



DOKUMENT 2.5

ORGANIZACJA I FINANSOWANIE

BIULETYN INFORMACYJNY

WP 2: Centra wiedzy dot. komunikacji
i organizacji

Opublikowany w listopadzie 2016 roku
www.velo-citta.eu



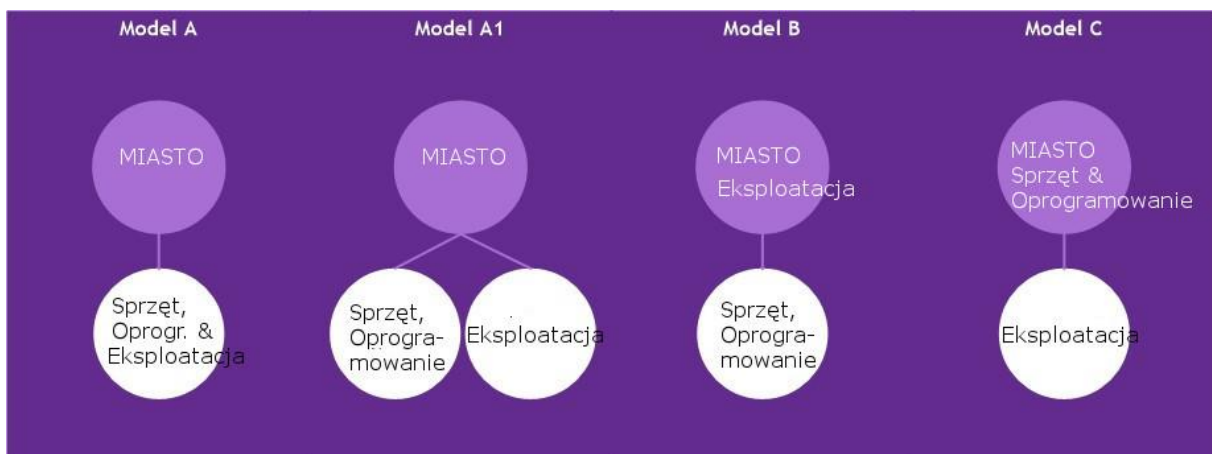
System rowerów publicznych to bardzo złożona oferta, która wymaga wiedzy z różnych dziedzin. Pomimo iż rowery publiczne spotykane są dziś na całym świecie, to doświadczenie różnych modeli organizacyjnych wykorzystywanych w nowoczesnych systemach jest niewielkie. W związku z tym oraz z uwagi na fakt, że każde miasto ma różne punkty wyjściowe oraz warunki ramowe, praktycznie nie ma uniwersalnych zaleceń dotyczących tworzenia i funkcjonowania takich systemów rowerów publicznych.

Finansowanie było i nadal jest piętą achillesową większości takich systemów. Podczas gdy dochody i koszty często wykazują potencjał idący w kierunku poprawy, ogólna kwestia finansowania pozostaje bez odpowiedzi.

Niniejsza broszura daje krótki przegląd głównych aspektów organizacyjnych i finansowych systemów rowerów publicznych oraz ogólnych pojęć, jak również konkretnych liczb, które dają czytelnikowi pojęcie o ramowych danych finansowych różnych tego typu systemów. Jednocześnie daje wgląd w pięć lokalizacji, gdzie realizowany jest program VeloCittà.

Modele organizacyjne

Model organizacyjny, czyli podział zadań pomiędzy samorządem lokalnym a wykonawcami, stanowi kluczową decyzję przed realizacją systemu rowerów publicznych. Każdy model ma swoje mocne i słabe strony jeżeli chodzi o koszty, ograniczenia organizacyjne i przejrzystość.



Rys. 1: Modele organizacyjne systemów rowerów publicznych

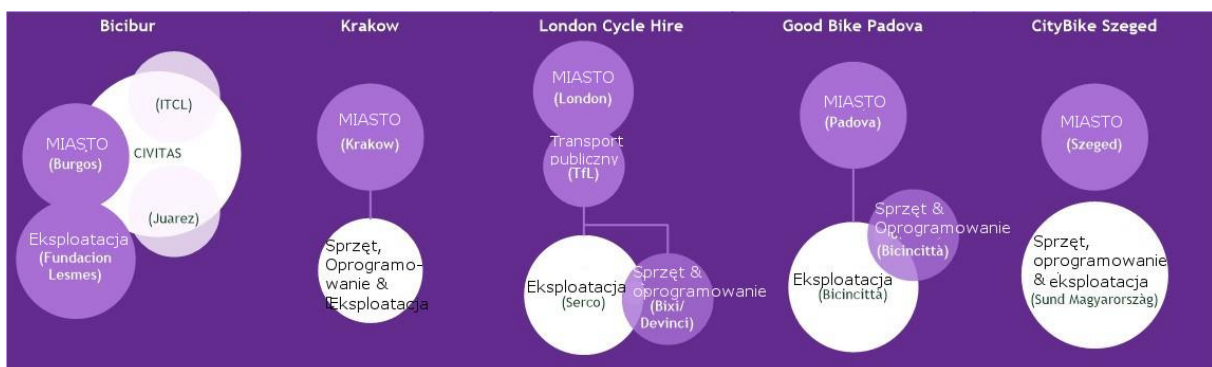
Większość miast udziela zamówienia jednemu wykonawcy (**Model A**) na dostarczenie całego sprzętu systemu (rowery, stacje, warsztat itp.), oprogramowania (system obsługujący, interfejsy klienta) oraz na eksploatację systemu. Czas trwania umowy wynosi zwykle od 5 do 8 lat i jest uważany za zakres amortyzacji aktywów (tj. oczekiwaną długość życia sprzętu systemu). Zaletą tego modelu dla miasta jest to, że wykonawca ponosi ryzyko działania systemu i jest odpowiedzialny za usługi świadczone zgodnie z umową o poziomie usług. Głównym minusem jest brak przejrzystości kosztów i długi czas trwania kontraktu, co sprawia, że miasto jest nieelastyczne jeżeli chodzi o rozwiązania alternatywne wtedy, kiedy okazuje się, że usługa nie spełnia oczekiwań. W innym wariantcie tego modelu, miasto może podpisać dwie lub więcej oddzielnych umów na dostarczenie sprzętu systemu, komponentów oprogramowania oraz na jego działanie (**Model A1**). To daje miastu możliwość zróżnicowania długości umowy i w większym stopniu porównywania kosztów. Wadą modelu

jest wysokie ryzyko problemów wynikających ze współdziałania komponentów systemu oraz zwiększone wysiłki na rzecz koordynacji wykonawców.

Zamiast kupować usługę rowerów publicznych od wykonawców zewnętrznych, miasto może samo nadzorować eksploatację systemu (**Model B**). W tym przypadku miasto kupuje sprzęt i oprogramowanie systemu, ale samo odpowiada za jego eksploatację, głównie za pomocą należących do miasta jednostek lub operatorów transportu publicznego. Dzięki temu miasto kontroluje jakość usług, ale ponosi ryzyko niewłaściwego zarządzania siecią, jeśli nie ma wystarczającej liczby personelu z odpowiednią wiedzą.

Niektóre miasta decydują się na zakup sprzętu i oprogramowania systemu, a jego eksploatację zlecają zewnętrznemu wykonawcy (**Model C**). W takim przypadku umowa z operatorami może zostać zawarta na krótki okres. Zysk dla miasta stanowi elastyczność, gdyż może zawrzeć nowy kontrakt, jeśli usługa nie spełnia oczekiwań. Z drugiej strony, miasto jest odpowiedzialne za funkcjonowanie infrastruktury systemu oraz oprogramowania i ponosi ryzyko finansowe związane z wymianą sprzętu.

Organizacja w miastach, w których realizowany jest program VeloCittà



Rys. 2: Modele organizacyjne w miastach, w których realizowany jest program VeloCittà

Bicur, system działający w **Burgos**, został wdrożony w ramach inicjatywy CIVITAS. Miasto jest posiadaczem około 200 rowerów i pozostałych elementów systemu, podczas gdy jego obsługa i konserwacja jest przeprowadzana przez charytatywną spółkę należącą do lokalnego samorządu.

Kraków postanowił jesienią 2016 roku, że firma BikeU będzie eksploatowała lokalny system rowerów publicznych (tzw. Wavelo) przez następne 8 lat. BikeOne / KMK Bike, prekursor systemu Wavelo, został wdrożony w ramach inicjatywy CIVITAS, podobnie jak system w Burgos.

Londyński operator transportu publicznego Transport for London (TfL) zlecił konsorcjum składającemu się z dostawcy usług Serco i sprzętu Bixi i DeVinci eksploatację w mieście systemu London Cycle Hire przez 6 lat. Umowa została przedłużona o kolejne 2 lata, a teraz kończy się w 2017 roku. TfL jest właścicielem 11 000 rowerów i całej infrastruktury systemu. Dodatkowo TfL jest uprawniony do zysków z systemu.

Rada miejska w **Padwie** zamówiła system rowerów publicznych u dostawcy Bicincittà wraz z realizacją i eksploatacją systemu Good Bike Padova przez 10 lat. Dochód (opłaty

użytkowników) należą do operatora, a samorząd lokalny jest właścicielem 265 rowerów (200 rowerów tradycyjnych + 65 rowerów elektrycznych) oraz infrastruktury systemu.

Szeged jest wyjątkiem wśród miejsc, gdzie realizowany jest program Velocittà. Lokalny system rowerów publicznych Citybike Szeged składający się obecnie z około 100 rowerów jest obsługiwany przez firmę Sund na jej własny rachunek. Miasto nie wspiera systemu żadnymi dotacjami ani funduszami.

Obszary organizacyjne

Konfigurowanie i uruchamianie systemu rowerów publicznych wymaga różnych umiejętności technicznych i organizacyjnych. Aby osiągnąć najlepszy możliwy rezultat, wszystkie zaangażowane strony powinny omówić zadania, a także dostępną wiedzę i posiadane zdolności zawodowe z dużym wyprzedzeniem. Nie ma JEDNEGO modelu organizacji, który byłby zalecany dla systemu rowerów publicznych. Dogłębna analiza dostępnych specjalności w danym samorządzie lokalnym, u lokalnego operatora transportu publicznego i innych już istniejących podmiotów lokalnych pomaga w określeniu, które z kompetencji nie są wystarczająco dostępne lub nie są dostępne w ogóle.

Pięć głównych obszarów specjalizacji, które muszą być zapewnione przez każdy system rowerów publicznych:

- # **Zamówienia rowerów i stacji:** rynek oferuje kilka rozwiązań dla rowerów i infrastruktury wynajmu. W porównaniu do zwykłych rowerów wykorzystywanych do innych celów, rowery publiczne powinny mieć zapewnioną specjalną konstrukcję, która jest zarazem trwała, wygodna i bezpieczna. Niezbędne jest rozpatrzenie oczekiwanej długości życia i prac konserwacyjnych, a także cen części zamiennych. Infrastruktura wypożyczalni powinna być zaprojektowana tak, aby wytrzymać każde warunki pogodowe, jak również nieostrożnych użytkowników. Dedykowany rozwój rowerów i ich infrastruktury może mieć sens w przypadku dużych systemów.
- # **Planowanie przestrzenne i budownictwo:** infrastruktura publiczna powinna spełniać potrzeby użytkownika tak dobrze jak to możliwe. Dlatego zastosowanie adekwatnych działań w fazie planowania, takich jak grupy dyskusyjne, strony internetowe dla stworzenia mapy stacji, burze mózgów itp. pomagają w zaprojektowaniu oferty zorientowanej na użytkownika. Instalacja stacji jest sama w sobie głównym kosztem w trakcie wdrażania systemu rowerów publicznych. Chociaż same fundamenty są często standaryzowane i łatwe do wykonania, zbieranie wszystkich zezwoleń jest często żmudnym zadaniem. Dlatego wczesne zaplanowanie przygotowań na terenie samorządu lokalnego jest bardzo pomocne.
- # **Obsługa klienta i komunikacja:** w ramach tej pozycji znajduje się zarządzanie komunikacją. Użytkownicy mogą zazwyczaj skontaktować się z operatorem poprzez telefon, e-mail, stronę(y) internetową(e) i kanały społecznościowe lub po prostu odwiedzić najbliższe biuro obsługi klienta. Jednostka obsługi klienta zbiera i przechowuje dane użytkownika, prowadzi lub wspiera obsługę finansową i kieruje zapotrzebowaniem za pomocą dedykowanych działań marketingowych.
- # **Konserwacja i eksploatacja:** funkcje konserwacji i eksploatacji zapewniają dostępność systemu i określają żywotność całej infrastruktury systemu. Wysoce wyspecjalizowane warsztaty zajmują się konserwacją rowerów, podczas gdy inni

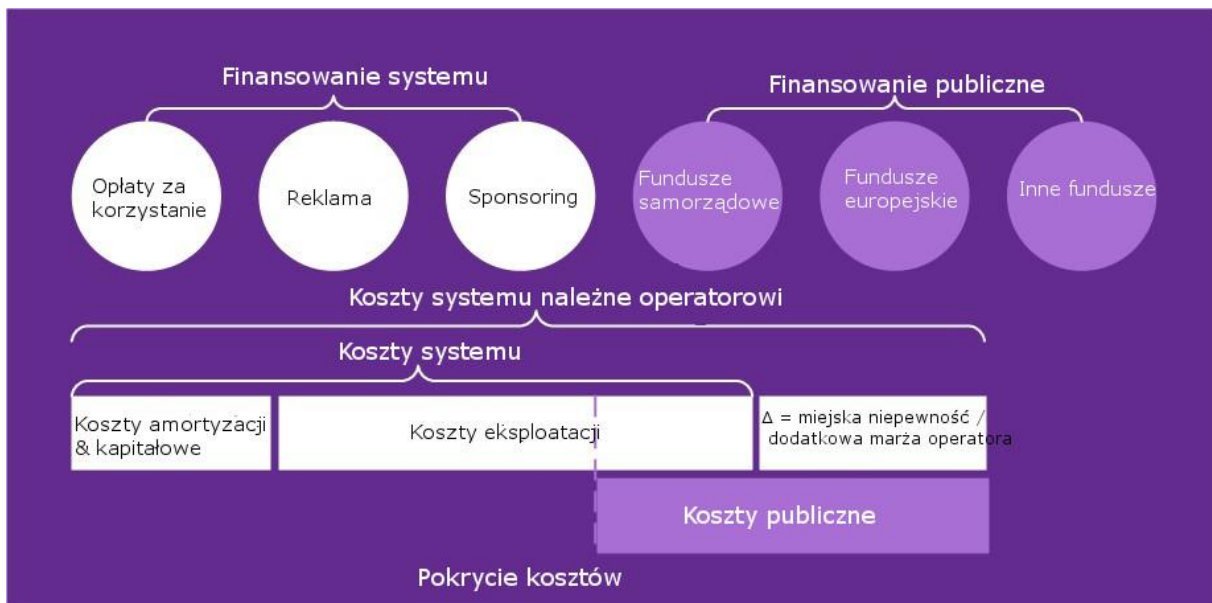
specjaliści konserwują, naprawiają i modernizują terminale stacji lub innego rodzaju infrastrukturę. Głównym czynnikiem kosztów w trakcie eksploatacji systemu rowerów publicznych jest dyspozycyjność rowerów. Staranne planowanie stacji i bieżące zarządzanie popytem pomaga w zmniejszeniu tych kosztów. Personel zajmujący się konserwacją i eksploatacją jest widoczny w mieście, przeprowadzając sporą część swojej pracy bezpośrednio na miejscu. Okoliczność ta może być wykorzystana do poprawy ogólnego wizerunku postrzegania systemu.

Zalecenia organizacji

- # **Koszty całkowite:** długość życia rowerów i stacji zależy od jakości samego produktu, regularnej konserwacji i ogólnego użytkowania systemu. Prognozowanie popytu i zapewnienie bezpośredniej możliwości wymiany i dostępu do części zamiennych pomaga utrzymać całkowite koszty związane z wypożyczalnią na niskim poziomie.
- # **Pozwolenia na budowę:** zbieranie pozwoleń na lokalizację stacji jest często czasochłonne. Lista lokalizacji, które są gotowe do zatwierdzenia, powinna być dostępna na początku procesu realizacji.
- # **Synergia:** w przypadku, gdy program nie jest realizowany i obsługiwany przez jedną firmę, samorzady lokalne powinny dążyć do synergii. Operatorzy transportu publicznego lub inne podmioty świadczące usługi publiczne często posiadają zdolności i wiedzę odnośnie konserwacji, eksploatacji i obsługi klienta.

Źródła finansowania

Stworzenie zrównoważonego finansowo systemu rowerów publicznych oznacza często żonglerkę różnych źródeł finansowania. Dodatkowo obie sfery **kosztów operacyjnych i finansowania** oraz **kosztów publicznych i finansowania** powinny być rozdzielone.



Z operacyjnego punktu widzenia większość systemów ma trzy główne źródła finansowania:

- # **Opłaty od użytkowników:** większość opłat za usługi na rynku składa się z kosztów oraz dodatkowej marży. Usługi publiczne, takie jak transport publiczny lub rowery

publiczne, nie miałyby szansy zaistnienia, gdyby użytkownicy musieli pokryć swoimi opłatami wszystkie ich koszty. Dodatkowo nie znalazłby się żaden operator bez rzeczywistego modelu biznesowego. Dlatego opłaty za korzystanie z wypożyczalni (opłaty abonamentowe i eksploatacyjne) pokrywają jedynie część kosztów operacyjnych systemu.

- # **Reklama:** ponieważ infrastruktura i flota rowerów składające się na system rowerów publicznych charakteryzują się dużą rozpoznawalnością, są predestynowane do reklamy. Sprzedaż przestrzeni reklamowych może być uciążliwa, dlatego potrzebny jest prosty system cen i ustandaryzowane procesy zakupowe dla reklamodawców. Miasta powinny również sprawdzić, czy mogą pojawić się konflikty z istniejącymi umowami dot. powierzchni reklamowych (np. typu billboard). Częsta praktyka łączenia publicznych rowerów z kontraktami reklamowymi dla całego miasta (jak dla Velib') wydaje się być nieatrakcyjna dla miast ze względu na brak przejrzystości w umowach.
- # **Sponsoring:** sponsoring to atrakcyjny sposób na uzyskanie znacznych i przewidywalnych funduszy dla systemu rowerów publicznych. Dla firm sponsoring to stosunkowo tani sposób na długofalowe działania marketingowe. Niemniej jednak, ponieważ kontrakty takie trwają stosunkowo długo, obie strony powinny poważnie rozważyć powody za i przeciw sponsoringowi. Niska wydajność systemu może zmniejszyć skuteczność marketingową dla sponsora, podczas gdy zły rozwój wizerunku sponsora może rzutować na system rowerowy.

Ze względu na to, że systemy rowerów publicznych nie są samowystarczalne w prawie wszystkich przypadkach, konieczne jest zapewnienie finansowania ze środków publicznych w celu uruchomienia usługi:

- # **Fundusze samorządowe:** usługi rowerów publicznych często są opłacane bezpośrednio z budżetów samorządowych przeznaczonych na transport rowerowy, środowisko lub transport publiczny. Bezpośrednie finansowanie krzyżowe, np. wraz z dochodami uzyskanymi z zarządzania parkingiem, stało się również uznanym rozwiązaniem. Budżety samorządowe zależą od aktualnych władz miejskich i mogą podlegać corocznym negocjacjom. Należy zatem zapewnić, aby odpowiedni budżet był dostępny przez cały czas trwania umowy.
- # **Fundusze europejskie:** Europejskie projekty lub fundusze infrastrukturalne mogą stanowić rozwiązanie alternatywne, zwłaszcza dla mniejszych samorządów lub tych o mniejszych zdolnościach finansowych. Zazwyczaj aplikowanie o fundusze europejskie wiąże się z długą fazą aplikacji i sporym obciążeniem administracyjnym, podczas gdy kwoty finansowania są stosunkowo niskie.
- # **Pozostałe środki:** w niektórych krajach lub regionach są dostępne fundusze dedykowane rowerom publicznym. Jednocześnie programy infrastrukturalne i rowerowe oferują możliwość zdobycia dodatkowych środków na realizację i eksploatację takich systemów. Tak jak fundusze samorządowe, środki te często zależą od aktualnej władzy. Dlatego powinny one być wykorzystywane głównie na inwestycje infrastrukturalne i nie powinny być stosowane jako główne źródło finansowe funkcjonowania systemu.

Ramy finansowe w miastach realizacji programu VeloCittà

Miasto **Burgos** płaci ryczałt na rzecz wykonawcy za wykonanie usługi. Wstępne finansowanie zostało uzyskane z inicjatywy CIVITAS. Gmina otrzymuje dochody z systemu, natomiast wykonawca ma możliwość zdobycia dodatkowego przychodu z reklamy i sponsoringu (ale nie korzysta jeszcze z tej możliwości).

W **Krakowie** operator będzie otrzymywał niewielką zapłatę za każdy rower miesięcznie od samorządu. Przychody z systemu będą trafiały do operatora, ale samorząd otrzyma 1% ich wielkości. Wszelkie dodatkowe przychody (na przykład z reklam) trafią do samorządu.

W **Londynie** operator jest opłacany za prowadzenie usługi w zależności od rzeczywistych wyników. TfL finansuje usługę z opłat użytkowników, umowy sponsoringowej, praw autorskich i funduszy samorządowych. Rozszerzenie usługi na nowe dzielnice jest współfinansowane przez nie same.

System Good Bike w **Padowie** jest eksploatowany na podstawie umowy o świadczenie usług z Bicincittà. Operator posiada przychody z systemu oraz ma możliwość sprzedaży powierzchni reklamowej w ramach programu. Gmina finansuje usługę z funduszy samorządowych, krajowych, europejskich i wpłat prywatnych stowarzyszeń.

System Citybike w **Szeged** jest eksploatowany prywatnie bez wsparcia samorządowego. Operator uzyskuje przychody z opłat użytkowników i otrzymuje wsparcie z funduszy europejskich.

	Burgos	Kraków	Londyn	Padowa	Szeged
Opłaty za użytkowanie	(X)	X	X	X	X
Reklamy	(X)	X	(X)	X	
Sponsoring	(X)	X	X		
Fundusze samorządowe	X	X	X	X	
Fundusze europejskie	(X)	(X)		X	X
Inne				X	

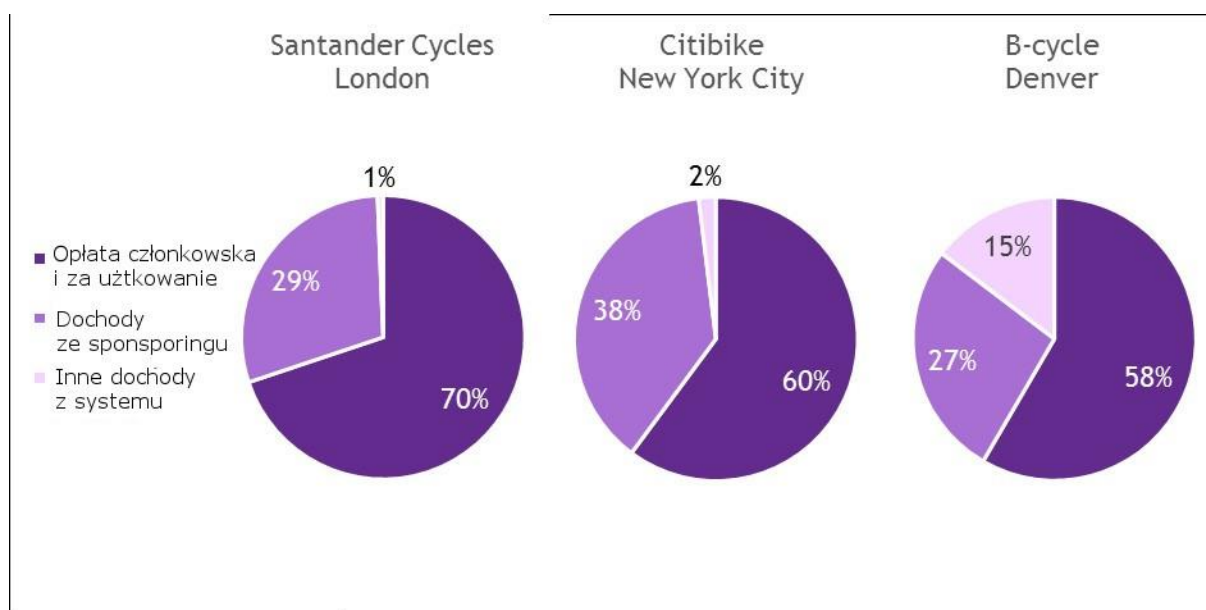
Dygresja: Porównanie wielkości operacyjnych w trzech systemach

Publikowanie danych operacyjnych dot. systemów rowerów publicznych nie jest oczywiste. Na szczęście przejrzystość nabiera coraz większego znaczenia w dziedzinie wydatków publicznych, więc operatorzy systemów rowerów publicznych coraz częściej otwierają swoje bazy danych w celu udostępnienia opinii publicznej wyczerpujących informacji na temat

realizacji programu i sytuacji finansowej. Poniższa analiza porównuje systemy rowerów publicznych w trzech miastach za rok 2015.

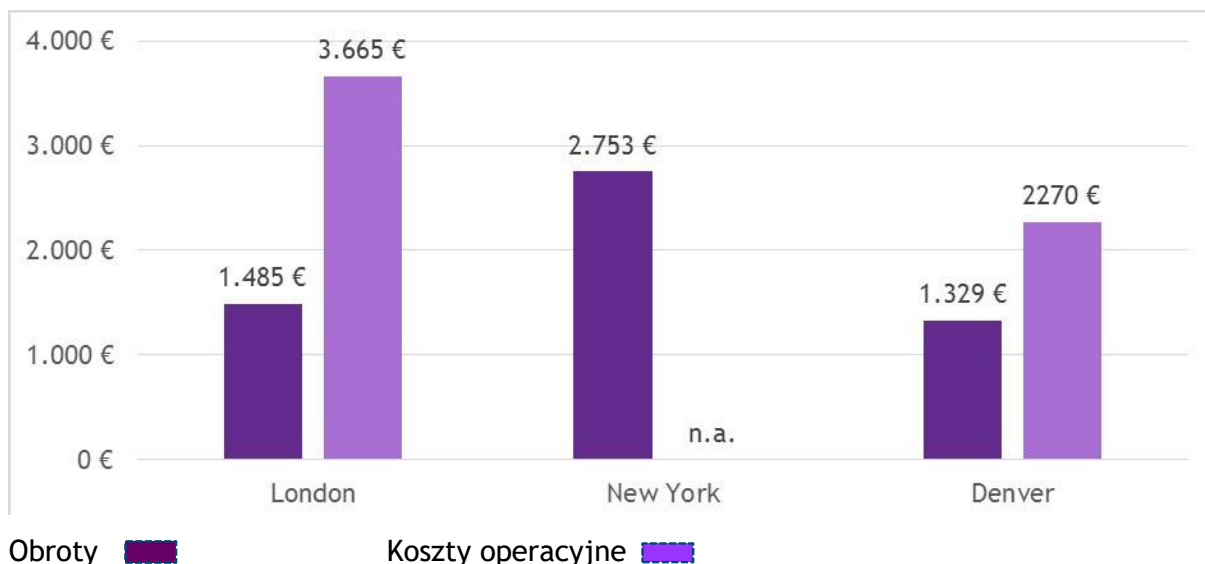
	Santander Cycles London	Citibike New York City	B-cycle Denver
Rowery	10 000	6 600	719
Wynajem	9 913 000	10 000 000	363 002
Wynajem/rower/dzień	2,7	4,2	1,4
% wynajem przez abonentów	57 %	87 %	67 %
% wynajem przez okazjonalnych użytkowników	43 %	13 %	33 %

Te trzy systemy różnią się znacznie pod względem wielkości jak i użytkowania. We wszystkich systemach większość wynajmów dokonywana była przez abonentów. W systemie Citibike okazjonalni użytkownicy mają zaskakująco niski udział w ogólnej liczbie użytkowników.



Rys. 3: Schemat dochodów

We wszystkich trzech systemach najwyższy udział w dochodach miały opłaty członkowskie (abonamenty) i opłaty za bieżące użytkowanie (wypożyczenia). Dodatkowy dochód systemu jest generowany dzięki kontraktom sponsoringowym.



Rys. 4: Obroty vs. koszty operacyjne

Rozbicie obrotów z systemu (abonament i opłata za korzystanie) oraz kosztów operacyjnych pozwala na ich przeanalizowanie z punktu widzenia pojedynczego roweru. Obroty są najwyższe w Nowym Jorku, prawie dwukrotnie wyższe od dochodu w Londynie i Denver. W Denver pokrywają 58% kosztów, podczas gdy w Londynie tylko 40%. Te proporcje są porównywalne do proporcji opłat za przejazd w transporcie publicznym.¹

Zalecenia dot. finansowania

- # **Samofinansowanie:** systemy rowerów publicznych mogą często nie być samowystarczalne finansowo, ale nie ma powodu, aby nie można poprawić wskaźnika pokrycia kosztów przez dochody. W wielu systemach ogromna liczba rowerowych podróży zastępuje krótkie spacerunki. Nie jest to ani skuteczne, ani zgodne z priorytetami polityki systemu. Wprowadzenie niewielkich opłat za pierwsze 30 minut (przy jednoczesnym obniżeniu abonamentu) może przynieść dodatkowe obroty i / lub zmniejszyć koszty operacyjne, ponieważ część dawnych piechurów wróci do swoich pieszych wędrówek.
- # **Motywacja operatora:** w wielu systemach operator jest opłacany ryczałtem, który zmniejsza się w przypadku niespełnienia ustalonego poziomu usług. Obroty z systemu należą do samorządu. Taki układ prowadzi do sytuacji, w której operator zapewnia uzgodniony poziom usług lub nawet pozostawia je na niższym poziomie, ponieważ redystrybucja i utrzymanie jest droższe niż utrata części zapłaty. Operatorzy będą w sposób twórczy zaspokajali oczekiwania samorządu, kiedy będą uczestniczyć w obrotach z systemem.
- # **Sponsoring:** efekt sponsoringu jest przypuszczalnie bardzo znaczący dla sponsora głównie na samym początku funkcjonowania systemu. Tak szybko, jak staje się on stałym elementem miasta, zainteresowanie sponsoringiem systemu może się

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

zmniejszyć. Dlatego miasta powinny być ostrożne włączając sponsoring w funkcjonowanie systemu w dłuższej perspektywie.

Dodatkowe informacje

Literatura uzupełniająca	Link
Przykłady: Santander Cycles - Raporty miesięczne	https://tfl.gov.uk/corporate/publication-s-and-reports/cycle-hire-performance
Przykłady: Citibike New York City - Raporty miesięczne	https://www.citibikenyc.com/system-data/operating-reports
Przykłady: B-Cycle Denver - Raporty roczne	https://denver.bcycle.com/docs/librarie-sprovider34/default-document-library/annual-reports/dbs_annualreport_2015_04.pdf?sfvrsn=2
Przykład: Studium wykonalności systemu rowerów publicznych w centralnym Londynie	https://www.tfl.gov.uk/cdn/static/cms/documents/cycle-hire-scheme-feasibility-full-report-nov2008.pdf
Przykład: Płacąc za system rowerów publicznych w Nowym Jorku	http://www.nyc.gov/html/dcp/pdf/transportation/bike_share_part6.pdf
Przykłady: Przegląd programów w Stanach Zjednoczonych	http://olis.uoregon.edu/sites/olis.uoregon.edu/files/images/bikesharepaper.pdf
Przykłady: Technologia systemów rowerów publicznych	https://www.academia.edu/7934410/Bikeshare_Technology_White_Paper_A_Comparative_Guide_to_the_Different_Technologies_Offered_by_Bikesharing_Vendors
Przykłady: Finansowanie systemów rowerów publicznych	https://www.academia.edu/7934411/Bikeshare_Funding_White_Paper_A_Guide_to_the_Different_Bikeshare_Business_Models_and_Funding_Process
Przewodnik: Przewodnik po systemach rowerów publicznych	https://www.fcm.ca/Documents/tools/GMF/Transport_Canada/BikeSharingGuide_EN.pdf
Przewodnik: OBIS, poradnik dla systemów rowerów publicznych	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 operational solutions with regard to organisational and financial aspects. Also political involvement was a major element in the project. 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:

