддержка, которая к концу проектной работы была столь мощной, что даже зазвучали первые соображения о структурном закреплении сотрудничества в сфере ОТ. Предполагалось, что все участвующие стороны должны внести свой вклад – одна выделяет необходимые помещения, вторая обеспечивает офисные расходы, третья берет на себя кадровое обеспечение, что позволяет обойтись без высоких дополнительных затрат. В результате обеспечиваются постепенное становление и рост транспортного объединения по мере расширения его задач – в отличие от Германии, где оно сразу должно было быть готовым решать в полном объеме целый спектр задач. Со временем структуру транспортного объединения можно будет видоизменять и адаптировать к новым потребностям.

Одно из преимуществ поэтапного становления сотрудничества в сфере общественного транспорта, имеющего конкретную организационную форму, состоит в том, что вопросы смещения компетенций приходится решать не сразу. Партнеры по проекту во Вроцлаве понимали, что участвующие операторы и муниципальные образования не захотят с одного дня на другой отказаться от своих компетенций, и что единственно возможное решение состоит в том, чтобы провести смещение компетенций «тихой сапой». Официальные же решения о перераспределении компетенций можно будет принимать в последующем по мере необходимости.

.

6. Коротко о важном.

Опыт, наработанный во Вроцлаве, показал, что успех работы был обусловлен целым рядом факторов. Кроме того, были выявлены именно те факторы, которые имели особое значение как для самого проекта, так и для дальнейшей жизни проектной идеи после завершения проекта как такового. Сейчас мы еще раз в краткой форме изложим эти центральные факторы успеха.

- **Ангажированные проводники и сторонники проекта.**

Два, три, может быть, четыре влиятельных региональных деятеля должны быть убеждены в необходимости региональной интеграции общественного транспорта и прилагать значительные усилия к продвижению этой идеи. Организационные и технические детали – не их дело. Они должны поддерживать и продвигать интеграцию на политическом уровне, постоянно настаивать на ее реализации.

- **Время.**

Политические процессы требуют времени. Время также требуется для того, чтобы возбудить у людей интерес к сотрудничеству. Поэтому интеграция регионального общественного транспорта является начинанием, к которому необходимо подходить одновременно и с целеустремленностью, и с большим терпением. Как уже отмечалось, в Германии на создание транспортных объединений в среднем требовалось десять лет.

- **Кадровая преемственность и присутствие на местах.**

Процессы, нацеленные на обеспечение сотрудничества и координации в сфере ОТ, требуют последовательного сопровождения: партнеры по проекту должны постоянно держать связь, они должны располагать необходимым для проекта временем, им нельзя все время меняться, от них должны исходить импульсы, которые развивают содержание проекта.

- **Доверие.**

Кадровая преемственность и достаточный объем времени необходимы, чтобы сформировать доверие между ответственными по проекту лицами. А доверие, в свою очередь, является условием для того, чтобы все центральные акторы впряглись в одну лямку, чтобы они могли положиться друг на друга и были готовыми, при необходимости, подчинить собственные желания или предпочтения общей цели транспортной интеграции. Только это позволит обеспечить успешное региональное сотрудничество и координацию в сфере общественного транспорта.

- **Экскурсии.**

Центральным рычагом для передачи содержания являются экскурсии. Ни одна лекция, ни один семинар, ни одно исследование не может дать такого понимания сути дела, как визиты к зарубежным коллегам. Увидеть своими глазами то, чем занимаются другие коллеги, как



это у них получается, какие трудности они преодолевают – это дороже золота. Поэтому каждый, кто предполагает реализовать или реализует проект по транспортной интеграции, должен вступать в контакт с зарубежными коллегами и не бояться просить их уделить время или оказать помощь.

- **Трансферт ноу-хау.**

Во Вроцлаве в ходе реализации проекта был выявлен незначительный, на первый взгляд, фактор, который, однако, приобрел особое значение для дальнейшего существования проектной идеи после официального завершения проекта – передача ноу-хау. Знания, наработанные участниками проекта на местах в ходе его реализации, сформировали у них новое мышление и новые навыки – мышление, которое превратило интеграцию общественного транспорта в цель транспортной политики, и навыки, необходимые для самостоятельного достижения этой цели.

Чем больше ответственные деятели на местах наработывали ноу-хау, тем увереннее и лучше они работали. Они проявляли к проекту более творческое и смелое отношение, вели поиск собственных, то есть адаптированных к местным условиям решений. И только такие решения являются перспективными.

Дополнительная информация:

www.umweltbundesamt.de

www.euronatur.org

www.wroclaw.pl

Контактный адрес:
Umweltbundesamt – Федеральное агентство по окружающей среде
Postfach 14 06
06844 Dessau – г. Дессау, Федеративная Республика Германия
Телефакс: (0340) 21 03 22 85
E-Mail: info@umweltbundesamt.de
Интернет: www.umweltbundesamt.de
Отпечатано на бумаге, изготовленной из 100 % макулатуры.
© 2006 Umweltbundesamt