



TELJESÍTENDŐ 2.5

SZERVEZETI ÉS FINANSZÍROZÁSI TÁJÉKOZTATÓ

WP 2: Kommunikációs és
Szervezeti tudásközpontok

Közzétéve 2016. november
www.velo-citta.eu



Co-funded by the Intelligent Energy Europe
Programme of the European Union

The sole responsibility for the content of this document lies with the authors. It does not necessarily reflect the opinion of the European Union. Neither the EASME nor the European Commission are responsible for any use that may be made of the information contained therein.



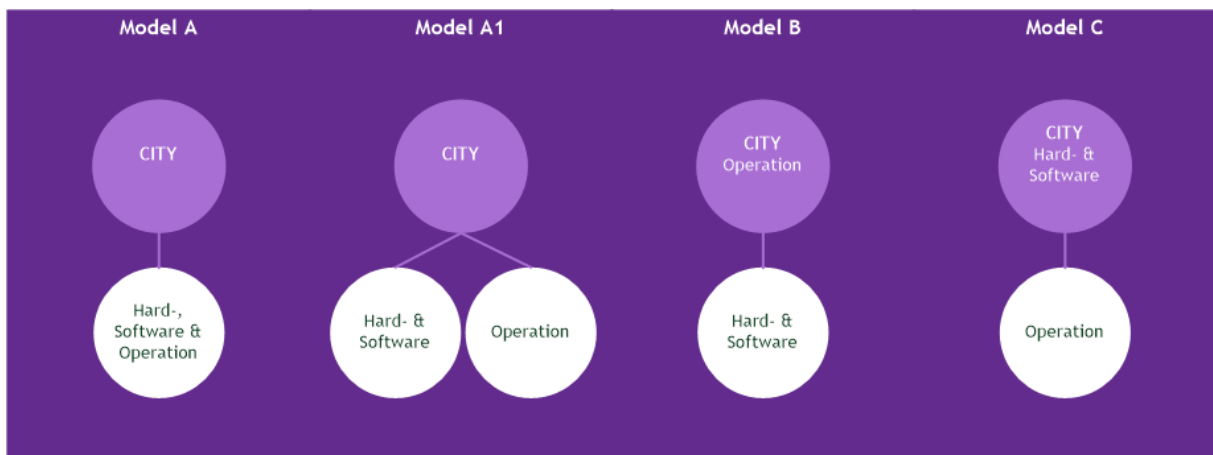
A kerékpármegosztás egy magasan összetett szolgáltatás, ami számos területen kíván szakértelmet. Annak ellenére, hogy ma már a kerékpármegosztás elterjedt az egész világon, a tapasztalat a különböző működtetési modellekkkel és a modern rendszerekkel meglehetősen kevés. Ezért, és annak a ténynek köszönhetően, hogy a városok különböző kiindulási pontokkal és keretrendszerekkel rendelkeznek, alig akad egyöntetű megoldás létrehozni és működtetni egy kerékpár megosztó rendszert.

A rendszert finanszírozni mindig is a működtetés Achilles sarka volt. Habár amíg a bevételi és a kiadási számoknak mindig van tere további javulásra, addig a támogatások általános kérdése továbbra is megválaszolatlan marad.

Ez a tájékoztató egy rövid áttekintést ad az olvasónak a kerékpármegosztásról, a konkrét számokról, pénzügyi és szervezési vonatkozásban. Mindezek mellett betekintést ad a VeloCittá programba is.

A szervezet modelljei

A szervezeti modell, mint pl.: a feladatok megosztása az önkormányzat és a szerződők között, kritikus része a kerékpár megosztási rendszer kialakításának. Költségek, szervezeti adottságok és átláthatóság szempontjából mindegyik modellnek van erőssége és gyengesége.



1. Ábra: A kerékpár megosztási rendszer szervezeti modelljei

A legtöbb város egy céggel szerződik, amelyik gondoskodik az összes hardware-ről (kerékpárok, állomások, műhelymunkák), software-ről (működtetés, szolgáltatás) és a rendszer működtetéséről. A szerződések általában 5-8 évig tartanak, amely az eszközök értékcsökkenésének (hasznos élettartam) az ideje. Ennek a modellnek az előnye a város számára az, hogy a működtetési kockázat a vállalkozóé, aki a szerződés szerinti megállapodások betartásáért felelős. A hátránya ennek a modellnek a költségek átláthatóságának a hiánya és a hosszú távú szerződés a várost rugalmatlanná teszi az alternatívák kapcsán, ha esetleg a rendszer nem az elvárásoknak megfelelően működne. Mint ennek a modellnek a variációja, a város kettő vagy több partnerrel is leszerződhet; hardware, software és a rendszer működtetése kapcsán (**Model A1**). Ez lehetőséget ad a városnak, hogy variálhassa a szerződés hosszát és, hogy jobban összehasonlítsa a

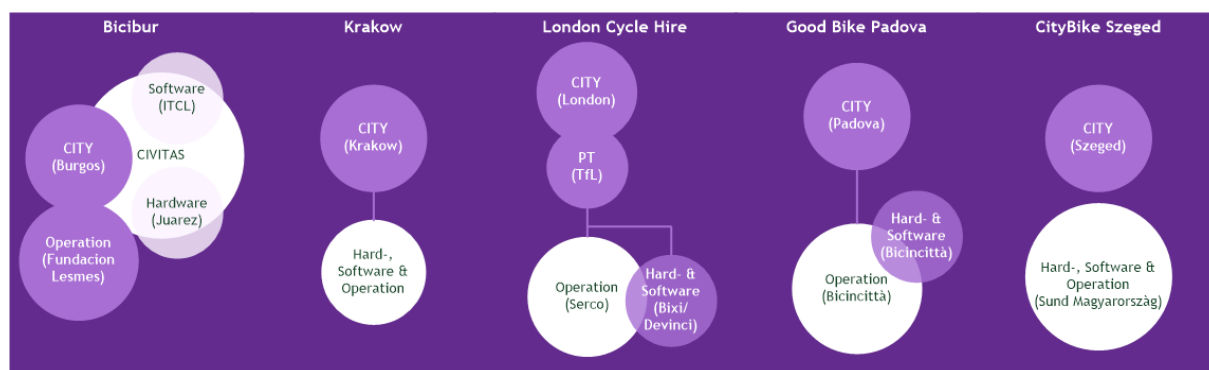


költségeket. Ennek a modellnek a hátránya a problémák és az együttműködési lehetőségek kockázata és a fokozott erőfeszítések a szerződött felek össze-koordinálása során.

Ahelyett, hogy megvessék a rendszert egy külső féltől, a város saját maga is üzemeltetheti a rendszert (**Model B**). Ebben az esetben a város megvásárolja a hardware-t, a software-t és saját maga végzi a működtetést, zömében a város tulajdonában lévő vállalkozásokkal és a tömegközlekedési osztállyal. Ez a szerviz minősége felett egy kontrollt ad a városnak, de el kell viselnie a kockázat lehetőségét, hogy a szükséges szakértelem és személyzet nem áll rendelkezésére.

Néhány város úgy dönt, hogy megvásárolja a rendszer hardware-ét és software-ét és egy külső partnerre bízta a rendszer működtetését (**Model C**). Ebben az esetben a szerződés időtartama a működtető számára rövid lehet. A város rugalmasságot nyerhet, és ha nem elégedett a kivitelezővel, akkor új partnerre tehet szert. Más részről a város felelős a rendszer működéséért, a software-ért és cserébe ő viseli a pénzügyi kockázatot is.

A VeloCittá szervezeti modelljei



2. Ábra: Szervezeti modellek a VeloCittában

A Bicibur rendszer **Burgosban** működik és a CIVITAS program alatt fejlesztették ki. A város 200 kerékpárral és a hardverrel rendelkezik, míg a működtetést és fenntartást az önkormányzat egyik jótékonyági cége látja el.

Krakkó 2016 őszén döntött el, hogy az elkövetkezendő 8 évben a Nextbike fogja működtetni a rendszerét, amit Wavelo-nak neveztek. A BikeOne a KMK előfutára és a CIVITAS kezdeményezéseként volt fejlesztve, csak úgy, mint a Burgos-i rendszer.

A **londoni** tömegközlekedés üzemeltetője, a Transport for London, (TfL) a szolgáltatást biztosító SERCO, és a rendszert szállító Bixi, valamint a Devinci által alkotott konzorciumot szerződtette, hogy London számára biztosítsák (London CycleHire) és ellássák a rendszert az elkövetkezendő 6 évben. A szerződést meghosszabbították 2 évvel, így az 2017-ben fog megszűnni. A 11.000 kerékpárnak és a hozzá tartozó infrastruktúrának a tulajdonosa a TfL, amely az egész rendszer forgalmára is jogosult.

A **padovai** városi tanács 10 évre bízta meg a kerékpár-megosztó szolgáltató Bicincittà-t, a Good Bike Padova végrehajtásával és működtetésével. Az árbevételek (használati díjak) az üzemeltetőhöz kerülnek, amíg az önkormányzat a 265 kerékpárral (200 kerékpár és 65 elektromos kerékpár) és a rendszer infrastruktúrájával rendelkezik.



A VeloCittà városainak az esettanulmányi helyszínei között **Szeged** egy kivételt képez. A helyi kerékpármegosztó rendszert, a mintegy 100 kerékpárral működtetett CityBike Szegedet, a Sund Magyarország Kft. üzemelteti. A város semmilyen támogatással nem járul hozzá a rendszerhez.

Szervezeti kérdések

Egy BSS rendszer létrehozása és üzemeltetése számos szervezeti és technikai tudást igényel. A lehetséges legjobb eredmény elérése érdekében minden érdekeltnek jóval előre meg kell vitatni a feladatokat, illetve tisztában kell lennie a rendelkezésre álló emberi erőforrás szakértelemével és a szakmai hozzáértésével. Nincs EGY különösen ajánlott szervezeti modell felépítés a kerékpár- megosztó-rendszer működtetésére. Az önkormányzati, a helyi közlekedési szervezetek és más helyi szereplők rendelkezésre álló szakértelmének mélyreható ismerete segít meghatározni, hogy melyek azok a kompetenciák, melyek a rendelkezésünkre állnak, vagy teljesen hiányoznak.

Mindegyik kerékpármegosztó rendszernek a szaktudás négy fő területét kell lefednie:

- # **A kerékpárok és az állomások beszerzése:** a piac számos megoldást kínál a kerékpárok és a kölcsönzési infrastruktúra kialakítására. A hagyományos, más célokra használt kerékpárokhoz képesta megosztott kerékpároknak tartósságot, kényelmet és biztonságot nyújtó design-nal kell rendelkeznie. A várható élettartam, a karbantartás és az alkatrészszerű figyelembevétel kulcsfontosságú. A kölcsönzési infrastruktúrát úgy kell megtervezni, hogy ellenálljon minden időjárási körülménynek, valamint a meg gondolatlan felhasználóknak. A kerékpárok és az infrastruktúra célzott fejlesztésének nagy rendszerek esetében van értelme
- # **Városi tervezés és építkezés:** az állami infrastruktúrának a lehető legjobban kell a felhasználói igényekhez illeszkednie. Ezért a tervezési szakaszban, a szakmai viták, a honlapok és az ötletek során messzemenőig figyelembe kell venni az érintettek igényeit, hogy egy felhasználó orientált ajánlat születhessen. Az állomások telepítése a kerékpár-megosztási-rendszer egyik legfőbb költségtényezője. Amíg a terepmunkák szabványosítottak és könnyen haladnak, addig az engedélyek begyűjtése fáradságos feladat. Ezért az önkormányzaton belüli korai tervelőkészítés az egyik legfőbb segítség.
- # **Ügyfélszolgálat és kommunikáció:** ezen a működési egységen belül, minden kommunikáció irányított. A felhasználók a működtetővel általában telefonon, e-mail-en, weboldalon és a közösségi oldalakon keresztül tudnak kommunikálni, vagy egyszerűen csak felkeresik a legközelebbi ügyfélszolgálati irodát. Az ügyfélszolgálat gyűjti és tárolja a felhasználók adatait, illetve célzott marketing tevékenységgel keresletet generál.
- # **Karbantartás és üzemeltetés:** a karbantartás nemcsak az elérhetőségét biztosítja a rendszernek, hanem egyben meghatározza annak élettartalmát is. A szakmühelyek és egyéb szakértők biztosítják az állomások és egyéb kapcsolódó infrastruktúrák karbantartását, javítását és korszerűsítését. Egy jelentős költségtényező a rendszer működtetése során a kerékpárok szétosztása. Az állomások gondos megtervezése és



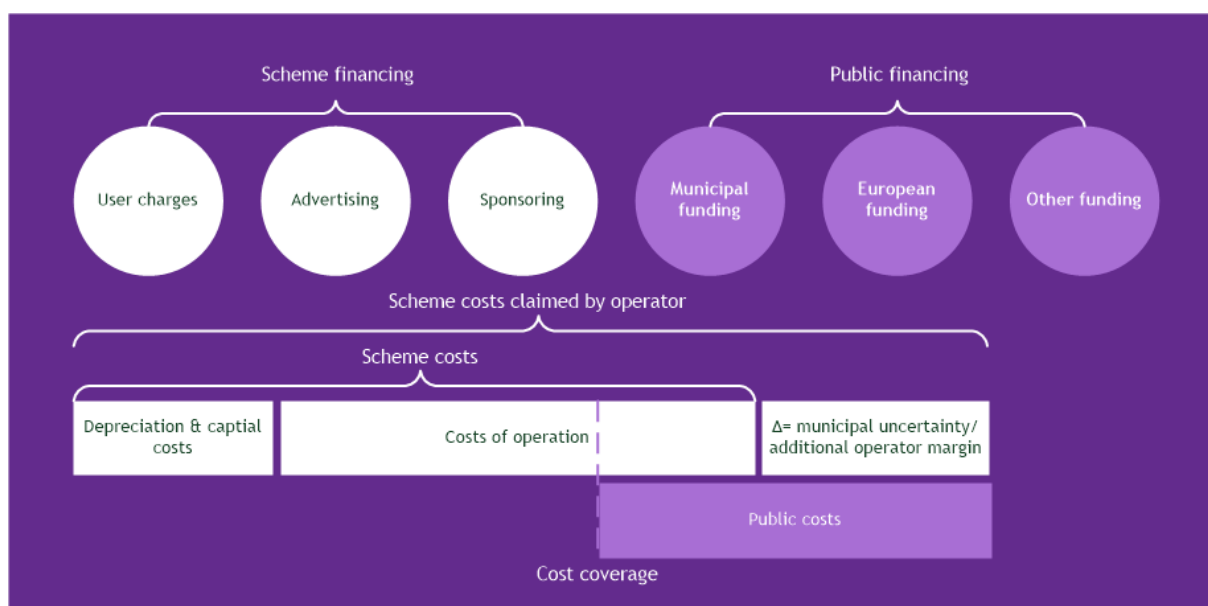
a folyamatos igénykezelés segít csökkenteni a költségeket. Mivel a karbantartókés az operációs személyzet tevékenységük zömét közvetlenül a helyszínen hajtják végre, tevékenységük láthatóvá válik, amely körülmény segíthet a szolgáltatás általános megismertetésében.

Szervezeti javaslatok

- # **A tulajdonlás teljes költsége:** a kerékpárok és az állomások élettartalma a termékminőség, a karbantartás gyakorisága és a rendszer általános kihasználtsága által meghatározott. A kereslet helyes előrejelzése és a cseréhez, az alkatrészekhez való azonnali és közvetlen hozzáférés segíti a teljes költségek alacsony tartását.
- # **Tervezési engedélyek:** az állomások helyszínének engedélyeinek begyűjtése gyakran időigényes feladat. A kivitelezési folyamat kezdetére az engedélyezett telepítendő állomások listájának készen kell állnia.
- # **Szinergiák:** Abban az esetben, amikor a rendszer nem egy vállalat által kivitelezett és működtetett, akkor az önkormányzatoknak biztosítani kell a sinergiákat. A közösségi közlekedés működtetői vagy a közszolgáltatók gyakran rendelkeznek olyan működési kapacitással és szakértelemmel, melyek megfelelő háttérrel biztosítanak a fenntartáshoz, a működtetéshez és az ügyfélszolgálathoz.

Finanszírozási források

Egy pénzügyileg fenntartható kerékpármegosztó rendszernek a létrehozása gyakran pénzügyi zsonglörködést kíván meg. Ráadásul két dolgot kell különválasztani; az egyik a **működtetési költségek és finanszírozás**, a másik pedig az **állami költségek és finanszírozás**.





Működtetési szempontból a legtöbb rendszernek három finanszírozási forrása van:

- # **Használati díjak:** a piaci szolgáltatások legtöbbször a költségekre kerülő haszonkulcs révén kerülnek árazásra. Közszolgáltatások, mint a tömegközlekedés vagy a kerékpár- megosztó-rendszerek nem léteznének, ha a felhasználóknak kellene állnia az üzemeltetés összes költségét. Továbbá egyetlen egy működtető sem tevékenykedik üzleti modell nélkül. Ezért a használati díjak (regisztrációs és használati díjak) csak egy részét fedezik a működési költségeknek.
- # **Reklámozás:** tekintve, hogy a kerékpár- megosztási-rendszerek jól látható infrastruktúrával és kerékpáros flottával bírnak, ezért eleve reklámra vannak rendelve. Ezen reklámozási felületek eladása fáradságos lehet, ezért egy egyszerű árképzésre és egy standardizált vásárlási folyamatra van szükség. Továbbá a városoknak meg kell vizsgálnia, hogy a meglévő köztéri reklámcégekkel milyen esetleges konfliktusok merülhetnek fel. Az az általánossá vált gyakorlat, amely a kerékpár- megosztási-rendszert összevonta a várost érintő reklámozási megállapodásokkal (mint pl. a Vélib esetén), az átláthatóság hiányából fakadóan kezdi elveszíteni az attraktivitását.
- # **Szponzoráció:** a szponzorizáció vonzó módja annak, hogy jelentős és kiszámítható támogatást szerezzünk a kerékpár- megosztási-rendszernek. A vállalatok számára a rendszer szponzorálása egy viszonylag olcsó módja a hosszú távra tekintő marketing tevékenységnek. Ugyanakkor tekintetbe véve a szponzorizációs szerződések hosszúváltát, mindkét félnek figyelembe kell vennie a mellette és ellene szóló érveket. A rendszer rossz teljesítménye csökkentheti a szponzor számára adódó marketinghatékonyságot, amíg a szponzor negatív image képe rosszhatással lehet a rendszerre.

Mint ahogy a legtöbb esetben a kerékpár- megosztó rendszerek nem önfenntartóak, ezért a működésükhöz közfinanszírozásra van szükség:

- # **Önkormányzati finanszírozás:** a kerékpár- megosztó-rendszerek többnyire kerékpározási, környezetvédelmi, vagy a tömegközlekedési önkormányzati forrásokból kerülnek közvetlenül finanszírozásra. Például a parkolási rendszerekből származó bevételekből történő keresztfinanszírozási lehetőség is egy általános gyakorlattá vált. Tekintve, hogy az önkormányzati költségvetés minden évben az aktuális önkormányzati testület által meghatározott, ezért szükséges, hogy az önkormányzati finanszírozás a kontraktus teljes idejére biztosítva legyen.
- # **Európai támogatás:** az európai projekt, vagy infrastrukturális alapok alternatív finanszírozási forrásai lehetnek kisebb vagy kevesebb pénzügyi forrással rendelkező önkormányzatok részére. Az európai finanszírozásokhoz való hozzáférés hosszú pályázási folyamatot és folyamatos adminisztrációs erőfeszítéseket igényelnek, miközben a támogatás mértéke relatív alacsony.
- # **Egyéb finanszírozási lehetőségek:** egyes országokban vagy régiókban dedikált kerékpár-megosztási források állnak rendelkezésre. Ugyanakkor az infrastruktúra és a kerékpáros programok lehetőséget kínálnak fel, hogy kiegészítő forrásokat szerezzenek a rendszer kivitelezéséhez és működtetéséhez. Az önkormányzati



forrásokhoz hasonlóan ezek az alapok is függenek az éppen aktuális hatalomtól. Éppen ezért, ezeket a forrásokat az infrastrukturális beruházásokra kell fordítani, és nem szabadna rájuk úgy tekinteni, mint a rendszer működtetését biztosító elsődleges pénzügyi forrásokra.

Pénzügyi keret a VeloCittá városokban

Burgos átalánydíjat fizet a rendszer működtetéséért. Az induláshoz szükséges kezdeti összeg a CIVITAS-on keresztülkerült biztosításra. A rendszerből származó bevételek az önkormányzathoz kerülnek, amíg az üzemeltetőnek a reklámozásból és a szponzorizációból van további bevételi lehetősége (amely lehetőség eddig még nem lett kihasználva).

Krakkóban az üzemeltető a kerékpárok száma után és havonta kap díjat az önkormányzattól. A rendszer forgalma az önkormányzathoz megy, míg a működtető további forgalomra tud szert tenni a reklámokból, vagy a szponzorizációból.

Londonban a működtető a rendszer kihasználtságának az arányában kerül díjazásra. A TfL a kifizetéseket a rendszer használati díjakból, szponzori szerződésekből, elnevezési jogokból és önkormányzati forrásokból biztosítja. A szolgáltatás más területekre való kiterjesztésének a költségét az érintett területek is fizetik.

Padova-ban a Good Bike a Bicincittà-val kötött szolgáltatási szerződése kerete alatt van működtetve. A működtetőhöz kerülnek a rendszerből származó bevételek és lehetősége van, hogy reklámfelületeket adjon el. Az önkormányzat a rendszer működését önkormányzati, nemzeti és európai és magán támogatásokból biztosítja.

A CityBike **Szeged** önkormányzati támogatás nélkül üzemel. A működtető a rendszer szolgáltatását a rendszer bevételéből és európai támogatásból biztosítja.

	Burgos	Krakkó	London	Padova	Szeged
Használati díjak	(X)	X	X	X	X
Reklámozás	(X)	X	(X)	X	
Szponzorálás	(X)	X	X		
Városi Támogatás	X	X	X	X	
Európai támogatás	(X)	(X)		X	X
Egyéb				X	



Kitérő: három rendszer működtetési adatainak az összehasonlítása

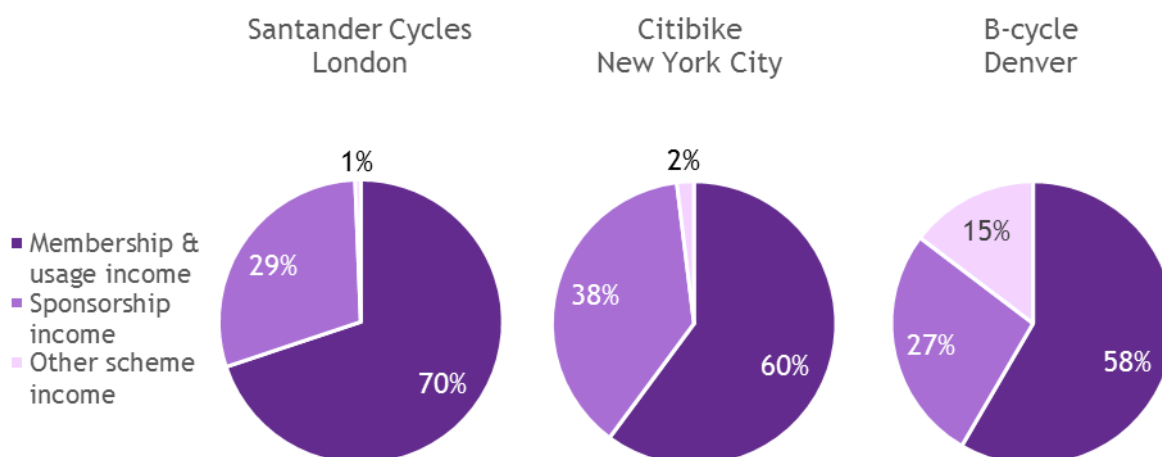
Kerékpár megosztás működtetéséről adatokat közölni nem annyira nyilvánvaló és nem könnyű feladat.

Szerencsére, az átláthatóság relevanciát szerez az állami kiadások terén és a rendszerek működtetői fokozatosan feltárják adataikat, hogy a nyilvánosságot átfogó tájékoztatással lássák el a rendszer teljesítményét és pénzügyi helyzetét illetően.

Az alábbi elemzés 3 rendszert hasonlít össze 2015-ben.

	Santander Cycles London	Citibike New York City	B-cycle Denver
Kerékpárok	10,000	6,600	719
Kölcsönzések	9,913,000	10,000,000	363,002
Kölcsönzések/kerékpár/nap	2.7	4.2	1.4
% tagi kölcsönzések	57 %	87 %	67 %
% alkalmi kölcsönzések	43 %	13 %	33 %

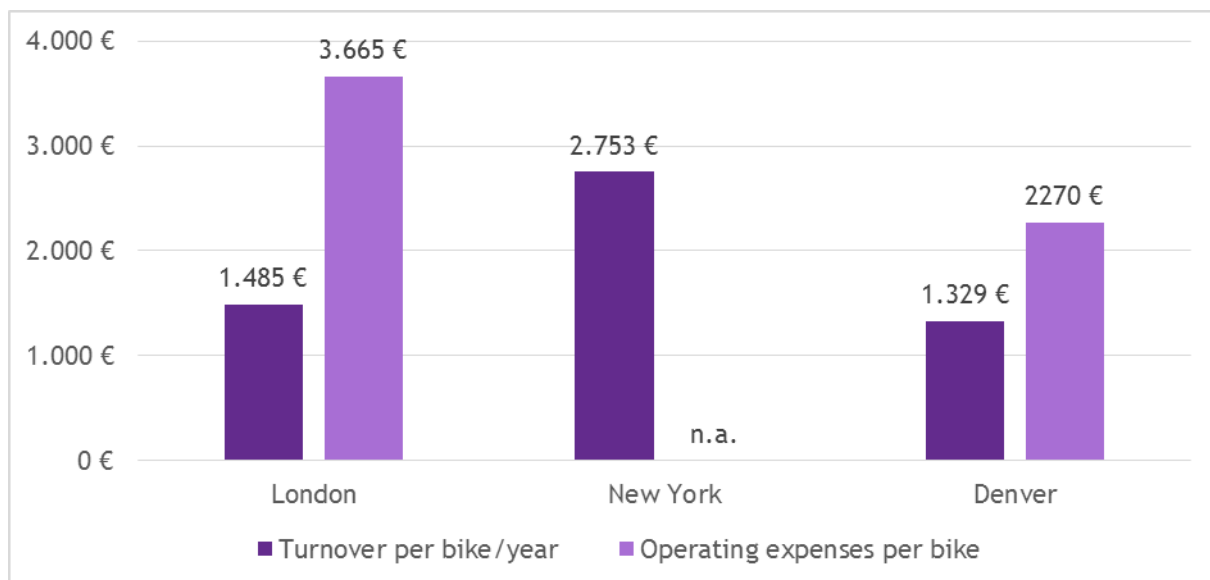
A három rendszer méretét és használatát tekintve lényegesen különböznek egymástól. Mindegyik rendszerben a kölcsönzések többsége a regisztrált tagok által történt. A Citibike rendszerénél az alkalmi felhasználók száma meglepően alacsony számot mutat az összes utazások tekintetében.



3. Ábra: Rendszerek bevételei



Mindhárom rendszer esetében a bevételeik legnagyobb hányada a regisztrációs és használati díjakból származnak. Ráadásul a bevételek harmada szponzorációs segítségből tevődik össze.



4. Ábra: Rendszerek forgalmi vs. működtetési költségek

A rendszer forgalmának a leállása (tagsági és használati bevételek) és a működési költségek képet nyújtanak a kerékpárok fenntartásáról. A legmagasabb forgalom New-York-ban van, majdnem a londoni és a denveri duplája. A költségek lefedettsége Denverben 58%, míg Londonban csak 40%. Ezek a mutatók összehasonlíthatók a Farebox Recovery Ratio Közösségi közlekedésével.¹

Finanszírozási javaslatok

- # **Önfenntartás:** kerékpár megosztó rendszerek a legtöbb esetben nem önfenntartók, de semmi ok nincs arra, hogy meg se próbáljuk javítani a fedezeti rátát. Sok rendszerben számos kerékpárhasználat rövid sétákat vált ki. Ez nem hatékony és nincs is összhangban prioritásokkal. A használat első 30 percére bevezetett kis összegű díjak (bár csökkentik a regisztrációs díjat) segíthetnek további addicionális bevételek generálásában és/vagy a működési költségek csökkentésében, mivel a korábbi gyalogosokat visszatereli a gyalogos helyváltoztatáshoz.
- # **Üzemeltetői motiváció:** számos rendszer üzemeltetője átalány díjban van fizetve, amely csökkentésre kerül, ha nem sikerül elérni a megállapodott szolgáltatási szintet. A rendszer forgalmának a tulajdonosa az önkormányzat. Ez a helyzet egy olyan szituációhoz vezet, ahol az üzemeltető biztosítja az előre megállapodott szolgáltatási színvonalat, vagy alatta marad, tekintve, hogy a kerékpárok újraelosztása és karbantartás többre kerül, mint a támogatás esetlegesen elveszített

¹ https://en.wikipedia.org/wiki/Farebox_recovery_ratio



része. Az üzemeltetők sokkal kreatívabbak lennének az önkormányzat által támasztott követelmények felülmúlásában, ha ők is részesülni tudnának a rendszerbevételeiből.

- # **Szponzoráció:** a rendszer szponzorációjából fakadó hatások feltehetőleg igen magasak a rendszer elindulásának a legelején. Amint ez a városi élet megszokott részévé válik, a figyelem csökkenhet. Ezért a városoknak körültekintően kell eljárnia, amikor a rendszer hosszú távú üzemeltetésében a szponzorizációnak szerepet szán.



Továbbolvasásra

További irodalom	Link
Példák: Santander Cycles - Monthly Reports	https://tfl.gov.uk/corporate/publications-and-reports/cycle-hire-performance
Példák: Citibike New York City - Monthly Reports	https://www.citibikenyc.com/system-data/operating-reports
Példák: B-Cycle Denver - Yearly Reports	https://denver.bcycle.com/docs/librariesprovider34/default-document-library/annual-reports/dbs_annualreport_2015_04.pdf?sfvrsn=2
Példák: Feasibility study for a central London cycle hire scheme	https://www.tfl.gov.uk/cdn/static/cms/documents/cycle-hire-scheme-feasibility-full-report-nov2008.pdf
Példák: Paying for a NYC Bike-Share	http://www.nyc.gov/html/dcp/pdf/transportation/bike_share_part6.pdf
Példák: Review of Programs in the United States	http://olis.uoregon.edu/sites/olis.uoregon.edu/files/images/bikesharepaper.pdf
Példák: Bike Sharing Technology	https://www.academia.edu/7934410/Bikeshare_Technology_White_Paper_A_Comparative_Guide_to_the_Different_Technologies_Offered_by_Bikesharing_Vendors
Példák: Bike Sharing Funding	https://www.academia.edu/7934411/Bikeshare_Funding_White_Paper_A_Guide_to_the_Different_Bikeshare_Business_Models_and_Funding_Process
Útmutató: Bike-Sharing Guide	https://www.fcm.ca/Documents/tools/GMF/Transport_Canada/BikeSharingGuide_EN.pdf
Útmutató: OBIS, bike sharing handbook	https://ec.europa.eu/energy/intelligent/projects/sites/iee-projects/files/projects/documents/obis_handbook_en.pdf



About VeloCittà:

The European VeloCittà project brought together five cities that seek to improve their existing bike sharing schemes. In London (UK), Krakow (PL), Burgos (SP), Padua (IT) and Szeged (HU) the performance of the bike sharing system was enhanced through two complementary approaches. On the one hand marketing campaigns tailored to certain target groups, like students or commuters. And on the other hand adoption of the most effective available operational solutions with regard to organisational and financial aspects as well as political involvement. The ultimate benefit of VeloCittà is that it provides inspiration and builds capacity and knowledge in local authorities and bike sharing stakeholders to boost the uptake of bike sharing.

VeloCittà is a demonstration project co-funded by the Intelligent Energy Europe Programme of the European Commission. It had 11 project partners. It ran from March 2014 – February 2017.

For more information, questions, project outputs and reports, please visit www.velo-citta.eu or send an email to info@dtvconsultants.nl

Partners:

