

ORGANIZÁTOR INTEGROVANÉHO DOPRAVNÍHO SYSTÉMU A JEHO ZAKLÁDÁNÍ

A COORDINATOR OF INTEGRATED TRANSPORT SYSTEM AND ITS ESTABLISHMENT

Pavel Drdla¹

Anotace: Příspěvek se zabývá problematikou zakládání organizátorů integrovaných dopravních systémů. Řeší oblast principů splňovaných organizátorem, doporučuje způsob založení organizátora, zmiňuje otázku personální obsazení a struktury výkonné části organizátora.

Klíčová slova: integrovaný dopravní systém; dopravní obslužnost; organizační struktura; organizátor

Summary: The paper deals with a problematic of establishment of integrated transport systems coordinator. It solves an area of principles for coordinator, recommends the way of coordinator establishment, and mentions the question of staffing and structure of the operative part of the coordinator.

Key words: integrated transport system; transport service; organizational structure; coordinator

ÚVOD

V současné době je aktuální problematika zakládání integrovaných dopravních systémů (IDS), většinou s krajskou působností. Největší pozornost se věnuje jednotlivým IDS, jejich tarifnímu uspořádání, apod. Nikoliv však již oblasti výkonného orgánu zajišťujícího fungování systému a jeho personálnímu zabezpečení. Toto je i důvodem, proč tento příspěvek byl sestaven. Cílem je tedy komplexněji se této problematice věnovat, doporučit některé postupy a upozornit na možné problémy a chyby, které u vzniku organizátora mohou vzniknout.

1. ZALOŽENÍ ORGANIZÁTORA

Založení organizátora integrovaného dopravního systému, který v počáteční fázi bude vykonávat činnost organizátora dopravní obslužnosti, se doporučuje uskutečnit souběžně s činnostmi na optimalizaci dopravní obslužnosti (bylo by dobré, kdyby se pracovník organizátora zúčastnil minimálně závěrečných prací na optimalizaci). I když založení organizátora bude nejspíše iniciovat kraj, nedoporučuje se však, aby si kraj i v budoucnu držel majoritu. Totéž se ovšem týká i jádrového/krajského města.

¹ doc. Ing. Pavel Drdla, Ph.D., Univerzita Pardubice, Dopravní fakulta Jana Pernera, Katedra technologie a řízení dopravy, Studentská 95, CZ-53210 Pardubice, Tel. +420 466036204, E-mail: pavel.drdla@upce.cz

U polycentrického systému je možné založit více organizátorů, toto řešení se však nedoporučuje mimo jiné z důvodu hospodárnosti. Při jediném organizátorovi v polycentrickém uspořádání se doporučuje zřízení „jednoosobových“ dislokovaných pracovišť ve vybraných centrech (ne ve všech!).

Za zcela nepřípustnou se považuje účast dopravců ve společnosti „organizátor IDS“. Organizátor jako organizační autorita musí být závislý pouze na objednatelích dopravy, tj. na samosprávách, které si jej zřídily proto, aby plnil funkci nezávislé servisní organizace kraje a obcí pro zajištění dopravní obslužnosti a pro postupné budování IDS.

Účast dopravce ve společnosti organizátora by byla systémovou chybou a existence organizátora jako nezávislé servisní organizace objednatelů (tj. samospráv) by ztratila smysl. Mimo to by začlenění dopravců bylo v rozporu s pravidly EU.

Ať už bude zakladatelem kraj, nebo kraj a několik větších měst, je nutné společenskou smlouvu koncipovat tak, aby se jednalo o otevřenou společnost s možností přistoupení všech obcí, které projeví zájem.

2. PRINCIPY SPLŇOVANÉ ORGANIZÁTOREM

Organizátor by měl splňovat následující 2 principy:

1. Princip transparentnosti financí a jejich užití, což znamená:

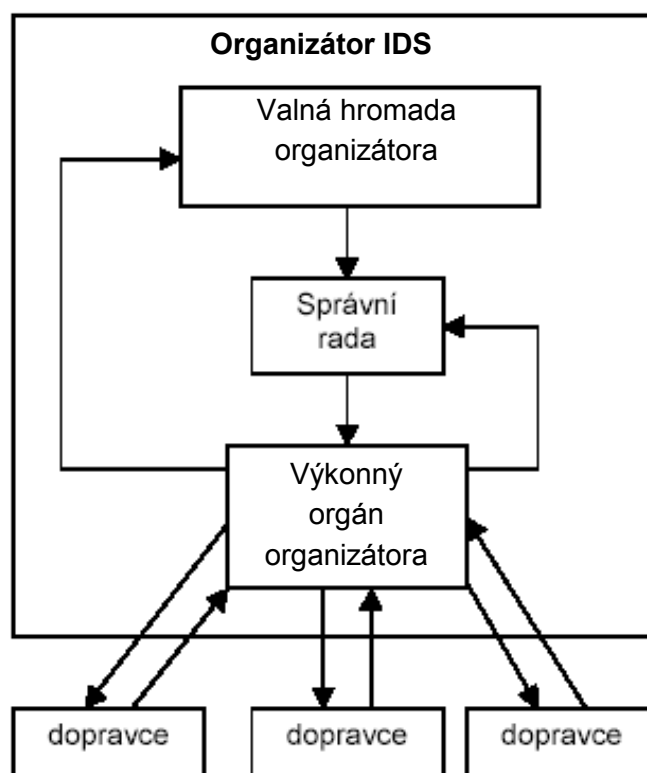
- zabezpečit transparentní, spravedlivé a otevřené postupy udělování licencí a smluv v závazku veřejné služby,
- aplikovat zásady nediskriminace a stejného zacházení objednatele s konkurujícími si dopravci,
- zabezpečit jednoznačné financování prokazatelné ztráty dopravců IDS,
- zabezpečit nezávislé sledování výkonů, tržeb a užití dotací tak, že budou zabezpečeny podmínky nezávislosti subjektu (organizátora), který tyto činnosti provádí a zodpovídá za ně,
- vzájemně dohodnout a smluvně sjednat optimální klíč pro dělbou tržeb z prodaných integrovaných jízdních dokladů,
- vzájemně dohodnout a smluvně sjednat optimální financování obslužných činností dopravců pro IDS (tvorba jízdních řádů, informační systém, prodejní systém, marketing, aj.),
- zabezpečit transparentní a srozumitelný chod zúčtovacího centra IDS (rozúčtování tržeb),
- zabezpečit srozumitelné a efektivní rozdělování státních účelových dotací a příslušných neinvestičních dotací z obecních rozpočtů a z rozpočtu kraje pro zabezpečení dopravy; uplatnit transparentní přístup k těmto investičním a neinvestičním prostředkům a účinnou kontrolu jejich užití.

2. Princip spolupráce a partnerství účastníků IDS, který znamená:

- vytváření IDS cestou spolupráce: dopravní úřad, drážní správní úřad, akcionáři, resp. společníci organizátora (kraj a obce) a organizátor se musí společně dohodnout

a iniciovat veřejnou dopravu tak atraktivní, aby umožnila získávat nové cestující a konkurovat individuální automobilové dopravě;

- trvalou aktivní spolupráci kraje, obcí a jednotlivých dopravců při průběžné optimalizaci dopravní obslužnosti, především pak v problematice souběžných a nevytížených spojů a pokrytí poptávky po přepravě;
- zabezpečení účinného komunikačního prostředí mezi všemi subjekty, kterých se IDS dotýká: zákazník, dopravce, organizátor, komunální sdružení či jednotlivé obce a regiony, stát;
- využití odbornosti a místní znalosti dopravců, zejména v počátečních fázích IDS.



Zdroj: (3), úprava autor

Obr. 1 – Organizační struktura organizátora IDS

Konstrukce společenské smlouvy a řešení hlasovacích práv, zvláště při vyšším počtu účastníků, je složitou záležitostí, nutnou řešit individuálně případ od případu. Pomoc specializovaného právníka je nezbytná. Je pochopitelné, že součástí zakládací listiny je i jmenování jednatele (jednatelů) a určení sídla organizace. Následuje zápis do obchodního rejstříku. Byrokraticky-právním založením končí 1. etapa, po níž musí následovat další kroky:

- přidělení prostor pro činnost organizátora v objektu určeném za sídlo organizace;
- stanovení rozpočtu. Je nutné počítat nejen s úplnými mzdovými náklady, ale i s investicemi (počítačové vybavení, kancelářský nábytek, jedno až dvě auta atd.);
- stanovení počtu pracovníků a jejich postupný nábor. Jeden odborný pracovník by měl být k dispozici pro spoluúčast na závěrečných pracích optimalizace ihned.

Je třeba opět zdůraznit, že do společnosti „organizátora“ mají přístup jen objednatelé dopravy, pro dopravce platí zákaz účasti.

Tak jak bude organizátor přejímat organizaci dopravní obslužnosti, tak je možné i snižovat počet pracovníků krajského odboru dopravy (a silničního hospodářství). Nabízí se tudíž převedení části pracovníků krajského odboru dopravy do organizace organizátora (pokud budou souhlasit). Na organizátora ovšem nelze přenést výkon státní správy, kterým je pověřen krajský úřad, ten musí zůstat na úřadě. Proto je nebytná úzká spolupráce mezi organizátorem a dopravním úřadem.

3. DOPORUČENÝ ZPŮSOB ZALOŽENÍ ORGANIZÁTORA

Doporučuje se, aby iniciátorem založení organizátora byl kraj, respektive aby kraj byl zakladatelem. Jednotlivé části jsou složené následovně:

- Valná hromada = zástupci všech obcí zapojených do systému (starostové [primátoři], nebo jejich zástupci a 2 – 3 zástupci kraje). Valná hromada se schází 1x ročně. „Malé“ valné hromady jednotlivých IDS též minimálně 1x ročně.
- Správní rada = řídicí orgán = zástupci zvolení valnou hromadou + statutární zástupce „firmy“ organizátor. Členem správní rady bude vždy zástupce kraje. Správní rada se schází podle potřeby, minimálně jednou za 3 měsíce.
- Výkonný orgán organizátora = profesionální část organizátora v čele se statutárním zástupcem.
- Dopravci = zabezpečují vlastní přepravu cestujících na základě smlouvy s krajem, nebo organizátorem, je-li na něj krajem přeneseno právo podpisu. Dopravci mohou jednotlivě, nebo jako sdružení, tvořit poradní orgán (ovšem bez hlasovacích práv).

Názvy řídicích stupňů jsou převzaty z a.s., ale nic nebrání volit stejnou strukturu u s.r.o., obchodní zákoník to nezakazuje.

Organizační struktura při doporučené právní formě organizátora (a.s. nebo s.r.o.) bude tedy vypadat jako na obrázku 1.

Předpokládá se, že organizátora založí kraj; obce a města budou přistupovat postupně. Vlastní založení organizátora (za pomoci právníka specializovaného na obchodní právo) vyžaduje upsání základního jmění, které může mít hmotnou i nehmotnou povahu (součástí může být i studie IDS).

4. PERSONÁLNÍ OBSAZENÍ A STRUKTURA VÝKONNÉ ČÁSTI ORGANIZÁTORA

Vzhledem k účelu založení organizátora jsou základním faktorem rozpočtu mzdové náklady, od kterých se odvíjí predikce ostatních nákladů společnosti. Stanovení vývoje počtu a struktury zaměstnanců je proto zásadním východiskem pro finanční plán.

Na základě analýzy funkcí, které má organizátor plnit, a na základě příkladů z praxe lze doporučit následující vývoj počtu a struktury zaměstnanců:

A. Minimální počet pro zajištění funkčnosti organizátora je 6 pracovníků (včetně ředitele), což je zároveň minimálním počtem potřebným pro zahájení jeho činnosti.

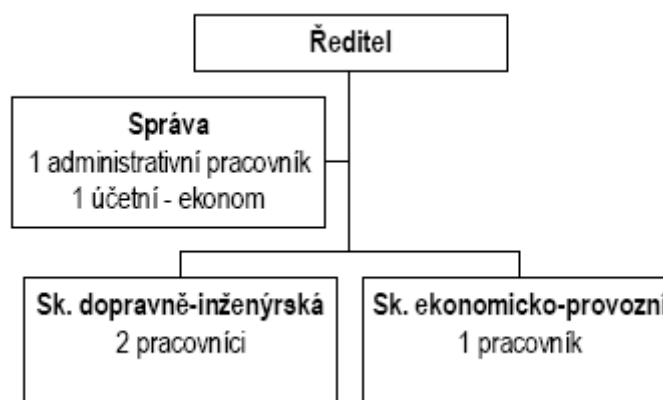
B. V 1. roce provozu společnosti lze navrhnout organizační strukturu, uvedenou na obr. 2.

V organizační struktuře se neuvažuje s pracovní pozicí právníka. Jeho služby bude společnost potřebovat příležitostně, proto je jeho externí využívání ekonomičtější. Právní služby se týkají především zabezpečení smluvních vztahů v systému IDS a zabezpečení obecně právních povinností společnosti. Obvyklým řešením je smluvní zajištění právních služeb prostřednictvím vybrané advokátní kanceláře.

Účetní-ekonom by měl mít na starosti vnitřní ekonomiku společnosti a účetnictví.

Ekonomicko-provozní skupina bude řídit ekonomické vztahy v systému DO a IDS, kontrolovat užití peněz na zajištění DO a rozvoj IDS, zabezpečovat a vyhodnocovat přepravní kontroly, hodnotit jednotlivé linky a spoje z ekonomického hlediska, provádět dělení tržeb za integrované jízdních doklady a provozovat zúčtovací centrum.

Nejdůležitějšími činnostmi dopravně-inženýrské skupiny bude návrh, resp. provozování a rozvíjení systému IDS, analýza a vyhodnocování aktuálního dopravního systému, návrhy změn dopravního řešení daného území, komunikace s komunální úrovní, zajišťování dopravních průzkumů, tvorba a udržování příslušné databáze dopravních informací a pasportizace dopravních zařízení.



Zdroj: (3)

Obr. 2 – Organizační struktura výkonné organizátora IDS při zahájení činnosti



Zdroj: (3)

Obr. 3 – Organizační struktura výkonné organizátora IDS po rozběhnutí činnosti

- C. Ve druhém roce existence společnosti se předpokládá rozšíření počtu zaměstnanců o 2 pracovníky v ekonomicko-provozní skupině a o jednoho pracovníka v skupině dopravně-inženýrské. Celkový počet zaměstnanců vzroste na 9.
- D. Během růstu dopravního systému bude nutné též zabezpečit kvalitní úroveň komunikace společnosti s širokou veřejností. To by mělo v konečné fázi vést k všeobecné přijatelnosti navrhovaných změn v dopravě a k pozitivnímu vnímání IDS a tedy i činnosti samotného organizátora. Proto je na místě zřízení marketingového oddělení, které bude mít ve 3. roce existence společnosti 1 pracovníka - marketingového specialistu.
- E. V polycentrických IDS je situace jiná, zde se počítá i s existencí dislokovaných pracovišť. Dislokovaná pracoviště se předpokládají v jádrech (jádrových městech) vybraných IDS. Jejich úkolem by měla být dopravně inženýrská činnost, styk s obcemi a městy, dále styk s dopravci, zejména s dopravními podniky jader IDS, přenos informací do centra, marketing, atd. Dislokovaní pracovníci charakterem své práce patří do dopravně-inženýrské skupiny.
- F. Cílová představa pro třetí rok existence společnosti představuje celkový počet 11 zaměstnanců ve struktuře podle obrázku 3.
- G. Přehled vývoje počtu pracovníků na jednotlivých pozicích uvádí tabulka 1, kde nejsou zohledněni případní dislokovaní pracovníci v případě polycentrických IDS.

Tab. 1 – Vývoj počtu pracovníků výkonné části organizátora IDS

	1. rok	2. rok	3. rok
ředitel	1	1	1
administrativní pracovník	1	1	1
účetní – ekonom	1	1	1
dopravně – inženýrská skupina	2	3	4
ekonomicko – provozní skupina	1	3	3
marketing	–	–	1
celkem	6	9	11

Zdroj: (3)

Popsaný vývoj organizační struktury a počtu zaměstnanců je základním faktorem ovlivňujícím výši mzdových nákladů a zákonného sociálního pojištění.

5. ZÁVĚR

Z výše uvedeného plyne, že při organizačním zajišťování činnosti integrovaných dopravních systémů může dojít k prosazení návrhů, které se stanou v krátké době nevyhovujícími a jejich změna je finančně či organizačně komplikovaná. Z tohoto důvodu vznikl i tento článek, který má snahu o stručné seznámení s touto problematikou.

Při zakládání organizátora integrovaného dopravního systému je třeba na úvod rozlišit jeho strukturu podle toho, zda daný systém bude mít strukturu monocentrickou nebo polycentrickou. Navrhovaný subjekt organizátora by měl naplňovat uvedený princip transparentnosti financí a jejich užití na jedné straně a spolupráce a partnerství účastníků integrovaného dopravního systému na straně druhé. Určitě by měly být dodrženy zásady uvedené v oblasti vztahující se k doporučenému způsobu založení organizátora, personálnímu obsazení a struktuře výkonné části organizátora.

V případě, že by se některá doporučení uvedená v příspěvku zcela ignorovala, by to mohlo znamenat, že při ustanovení organizátora by mohla nastat nepříznivá situace, která by se později obtížně napravovala. Rychlost aplikace doporučení pochopitelně závisí na rozsahu disponibilních finančních prostředků, přesto postup a jeho jednotlivé kroky by se měly zachovat, i když třeba v pomalejším sledu.

POUŽITÁ LITERATURA

- (1) VONKA, J. et al. *Osobní doprava*. 2. zkrác. vyd. Pardubice: Tiskařské středisko Univerzity Pardubice, 2004. 162 s. Skripta DFJP. ISBN 80-7194-630-3.
- (2) *Integrace dopravních systémů a zajištění dopravní obsluhy v regionech (výťah z projektu)*. Výzkumná zpráva PD602 340 602. CS-Project, Praha, 2000. 32 s.
- (3) *Projekt optimalizace dopravní obslužnosti Jihočeského kraje - část II: Systémový návrh Integrovaného dopravního systému Jihočeského kraje*. CS-Project, Praha, 2003. 106 s.