

/TC

Date: -09

/TC

Secretariat:

Zasady postępowania przy implementacji jakości w zarządzaniu mobilnością w małej i średniej wielkości miastach —

ICS:

Descriptors: version September 23, 2009

Document type:
Document subtype:
Document stage:
Document language:

Spis treści

Strona

Słowo wstępne	4
Wprowadzenie	5
1 Zakres	6
2 Referencje normatywne	6
3 Terminy i definicje	6
4 Zarządzanie jakością w zarządzaniu mobilnością w małej i średniej wielkości miastach	8
4.1 Wprowadzenie	8
4.2 Model zarządzania jakością w zarządzaniu mobilnością	8
4.3 Fazy procesu doskonalenia jakości: Drabina zaawansowania	10
4.4 Komponent 1 – Polityka zarządzania mobilnością	12
4.4.1 Charakterystyka	12
4.4.2 Element 1: Potrzeby użytkownika i społeczności	12
4.4.3 Element 2: Polityka zarządzania mobilnością w teorii	13
4.4.4 Element 3: Przywództwo	14
4.5 Komponent 2 – Strategia	15
4.5.1 Charakterystyka	15
4.5.2 Element 4: Program zarządzania mobilnością	16
4.5.3 Element 5: Partnerstwa	16
4.5.4 Element 6: Zasoby ludzkie	17
4.5.5 Element 7: Budżet	17
4.6 Komponent 3 – Implementacja	17
4.6.1 Element 8: Różne kategorie środków MM	17
4.6.2 Element 9: Środki wspomagające MM	20
4.7 Komponent 4 – Monitoring i ocena	21
4.7.1 Element 10: Skutki dla użytkownika i społeczności	21
4.7.2 Element 11: Informacja zwrotna dla partnerów	22
4.7.3 Element 12: Ocena zarządzania	22
5 Procedury oceny QMSMM	23
5.1 Wprowadzenie	23
5.2 Ocena wewnętrzna	23
5.2.1 Ocena własna	23
5.2.2 Mały audyt wewnętrzny	23
5.2.3 Audyt wewnętrzny	24
5.3 Audyt zewnętrzny	25
5.4 Certyfikacja i benchmarking	25
6 Więcej szczegółów dotyczących procedur audytu	26
6.1 Wykorzystanie kwestionariusza oraz systemu oceny w procedurach audytu	26
6.2 Forma raportowania audytu	27
6.3 Kwalifikacje audytorów zewnętrznych	27
Annex A (instruktażowy) Definicja i kategoryzacja indywidualnych środków zarządzania mobilnością	28
A.1 Wprowadzenie	28
A.2 Środki informacji	28
A.2.1 Centrum mobilności	28
A.2.2 Konsultant ds. mobilności	28
A.3 Środki promocyjne	28
A.3.1 System spersonalizowanej pomocy w podróży (PTA)	28
A.4 Środki organizacji i koordynacji	29

A.4.1	<i>Carpooling</i>	29
A.4.2	<i>Carsharing</i>	29
A.4.3	<i>Vanpooling</i>	29
A.5	Środki oparte na obiekcie.....	29
A.5.1	Plan mobilności.....	29
A.5.2	Zarządzanie parkowaniem samochodów.....	31
A.5.3	szkolne plany mobilności.....	31
Annex B	(instruktażowy) Mały kwestionariusz oceny własnej QMSMM.....	33
Annex C	(instruktażowy) Wersja rozszerzona kwestionariusza QMSMM.....	37
C.1	Wprowadzenie.....	37
C.2	Drabina zaawansowania.....	37
C.3	Komponent 1: Polityka zarządzania mobilnością.....	38
C.3.1	Element 1: Potrzeby użytkownika i społeczności.....	38
C.3.2	Element 2: Polityka na papierze.....	39
C.3.3	Element 3: Przywództwo.....	40
C.4	Komponent 2: Strategia zarządzania mobilnością.....	41
C.4.1	Element 4. Program MM.....	41
C.4.2	Element 5: Zarządzanie zasobami ludzkimi.....	42
C.4.3	Element 6: Partnerstwo.....	43
C.4.4	Element 7: Budżet.....	44
C.5	Komponent 3: Implementacja zarządzania mobilnością.....	45
C.5.1	Element 8: Kategorie środków MM.....	45
C.5.2	Element 9: Środki wspomagające MM.....	46
C.6	Komponent 4: Monitoring i ocena.....	47
C.6.1	Element 10: Skutki dla użytkownika i społeczności.....	47
C.6.2	Element 11: Informacja zwrotna dla partnerów.....	48
C.6.3	Element 12: Ocena zarządzania.....	49
Aneks D	(instruktażowy) Przewodnik przeprowadzania małych audytów wewnętrznych krok po kroku.....	50
Aneks E	(instruktażowy) Przewodnik przeprowadzania audytów wewnętrznych krok po kroku.....	52
Bibliografia	55

Słowo wstępne

Poniższa Umowa dot. Warsztatów CEN została przygotowana i zatwierdzona przez Warsztat reprezentantów zainteresowanych stron dnia 04.09.2009 r., którego ustanowienie było możliwe dzięki wystosowanemu przez CEN wezwaniu do uczestnictwa w lipcu 2007 r.

Lista osób prywatnych i organizacji, które wspomogły porozumienie formalne, wyrażone Umową dot. Warsztatów CEN jest dostępna dla zainteresowanych w Centrum Zarządzania CEN. Organizacje te zostały wybrane z poniższych sektorów: uniwersytetów i firm konsultingowych.

Proces formalny rozwoju Umowy dot. Warsztatów zapoczątkowany przez Warsztaty został zatwierdzony przez Narodowych Członków CEN, ale ani Narodowi Członkowie CEN, ani Centrum Zarządzania nie biorą odpowiedzialności za techniczną zawartość Umowy dot. Warsztatów CEN czy możliwą niezgodność ze standardami bądź prawem. Niniejsza Umowa dot. Warsztatów w żadnym wypadku nie może być uważana za oficjalny standard, wypracowany przez CEN i jej członków.

Ostateczny cykl weryfikacji/zatwierdzenia Umowy został rozpoczęty 13.08.2009 i pomyślnie zakończony 04.09.2009 r. Tekst finalny został dostarczony do CEN do publikacji 23.09.2009.

Niniejsza Umowa dot. Warsztatów CEN została opublikowana jako dokument referencyjny Członków Narodowych CEN: AENOR, AFNOR, ASRO, BSI, COSMT, DIN, DS, ELOT, IBN/BIN, IPQ, MSZT, NEN, NSAI, NSF, ON, SEE, SIS, SFS, SNV, STRI, SUTN, UNI.

Uwagi i sugestie użytkowników Umowy dot. Warsztatów CEN są mile widziane i powinny być przesyłane do Centrum Zarządzania CEN.

Wprowadzenie

Zarządzanie mobilnością (Mobility Management - MM) to koncepcja promowania zrównoważonego transportu oraz zarządzania popytem na korzystanie z samochodów poprzez zmianę postaw i zachowań podróżujących. U podstaw zarządzania mobilnością (Mobility Management) leżą „miękkie” środki, jak informacja, komunikacja, organizacja usług czy koordynacja działań różnych partnerów. Środki „miękkie” najczęściej mają za zadanie poprawę skuteczności środków „twardych” stosowanych w transporcie miejskim (takich jak nowe linie tramwajowe, drogi lub ścieżki rowerowe). Środki zarządzania mobilnością (w porównaniu ze środkami „twardymi”) nie muszą wymagać wielkich inwestycji finansowych, przy jednoczesnym utrzymaniu wysokiego wskaźnika korzyści/koszty (BCR – Benefit Cost Ratio).

Zarządzanie mobilnością to przede wszystkim podejście do transportu nastawione na popyt. Jego celem jest wspomaganie i popieranie zmian w nastawieniu i zachowaniu, aby zmniejszyć popyt na korzystanie z samochodów i wzmocnić zrównoważone środki transportu. Współpraca pomiędzy instytucjami publicznymi i prywatnymi tworzy rozwiązania, które wypełniają zarówno publiczne, jak i prywatne cele mobilności i transportu. Narzędzia zarządzania mobilnością oparte są na informacji, komunikacji, organizacji, koordynacji i wymagają promocji.

Obecna Umowa została przygotowana przez Warsztat 37 CEN „Zarządzanie jakością w zarządzaniu mobilnością dla mniejszych i średnich miast - MOBIMA”, którego sekretariat prowadzi ON. Umowa została wypracowana dzięki ścisłej współpracy z ekspertami projektu MAX „Skuteczne kampanie świadomości podróżowania i strategię zarządzania mobilnością”, przy pomocy Szóstego Programu Ramowego Unii Europejskiej. Praca nad tym projektem odbywała się w czterech pakietach roboczych.

Wynikiem końcowym projektu konsorcjum MAX są różnorodne narzędzia przeznaczone dla zainteresowanych, którzy pragną wprowadzić zarządzanie mobilnością bądź ulepszyć dotychczasowe zarządzanie. Wspomniane różnorodne narzędzia są powiązane z systemem zarządzania jakością, który został opisany w tym dokumencie i który dostarcza wskazówek do wprowadzenia jakości w zarządzanie mobilnością.

Przedstawiony w tym dokumencie system zarządzania jakością, jego implementacja i nieprzerwane stosowanie zostały opracowane w :

1. Jasna (re)definicja koncepcji zarządzania mobilnością oraz kategoryzacja środków zarządzania mobilnością;
2. Stworzenie prototypu systemu zarządzania jakością (QM);
3. Ocena tego prototypu przy użyciu ankiety dla osób zarządzających mobilnością z 47 miast z całej Europy;
4. Intensywna grupowa dyskusja z udziałem pięciu specjalistów od zarządzania mobilnością i dwóch praktyków zagadnienia;
5. I wreszcie prezentacja systemu zarządzania jakością w belgijskim mieście Kortrijk, średniej wielkości mieście w duńskojęzycznej części Flandrii.

Wszystkie podjęte kroki badania udoskonaliły początkowy prototyp systemu zarządzania jakością, który został opisany w tej Umowie. Podczas projektów MAX/WP C i CEN Workshop 37 “MOBIMA” eksperci z uniwersytetów, firm konsultingowych, władze państwowe oraz ciała normujące wzięły udział w pracach. Obecna Umowa otrzymała wsparcie przedstawicieli tych sektorów.

1 Zakres

Dokument ten wyznacza zasady postępowania w przypadku określania, implementacji i ciągłego ulepszania jakości w zarządzaniu mobilnością w małej i średniej wielkości miastach. Miasta małej i średniej wielkości to miasta posiadające od 20 000 do 200 000 mieszkańców.

Jednakże ten sam system zarządzania jakością (QM) może zostać wprowadzony w każdym mieście bądź okręgu miejskim, który inwestuje w zarządzanie mobilnością, niezależnie od jego wielkości. Przedstawiony system QMSMM mógłby także pomóc przedsiębiorstwom prywatnym, agencjom oraz firmom – w tym dokumentem nazywanymi organizacjami – w definiowaniu polityki zarządzania mobilnością.

Przedstawiony system zarządzania jakością może zostać wykorzystany jako baza do deklaracji podmiotu na podstawie procedury audytu wewnętrznego lub na podstawie certyfikacji przeprowadzonej przez kompetentną stronę trzecią.

2 Referencje normatywne

Dokument zawiera datowane bądź niedatowane normy, przepisy z innych publikacji. Referencje normatywne zostały zacytowane w odpowiednich miejscach w tekście, a publikacje wymieniono poniżej. Dla datowanych norm, późniejsze zmiany bądź korekty publikacji mają zastosowanie w tym dokumencie tylko, jeśli zostały do niego włączone przez zmianę lub korektę. W przypadku niedatowanych norm, zastosowanie ma ostatnia edycja publikacji, do której się odniesiono.

EN ISO 19011, *Wytyczne dotyczące auditowania systemów zarządzania jakością i/lub zarządzania środowiskowego (ISO 19011:2002)*

3 Terminy i definicje

Dla celów tego dokumentu mają zastosowanie poniższe terminy i definicje.

3.1

zarządzanie mobilnością (**mobility management - MM**)

konceptcja promowania zrównoważonego transportu oraz zarządzanie popytem na korzystanie z samochodów poprzez zmianę postaw i zachowań podróżnych

U podstaw zarządzania mobilnością (Mobility Management) leżą „miękkie” środki, jak informacja, komunikacja, organizacja usług czy koordynacja działań różnych partnerów. Środki „miękkie” najczęściej mają za zadanie poprawę skuteczności środków „twardych” stosowanych w transporcie miejskim (takich jak nowe linie tramwajowe, drogi lub ścieżki rowerowe). Środki zarządzania mobilnością (w porównaniu ze środkami „twardymi”) nie muszą wymagać wielkich inwestycji finansowych, przy jednoczesnym utrzymaniu wysokiego wskaźnika korzyści/koszty (BCR – Benefit Cost Ratio).

Aby przekonać się co to oznacza w praktyce: W mieście, w którym wprowadzono MM

- można zauważyć kampanie promujące ruch pieszki, transport rowerowy i publiczny;
- oferowana jest indywidualna pomoc podróżnym, dostarczająca informacji, gdzie i jak można zmniejszyć korzystanie z samochodu;
- pracodawca mógłby opłacać przejazdy transportem publicznym, aby zachęcać do pozostawienia samochodu w domu;
- podróżni mogą korzystać z usług *carsharingu* dostępnych niedaleko miejsca zamieszkania;

- w szkołach mogłyby powstać projekty mobilności, organizujące dzieciom bezpieczną drogę do szkoły pieszo;
- planując podróż rekreacyjną środkami transportu publicznego, każdy miałby możliwość konsultacji w miejscowym centrum mobilności;
- pozwolenia na budowę wymagałyby minimalizacji wpływu nowej inwestycji na mobilność, np. udoskonalenie planu mobilności dla pracowników, gości, transportu towarów wokół obiektu bądź zmniejszenie liczby dostępnych miejsc parkingowych.

Rzadko środki zarządzania mobilnością występują pojedynczo, najczęściej pojawiają się jako zintegrowany pakiet środków, np. kampanie informacyjne połączone z infrastrukturą, polityką cenową czy regulacjami.

3.2

system zarządzania jakością w zarządzaniu mobilnością (QMSMM)

system do kierowania i zarządzania procesami oraz rezultatami administracji, organizacji ze szczególnym uwzględnieniem jakości, aby zapewnić, że

- (nowe) środki zarządzania mobilnością mogą zostać łatwo i skutecznie wprowadzone,
- (obecne) środki zarządzania mobilnością są efektywne,
- zostają spełnione potrzeby i wymagania społeczności, użytkownika i partnera,
- nieustannie wprowadzane są ulepszenia oraz
- zarządzanie procesami i rezultatami zostało ugruntowane i jest odpowiednio przeprowadzane

3.3

organizacja

podmiot odpowiedzialny za zdefiniowanie i wprowadzenie planu zarządzania mobilnością

Organizacją tą mógłby być np. Wydział transportu czy mobilności urzędu bądź władz lokalnych, firma, placówka oświatowa lub dostawca usług transportowych. System QMSMM został stworzony przede wszystkim dla (wydziałów transportu) małych i średnich okręgów miejskich i miast, ale może być także wykorzystany przez większe miasta, władze lokalne, organizacje prywatne.

3.4

benchmarking

proces szeroko wykorzystywany w zarządzaniu, szczególnie zarządzaniu strategicznym, w którym organizacje oceniają różne aspekty swoich procesów w porównaniu do najlepszej praktyki, najczęściej w swoim sektorze bądź oddziale.

Pozwala to organizacjom na rozwój planów przyjęcia takiej najlepszej praktyki, zwykle w celu udoskonalenia jakiegoś aspektu działalności. Benchmarking powinien być traktowany jako ciągły proces, w którym organizacje wciąż starają się rzucać wyzwanie swoim praktykom. Proces identyfikacji i czerpania korzyści z najlepszych praktyk stosowanych w innych organizacjach to silne narzędzie na miarę przełomu w nieustannym udoskonalaniu i działalności firmy.

Jest kilka sposobów na wykorzystanie tych wzorców w działaniach organizacji:

- Organizacja ocenia swoje działania i wyznacza cele dla zarządzania mobilnością poprzez wytypowanie najbardziej przydatnych obszarów, na których będzie się wzorować.
- Organizacja identyfikuje inne organizacje o podobnym profilu działalności i wyjątkowych osiągnięciach, a następnie inicjuje kontakt, który pozwoli na wdrożenie programu porównawczego.

- Organizacja ocenia działalność organizacji docelowej (docelowych) za pomocą wymiany informacji (np. wizyty na stronie internetowej), aby porównać ją ze swoją działalnością.
- Organizacja identyfikuje i wdraża środki, które opierają się na jej ocenie innych organizacji. Wymaga to wypracowania metod, które pozwolą na wprowadzenie benchmarkingu i dążenie do angażowania w proces innych organizacji. Organizacja utrzymuje trwające „fazy benchmarkingu” i staje się wzorcem do porównania dla innych organizacji. Organizacja szuka możliwości dzielenia się wiedzą z innymi organizacjami.

4 Zarządzanie jakością w zarządzaniu mobilnością w małej i średniej wielkości miastach

4.1 Wprowadzenie

Schemat działań przedstawiony w poniższych przykładach zapewnia sprawną i systematyczną implementację QMSMM. Stosując systematyczne podejście do MM:

- zapewnia, że polityka zarządzania mobilnością oraz środki MM są jasno określone, zrozumiałe i akceptowane przez wszystkich partnerów (lokalnych polityków, kierownictwa wyższego szczebla, głównych wewnętrznych i zewnętrznych, a także prywatnych i publicznych partnerów), a także grupy docelowe czy szersze grupy mieszkańców;
- umożliwia jasne sprecyzowanie celów MM oraz ich integrację z celami dotyczącymi (zrównoważonej) mobilności miasta czy organizacji i włączenie ich do podstawowej działalności;
- umożliwia zrozumienie, przydzielenie i zgodę na podjęcie odpowiedzialności za różne części polityki MM;
- pozwala na nawiązanie partnerstwa także poza własnym schematem MM (np. z innymi oddziałami, dostawcami transportu publicznego, szkołami, firmami);
- promuje logiczne podejście do planowania i zachęca do dokładniejszego szacowania (zasoby ludzkie, czas i koszty);
- zapewnia jednorodne środki, dzięki którym możliwy jest monitoring i ocena oraz
- zapewnia kierownictwo wyższego szczebla i partnerów o integralnym podejściu do MM; może to wzmocnić możliwa nagroda, taka jak np. znak jakości.

4.2 Model zarządzania jakością w zarządzaniu mobilnością

Model (QMSMM) przygotowany dla małej i średniej wielkości miast jest oparty na zorientowanych na proces modelach zarządzania jakością, opisanych w normie EN ISO 9001: EFQM “Excellence Model” [1], BYPAD [2] oraz Boon et al. [3]. Składa się on z czterech logicznych komponentów, a każdy nich określony jest przez pewną liczbę elementów bądź kryteriów jakości, co daje w sumie 12 elementów:

- Komponent 1: Polityka zarządzania mobilnością
 - Element 1: Potrzeby użytkownika i społeczności
 - Element 2: Polityka w teorii
 - Element 3: Przywództwo

- Komponent 2: Strategia
 - Element 4: Program bądź plan zarządzania mobilnością
 - Element 5: Partnerstwa wewnętrzne i zewnętrzne
 - Element 6: Zasoby ludzkie
 - Element 7: Budżet
- Komponent 3: Implementacja
 - Element 8: Kategorie MM
 - Element 9: Środki wspomagające zarządzanie mobilnością
- Komponent 4: Monitoring i ocena
 - Element 10: Skutki dla użytkownika i społeczności
 - Element 11: Informacja zwrotna dla partnerów
 - Element 12: Ocena zarządzania

Te 12 elementów to kluczowe cechy dla miast i organizacji, które chcą wprowadzić w życie środki zarządzania mobilnością, jak i nieustannie udoskonalać funkcjonowanie MM. Informacja i dyskusja o tym, jakie miasto czy organizacja podejmuje działania w obrębie tych 12 elementów dostarcza danych do obiektywnej i cyklicznej oceny aktualnej polityki MM oraz wyznacza drogi i kierunki przyszłych ulepszeń.

Cztery komponenty i 12 kluczowych elementów modelu QMSMM zostały przedstawione w kształcie koła ([Rysunek 1](#)). Główne komponenty QMSMM i 12 kluczowych elementów bądź kryteriów jakości zostało opisanych dokładniej w punktach od 4.4 do 4.7. Do każdego elementu dołączone zostało krótkie wprowadzenie, a także krótki przegląd głównych podpunktów.



Rycina 1 — Model zarządzania jakością w zarządzaniu mobilnością w małej i średniej wielkości miastach

4.3 Fazy procesu doskonalenia jakości: Drabina zaawansowania

Model QMSMM nie jest odgórnie narzucony. Wymaga od miast lub organizacji aktywnego udziału w sprawdzaniu i ocenianiu ich obecnych praktyk, odnoszących się do każdego z 12 elementów bądź kryteriów oraz późniejszego określenia zmian w niektórych elementach, które mogą w przyszłości przyczynić się do udoskonalenia zarządzania mobilnością. Aby sprawdzić i ocenić obecną praktykę w każdym z 12 elementów stosuje się drabinę postępów w zarządzaniu jakością, jako mechanizm klasyfikacji, który wskazuje na jakim poziomie zaawansowania znajduje się dane miasto czy organizacja. Rozróżnia się sześć różnych stopni zaawansowania (Rysunek 2).



Rysunek 2 — Stopnie zaawansowania

Kluczowymi cechami 5 stopni zaawansowania są:

— **Stopień zaawansowania 0**

Nie istnieją żadne przejawy wizji polityki zarządzania mobilnością ani nie podjęto do tej pory żadnych działań związanych z MM.

— **Stopień zaawansowania 1**

Mają miejsce działania związane z zarządzaniem mobilnością na zasadzie ad hoc, nastawione na rozwiązywanie problemów; jakość jest wynikiem indywidualnych wysiłków; nie występuje jednak całościowa wizja polityki w dziedzinie MM; planowanie ma charakter wyłącznie krótkoterminowy.

— **Stopień zaawansowania 2**

Znane są potrzeby i priorytety; występuje całościowa wizja polityki w dziedzinie MM, ale główny nacisk pozostaje na indywidualnych projektach; nie występują programy zintegrowane; miasto czy organizacja posiada główne ustalenia, ale mają one ograniczone znaczenie; nie ma gwarancji ciągłego wsparcia; ma miejsce ograniczona koordynacja zespołu ds. MM; ustalenia w zespołach odbywają się na zasadach współpracy; występuje podział zadań i wymiana doświadczenia, zdarzają się jednak regularnie pewne nieścisłości.

— **Stopień zaawansowania 3**

Dane są dostępne w wystarczającym stopniu i obserwuje się przesunięcie orientacji z wewnętrznej na zewnętrzną („); pomiędzy partnerami zawierane są wiążące umowy na piśmie; występuje podejście zorientowane na systematykę, skupione na odnawianiu i ulepszaniu; ma miejsce promocja wiedzy specjalistycznej; powierzane obowiązki współgrają ze sobą; regularnie występuje harmonia tak pod względem organizacji, jak i profesjonalizmu; stopień zaangażowania liderów i asystentów jest bardzo wysoki.

— Stopień zaawansowania 4

Regularnie występuje systematyczna analiza i ocena pracy; są wykorzystywane wyznaczniki jakości, które służą za elementy polityki; występuje systematyczna analiza problemów, która jest regularnie monitorowana; sposób działania zorientowany jest na przyszłość i innowację; efekty synergii zaczynają występować zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji (wartość dodana pracy zespołowej i orientacji na otoczenie).

— Stopień zaawansowania 5

Powszechna jest opinia środowiska o posiadaniu „najlepszych praktyk”; pozytywnie rozwijają się wprowadzone kryteria jakości i wyznaczniki działania; współpraca zewnętrzna obecna jest we wszystkich znaczących obszarach działania; miasto bądź organizacja jest uważana przez stronę trzecią za posiadacza „dobrej/najlepszej” praktyki; miasto bądź organizacja wyznacza trendy, odnawianie produktów i usług zostało już potwierdzone przez lata (np. dzięki publikacjom, udziałom w debatach).

Dzięki zbieraniu i analizowaniu dowodów na istnienie każdego z 12 elementów (np. poprzez połączenie analiz dokumentów, wywiady personalne lub rozmowy grupowe z zespołem ds. MM oraz z głównymi partnerami) może zostać przeprowadzona całościowa ocena obecnego statusu QM i mogą także zostać ustalone plany dotyczące przyszłych działań. Aktywne zaangażowanie w koordynatora ds. MM bądź menedżera, zespołu ds. MM, jak i wewnętrznych oraz zewnętrznych udziałowców wspomaga tworzenie kreatywnych i istotnych rozwiązań przez samą organizację. Procedura oceny czy kontroli może zostać przeprowadzona przez wewnętrznie wyznaczonego audytora bądź audytora zewnętrznego (patrz [Rozdział 5](#)).

4.4 Komponent 1 – Polityka zarządzania mobilnością

4.4.1 Charakterystyka

Polityka zarządzania mobilnością definiuje całościową wizję miasta bądź organizacji na promocję zrównoważonego transportu poprzez przyjęcie podejścia zorientowanego na popyt. Ma to na celu wsparcie i pomoc w zmianie nastawienia i zachowania dla zmniejszenia używania samochodu na rzecz zrównoważonych środków transportu. Współpraca pomiędzy różnymi wydziałami miastami oraz pomiędzy instytucjami prywatnymi i publicznymi wspomaga rozwiązania, które mogą spełnić cele publiczne jak i prywatne w zakresie mobilności i transportu. Narzędzia zarządzania mobilnością oparte są na informacji, komunikacji, organizacji, koordynacji i wymagają promocji.

Trzy elementy czy kryteria stanowią o wysokiej jakości polityki zarządzania mobilnością:

- wysoki stan wiedzy o zachowaniu mobilności oraz potrzebach grup docelowych i obywateli jako baza do stworzenia polityki MM;
- całościowa wizja i cele polityki zarządzania mobilnością spisane w formie dokumentu („polityka w teorii”);
- dobra całościowa koordynacja i przywództwo polityki zarządzania mobilnością oraz procesami.

4.4.2 Element 1: Potrzeby użytkownika i społeczności

Cele polityki MM miasta lub organizacji powinny być budowane na dogłębnej wiedzy o zachowaniach lokomocyjnych oraz potrzebach w zakresie mobilności wszystkich grup docelowych i obywateli w ogóle. Ponadto, szersze grono odbiorców powinno zostać poinformowane o celach i działaniach miasta dotyczących zrównoważonej mobilności. Można tego dokonać poprzez różne techniki komunikacji i partycypacji, przyczyniające się do budowy wsparcia publicznego.

Miasto lub organizacja może podejść poważnie do potrzeb użytkownika i społeczności na kilka sposobów, np. poprzez zbieranie informacji na temat *modal split* danego miasta i wykorzystując je do udoskonalania polityki zarządzania mobilnością. Niektóre miasta inwestują w badania na temat specyficznych lub nowych grup

docelowych dla zarządzania mobilnością (np. dzieci, turyści, obywatele, pasażerowie komunikacji miejskiej, nowi mieszkańcy). Drugorzędne źródła informacji np. dane o wypadkach drogowych, trendy w wykorzystaniu transportu publicznego, dane jakości powietrza, mogą zostać przeanalizowane podczas wstępnych prac nad polityką MM.

Mogą zostać postawione następujące pytania:

- Czy mieszkańcy wiedzą o ogólnych celach i planach miasta, dotyczących zrównoważonego transportu?
- Czy mieszkańcy są zaangażowani w proces planowania polityki?

Mogą zostać podjęte różne akcje, od dystrybucji ulotek po organizację publicznych forów, które będą miały na celu informowanie i tworzenie publicznego wsparcia dla MM. Więcej tak przystosowanych akcji może zostać podjętych dla lepszej komunikacji, a także dla przekonania decydentów i partnerów do wagi i zalet MM.

4.4.3 Element 2: Polityka zarządzania mobilnością w teorii

Dokument polityki lub specjalny rozdział dokumentu polityki zarządzania mobilnością został opracowany i włączony do całościowej polityki transportu lokalnego organizacji lub planów transportu okręgu miejskiego ¹⁾. Dokument MM albo rozdział dokumentu wyjaśnia całościowe zamierzenia i plany organizacji dotyczące promocji zrównoważonego transportu i zarządzania popytem na korzystanie z samochodów poprzez zmianę nastawienia i zachowania podróżnych. Dokument polityki MM powinien zostać zaakceptowany przez polityków, udziałowców i szersze grono odbiorców. Konsultacja z partnerami podczas wstępnej fazy przygotowań dokumentu polityki MM pomoże uniknąć odrzucenia dokumentu. Informowanie polityków i szerszego grona odbiorców o wizji MM (działania typu „kampania na rzecz kampanii”) jest bardzo ważne dla zdobycia wsparcia politycznego i publicznego od samego początku. Ważne, żeby dokument polityki wyrażał zamierzenia MM oraz aby te zamierzenia były zgodne z definicją zawartą w punkcie 3.1. Równie użyteczne jest wprowadzenie MM do ramowej polityki transportu miejskiego, jako że środki MM rzadko funkcjonują samodzielnie. Częściej natomiast występują jako pakiet środków, np. kampania informacyjna połączona z infrastrukturą, polityką cenową czy regulacjami. Połączenie zarządzania mobilnością (środki „miękkie”) i środków „twardych”, takich jak środki infrastrukturalne, polityka cenowa i regulacje, daje większe szanse na lepszy rezultat w kategoriach zmiany używanego środka transportu. Co odróżnia MM od lokalnych środków transportu: Zarządzanie jest zorientowane na popyt, a nie na podaż.

Tworzenie nowych linii tramwajowych, nowych ścieżek rowerowych, dróg itd. nie jest postrzegane jako zarządzanie mobilnością, ponieważ są to środki stojące po stronie podaży.

UWAGA Takie podejście zostało uwzględnione np. w politykach Holandii i Szwecji, gdzie w wielu przypadkach obowiązkiem jest najpierw sprawdzić potencjał MM, zamiast uruchamiać środki po stronie podaży, jak wspomniana budowa dróg. Uwzględniono również fakt, iż w USA i kilku innych państwach, MM nazywane jest zarządzaniem popytem transportowym (Travel Demand Management - TDM).

- Środki infrastruktury mogą tworzyć część całościowych dążeń MM.

W wielu krajach MM postrzegane jest przede wszystkim jako działanie oparte na obiekcie – połączone z miejscami tworzącymi ruch drogowy, jak np. firma, szkoła, atrakcja turystyczna. W miejscach takich jak szpitale czy parki biznesu, proponowany pakiet środków zarządzania mobilnością może zawierać infrastrukturę (typowe środki wspomagające jak parkingi rowerowe, przystanki tramwajowe, parkingi samochodowe, usługi shuttle busów - autobusów kursujących wahadłowo). Są one rozpatrywane jako środki wsparcia dla polityki MM.

- MM niekoniecznie musi być ograniczone do obiektu.

¹⁾ lub podobny dokument dla innej grupy docelowej, np. plan zielonego podróżowania dla firm, plan mobilności obiektu dla organizatorów wydarzeń.

Usługi na skalę miasta, regionu czy nawet państwa, takie jak *carsharing*, *carpooling*, centra mobilności, pakiety informacyjne dla mieszkańców, kampanie, połączenie kilku usług w jeden integralny system, także są uważane za MM.

- Plany zrównoważonego transportu miejskiego nie są tożsame z MM, ale powinny zawierać MM.

MM nie zawiera całego ogółu planowania transportu i ruchu drogowego. Plany transportowe są częścią MM, jeśli bazują na obiekcie, np. plany transportu miejsca pracy czy szkoły. Pasy dla środków transportu zbiorowego, opłaty za wjazd do strefy przeciążonej ruchem, zarządzanie parkowaniem i opłaty drogowe, mimo że są typowymi środkami zorientowanymi na popyt, nie stanowią zarządzania mobilnością. Mogą jednak być środkami wspierającymi zarządzanie mobilnością. Podczas gdy zarządzanie parkowaniem często tworzy centralną część zarządzania mobilnością opartego na obiekcie, miejsca postojowe jako element pakietu środków zarządzania mobilnością mogą być rozpatrywane jako integralna część zarządzania mobilnością.

- Zarządzanie systemem ruchu drogowego nie jest uznawane za część MM.

Jednakże elementy składowe zarządzania ruchem, które mają na celu wpłynąć na popyt i zmienić nastawienie, szczególnie jeśli uatrakcyjnijają środki alternatywne dla samochodu, np. poprzez dostarczanie aktualnych rozkładów jazdy pociągów na telefon komórkowy, przez Internet, różne znaki informacyjne czy systemy nawigacji, mogą zostać uznane za MM.

- Świadomość podróżowania, edukacja w zakresie mobilności, marketing w zakresie zrównoważonego transportu są uznawane za część zarządzania mobilnością.

Te środki leżą u podstaw zarządzania mobilnością. Niektórzy teoretycy zarządzania mobilnością uznają je za raczej odległe od tego systemu. W praktyce, wytyczenie jakichkolwiek granic jest niemal niemożliwe.

- Zarządzanie mobilnością obejmuje transport towarów jeśli jest on oparty na obiekcie, a środki stosowane w odniesieniu do towarów stanowią część planu mobilności, obejmującego także pasażerów. W każdym przypadku system obejmuje transport bagażu pasażerów. Jeśli jednak warunki te nie są spełnione, organizacja transportu towarów uznawana jest za system logistyki, działający w ramach wysoce wyspecjalizowanej branży.
- Tworzenie różnorodnych przepisów oraz ustalanie cen zachęcających i zniechęcających to część systemu MM, jeśli wspomagają one konkretne środki MM ujęte w wyżej opisanych granicach.

Dokument polityki zarządzania mobilnością jest doskonałym narzędziem, jeśli tylko został zaakceptowany przez lokalnych decydentów ds. zarządzania mobilnością (np. kierownika departamentu transportu, radnego odpowiedzialnego za zarządzanie mobilnością, burmistrza / prezydenta miasta) i jeśli jest regularnie aktualizowany, tak samo jak ramowe ustalenia regulacyjne i prawne i bierze pod uwagę jakiegokolwiek zmiany dot. środowiska. Wysokiej jakości dokument polityki MM zawiera także inne obszary polityki, jak transport czy mobilność (takie jak planowanie, środowisko, zabudowa mieszkalna, gospodarka, komunikacja, turystyka).

4.4.4 Element 3: Przywództwo

Dobra całościowa organizacja lub przywództwo są konieczne do prowadzenia procesu zarządzania mobilnością. Jedna osoba (menedżer ds. mobilności bądź koordynator ds. MM) lub zespół menedżerów ds. MM powinien podjąć dzieło rozwoju / zatwierdzenia oraz rozszerzania wizji zarządzania mobilnością, aby przekonać ważnych decydentów oraz liderów opinii do wykorzystywania MM oraz koordynowania współpracy i działań podejmowanych w kwestii MM. W praktyce lider ten może działać na poziomie polityki lokalnej, np. burmistrz / prezydent miasta osobiście bądź też radny odpowiedzialny za transport może zostać głównym inicjatorem MM, wspomaganym na poziomie administracyjnym przez zespół ds. MM. Liderem może być także osoba pracująca w wydziale miasta (np. wydziale transportu, środowiska, komunikacji). Jeśli osoba ta jest wspomagana na szczeblu politycznym, może to także zapewnić zadowalające wyniki.

Prawdziwe przywództwo MM ma miejsce wtedy, gdy jedna, kluczowa osoba bądź grupa jest odpowiedzialna za całość polityki MM, gdy motywuje zespół ds. MM w codziennym działaniu, ale także gdy jest aktywnie zaangażowana w prace nad dokumentem polityki MM i zawsze służy poradą odnośnie istotnych wymagań dot. środków i usług MM. Osoba lub grupa cieszy się uznaniem dzięki swojej działalności i bierze udział w wymianie doświadczeń między sieciami na szczeblu regionalnym, krajowym oraz międzynarodowym.

4.5 Komponent 2 – Strategia

4.5.1 Charakterystyka

W ramach całościowego dokumentu opisującego politykę MM, jej wizje i dążenia pod kątem lokalnego transportu - dokumentu, który jest znany i akceptowany na szczeblu politycznym oraz który bazuje na wsparciu publicznym, zespół odpowiedzialny za MM powinien nakreślić strategię MM;

- Konkretny program MM powinien zostać udoskonalony tam, gdzie należy wprowadzić pakiet różnych środków. Pakiet taki zawiera zarówno środki MM, jak i środki pomocnicze. Należy wziąć pod uwagę harmonogram środków oraz przeprowadzić priorytyzację. Pakiet środków powinien pasować do całościowego planu miasta dotyczącego zrównoważonego transportu miejskiego (SUTP), należy jednak rozważyć jego synergii z innymi wydziałami miasta.
- Partnerstwa powinny zostać ustanowione i sformalizowane w największym możliwym stopniu. Powinna zostać ustalona i zorganizowana komunikacja z partnerami. Partnerstwa te są szczególnie istotne dla środków opartych na obiekcie.
- Organizacja wewnętrzna musi być zgodna z programem oraz powinna odpowiadać na następujące pytania:
 - Czy zespół MM posiada zasoby ludzkie wystarczające do realizacji pakietu środków?
 - Czy skład zespołu jest zgodny z oczekiwaniami?
 - Czy zostały zaoferowane możliwości odbycia szkoleń?
- Należy zaplanować budżet.

4.5.2 Element 4: Program zarządzania mobilnością

Aby osiągnąć cele zmiany środków transportu, nacisk powinien zostać położony nie tylko na podróżowanie w pojedynkę. Należy wprowadzić udoskonalenia w strategii zarządzania mobilnością opartej na wielu środkach transportu, aby zapewnić dostęp wszystkim. Także cel podróży nie powinien być jedynym elementem, na którym należy się skupić. Długoterminowy program MM miasta czy organizacji powinien obejmować połączenie np. trasy pasażerów komunikacji miejskiej, trasy dom-szkoła, podróże w czasie wolnym. To znaczy, że różne są docelowe segmenty: zarówno mieszkańcy, jak i turyści, pasażerowie komunikacji i pracownicy, studenci i uczniowie oraz ich rodzice; brane pod uwagę są zarówno środki ważne dla danego miejsca, jak i całego miasta. Całościowy zakres programu MM w dłuższej perspektywie powinien więc odnosić się do wielu środków i wielu segmentów. Jednak w krótszej perspektywie możliwa jest konieczność skupienia ograniczonych środków na obszarach problematycznych (adresowana tylko do jednego środka transportu bądź kilku kluczowych grup docelowych).

Ważne jest, aby program MM był zgodny z całościową polityką MM oraz dążeniami i szerszą strategią transportową. Cele usług MM powinny być wspierane wzajemnie przez cele zrównoważonego rozwoju realizowane w wydziałach zdrowia, zagospodarowania przestrzeni, lokalnej gospodarki i innych. Program powinien być oparty na porozumieniu wszystkich partnerów zaangażowanych w jego implementację. Powinien zawierać zestawienie środków MM krótko-, średnio- i długoterminowych, a wybór tych środków należy oprzeć na przeglądzie obecnie wykorzystywanych środków. Także ocena ryzyka i analizy korzyści/koszty mogą być konieczne do priorytetyzacji działań. Kontakty z innymi miastami czy organizacjami z takimi samymi programami MM są pomocne w wymianie doświadczeń i przy ustalaniu realnych celów.

4.5.3 Element 5: Partnerstwa

Planowanie i implementacja usług zarządzania mobilnością oznacza także jednoczenie sił lokalnych oraz udziałowców dla wspólnego celu realizacji zrównoważonej mobilności w mieście w najbardziej efektywny i efektywny sposób. Kluczowymi udziałowcami i tym samym potencjalnymi partnerami miasta dla zrównoważonej mobilności mogą być:

- lokalni dostawcy transportu publicznego (autobus, pociąg, metro, środki na żądanie),
- lokalne stowarzyszenia reprezentujące potrzeby i udziały rowerzystów oraz pieszych, użytkowników samochodów i transportu publicznego,
- główne generatory transportu w mieście oraz ich reprezentanci czy grupy lobbingowe (takie jak firmy detaliczne, społeczności szkolne, firmy prywatne, szpitale, organizatorzy imprez), organizacje i stowarzyszenia reprezentujące mieszkańców (np. stowarzyszenia młodzieży i seniorów, stowarzyszenia rezydentów, różne komitety doradcze),
- organizacje ochrony środowiska, turystyczne, rekreacyjne,
- władze transportowe na wyższym szczeblu (regionalnym, federalnym), lokalna policja.

Ważny jest wybór właściwych partnerów, wydzielenie odpowiednich zadań, a następnie zarządzanie partnerstwami tak, aby osiągnąć bardziej zrównoważone zachowania transportowe wśród wszystkich mieszkańców i turystów w mieście. Oceny istniejących partnerstw MM powinny być przeprowadzane regularnie przez zespół MM miasta lub organizacji.

Partnerstwa dotyczące usług MM oraz środków MM mogą przyjąć formę prawną w obrębie grup pracujących, gdzie zobowiązania i zadania stanowiących stron są jasno określone, a wszystkie ustalenia zabezpieczone. Różnorodność zadań i ról w partnerstwie musi zostać rozdzielona na np. zapewnienie działań i informacji zwrotnej na temat planowanych aktywności MM, zapewnienie zasobów ludzkich bądź wsparcia w towarze podczas implementacji środków, wsparcie finansowe bądź też pakiet tych środków. Przejrzyste kanały komunikacji są niezbędne do wymiany informacji między partnerami (np. spotkania, narzędzia komunikacji IT).

4.5.4 Element 6: Zasoby ludzkie

Zadania i wymagane umiejętności miejskiego zespołu MM mają charakter dalekosiężny. Zespół ds. zarządzania mobilnością musi posiadać zdolności zarówno związane z transportem, jak i marketingowe czy komunikacyjne. Współpraca strukturalna pomiędzy różnymi departamentami miasta oraz z partnerami publicznymi i prywatnymi spoza administracji miejskiej to podstawa MM, nieodzowne są także zdolności organizacyjne. Skład zespołu ds. MM oraz zwiększenie uprawnień zespołu zarządzania mobilnością w codziennych działaniach w obiekcie bądź mieście to kluczowe elementy skutecznego wpływu i wydajności MM.

W małej i średniej wielkości miastach osobny zespół ds. MM może nawet nie istnieć. W takim przypadku urzędnicy wydziału transportu i mobilności łączą określone zadania związane z MM z zadaniami związanymi z zarządzaniem ruchem, jak obsługa infrastruktury, regulacje. W celu ochrony w tym kontekście ciągłości usług MM oraz wprowadzonych działań, bardzo ważne jest właściwe planowanie i zarządzanie zasobami ludzkimi.

Zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje wiele kwestii. Przede wszystkim czas oraz środki powinny być dostępne w ilości dostatecznej do wdrożenia planowanych usług zarządzania mobilnością w programie MM. Kolejna kwestia dotyczy zachowania ciągłości w implementacji zarządzania mobilnością przez jej obecny zespół. Po trzecie, konieczny jest odpowiedni know-how z zakresu zrównoważonego rozwoju, ruchu i transportu, marketingu i komunikacji, a jeśli nie jest dostępny w administracji miasta, określone zadania powinny zostać zlecone jednostkom zewnętrznym.

4.5.5 Element 7: Budżet

Jedną z cech usług i działań zarządzania mobilnością jest to, że nie wiążą się one z dużymi inwestycjami w infrastrukturę, które wymagałyby ostrożnego planowania i zapasu czasu przed wykonaniem i implementacją. Zazwyczaj budżet MM składa się z mniejszych części, wynikających z różnych linii budżetowych różnych partnerów prywatnych i publicznych. Co więcej, czas pracy stanowi często największą część kosztów związanych z usługami i działaniami zarządzania mobilnością. Także koszty logistyczne, technologiczne oraz wsparcie materialne różnych departamentów miasta powinny zostać dobrze zaplanowane. Ze względu na rozprzestrzoną strukturę budżetu MM, mniej uwagi poświęca się etapowi planowania, zwłaszcza w dłuższej perspektywie. Pomimo tego rozprzestrzenienia na etapie planowania, bardzo ważną rzeczą pozostaje udokumentowanie kompletnego budżetu, aby móc podliczyć i ocenić opłacalność przeprowadzonych usług i działań.

Ważną kwestią dotyczącą tego elementu jest to, czy budżet na zaplanowane środki i usługi jest wystarczający. Ponadto należy zapewnić, aby wszystkie możliwe kanały finansowania zostały odkryte i wykorzystane, nie wyłączając źródeł dotacji mniej związanych z tymi dotyczącymi „transportu” (jak budżet służby zdrowia, ochrony środowiska czy komunikacji miejskiej). Może będzie to podstawą nowego partnerstwa. Należy zadbać o długoterminowy budżet finansowy. Wsparcie logistyczne to także źródło planowania typowe dla usług MM. Komunikacja oraz koordynacja środków – podstawa środków MM – wymaga także najnowszych technologii informacyjnych.

4.6 Komponent 3 – Implementacja

4.6.1 Element 8: Różne kategorie środków MM

Środki zarządzania mobilnością to środki „miękkie”. Podczas projektu MAX zostały zdefiniowane następujące kategorie środków „miękkich” (patrz punkt [4]):

- (1) środki informacyjne,
- (2) środki promocyjne,
- (3) środki organizacji i koordynacji,

- (4) środki edukacyjne i szkoleniowe,
- (5) środki oparte na obiekcie oraz
- (6) telekomunikacja i elastyczna organizacja czasu.

Środki te skupiają się na potrzebach i zostały dostosowane do cech obiektów, takich jak szkoły oraz do planów transportowych firm. Każdy z tych (pakietów) środków wymaga planu implementacji z celami wyznaczonymi przez poniższe zasady SMART (zgodnie z punktem 4.7.1), jasnym podziałem zadań, harmonogramem i budżetem. To kluczowe zasady, pozwalające na określenie efektów i korzystanie z nich. Dokładne planowanie i implementacja pojedynczych środków włącznie z odpowiednią dokumentacją pozwala na benchmarking rezultatów przy podobnych środkach zastosowanych w innych miastach i/lub obiektach.

Poniższy punkt opisuje dokładniej kategorie środków zarządzania mobilnością. Więcej informacji odnośnie definicji zawiera [Aneks A](#).

(1) Środki informacyjne

Środki te są głównie stosowane w odpowiedzi na zapotrzebowanie ze strony podróżnych. Dostarczają (potencjalnym) podróżnym informacji i wskazówek z wykorzystaniem różnych mediów. Przykłady:

- usługi lokalnego centrum mobilności obejmujące dostarczanie informacji i wskazówek dotyczących podróży.
- informacje dotyczące podróży dostarczane z wykorzystaniem różnych technologii przed podróżą oraz w jej trakcie.
- promocja zrównoważonych środków transportu realizowana poprzez reklamę oraz wykorzystanie innych technik marketingowych, takich jak roznoszenie ulotek.

(2) Środki promocyjne

U podstaw tej kategorii środków leży idea zachęcania do samodzielnej zmiany zachowań, poprzez podnoszenie świadomości, promowanie środków transportu alternatywnych dla samochodu oraz dostarczanie odpowiednich informacji. Oznacza to, że w ramach wykorzystania tych środków nie są proponowane dodatkowe alternatywy dla samochodów prywatnych, lecz dokonywana jest próba podniesienia świadomości oraz zachęcania do korzystania z alternatyw, które już są dostępne. Środki te obejmują:

- System spersonalizowanej pomocy w podróży (PTA - Personalised Travel Assistance), pomagający podróżnym sprawdzić, w jaki sposób mogą ograniczyć korzystanie z samochodu, w odniesieniu do konkretnego schematu poruszania się.
- Kampanie reklamowe oraz innego typu promocje (np. europejski dzień bez samochodu), zachęcające do poruszania się pieszo, rowerem oraz/lub korzystania z transportu publicznego (czasem połączone z promowaniem zdrowego stylu życia).
- Promowanie wśród określonych odbiorców alternatywnych sposobów transportu oraz ograniczania / łączenia podróży. Środki te mogą obejmować projekty, w ramach których agencje transportu publicznego prowadzą promocje wśród uczniów lub dostarczają do wszystkich gospodarstw domowych w danym obszarze różnego rodzaju „zasoby” (np. lokalne przewodniki podróżne czy przewodniki po sklepach), aby zachęcić podróżnych do zmiany ich zachowań.

Przykładem z życia wziętym może być kampania o nazwie „Rowerem do pracy” realizowana na szeroką skalę w Danii, w Niemczech (Cycling to work campaign: www.eltis.org) oraz Austrii, czy też program „Świadomość podróżowania” i zmiana zachowań nowych mieszkańców wdrażany w Monachium.

(3) Środki organizacji i koordynacji

W ramach tej kategorii oferowane, organizowane i koordynowane są różnego rodzaju usługi zarządzania mobilnością świadczone w danym obszarze w zakresie sposobów podróży alternatywnych dla przemieszczania się samochodem w pojedynkę:

- usługi w zakresie *carpoolingu*, świadczone w danym regionie lub obszarze, polegające na dobieraniu dwóch bądź więcej osób podróżujących samochodem w tym samym kierunku;
- usługi w zakresie *carsharingu* w danym obszarze (oraz elastyczny system wynajmu rowerów). W ramach tych usług oferowana jest alternatywa dla posiadania własnego samochodu (lub roweru), polegająca na wynajmie samochodów lub innych pojazdów znajdujących się w wygodnych dla danej osoby miejscach na danym obszarze; dzięki systemowi wstępnej rejestracji, a często wymaganego członkostwa w pewnego rodzaju klubie, taki sposób współdzielenia sprawia, że proces rezerwowania i wynajmowania przebiega bardzo szybko (zwykle realizowany jest przez Internet), a samochód udostępniany jest w systemie komunikacji zdalnej;
- usługi transportu publicznego dostępnego na żądanie, czasem określane także nazwą „paratransit”, np. w Niemczech, Austrii i Szwajcarii znane jako Anrufsammeltaxi, w Holandii jako Treintaxi (taksówka kolejowa).

(4) Środki edukacyjne i szkoleniowe

Ta kategoria środków obejmuje integrację MM z systemem edukacji oraz szkolenie pracowników w zakresie zagadnień związanych z MM. Przykłady

- szkolenia pracowników hotelu lub centrum handlowego w zakresie przekazywania klientom informacji dotyczących mobilności;
- kursy z MM dla grup docelowych, takich jak personel centrum mobilności, koordynatorzy ds. mobilności czy przedstawiciele związku zawodowego;
- edukacja w zakresie mobilności – mobilność i sposób zarządzania mobilnością w celu ograniczenia korzystania z samochodu stają się elementami programów nauczania w szkołach i innych instytucjach.

(5) Środki oparte na obiekcie

W wielu krajach zarządzanie mobilnością obejmuje działania oparte głównie na konkretnych obiektach - generatorach ruchu, takich jak firmy, szkoły, szpitale, miejsca organizacji koncertów, meczów, targów, kompleksowe ośrodki administracyjne, ośrodki rekreacyjne. W ramach systemu zarządzania mobilnością poszukiwane są sposoby podróżowania do takich miejsc. Do tej kategorii należy wiele różnych środków, np.:

- plan mobilności szkolnej podobny jest do innych środków zarządzania mobilnością, z tym że zwykle w większym stopniu obejmuje zaangażowanie dzieci, rodziców, pracodawców oraz pracowników zarówno w zakresie planowania, jak i wdrażania stosowanych środków;
- usługi i infrastruktura oparte na obiektach – dopasowane do charakteru danego obiektu oraz osób, które do niego podróżują – takie jak parkingi rowerowe, udogodnienia dla pieszych na terenie obiektu, przystanki tramwajowe, parkingi samochodowe, autobusy wahadłowe, autobusy pracownicze, rozszerzone usługi autobusowe, system *park and ride* (przejazd samochodem z przesiadką na transport zbiorowy) oraz/lub *vanpooling* (grupowe użytkowanie mikrobusów).

(6) Telekomunikacja i elastyczna organizacja czasu

Organizacje i inne podmioty mogą stosować pewne środki w celu ograniczenia potrzeby podróżowania poprzez zastąpienie podróży systemem telekomunikacji oraz/lub przez reorganizację pracy. Przykłady:

- zmiana liczby wizyt pacjentów w szpitalu w celu przeprowadzenia danej procedury;
- zmiana liczby wizyt pacjentów w budynkach rządowych w celu przeprowadzenia pewnych procedur administracyjnych, takich jak rejestracja urodzenia dziecka czy uzyskanie tytułu własności nowego domu;
- zakupy, praca, kontakty towarzyskie oraz różne usługi – wszystko to przez telefon lub Internet w domu, bez potrzeby podróżowania;
- zmiana godzin pracy pewnych organizacji w celu ograniczenia natężenia ruchu w godzinach szczytu, poprzez wprowadzenie elastycznego czasu pracy lub zmniejszenia liczby dni roboczych w tygodniu; W tym drugim przypadku liczba godzin pracy na dzień jest zwiększana, natomiast zmniejszona zostaje liczba dni roboczych w tygodniu lub w miesiącu, co umożliwi ograniczenie ogólnego czasu podróżowania.

4.6.2 Element 9: Środki wspomagające MM

Chociaż środków tych nie można wdrażać bezpośrednio w systemie zarządzania mobilnością, mogą mieć one znaczący wpływ na wydajność jego funkcjonowania. Mogą one wpływać na koszty podróżowania samochodem lub innymi środkami transportu, a także sprawić, że środowisko będzie bardziej sprzyjać stosowaniu środków zarządzania mobilnością. Pomimo że użytkownik końcowy może nie odczuć bezpośrednio skutków działania tych środków, będą one wpływały na jego zachowania transportowe. Z tego względu są one nazywane działaniami wspomagającymi.

- Zarządzanie parkowaniem

aby ograniczyć podaż miejsc parkingowych oraz zarządzać ograniczoną podażą i tym samym wpłynąć na liczbę osób podróżujących do obiektu samochodem (ustalenie cen, zezwolenia, ograniczenia) (patrz [Aneks A](#))

- Włączanie MM w proces planowania

W większości krajów przed realizacją projektu budowlanego wymagane jest uzyskanie od sektora publicznego odpowiednich zezwoleń. W niektórych krajach w procesie wydawania pozwoleń określany jest czas, w którym sektor publiczny jest w stanie zachęcić wykonawcę obiektu do wdrożenia środków zarządzania mobilnością lub zażądać ich zastosowania. Innymi słowy, pozwolenia dotyczące planowania mogą czasem (w zależności od prawa i praktyki związanych z planowaniem stosowanych w danym kraju członkowskim) być połączone z pewnymi wymaganiami wobec dewelopera, właściciela oraz/lub najemcy, stosowanymi w celu zminimalizowania wpływu mobilności na nowy obiekt, poprzez wdrożenie w projekcie jednego lub kilku środków z kategorii „środków zarządzania mobilnością opartych na obiekcie”.

- Kredyty hipoteczne uzależnione od lokalizacji

czyli niższe odsetki w przypadku zakupu domu w miejscu, w którym uzależnienie od samochodu jest mniejsze.

- Udostępnianie opłat zintegrowanych

możliwość łączenia różnych środków transportu bądź biletów na różne wydarzenia z biletami transportu publicznego).

- Karty / opłaty na przewozy różnymi środkami transportu

uczestnictwo w systemie *carsharing* uprawnia do upustu na przewozy środkami transportu publicznego i odwrotnie; podobne rozwiązania stosowane są w ramach usług wynajmu rowerów oraz „paratransitu” (np. rowery jako środek transportu publicznego w Holandii (OV-Fiets)).

4.7 Komponent 4 – Monitoring i ocena

4.7.1 Element 10: Skutki dla użytkownika i społeczności

Obok rozsądnego planu implementacji każdego wdrażanego środka, także rozsądny plan oceny ma wpływ na ogólny poziom jakości zarządzania mobilnością. Plan ten powinien zawierać wskaźniki działań, aby określić bezpośrednią wydajność wszystkich środków i usług (MaxSumo, także wypracowany w ramach projektu MAX, dostarcza narzędzia do monitorowania i oceny środków MM). Powinien także definiować wskaźniki wpływu, które pozwalają na ocenę wpływu środków dot. zrównoważonej mobilności, takich jak *modal split*, zmniejszenie emisji CO₂ oraz szczególnych kwestii, poprawiających bezpieczeństwo ruchu drogowego (np. rezultaty dot. społeczeństwa).

Pakiet wskaźników działań zapewnia podstawy dla tego elementu w czasie audytu QMSMM. Aby skutecznie zdefiniować faktyczne rezultaty takiego systemu, cele MM powinny zostać wyznaczone z określonymi ograniczeniami czasowymi oraz mierzalnymi parametrami działań, tzn. powinny być to cele „SMART”. Cel SMART

S	Konkretny (Specific)	To znaczy, że jest sprecyzowany.
M	Mierzalny (Measurable)	Wyniki mogą zostać zmierzone i porównane z zamierzeniami.
A	Osiągalny	Oznacza to, że cele są możliwe do osiągnięcia i nie zostały wyznaczone na poziomie zbyt wysokim - ale też nie za niskim.
R	Realny / istotny ()	Cel musi być osiągalny za pomocą dostępnych środków oraz musi być istotny.
T	Określony w czasie ()	Czas na osiągnięcie celu powinien być wyznaczony, także kontrola postępów powinna zostać ujęta w ramy czasowe. Wszyscy zaangażowani w projekt powinni znać zarówno ustaloną datę osiągnięcia celu, jak i datę kontroli.

Potencjalne wskaźniki, np. dla Planów mobilności dla miejsc pracy:

— Wskaźniki dot. dojazdów:

- wzrost liczby pożyczek rowerowych na zasadzie poświęcenia pensji;
- wzrost liczby personelu, który dojeżdża do pracy, korzystając ze zrównoważonych środków transportu;
- zmniejszenie liczby samochodów zaparkowanych na parkingu przy miejscu pracy (jeśli dotyczy) bądź zmniejszenie liczby (dzierżawionych) miejsc parkingowych ze względu na zmniejszone zapotrzebowanie firmy.

— Wskaźniki podróży biznesowych:

- wzrost udziału wydatków związanych z transportem publicznym; wzrost udziału kosztów związanych z przebiegiem przy użyciu roweru;
- redukcja udziału kosztów związanych z przebiegiem samochodów;
- redukcja udziału kosztów związanych z podróżami lotniczymi;
- redukcja liczby podróży pomiędzy biurami.

- Inne wskaźniki:
 - zwiększony współczynnik zachowanych miejsc pracy / zmniejszona skala rotacji kadr;
 - zwiększone postrzeganie równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym jako cechy większych firm.
- Wskaźniki rezultatów:
 - redukcja emisji CO₂;
 - zmniejszenie kosztów parkingu w miejscu pracy (np. samochody firmowe, zwiększenie zainteresowania *carpoolingiem*).

Aby przeprowadzić wszystkie pomiary, zebrać informacje, przeanalizować je i utworzyć raport należy zapewnić odpowiedni czas oraz budżet.

Przed wszystkim miasto powinno określić cele oraz wskaźniki działań poszczególnych środków opartych na zasadach SMART. Pomocna może okazać się kontrola celów i osiągnięć podobnych środków MM w podobnych organizacjach. Co więcej, rzeczą podstawową jest przeprowadzenie pomiarów oraz monitoringu, aby zebrać wszystkie informacje o nakładzie, wydajności oraz wskaźnikach wyników. Powinien być zapewniony wystarczający know how, aby zebrać i przeanalizować wszystkie dane np. jak przeprowadzać ankiety, jak analizować bazy danych oraz musi zostać ustalony przejrzysty system raportowania, aby móc przedstawiać wydajność i wyniki.

4.7.2 Element 11: Informacja zwrotna dla partnerów

Posiadanie informacji o wydajności oraz rezultatach ma sens jedynie wtedy, gdy są one interpretowane, omawiane i wykorzystywane do dalszych ulepszeń. Dlatego też wyniki powinny być omawiane przez zespół ds. zarządzania mobilnością, dostarczane do wszystkich zaangażowanych partnerów i przekazywane zarówno szerszemu gronu, jak i osobom szczebla politycznego. W dłuższej perspektywie przejrzystość ta zwiększa całościowe wsparcie społeczności względem zarządzania mobilnością i zrównoważonej mobilności w ogóle oraz może zachować pewność budżetu dla MM na przyszłość.

4.7.3 Element 12: Ocena zarządzania

Ocena działalności zespołu ds. zarządzania mobilnością powinna być przeprowadzana regularnie, z udziałem wszystkich zaangażowanych stron. Nabierając dystansu do projektu, warto spojrzeć na mocne i słabe strony codziennej działalności i struktur operacyjnych zespołu ds. zarządzania mobilnością oraz głównych partnerstw odnośnie polityki, planowania, implementacji i oceny. Celem jest zdefiniowanie działań udoskonalających, aby otrzymać lepszą jakość.

Miasta, które posiadają system audytu bądź system oceny zarządzania, mogą wykorzystać go w odpowiednim czasie. Wyniki wcześniejszych ocen zarządzania powinny znaleźć się w polityce, strategii implementacji oraz monitoringu i ocenie. Różne poziomy (kierownictwo wyższego szczebla, szczebel polityczny, główni partnerzy i udziałowcy) mogą zostać połączone przy współpracy nad tymi regularnymi ocenami zarządzania. W niektórych przypadkach może zostać wprowadzona praktyka benchmarkingu na podstawie innych podobnych organizacji / miast bazująca na ich własnych raportach z ocen.

5 Procedury oceny QMSMM

5.1 Wprowadzenie

Punkt 4 opisuje podstawy QMSMM, jako jednego z 12 elementów bądź kryteriów jakości oraz drabinę zaawansowania, jako ogólny obraz różnych stopni w dążeniu do osiągnięcia pełnej jakości. Ten punkt wyjaśnia, jak połączyć te dwa elementy w procedurze oceny.

Główną ideą tych procedur jest ocena obecnego zarządzania mobilnością w mieście we wszystkich jego aspektach oraz możliwość wykorzystania procedur jako wskaźnika dla dalszych ulepszeń. Co więcej, miasta powinny postrzegać je jako wyzwanie, ale realne i pożyteczne dla miasta, bez względu na obecny stan stosowania przez nie MM.

UWAGA Na przykład, jeśli miasto zorganizowało w ostatnim czasie dzień bez samochodu (z wysokim udziałem mieszkańców i pozytywną oceną polityków), lecz z małą bądź bez znajomości idei MM, powinno - po wykonaniu audytu QMSMM - zostać zainspirowane całym wachlarzem miejskich oraz opartych na obiekcie środków zarządzania mobilnością oraz zdobyć instrukcje, jak inwestować bardziej systematycznie w MM.

Miasto z długą tradycją w zarządzaniu mobilnością – koncepcja MM jest znana lokalnym politykom i administracji miejskiej – powinno móc ocenić swój obecny stan zarządzania mobilnością i wykonać benchmarking wyników z innymi doświadczonymi miastami europejskimi oraz powinno zostać nagrodzone za dobrą działalność.

Dlatego też zostały zdefiniowane różne procedury audytu oparte na ambicjach miasta, obecnym stanie QMSMM, poziomie świadomości miasta w zakresie MM oraz możliwościach finansowych.

Poniższe punkty opisują pięć różnych procedur, począwszy od najmniej zaawansowanych i wymagających najmniej wysiłku kończąc na bardzo ambitnych, które wymagają więcej czasu i środków finansowych.

5.2 Ocena wewnętrzna

5.2.1 Ocena własna

Pierwsza procedura to krótki, ustrukturalizowany kwestionariusz, który dostarcza pierwszej, szybkiej oceny stanu jakości zarządzania mobilnością w mieście. Kwestionariusz składa się z 24 pytań, które odnoszą się do 12 elementów systemu zarządzania jakością w MM (zgodnie z [Rysunek 1](#)). Po udzieleniu odpowiedzi na 25 pytań w 5 stopniowej skali – co zajmuje mniej więcej pół godziny – respondent otrzymuje pierwszy, ogólny obraz punktacji jakości w zarządzaniu mobilnością miasta. Jednakże ta całościowa ocena jest oceną wstępną.

Głównym celem tego kwestionariusza jest zaznajomienie miejskich koordynatorów mobilności z kryteriami zarządzania jakością w szybki i łatwy sposób oraz otrzymanie wyniku ogólnego obrazu MM w mieście z uwzględnieniem szerszej skali 12 elementów. W ten sposób kwestionariusz staje się pierwszym etapem prawdziwych procedur audytowych opisanych później. Może być także środkiem dla kierownika / koordynatora mobilności do przedstawienia tematu lokalnym partnerom MM, zespołowi ds. MM, głównym decydentom, a także do przekonania ich do wzięcia udziału w procedurze audytu wewnętrznego i zewnętrznego. Kwestionariusz został przedstawiony w [Aneksie B](#).

5.2.2 Mały audyt wewnętrzny

Procedura audytu własnego bazuje na kwestionariuszu oraz systemie oceny. Kwestionariusz został przedstawiony w [Aneksie C](#). Osoby zaangażowane w procedurę audytu to koordynator, kierownik ds. MM oraz zespół ds. MM w mieście. W składzie zespołu ds. MM wchodzi każdy, kto ma sprecyzowane obowiązki dotyczące MM (połączone lub nie z innymi obowiązkami, jak to najprawdopodobniej ma miejsce w mniejszych miastach). Większość członków zespołu ds. MM prawdopodobnie będzie pracownikami miejskiego wydziału transportu. Publiczni i prywatni partnerzy MM, inni udziałowcy / współpracownicy oraz szczebel polityczny nie są bezpośrednio zaangażowani w tę skróconą procedurę. Nawet współpracując w sposób pośredni, powinni być informowani o przeprowadzaniu audytu oraz jego wynikach, ponieważ może to pomóc zespołowi podkreślić i ocenić proponowane działania udoskonalające. Ponadto, część działań może mieć na celu

zwiększenie zaangażowania udziałowców jako partnerów w polityce MM oraz procedurach. Prowadzi to do procedur audytu wewnętrznego zgodnie z punktem 5.4. Koszty przeprowadzenia tej procedury są minimalne. Wymaga jedynie czasu potrzebnego miejskim członkom zespołów ds. MM na wypełnienie kwestionariusza oraz czas na dwa (bądź więcej) spotkania, aby omówić rezultaty. Jeden członek zespołu, koordynator / kierownik ds. MM bądź inna osoba z zespołu ds. MM powinna podjąć rolę pomocnika lub też sprawozdawcy przebiegu audytu wewnętrznego (patrz [Aneks D](#), aby uzyskać dokładne instrukcje). Raport z audytu, będący wynikiem procedury, posiada jedynie ważność wewnętrzną, między zespołem ds. MM i koordynatorem. Nie może być punktem odniesienia w działalności miasta dla innych miast i ich działalności MM.

Główną wartością wyników audytu dla miasta będzie

- zmierzenie własnego postępu w jakości w działaniach MM w czasie, ocena obecnych praktyk MM, ustalenie listy działań ulepszających na podstawie oceny oraz ponowna ocena rezultatów tych ulepszeń podczas kolejnego audytu rok lub dwa lata później;
- nowy bodziec dla koordynatora MM oraz dla zespołu do podjęcia kolejnych kroków w zakresie MM w mieście, aby zwiększać świadomość na szczeblu politycznym i aby być w pełni wspieranym przez zespół w tym działaniu;
- umożliwienie członkom zespołu ds. MM oraz koordynatorowi aktywnego zaangażowania w rozwój polityki MM w mieście oraz poszerzenie codziennych prac związanych z projektem.

Jeśli rezultaty małego audytu będą dobre, bądź jeśli zostały osiągnięte kolejne stopnie drabiny zaawansowania po kilkukrotnym audytowaniu, przedstawiciele szczebla politycznego powinni mieć świadomość satysfakcjonującego działania i zespół ds. MM może działać ambitniej, rozszerzając procedurę audytu wewnętrznego, włączając większą liczbę partnerów i przybierając orientację zewnętrzną, poza granice własnego departamentu transportu.

5.2.3 Audyt wewnętrzny

Procedura audytu wewnętrznego znów opiera się na kwestionariuszu (patrz [Aneks E](#)), systemie oceny i wspólnej dyskusji zespołu ds. MM (teraz jako jednej strony w dyskusji) a głównymi partnerami w mieście. Liczba osób zaangażowanych jest większa niż w mały audyt wewnętrzny. Inicjatywa przeprowadzenia tego typu audytu powinna być podjęta przez - bądź chociaż wspierana przez - osoby odpowiedzialne za zarządzanie mobilnością na szczeblu politycznym. Wymagane zaangażowanie partnerów w procedurę audytu jest większe pod względem nakładu czasu. Także znaczenie wydajności tej procedury audytowej wzrasta, a wymienione działania ulepszające, jako wynik procedury audytu angażują większą liczbę partnerów. Powodzenie i znaczenie audytu zależy od liczby i pozycji partnerów, którzy byli zaangażowani w całą procedurę audytu i którzy włączyli ocen oraz działania ulepszające w sprawozdanie z audytu. Dlatego też rola audytora wewnętrznego, jako pomocnika w procesie audytu jest bardzo ważna. Dobry instruktarz oraz przejrzystość sposobu bardziej efektywnego komponowania grup, łatwiejszego przeprowadzania procesu audytu, osiągania porozumienia i tworzenia raportu to klucz do sukcesu. I znów naśladowanie innych miast i ich zachowań nie jest możliwe, a głównym celem przeprowadzenia audytu jest porównanie wydajności polityki MM w perspektywie czasu.

Główne zalety wyniku audytu to:

- rozszerzenie perspektyw i ambicji MM w mieście z wydziału transportu na inne wewnętrzne i zewnętrzne partnerstwa oraz
- wzmocnienie istniejących partnerstw w mieście i poszukiwania nowych.

Tą procedurą szczególnie zainteresowane są miasta zaawansowane w całościowym praktykowaniu MM (mające ogólną wizję zarządzania mobilnością) albo też wykorzystujące specyficzne środki MM i gotowe rozszerzyć zakres tych środków na poziomie siedziby bądź miasta. Koszt tej procedury pozostaje – poza

nakładem czasowym wszystkich partnerów – ograniczony, ponieważ nie został zatrudniony audytor zewnętrzny.

5.3 Audyt zewnętrzny

Jeśli miasto przyjęło raz lub kilka razy procedury ujęte w punkcie 5.2.3 bez większych problemów, może być zainteresowane porównaniem wydajności własnej MM i tej w innych europejskich miastach. W tej procedurze audyt przeprowadzany jest przez audytora zewnętrznego jako moderatora. I znów ten sam kwestionariusz jest podstawą procedury audytu, ale zebranie, interpretacja i ocena danych na temat funkcjonowania 12 różnych elementów jest koordynowana przez audytora zewnętrznego. Także oprócz opinii zespołu ds. MM (według punktu 5.2.2) oraz opinii partnerów (według punktu 5.2.3), także opinia audytora zewnętrznego jest ważna przy ocenie jakości 12 elementów. To także audytor zewnętrzny jest odpowiedzialny za stworzenie sprawozdania z audytu.

Audytor zewnętrzny przyjmuje rolę moderatora wewnętrznego, zgodnie z punktem 5.2.3 oraz wprowadza własną ocenę zastosowania audytu QMSMM podnosząc wagę raportu. Dlatego właśnie benchmarking rezultatów działań miasta jest możliwy. Co więcej, proponowane działania ulepszające mogą zyskać dzięki wiedzy i doświadczeniu audytora zewnętrznego, zdobytego przy podobnych projektach przeprowadzanych w innych miastach. Miasto może również wybrać bezpośrednio tę procedurę, która w odczuciu audytora będzie najbardziej wiarygodna przy procesie audytu i przy wydajności MM względem partnerów miasta. Audytor zewnętrzny działa jako osoba obiektywna, która wykracza poza wszelkie czułe punkty zespołu ds. MM oraz napięcia pomiędzy zespołem ds. MM i innymi partnerami z innych wydziałów.

Zadania audytora zewnętrznego przedstawiają się następująco²⁾:

- zbieranie przejawów występowania 12 różnych elementów oraz kwestii zawartych w liście kontrolnej przez dwustronny kontakt z koordynatorem ds. MM i/lub zespołem ds. MM, a także analizowanie dokumentów i informacji o wszystkich procedurach w obiekcie, sprawozdań, itd.;
- spotkania z koordynatorem ds. MM oraz zespołem ds. MM w celu uzyskania od nich wyników oceny jakości jako linii bazowej;
- uczęszczanie na różne dodatkowe spotkania (grupowe bądź dwustronne, średnio na 5 spotkań) z głównymi partnerami w MM z prośbą o ich ocenę i wkład w udoskonalenie propozycji działań udoskonalających;
- osiągnięcie porozumienia z koordynatorem ds. MM i zespołem ds. MM;
- nakreślenie sprawozdania z audytu oraz
- przedstawienie sprawozdania z audytu zespołowi ds. MM oraz lokalnym partnerom w MM.

Cała procedura może trwać od 3 do 4 miesięcy. Nakład czasu wymagany przy audycie zewnętrznym to około 15 osobodni uzupełnionych czasem poświęconym przez lokalnych działaczy MM.

5.4 Certyfikacja i benchmarking

W ramach tej procedury benchmarking staje się centralnym punktem audytu QMSMM. Docelowa grupa miast do tego rodzaju audytu to miasta, które osiągnęły poziom 4 – orientacją MM na reakcję łańcuchową – na drabinie zaawansowania w różnych elementach podczas wcześniejszych audytów zewnętrznych i dlatego chcą osiągnąć poziom 5 – pełne zarządzanie jakością w niektórych obszarach swojej działalności.

W tym wypadku procedura jest prowadzona w całości przez zespół co najmniej 2 audytorów zewnętrznych. Ich ocena przyczynia się do przyznania miastu znaku jakości MM. Tych trzech audytorów dokona przede wszystkim analizy wszystkich dowodów na istnienie MM, dostarczonych jako standardowy formularz

²⁾ W oparciu o doświadczenie zdobyte w czasie realizacji QMSMM Kortrijk w ramach projektu MAX.

aplikacyjny przez miasto aplikujące. Formularz ten składa się z 12 elementów i dostarcza podstawowego dowodu. Ponieważ poziom zaawansowania jakości 4 składa się z dużej liczby elementów (podejście systematyczne i nastawione na reakcję łańcuchową) wiele dowodów powinno zawierać dokumenty i drugorzędne materiały o wydajności i rezultatach.

Drugim etapem jest spotkanie zarówno dwóch audytorów, a także koordynatora ds. MM wraz z odpowiedzialnym za MM politykiem. Celem spotkania jest uporządkowanie i omówienie dostarczonych w formularzach aplikacyjnych dowodów.

W trzecim etapie audytorzy mogą rozważyć organizację dodatkowych dwustronnych wywiadów z kluczowymi osobami, aby zweryfikować poziom jakości, a także aby odbyć wizytę w obiekcie.

Czwarty etap składa się z osiągnięcia porozumienia między trzema audytorami odnośnie przekazania miastu (bądź nie) znaku jakości zarządzania mobilnością.

Znak ten pozostanie ważny przez dwa lata.

6 Więcej szczegółów dotyczących procedur audytu

6.1 Wykorzystanie kwestionariusza oraz systemu oceny w procedurach audytu

W procedurach odnoszących się do punktów 5.2.2, 5.2.3, 5.3 oraz 5.4, proponuje się wykorzystanie kwestionariusza i systemu oceny, aby zbadać jakość każdego z elementów. Kwestionariusz oraz schemat oceny dostarcza [Aneks C](#). Kwestionariusz w całości składa się mniej więcej z 90 pytań, pogrupowanych w 12 grup czy 12 elementów. Dla każdego z elementów wymagane jest od 5 do 8 odpowiedzi na 5-stopniowej skali odnoszącej się do drabiny zaawansowania:

- „0” oznacza, że nie ma jakichkolwiek oznak danego elementu; miasto nie przejawia aktywności w tym określonym obszarze;
- „5” natomiast oznacza, że są bardzo wyraźne dowody istnienia aktywności w określonym obszarze, miasto pracuje w sposób systematyczny i innowacyjny oraz osiąga dobre wyniki w porównaniu z innymi organizacjami.

Dla każdego elementu, respondent proszony jest także o argumentację odpowiedzi, ponieważ celem QMSMM nie jest jedynie kontrola, czy pewne standardowe procedury lub dokumenty zostały wprowadzone czy nie. To narzędzie bada także, czy procedury przyczyniają się do procesu podnoszenia jakości MM w mieście. Dlatego też, obok zbierania dowodów za pomocą analizy dokumentów i procedur, sugeruje się korzystanie z kwestionariusza jako narzędzia do otwarcia dyskusji pomiędzy głównymi działaczami na rzecz MM w mieście. Dla miasta, które posiada małe doświadczenie w MM lub nie posiada go w ogóle, otwarta dyskusja pomiędzy koordynatorem ds. MM i zespołem ds. MM na temat 12 kluczowych elementów może zainspirować podjęcie kolejnych kroków. Dla miasta z większym doświadczeniem, tego rodzaju dyskusja jest bardziej istotna przy większej grupie m.in. zespołu ds. MM i innych partnerów MM. Dla miasta z długotrwałą tradycją w MM, celem może być benchmarking.

Kwestionariusz oraz system oceny powinny zostać wykorzystane przez koordynatora ds. MM i zespół ds. MM. Powinni wypełnić kwestionariusz indywidualnie. Wszystkie indywidualne odpowiedzi są zbierane, porównywane i podsumowywane. Podczas pierwszych spotkań procedur odnośnie punktów 5.2.2, 5.2.3 i 5.3, przedstawiane są wyniki grupy, a różnice w opiniach poddawane są dalszej dyskusji. Celem jest uzyskanie porozumienia w ocenie między 0 a 5 wszystkich 12 elementów. Dla każdego z 12 elementów, powinna zostać przeprowadzona podstawowa ocena wypracowanego porozumienia, jak i powinien zostać zaproponowany sposób poprawy jakości danego elementu. Uzasadnienia oraz koncepcje ulepszeń mogą zostać osiągnięte za pomocą najlepszych bądź najgorszych kryteriów oceny (czy pytań) dla każdego z elementów.

W procedurze, zgodnie z punktem 5.2.2, audyt kończy się w tym miejscu (patrz [Aneks D](#), aby uzyskać dokładne instrukcje).

Z procedurą zgodną z punktami 5.2.3 oraz 5.3, oceny koordynatora ds. MM oraz zespołu ds. MM traktowane są jako oceny bazowe, które poddane zostaną następnie zweryfikowane między zespołami, aby udoskonalić ocenę, jeśli jej obraz nie jest klarowny, opinie bardzo się różnią lub aby lepiej przeanalizować możliwości ulepszeń. Na tym poziomie część elementów poddawana jest dalszej analizie, przez pojedyncze osoby bądź dyskusje grupowe z partnerami. Skutkuje to wypracowaniem ostatecznej oceny 12 elementów oraz sporządzeniem listy działań ulepszających (patrz [Aneks E](#), aby uzyskać dokładne instrukcje do tej procedury). W procedurze, zgodnie z punktem 5.3, etap ten powinien zostać przeprowadzony głównie przez audytora zewnętrznego. Zgodnie z punktem 5.2.3, zadanie to należy do audytora wewnętrznego.

Kolejny krok to osiągnięcie porozumienia między koordynatorem ds. MM i jego/jej zespołem w sprawie całościowej oceny jakości, na bazie poszerzonych informacji oraz wybranie mniejszej liczby działań ulepszających z proponowanej listy.

Ostatnim krokiem jest przedstawienie wyników wszystkim zaangażowanym partnerom.

6.2 Forma raportowania audytu

W swojej ogólnej formie raport powinien:

- zawierać całościową strukturę złożoną z 12 elementów,
- zawierać ogólny opis dowodów występowania każdego z elementów,
- wyznaczać ogólną ocenę elementów na podstawie porozumienia, wypracowanego przez członków zespołu,
- dostarczać uzasadnienia każdej z ocen oraz opisu proponowanych działań ulepszających,
- zawierać wyselekcjonowane działania ulepszające, bazujące na praktyce priorytetyzacji.

6.3 Kwalifikacje audytorów zewnętrznych

Audyty zewnętrzne przeprowadzane są przez niezależne organizacje zewnętrzne. Organizacje te, zazwyczaj akredytowane, mogą okazać certyfikat zgodności z wymogami niniejszego dokumentu. Wskazówek przeprowadzania audytu dostarcza EN ISO 19011.

Ze względu na to, że kwalifikacje audytorów zewnętrznych to kluczowy czynnik wpływający na wydajność audytu, sprawdzając zgodność certyfikacji z wymogami niniejszego dokumentu sugeruje się sprawdzenie także, czy audytor zewnętrzny posiada kompleksowe przygotowanie z zarządzania mobilnością oraz czy przeszedł formalne szkolenie, jako audytor, np. zgodnie z EN ISO 19011.

Annex A

(instruktażowy)

Definicja i kategoryzacja indywidualnych środków zarządzania mobilnością

A.1 Wprowadzenie

Punkt 4.6 zawiera kategoryzację środków MM. Tam gdzie to konieczne, sekcja ta została poszerzona o krótką definicję zaczerpniętą z punktu [4].

A.2 Środki informacji

A.2.1 Centrum mobilności

Centrum mobilności udostępnia informacje oraz usługi w zakresie mobilności, obejmujące np. sprzedaż biletów - zwykle na kilka środków transportu publicznego (autobusy, metro, tramwaje, pociągi), lecz także dotyczące innych udogodnień i rozwiązań (parkingi, *carsharing*, *carpooling*). Centrum mobilności opracowuje czasami plany mobilności dla generatorów ruchu, takich jak szkoły, firmy itp. Jeśli centrum mobilności ma swoją siedzibę w dużej firmie, nazywane jest czasem biurem ds. mobilności.

A.2.2 Konsultant ds. mobilności

Konsultant ds. mobilności to osoba udostępniająca informacje o podróży dla indywidualnych potrzeb podróżującego (w takim przypadku często pracuje dla centrum mobilności), lub osoba opracowująca plany mobilności. Pełniąc tę rolę, osoby te są czasami nazywane menedżerami mobilności lub koordynatorami ds. podróży / mobilności – zwłaszcza wtedy, gdy ich praca dotyczy konkretnego obiektu.

A.3 Środki promocyjne

A.3.1 System spersonalizowanej pomocy w podróży (PTA)

W ramach systemu spersonalizowanej pomocy w podróży (PTA - Personalised Travel Assistance) rekrutowane są osoby zainteresowane zmianą swoich zachowań transportowych. Rekrutacja może być prowadzona w miejscach pracy, jednak najczęściej stosowana jest metoda polegająca na dotarciu do gospodarstw domowych w całym obszarze (szczególnie w Australii, gdzie realizowany jest program TravelSmart). List informujący o kampanii na rzecz świadomego podróżowania wysyłany jest do wszystkich gospodarstw domowych w danym obszarze, a następnie nawiązywany jest kontakt telefoniczny. Osobom, które wyrażą zainteresowanie, oferowane są różne rozwiązania, z których jednym może być system spersonalizowanej pomocy w podróży (PTA). W ramach eksperymentu z systemem PTA członkowie rodziny zwykle prowadzą dziennik, w którym opisują swoje podróże w ciągu jednego tygodnia. Następnie omawiają je z doradcą, w celu znalezienia sposobu na zmianę swoich wzorców podróży, poprzez intensywniejsze wykorzystywanie systemu *carpoolingu*, korzystanie z rowerów, przemieszczanie się pieszo, korzystanie ze środków transportu publicznego, zmianę organizacji podróży lub wykorzystanie technologii komputerowych.

A.4 Środki organizacji i koordynacji

A.4.1 *Carpooling*

Carpooling ma miejsce, gdy dwoje lub więcej ludzi odbywa tę samą podróż, korzystając z jednego prywatnego samochodu (w Wielkiej Brytanii system taki określany jest jako *carsharing*).

A.4.2 *Carsharing*

Carsharing to system, w ramach którego uiszczana jest opłata za godzinę / dzień użytkowania samochodu, będącego własnością firmy, która obsługuje ten system w ramach działalności komercyjnej, a samochody nie są umieszczone w jednym, centralnym miejscu, lecz znajdują się w lokalizacjach rozproszonych po całym mieście lub nawet kilku miastach. System taki można także zorganizować w ramach danej organizacji, w oparciu o formalną rezerwację (w Wielkiej Brytanii system ten określany jest nazwą *Car Pooling*, natomiast system opisany wyżej – nazwą *Car Clubs*). Między systemem *carsharing* a tradycyjnym wynajmem samochodów (ang. *Car Rental*) istnieje kilka istotnych różnic – w systemie *carsharing* możliwe jest wynajęcie samochodu na bardzo krótki czas, nie jest potrzebny pracownik dostarczający samochód, a pojazdy dostępne są w wielu różnych miejscach.

A.4.3 *Vanpooling*

Vanpooling ma miejsce, gdy grupa osób dojeżdża do pracy mikrobusem, dzieląc między siebie koszty jego użytkowania. Czasami do takiej usługi dopłaca pracodawca. Może ona zostać także zorganizowana przez osobę trzecią, a nie przez samych pracowników

A.5 Środki oparte na obiekcie

A.5.1 Plan mobilności

Plan mobilności to plan oparty na obiekcie, stosowany w celu zarządzania wzorcami, a często także zmiany wzorców podróży osób przemieszczających się do i z obiektu (np. pracowników firmy, klientów sklepu, uczniów i nauczycieli podróżujących do szkoły). W wielu krajach jest on znany jako plan podróży lub plan ograniczenia podróżowania. Na plan mobilności najczęściej składa się cały pakiet środków, zwłaszcza w przypadku, gdy obiekt jest bardzo duży. Plan mobilności musi być dostosowany do potrzeb danego obiektu, będzie więc obejmował szereg środków wybranych z poniższej listy (która nie jest jednak listą wyczerpującą):

- promowanie różnych sposobów podróżowania do obiektu mające na celu uświadomienie ludziom ich dostępności;
- informacje o sposobach dotarcia do obiektu, podawane w różnych formach (przez Internet, za pomocą oznakowań dróg dla pieszych itp.);
- system *carpoolingu*, pozwalający dobrać osoby regularnie podróżujące na danej trasie, tak aby przemieszczały się razem;
- Plan *carsharingu* (np. współużytkowanie samochodów firmowych w podróżach służbowych, a czasami także prywatnych, po godzinach pracy);
- usługa gwarantowanego dowozu do domu, dzięki której osoby korzystające z systemu *carpooling* mogą dostać się do domu na wypadek niespodziewanej sytuacji, np. gdy nagle zachoruje im dziecko;

-
- zmniejszona liczba dni roboczych w tygodniu (przepracowanie 10 dni roboczych w ciągu 9 dni dzięki wydłużeniu godzin pracy) lub zmiana godzin pracy bądź harmonogramu spotkań w celu uniknięcia podróżowania w godzinach szczytu oraz/lub koordynacja czasu pracy z odjazdami środków transportu publicznego;
- pozwalanie na czasową pracę w domu i pomoc w organizacji takiego systemu pracy, a także ułatwienia w zakresie zakupów realizowanych z domu, bez konieczności udawania się do danego obiektu;
- reorganizacja i racjonalizacja podróży służbowych oraz/lub zastąpienie niektórych z nich przez stosowanie systemów telekomunikacyjnych w celu ograniczenia podróży;
- reorganizacja i racjonalizacja dostaw realizowanych przez firmę oraz/lub dostawców, w celu ograniczenia przewozów towarów do i z obiektu;
- zmiany w systemie dodatków wypłacanych za korzystanie z własnego samochodu podczas podróży służbowych, w celu promowania bardziej przyjaznych dla środowiska pojazdów i środków transportu (np. przy dłuższych podróżach zwracanie jedynie kosztu biletu kolejowego, niezależnie od użytego środka transportu, zamiast wypłacania stawki za kilometr przejechany samochodem; wyższa kwota zwracana za kilometr przejechany rowerem niż za tę samą odległość pokonaną samochodem itp.); stosowanie tych środków ma na celu zmianę środków transportu używanych w podróżach służbowych, a także ograniczenie zachęty do przyjeżdżania do pracy samochodem ze względu na okazję „zarobienia” dodatkowych pieniędzy;
- prysznice, przebieralnie, szatnie, żelazka, lokówki oraz suszarki dostępne dla osób przychodzących do pracy pieszo, biegającym, przyjeżdżającym na deskach, wrotkach lub rowerach;
- bezpieczny parking rowerowy;
- dotowane / podatkowo korzystne zakupy rowerów oraz innych środków powolnego transportu;
- udostępnianie rowerów firmowych;
- serwis rowerów dostępny na miejscu na początku sezonu;
- bezpieczne i bezpośrednie ścieżki rowerowe i drogi dla pieszych łączące budynki ze wszystkimi wejściami na teren obiektu;
- opłacenie lub negocjowanie z operatorami transportu publicznego udostępniania poniższych usług oraz usprawniania istniejących:
 - autobusy wahadłowe kursujące między obiektem i pobliskimi węzłami komunikacyjnymi lub system *park and ride* (może to być system obsługiwany przez władze miasta, lub system otwarty tylko dla użytkowników z organizacji z niego korzystającej),
 - rozszerzanie istniejących usług i zwiększenie ich częstotliwości,
 - uruchamianie nowych usług, w celu bezpośredniego połączenia obiektu z obszarami, w których mieszka wielu jego użytkowników,
 - upusty na bilety dla użytkowników obiektu,
 - udostępnianie biletów pracowniczych, oferowanych dojeżdżającym oraz redukcja cen biletów dla osób regularnie podróżujących środkami transportu publicznego,

- oferowanie biletów tymczasowych umożliwiających wypróbowanie przez tydzień lub miesiąc środków transportu publicznego osobom, które zwykle z nich nie korzystają;
- sprzedaż na miejscu biletów na środki transportu publicznego;
- *vanpooling* - grupa pracowników dojeżdża do i z obiektu jednym mikrobusem, czasami dotowanym przez firmę;
- wypłacanie pracownikom premii (codziennych) za korzystanie z alternatywnych środków transportu do miejsca pracy (stosowane zwykle jedynie w przypadku dojazdów do pracy);
- zatrudnienie konsultanta ds. mobilności i uruchomienie na miejscu biura ds. mobilności;
- zapewnienie infrastruktury, dzięki której ograniczona jest potrzeba wyjazdu z obiektu podczas przerw;
- zarządzanie parkowaniem na terenie obiektu (a czasami, w porozumieniu z lokalnymi władzami, także poza nim); dodatkowe informacje podano poniżej.

A.5.2 Zarządzanie parkowaniem samochodów

Zarządzanie parkowaniem samochodów stanowi bardzo istotny mechanizm wpływający na sposób, w jaki odbywa się podróż do obiektu. W sytuacji, gdy liczba miejsc parkingowych jest niewystarczająca, zarządzanie parkowaniem na terenie obiektu może odbywać się na poniższych zasadach:

- Od wszystkich lub niektórych użytkowników można pobierać opłaty za dzienne, miesięczne lub roczne użytkowanie parkingu, w oparciu o stawki ryczałtowe lub stawki uzależnione od różnych kryteriów (np. od dochodów pracownika), lub w zależności od jakości i lokalizacji miejsca parkingowego.
- Można wprowadzić pewne ograniczenia np. pracownicy mogą korzystać ze swoich miejsc przez cztery na pięć dni.
- Najlepsze miejsca mogą być zarezerwowane dla osób korzystających z systemu wspólnych przejazdów samochodem, co będzie stanowić zachętę do współdzielenia swojego samochodu z innymi pracownikami.
- Miejsca mogą być przydzielane według określonych kryteriów, np. wg stanowiska lub tego, ile czasu zajmuje danej osobie dotarcie do obiektu samochodem w porównaniu z transportem publicznym, w zależności od obowiązków związanych z opieką nad rodziną itp.
- Dostęp do parkingu może być ograniczony czasowo, np. parking w centrum handlowym może być zamknięty do godziny 10:00 w celu zniechęcenia do korzystania z niego.
- Pracownicy mogą otrzymywać ekwiwalent pieniężny za niekorzystanie ze swoich miejsc parkingowych (ang. *parking cash-out*).

Ponadto, jeśli parking posiada ograniczoną liczbę miejsc parkingowych, na które istnieje zbyt duże zapotrzebowanie, może być konieczna współpraca z lokalnymi władzami, w celu zorganizowania miejsc parkingowych na ulicach wokół obiektu, w celu uniknięcia efektu „przepełnienia”.

A.5.3 szkolne plany mobilności

W ramach szkolnych planów mobilności rodzice mogą pomagać we wdrożeniu środków, np. poprzez uruchomienie „pieszych autobusów” - dzieci chodzą razem do szkoły, eskortowane przez kilku rodziców. Ponadto opracowanie, funkcjonowanie i monitorowanie planu jest często zintegrowane z planem zajęć w szkole. Uczniowie i rodzice poznają rozwiązania, w ramach których udostępniane są alternatywne środki

transportu do szkoły, dowiadują się, czym jest mobilność, uczestniczą w działaniach promocyjnych oraz akcjach budujących świadomość. Mogą one obejmować:

- Gry związane z zagadnieniem mobilności, organizowane w połączeniu z sondażami, które mogą mieć np. formę konkursu na najlepszą ankietę wymyśloną przez dzieci.
- Zaangażowanie dzieci w identyfikację obszarów wokół szkół, w których czują się zagrożone ruchem, a następnie pomoc w opracowaniu środków umożliwiających ograniczenie takich problemów.
- Szkolne zajęcia z mobilności (w tym wycieczki edukacyjne).
- Nauka jazdy na rowerze.
- Wyznaczone miejsca, w których wysiadają dzieci przywożone do szkoły samochodem.
- Zakaz parkowania przed szkołą.
- Organizowanie systemów wspólnych przejazdów samochodem lub „pieszych autobusów”, usprawniających przemieszczanie się dzieci w drodze do szkoły.

Annex B (instruktażowy)

Mały kwestionariusz oceny własnej QMSMM

- 1) Czy dobrze znane są zachowania mobilne oraz potrzeby mieszkańców i turystów w Twoim mieście?
(na przykład informacje o *modal split*)

Brak informacji	0	1	2	3	4	5	Doskonałe informacje
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 2) Czy zamierzenia i ambicje zarządzania mobilnością (MM) zostały spisane jako dokumenty polityki (osobny dokument jako część Planu Zrównoważonego Transportu miejskiego lub podobnego) i czy polityka ta jest zgodna z definicją MM?

Brak jakichkolwiek oznak	0	1	2	3	4	5	Bardzo wyraźne oznaki
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 3) Czy polityka MM została wspomniana i zespolona z całościową polityką transportu i innymi znaczącymi politykami?

Brak jakichkolwiek oznak	0	1	2	3	4	5	Bardzo wyraźne oznaki
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 4) Czy lokalne organy polityczne, kierownictwo departamentu transportu (bądź podobne) rozumie i wspiera ideę zarządzania mobilnością?

Brak jakichkolwiek oznak	0	1	2	3	4	5	Bardzo wyraźne oznaki
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 5) Czy ktokolwiek z lokalnej administracji przyjął odpowiedzialność za politykę MM (sformalizowaną bądź nie)?

Brak jakichkolwiek oznak	0	1	2	3	4	5	Bardzo wyraźne oznaki
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

6) Czy środki zarządzania mobilnością i środki infrastrukturalne traktowane są na równi podczas procesów decyzyjnych?

Brak jakichkolwiek oznak	0	1	2	3	4	5	Bardzo oznaki	wyraźne
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

7) Czy wśród przedstawicieli administracji miasta występuje szeroko rozprzestrzeniona wiedza na temat tego czym MM jest i czego może dokonać?

Brak jakichkolwiek oznak	0	1	2	3	4	5	Bardzo oznaki	wyraźne
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

8) Czy posiadacie program bądź plan dla MM, który byłby zatwierdzony przez kierownictwo departamentu transportu, lokalne organy polityczne lub podobne?

Brak jakichkolwiek oznak	0	1	2	3	4	5	Bardzo wyraźne oznaki (regularnie przeglądamy ten dokument)	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

9) Czy program bądź proces MM zawiera partnerstwa z istotnymi partnerami, takimi jak władze transportu publicznego, administracja dróg, szkoły, firmy itd.?

Brak jakichkolwiek oznak	0	1	2	3	4	5	Bardzo oznaki	wyraźne
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

10) Czy proces MM dotyczy podejścia mającego na względzie transport różnymi środkami lokomocji, aby zapewnić dostęp do nich wszystkich?

Brak jakichkolwiek oznak	0	1	2	3	4	5	Bardzo oznaki	wyraźne
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

11) Czy program MM dotyczy środków MM w stosunku do szerszego zakresu grup docelowych bądź segmentów (mieszkańców, turystów, pasażerów komunikacji miejskiej, uczniów)?

Brak jakichkolwiek oznak	0	1	2	3	4	5	Bardzo oznaki	wyraźne
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

12) Czy miasto działa używając różnych kategorii środków: informacja, promocja i świadomość, organizacja i koordynacja, edukacja i szkolenia, środki skupiające się na lokalizacjach, jak szkoły czy firmy?

Brak jakichkolwiek środków	0	1	2	3	4	5	Bardzo różnorodność środków	duża
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

13) Czy istnieje organizacja lub/i oddział odpowiedzialny za MM (zespół MM)?

Brak jakichkolwiek oznak	0	1	2	3	4	5	Bardzo oznaki	wyraźne
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

14) Czy zarządzanie mobilnością podlega wystarczającemu, regularnemu i spójnemu finansowaniu?

Brak jakichkolwiek oznak	0	1	2	3	4	5	Bardzo oznaki	wyraźne
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

15) Czy wiedza i kompetencje zespołu MM spełniają wymagania konieczne dla procesu MM (np. marketing i komunikacja, transport i mobilność, zrównoważony rozwój)?

Brak jakichkolwiek oznak	0	1	2	3	4	5	Bardzo oznaki	wyraźne
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

16) Czy czas i pieniądze są dostępne dla przeprowadzenia szkoleń oraz wymiany doświadczeń i wiedzy z innymi (budowanie sieci)?

Brak jakichkolwiek oznak	0	1	2	3	4	5	Bardzo oznaki	wyraźne
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

17) Czy Państwa miasto łączy MM ze środkami fizycznymi, aby uczynić łatwiejszymi chodzenie, jazdę na rowerze, transport publiczny itd.?

Brak jakichkolwiek oznak	0	1	2	3	4	5	Bardzo oznaki	wyraźne
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

18) Czy Państwa miasto wykorzystuje zachęty podatkowe bądź podobne, aby wpłynąć na liczbę osób wybierających podróż do miasta czy jakiejś lokalizacji samochodem (np. opłaty dot. natężenia ruchu czy zarządzanie miejscami postojowymi, jak opłaty, limity, bilety parkingowe)?

Brak jakichkolwiek oznak	0	1	2	3	4	5	Bardzo	wyraźne
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	oznaki	

19) Czy miasto namawia bądź wspiera nowych inwestorów we wdrażaniu zarządzania mobilnością?

Brak jakichkolwiek oznak	0	1	2	3	4	5	Bardzo	wyraźne
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	oznaki	

20) Czy wyniki procesu MM, zaprezentowane znaczącym udziałowcom, kierownictwu wyższego szczebla, lokalnym organom politycznym są dostępne publicznie?

Brak jakichkolwiek oznak	0	1	2	3	4	5	Bardzo	wyraźne
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	oznaki	

21) Czy monitorują i oceniają Państwo środki MM w kategoriach wydajności (usługi) i rezultatów (wpływ systemu)?

Brak jakichkolwiek oznak	0	1	2	3	4	5	Bardzo	wyraźne
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	oznaki	

22) Czy pracują Państwo nad MM w sposób systematyczny i zorganizowany, z przeglądami procesu i korektami, aby dążyć do ciągłego udoskonalania?

Brak jakichkolwiek oznak	0	1	2	3	4	5	Bardzo	wyraźne
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	oznaki	

23) Czy Państwa proces MM wykazał dobre rezultaty?

Brak jakichkolwiek oznak	0	1	2	3	4	5	Bardzo	wyraźne
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	oznaki	

24) Czy Państwa miasto jest brane pod uwagę jako lider zarządzania mobilnością?

Brak jakichkolwiek oznak	0	1	2	3	4	5	Bardzo	wyraźne
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	oznaki	

Annex C (instruktażowy)

Wersja rozszerzona kwestionariusza QMSMM

C.1 Wprowadzenie

Poniższa lista kontrolna powinna być traktowana jako formularz oceny własnej bądź jako część procesu certyfikacji.


C.2 Drabina zaawansowania

Poziom	Opis
0	Brak jakichkolwiek oznak / Nie przejawiamy aktywności w tym obszarze / Nie posiadamy informacji
1	Bardzo mało oznak działań / Planujemy wykonać to działanie lub wykonywaliśmy je sporadycznie lub ad-hoc / Posiadamy pewne anegdotyczne informacje
2	Występują oznaki działań / Implementujemy i/lub robiliśmy to kilka razy lub na niewielkiej liczbie lokalizacji / Posiadamy informacje związane z niektórymi obszarami
3	Raczej silne oznaki działań / Wdrażaliśmy to regularnie lub w kilku lokalizacjach / Sprawdzamy, czy nasze działania są właściwe
4	Silne oznaki / Wdrażaliśmy to i regularnie sprawdzamy w sposób systematyczny (i dopasowujemy jeśli to konieczne)
5	Bardzo wyraźne oznaki działań / Pracujemy w sposób systematyczny oraz innowacyjny i mamy dobre wyniki (lub więcej innowacji) w porównaniu z innymi organizacjami

C.3 Komponent 1: Polityka zarządzania mobilnością


C.3.1 Element 1: Potrzeby użytkownika i społeczności

Zachowanie mobilne oraz potrzeby użytkowników to ważne czynniki dla wyznaczenia polityki MM W jaki sposób miasto rozpoznaje potrzeby użytkowników i jak je łączy z polityką? Ważne jest także wsparcie publiczne w MM oraz zrównoważony transport.

Pytania element 1		Punktacja 0 - 5 ^a Brak Bardzo wyraźne oznak oznaki 
1	Czy zachowanie mobilne oraz potrzeby mieszkańców miasta i turystów są dobrze znane? (np. informacje o <i>modal split</i> , ankiety na temat zwyczajów podróżowania itd.)	0 1 2 3 4 5
2	Czy zachowanie mobilne oraz potrzeby konkretnych grup docelowych dla zarządzania mobilnością są dobrze znane (np. dzieci, młodzież, turystów, mieszkańców, pasażerów itd.)?	0 1 2 3 4 5
3	Czy miasto ma zamiar przedstawić MM szerszemu gronu odbiorców? (wydarzenia kulturalne, ulotki, artykuły w mediach itd.)	0 1 2 3 4 5
4	Czy dostatecznie znany jest kontekst prawny, organizacyjny oraz możliwości podjęcia działań bądź wsparcia?	0 1 2 3 4 5
5	Czy miasto angażuje partnerów i szersze grono odbiorców w proces MM, np. w opracowywanie polityki MM dla miasta bądź w planowanie usług?	0 1 2 3 4 5
6	Czy zostały podjęte działania dostosowane tak, aby poprawić komunikację i przekonać decydentów, kierownictwo wyższego szczebla i udziałowców o wadze i zaletach MM?	0 1 2 3 4 5
^a Patrz drabina zaawansowania (C.2), aby uzyskać więcej informacji o punktacji.		
Uwagi dotyczące potrzeb społeczności i użytkownika (element 1):		


C.3.2 Element 2: Polityka na papierze

Wizja i misja zarządzania mobilnością (MM) powinny zostać spisane w formie polityki zorientowanej na popyt. Polityka powinna zostać włączona do całościowej polityki dotyczącej transportu i ważne jest, aby została zaakceptowana i wspierana przez kierownictwo wyższego szczebla oraz polityków.

Pytania element 2		Punktacja 0 - 5^a
		Brak Bardzo wyraźne oznak oznaki
		
1	Czy zamierzenia i ambicje MM spisane zostały w formie dokumentu polityki zorientowanego na popyt? (osobno, jako część Planu Zrównoważonego Transportu lub podobnego dokumentu)	0 1 2 3 4 5
2	Czy polityka MM została ujęta i zespólna w całościową politykę dotyczącą transportu oraz inne istotne polityki, takie jak planistyczna, ochrony środowiska, zabudowy mieszkalnej, komunikacji, turystyki ?	0 1 2 3 4 5
3	Czy polityka MM jest wspierana i formalnie akceptowana przez kierownictwo wydziału transportu, lokalne organy polityczne bądź podobne instytucje?	0 1 2 3 4 5
4	Czy polityka MM jest dokumentem czynnym, regularnie korygowanym (np. zgodnie ze zmianami otoczenia)?	0 1 2 3 4 5
5	Czy polityka MM jest zgodna z ramowymi ustaleniami prawnymi i regulacyjnymi?	0 1 2 3 4 5
^a Patrz drabina zaawansowania (C.2), aby uzyskać więcej informacji o punktacji.		
Uwagi dotyczące polityki na papierze (element 2):		

C.3.3 Element 3: Przywództwo


Aby prace nad MM przebiegały systematycznie, ktoś powinien przejąć za nie całościową odpowiedzialność. Aby zapewnić polityce sukces, kluczowymi elementami są zaangażowanie i przywództwo na najwyższym szczeblu zarządzania, także w wydziale transportu, lokalnym organie politycznym bądź podobnej instytucji. Koordynator ds. MM odgrywa kluczową rolę w budowaniu świadomości oraz motywowaniu pracowników.

Pytania element 3		Punktacja 0 - 5^a
		Brak Bardzo oznak wyraźne oznaki
		0 1 2 3 4 5 
1	Czy lokalny organ polityczny i kierownictwo wydziału transportu bądź osoby na podobnych stanowiskach znają istotę MM i mają świadomość jej wagi?	0 1 2 3 4 5
2	Czy wśród przedstawicieli administracji miasta występuje szeroko rozprzerzreniona wiedza na temat tego czym MM jest i czego może dokonać?	0 1 2 3 4 5
3	Czy ktokolwiek z administracji miasta wziął odpowiedzialność za politykę MM (koordynator ds. MM, formalnie bądź nieformalnie)?	0 1 2 3 4 5
4	Czy koordynator ds. MM motywuje i wspiera zespół MM w jego codziennej pracy?	0 1 2 3 4 5
5	Czy środki zarządzania mobilnością oraz środki infrastrukturalne są traktowane na równi w ramach procesu decyzyjnego?	0 1 2 3 4 5
6	Czy koordynator ds. MM został zaproszony do wzięcia udziału w dyskusji z kierownictwem wyższego szczebla oraz przedstawicielami szczebla polityki i czy jest możliwe, aby koordynator ds. MM zamieścić kwestie zarządzania mobilnością w planie spotkania?	0 1 2 3 4 5
7	Czy koordynator ds. MM (regularnie) służy poradą w ważnych strategicznie decyzjach, np. przy planowaniu nowych inwestycji?	0 1 2 3 4 5
8	Czy koordynator ds. MM jest zapraszany do udziału w regionalnych, krajowych czy międzynarodowych spotkaniach sieciowych, które służą wymianie doświadczenia (np. koordynator ds. MM jest znany poza miastem)?	0 1 2 3 4 5
^a Patrz drabina zaawansowania (C.2) aby uzyskać więcej informacji na temat punktacji.		
Uwagi dotyczące przywództwa (element 3):		

C.4 Komponent 2: Strategia zarządzania mobilnością


C.4.1 Element 4. Program MM

Ważną częścią planowania jest zidentyfikowanie środków zarządzania mobilnością, ustalenie jej celów i zamierzeń oraz utworzenie planu MM.

Pytania element 4		Punktacja 0 - 5^a
		Brak Bardzo wyraźne oznak oznaki
		
1	Czy miasto posiada program MM ze środkami MM, który został zaakceptowany przez zespół ds. MM, kierownictwo wyższego szczebla wydziału transportu i/bądź lokalne organy polityczne?	0 1 2 3 4 5
2	Czy program MM jest zgodny z polityką MM oraz szerszą strategią dotyczącą transportu?	0 1 2 3 4 5
3	Czy program MM zawiera strategię dotyczącą wielu środków transportu, aby zapewnić dostęp do każdego z nich?	0 1 2 3 4 5
4	Czy program MM zawiera środki MM stosowane wobec szerszego zakresu grup docelowych bądź segmentów (odnośnie mieszkańców, turystów, celu podróży, wieku, środka transportu itd.)?	0 1 2 3 4 5
5	Czy program MM zawiera: cele i zamierzenia, wskaźniki i dane kontrolne, terminarze, wymagania dotyczące źródeł i odpowiedzialności?	0 1 2 3 4 5
6	Czy program zawiera krótko-, średnio- i długoterminowe środki MM?	0 1 2 3 4 5
7	Czy pracują Państwo z usługami odpowiednio dopasowanymi do określonych grup docelowych na podstawie wiedzy, dostępnych danych statystycznych i/lub specjalnych ankiet?	0 1 2 3 4 5
8	Czy strategia bazuje na korekcie istniejących dotąd środków MM (jeśli dotyczy)?	0 1 2 3 4 5
9	Czy cele zarządzania mobilnością i cele zrównoważonego rozwoju służby zdrowia, zagospodarowania przestrzennego, lokalnej gospodarki i innych wydziałów wspierają się wzajemnie?	0 1 2 3 4 5
10	Czy priorytety dla działań i środków zostały ustalone z uwzględnieniem możliwości ich wykonania, aby osiągnąć zamierzone cele?	0 1 2 3 4 5
^a Patrz drabina zaawansowania (C.2) aby dowiedzieć się więcej na temat punktacji.		
Uwagi odnośnie programu MM (element 4):		

C.4.2 Element 5: Zarządzanie zasobami ludzkimi

Ciągłość kadr, szkoleń, świadomości i kompetencji i kompetencji to kluczowe kwestie w pomyślnym wdrażaniu środków zarządzania mobilnością. Należy określić zakres wiedzy niezbędnej dla osiągnięcia zamierzonych celów.


Pytania element 5		Punktacja 0 - 5^a Brak Bardzo wyraźne oznak oznaki 
1	Czy miasto posiada organizację i/lub wydział odpowiedzialny za MM (zespół ds. MM)?	0 1 2 3 4 5
2	Czy zasoby ludzkie oraz finansowanie są dostępne dla wdrażania usług zarządzania mobilnością?	0 1 2 3 4 5
3	Czy dostępny jest know-how z zakresu marketingu i komunikacji, aby skutecznie radzić sobie z grupami docelowymi (w zespole i/lub przez podwykonawcę)?	0 1 2 3 4 5
4	Czy dostępny jest wystarczający know-how z zakresu transportu i planowania mobilności (w zespole, przez podwykonawcę czy też we współpracy z wydziałami transportu)?	0 1 2 3 4 5
5	Czy dostępny jest wystarczający know-how z zakresu zrównoważonego rozwoju (w zespole, przez podwykonawcę czy też we współpracy z wydziałami ochrony środowiska)?	0 1 2 3 4 5
6	Czy dostępny jest czas oraz fundusze, aby przeprowadzić szkolenia czy wymienić doświadczenia i informacje z innymi (przez pracę w sieci)?	0 1 2 3 4 5
7	Czy ciągłość wdrażania zarządzania mobilnością jest zapewniona dzięki obecnemu personelowi?	0 1 2 3 4 5
8	Czy zespół MM jest zaangażowany w swoją misję i aktywnie bierze udział w planowaniu czy tworzeniu projektów zarządzania mobilnością?	0 1 2 3 4 5
9	Czy zespół MM jest innowacyjny?	0 1 2 3 4 5

^a Patrz drabina zaawansowania (C.2) aby uzyskać więcej informacji na temat punktacji.

Uwagi dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi (element 5):


C.4.3 Element 6: Partnerstwo

Partnerstwa są bardzo istotne w skutecznym wdrażaniu środków zarządzania mobilnością; czy proces MM zawiera partnerstwa, z kim i jak są zawierane?

Pytania element 6		Punktacja 0 - 5 ^a Brak Bardzo wyraźne oznak oznaki 
1	Czy proces MM przewiduje partnerstwa z ważnymi partnerami, jak np. władze transportu publicznego, administracja dróg, szkoły, firmy itd.?	0 1 2 3 4 5
2	Czy partnerstwom dotyczącym projektów MM i środków został nadany charakter formalny w zespołach roboczych, kartach itd.?	0 1 2 3 4 5
3	Czy odpowiedzialność oraz zadania względem partnerów są jasno sprecyzowane i czy zabezpieczone zostały zobowiązania wobec wszystkich partnerów?	0 1 2 3 4 5
4	Czy ważni partnerzy są proszeni o zabranie głosu oraz o informację zwrotną na temat planowanych działań MM?	0 1 2 3 4 5
5	Czy ważni partnerzy angażują się w dostarczanie zasobów ludzkich podczas wdrażania środków?	0 1 2 3 4 5
6	Czy ważni partnerzy są zaangażowani w dostarczanie funduszy?	0 1 2 3 4 5
7	Czy zostały ustalone kanały komunikacji do wymiany informacji między partnerami (spotkania, narzędzia komunikacji IT)?	0 1 2 3 4 5
8	Czy zostały wzięte pod uwagę konflikty interesów poszczególnych partnerów?	0 1 2 3 4 5
^a Patrz drabina zaawansowania (C.2), aby uzyskać więcej informacji na temat punktacji. Uwagi dotyczące partnerstwa (element 6):		

C.4.4 Element 7: Budżet

Ciągłość długoterminowego budżetu jest sprawą kluczową dla utrzymania ciągłości koniecznej przy osiąganiu rezultatów środkami MM. Należy ustalić budżet na ocenę i monitorowanie środków MM.

Pytania element 7		Punktacja 0 - 5^a
		Brak Bardzo wyraźne oznak oznaki
		0 1 2 3 4 5 
1	Czy posiadasz fundusze na środki zarządzania mobilnością?	0 1 2 3 4 5
2	Czy posiadasz zewnętrzne źródło finansowania środków zarządzania mobilnością, które pozwala na zakup potrzebnych technologii, wyposażenia, produktów oraz doradców?	0 1 2 3 4 5
3	Czy finansowanie MM jest regularne i spójne? (długoterminowy budżet, fundusze przeznaczone na MM)	0 1 2 3 4 5
4	Czy istnieją fundusze na ocenę i monitoring środków MM?	0 1 2 3 4 5
5	Czy zostały wykorzystane różne możliwe kanały finansowania?	0 1 2 3 4 5
6	Czy zostały podjęte wysiłki, mające na celu planowanie długoterminowego finansowania?	0 1 2 3 4 5
7	Czy zostały zainicjowane kontakty zapewniające infrastrukturę, konieczną do wdrożenia środków MM (np. wsparcie techniczne / logistyczne, eskorta policji)?	0 1 2 3 4 5
8	Czy dysponują Państwo technologią informatyczną konieczną do dostarczania produktów i/lub usług wysokiej mobilności?	0 1 2 3 4 5


^a Patrz drabina zaawansowania (C.2), aby uzyskać więcej informacji na temat punktacji.

Uwagi dotyczące budżetu (element 7):

C.5 Komponent 3: Implementacja zarządzania mobilnością


C.5.1 Element 8: Kategorie środków MM

Środki zarządzania mobilnością powinny skupiać się na potrzebach oraz powinny zostać dostosowane do specyfiki obiektów, takich jak szkoły bądź plany transportu firm. Dla wszystkich celów środków oraz danych kontrolnych, odpowiedzialność, budżet i terminarz są konieczne, aby zmierzyć efekty i wyizolować z nich wnioski.

Pytania element 8		Punktacja 0 - 5^a Brak Bardzo wyraźne oznak oznaki 
1	Czy miasto dostarcza informacji i doradztwa odnośnie możliwości zrównoważonego transportu (potencjalnym) podróżnym za pomocą różnych mediów?	0 1 2 3 4 5
2	Czy miasto organizuje wydarzenia podnoszące świadomość, aby promować i zachęcać do korzystania ze zrównoważonych środków w danym miejscu?	0 1 2 3 4 5
3	Czy miasto oferuje, organizuje i koordynuje różne typy usług MM w regionie, aby zapewnić alternatywę dla korzystania z samochodu w pojedynkę, jak np. usługi <i>carpoolingu</i> , <i>carsharingu</i> , elastycznego wynajmu samochodów, środków transportu na żądanie itd.?	0 1 2 3 4 5
4	Czy miasto, poprzez administrację miejską, zapewnia alternatywę dla korzystania samochodu w pojedynkę, taką jak usługi <i>carpoolingu</i> , <i>carsharingu</i> , elastycznego wynajmu samochodów, środków transportu na żądanie itd.?	0 1 2 3 4 5
5	Czy miasto włącza zarządzania mobilnością w program nauczania dla szkół?	0 1 2 3 4 5
6	Czy miasto włącza zarządzanie mobilnością w szkolenia personelu (w administracji miejskiej)?	0 1 2 3 4 5
7	Czy miasto organizuje oparte na obiekcie środki zarządzania mobilnością, związane z obiektami generującymi ruch uliczny, takimi jak szkoły, firmy, miejsca imprez sportowych i rekreacyjnych, szpitale?	0 1 2 3 4 5
8	Czy miasto, poprzez administrację miejską dostosowuje środki, aby zmniejszyć potrzebę podróżowania przez zastępowanie podróżowania środkami telekomunikacji, bądź przez reorganizację sposobu wykonywania pracy?	0 1 2 3 4 5
9	Czy miasto, korzystając ze środków zarządzania mobilnością, podejmuje wobec firm działania, które mają na celu zastępowanie podróżowania środkami telekomunikacji bądź reorganizacją sposobu wykonywania pracy?	0 1 2 3 4 5
^a Patrz drabina zaawansowania (C.2), aby uzyskać więcej informacji na temat punktacji.		
Uwagi dotyczące kategorii środków MM (element 8):		

C.5.2 Element 9: Środki wspomagające MM


Środki wspomagające, takie jak rozwój infrastruktury, atrakcyjne podatki czy wymagania prawne mogą nie zostać włączone bezpośrednio do zarządzania mobilnością, mogą mieć natomiast znaczący wpływ na efektywność MM.

Pytania element 9		Punktacja 0 - 5^a
		Brak Bardzo wyraźne oznak oznaki
		
1	Czy Państwo miasto łączy MM z (fizycznymi) ulepszeniami dla transportu publicznego i rowerowego?	0 1 2 3 4 5
2	Czy istnieje plan realizacji ulepszeń dla transportu rowerowego i publicznego (oraz pozytywna tendencja do podróżowania rowerem bądź transportem publicznym)?	0 1 2 3 4 5
3	Czy Państwa miasto posiada zarządzanie parkowaniem, mające na celu zmniejszenie liczby osób korzystających z samochodu, aby dotrzeć do danego obiektu (opłaty, zezwolenia, ograniczenia, bilety parkingowe)?	0 1 2 3 4 5
4	Czy miasto namawia bądź wspiera nowych inwestorów we wdrażaniu zarządzania mobilnością?	0 1 2 3 4 5
5	Czy miasto oferuje zmianę podatku dla danej lokalizacji, aby uczynić środki zrównoważonego transportu bardziej atrakcyjnymi w porównaniu do korzystania z samochodu w pojedynkę?	0 1 2 3 4 5
6	Czy dostępne są kredyty hipoteczne uzależnione od lokalizacji, jeśli nabywca nieruchomości wybierze lokalizację, która zmniejsza zależność od samochodu?	0 1 2 3 4 5
7	Czy miasto posiada system opłat dotyczący wzmoczonego zatłoczenia dla miejsc, których dotyczy ten problem ?	0 1 2 3 4 5
^a Patrz drabina zaawansowania (C.2), aby uzyskać więcej informacji na temat punktacji.		
Uwagi dotyczące środków wspomagających MM (element 9):		

C.6 Komponent 4: Monitoring i ocena


C.6.1 Element 10: Skutki dla użytkownika i społeczności

Miasto powinno posiadać plan monitoringu i oceny i dzięki temu podnosić jakość wdrażanego zarządzania mobilnością. Plan ten powinien zawierać zarówno wskaźniki wydajności, takie jak oferowane usługi, jak i wskaźniki rezultatów, dla pomiaru wpływu efektów, np. zmniejszenie emisji CO₂ czy wpływ na bezpieczeństwo ruchu drogowego (narzędzia wypracowane przy projekcie MAX mogą zostać wykorzystane do tego celu). Aby przeprowadzić wszystkie pomiary, zebrać informacje, przeanalizować raporty konieczne jest zaplanowanie odpowiedniego czasu oraz funduszy.

Pytania element 10		Punktacja 0 - 5^a Brak Bardzo wyraźne oznak oznaki 
2	Czy kontrolujesz i oceniasz wskaźniki wydajności dostarczanych usług?	0 1 2 3 4 5
3	Czy kontrolujesz i oceniasz wskaźniki rezultatów dla zmiany zachowania mobilności, wpływu na CO ₂ oraz bezpieczeństwa ruchu drogowego?	0 1 2 3 4 5
4	Czy monitorujesz i oceniasz publiczną świadomość kwestii dotyczących MM, zrównoważonego transportu oraz środowiska?	0 1 2 3 4 5
5	W jakim zakresie zostały osiągnięte cele różnych środków MM, z punktu widzenia wydajności i rezultatów? (np. czy rezultaty są dobre?)	0 1 2 3 4 5
6	Czy cele pojedynczych środków zostały sformułowane zgodnie z zasadami SMART (konkretny, wymierny, zaakceptowany, realistyczny, określony w czasie) bądź podobnymi?	0 1 2 3 4 5
7	Czy gromadzisz informacje dotyczące procesu?	0 1 2 3 4 5
8	Czy dostępny jest know-how dostateczny do zgromadzenia i analizy danych dotyczących nakładu, wydajności, rezultatu? (np. jak przeprowadzać ankiety, jak analizować bazy danych..	0 1 2 3 4 5
9	Czy został ustalony przejrzysty system raportowania, aby przedstawiać wydajność i rezultaty?	0 1 2 3 4 5
10	Czy wykorzystujesz wyniki, aby ulepszać konkretne środki, program MM i/lub kompletną politykę MM?	0 1 2 3 4 5
^a Patrz drabina zaawansowania (C.2), aby uzyskać więcej informacji na temat punktacji.		
Uwagi dotyczące skutków dla użytkownika i społeczności (element 10):		


C.6.2 Element 11: Informacja zwrotna dla partnerów

Posiadanie informacji o wydajności oraz rezultatów ma sens jedynie wtedy, gdy są one interpretowane, omawiane i wykorzystywane do dalszych ulepszeń. Dlatego też wyniki powinny być omawiane przez zespół ds. zarządzania mobilnością, dostarczane do wszystkich zaangażowanych partnerów i przekazywane zarówno szerszemu gronu odbiorców, jak i osobom szczebla politycznego. W dłuższej perspektywie przejrzystość ta zwiększa całościowe wsparcie społeczności względem zrównoważonej mobilności

Pytania element 11		Punktacja 0 - 5^a
		Brak Bardzo wyraźne oznak oznaki
		
1	Czy rezultaty są udostępniane szerszemu gronu odbiorców?	0 1 2 3 4 5
2	Czy rezultaty zostały przedstawione znaczącym partnerom (władzom transportu publicznego, administracji dróg, itd.)?	0 1 2 3 4 5
3	Czy wyniki zostały zaprezentowane i omówione z zespołem ds. zarządzania mobilnością, który zajmuje się projektem na co dzień?	0 1 2 3 4 5
4	Czy wyniki zostały przedstawione i omówione z dyrektorem wydziału transportu bądź z osobą na podobnym stanowisku czy też przedstawicielom szczebla politycznego?	0 1 2 3 4 5
5	Czy wyniki zostały przedstawione i omówione z głównymi partnerami?	0 1 2 3 4 5
^a Patrz Drabina zaawansowanie (C.2), aby uzyskać więcej informacji na temat punktacji.		
Uwagi dotyczące informacji zwrotnej dla partnerów (element 10):		

C.6.3 Element 12: Ocena zarządzania

W regularnych przedziałach czasu, powinno się oceniać funkcjonowanie zespołu ds. zarządzania mobilnością, jak i wszystkie zaangażowane strony. Nabierając nieco dystansu do sukcesów i porażek projektu, przydatnym jest określenie mocnych i słabych stron obecnych działań, a także struktury zespołu ds. MM oraz partnerstw, polityki, planowania, implementacji czy oceny. Celem jest określenie działań ulepszających, które podniosą jakość.

Pytania element 12		Scores 0 - 5^a
		No evidence Excellent evidence 
1	Czy przeprowadzają Państwo ocenę zarządzania w ramach prac nad MM?	0 1 2 3 4 5
2	Czy wykorzystują Państwo rezultaty wywiadów dla poprawy i nieustannego ulepszania procesu MM?	0 1 2 3 4 5
3	Czy posiadają Państwo system audytowania?	0 1 2 3 4 5
4	Czy przedstawiciele istotnych poziomów (zarządzanie wyższego szczebla, polityka, główni partnerzy, udziałowcy) angażują się w prace przy regularnej ocenie zarządzania?	0 1 2 3 4 5
5	Czy rezultaty oceny zarządzania zostały przedstawione szerszemu gronu odbiorców?	0 1 2 3 4 5
6	Czy korzystają Państwo z benchmarkingu innych porównywalnych miast?	0 1 2 3 4 5
7	Czy miasto jest uważane za potencjalnego przywódcę zarządzania mobilnością?	0 1 2 3 4 5
^a Patrz tablica zaawansowania (C.2), aby uzyskać więcej informacji na temat punktacji.		
Uwagi dotyczące oceny zarządzania (element 12):		

Annex D (instruktażowy)

Przewodnik przeprowadzania małych audytów wewnętrznych krok po kroku

Krok 1: Przygotowanie decyzji o przeprowadzeniu audytu QMSMM

- Dokonanie krótkiego przeglądu wszystkich środków MM, które miały miejsce w Państwa mieście w ostatnich 2 - 5 latach. Pobierz definicję z punktu 4.6 (więcej informacji znajdziesz w punkcie [4]).
- Sporządzenie listy wszystkich partnerów MM w mieście, którzy są lub byli bezpośrednio zaangażowani w MM na przestrzeni ostatnich 2 do 5 lat.
- Kto tworzy obecnie zespół MM w Państwa mieście? Czy stanowią oni wystarczającą masę krytyczną, aby przeprowadzić procedurę audytu (np. minimum 3 osoby; może warto zaprosić do MM byłych współpracowników)?
- Kto jeszcze w innych wydziałach miasta lub spoza administracji miasta zajmuje się MM? Może powinni Państwo zabrać ich na pokład podczas procesu audytu, gdzie, jak?

Krok 2: Wybór procedury, stworzenie i zaangażowanie grup audytowych (spotkanie 1,5 do 2 godz.)

- Zorganizowanie spotkania informacyjnego z Państwa zespołem MM.
- Poinformowanie ich o planie przeprowadzenia audytu, zakresie MM, celach, procesie, z prośbą o zaangażowanie.
- Ustalenie zakresu procedury audytu, stworzenie grup audytowych (decyzja o ograniczeniu bądź powiększeniu grup audytowych).
- Decyzja o przeprowadzeniu procedury albo zgodnie z punktem 5.2.2 (ograniczonej do członków zespołu MM) albo zgodnie z punktem 5.2.3 (poszerzonej o partnerów czy udziałowców)
- Wyznaczenie wewnętrznego audytora i określić jego/jej zadania: zapraszanie na spotkania, moderowanie debat, zbieranie większej ilości dowodów jeśli to konieczne oraz raportowanie do zespołów audytowych.
- Ustalenie harmonogramu realizacji całej procedury.
- Poinformowanie kierownictwa wyższego szczebla oraz osoby odpowiedzialne politycznie za MM o planach audytu.

Krok 3: Przygotowanie pierwszego spotkania audytowego (około 2 do 3 tygodni pomiędzy krokiem 2 a 4)

- Audytor wewnętrzny zbiera informacje podstawowe o 12 elementach dotyczących MM.
- Audytor rozdaje formularze członkom grup audytowych (cały zespół MM bądź wybrani członkowie albo też poszerzony o kilka osób skład zespołu MM) zbiera odpowiedzi i przeprowadza przegląd wyników grupy, element po elemencie, sporządza listę indywidualnych komentarzy.

Krok 4: Pierwsze spotkanie audytowe (około 2,5 godz.)

- Audytor wewnętrzny przedstawia zespołowi wyniki oraz podnosi np. kwestie do przedyskutowania: istotne różnice pomiędzy odpowiedziami na pytania, itd.
- Grupa audytowa stara się osiągnąć zgodny wynik (pomiędzy 0 a 5) dla każdego z elementów: albo utrzymać średnią arytmetyczną grupy albo rozważyć podwyższenie/obniżenie wyniku na podstawie argumentacji poszczególnych członków grupy audytowej.
- Obok ogólnego wyniku wyłania się uzasadnienie: jakie są obecnie mocne i słabe strony w zarządzaniu mobilnością, które budują taki wynik całościowy?
- Dla każdego z elementów ustalona zostaje wstępna lista możliwych do podjęcia działań.

Krok 5: raportowanie i przygotowanie kolejnego spotkania (2 do 3 tygodni pomiędzy krokiem 4 a 6)

- Audytor wewnętrzny tworzy szkic raportu z pierwszego spotkania audytowego i wysyła go do grupy audytowej z prośbą o informację zwrotną.
- Audytor wewnętrzny bada kolejne punkty dyskusji podniesione podczas pierwszego spotkania audytowego (on/ona może zebrać dodatkowe dowody).
- Audytor wewnętrzny wykonuje zarys listy działań udoskonalających zaproponowanych podczas pierwszego spotkania audytowego i przekazuje listę członkom grupy audytowej.

Krok 6: Drugie spotkanie audytowe (1 do 2 godz.)

- Zostaje zaprezentowany, omówiony i zatwierdzony zarys raportu.
- Grupa audytowa dokonuje priorytyzacji listy działań udoskonalających podczas pierwszego spotkania audytowego i zawęża listę (do 3, maksymalnie 4 działań).
- Zostaje ustalony nowy harmonogram dla zawężonej listy działań (terminarz, budżet, zadania, niezbędni partnerzy, itd.) oraz zostaje przydzielona odpowiedzialność członkom grupy audytowej za poszczególne działania.

Krok 7: Finalizacja raportu audytowego oraz przedstawienie raportu kierownictwu wyższego szczebla i odpowiedzialnemu za politykę zarządzania mobilnością (1 godz.)

- Raport z audytu zostaje ukończony i zatwierdzony przez grupę audytową. Raport zawiera:
 - całościowy wynik oceny grupy na temat 12 elementów;
 - uzasadnienie wyników poszczególnych elementów (mocne i słabe strony);
 - priorytyzacja listy możliwych działań udoskonalających dla każdego z elementów;
 - szczegółowy plan 3-4 działań udoskonalających.
- Raport zostaje przekazany i przedstawiony lokalnym decydentom w zakresie MM.

Annex E (instruktażowy)

Przewodnik przeprowadzania audytów wewnętrznych krok po kroku

Krok 1: Przygotowanie decyzji o przeprowadzeniu audytu QMSMM

- Dokonanie krótkiego przeglądu wszystkich środków MM, które miały miejsce w Państwa mieście w ostatnich 2 - 5 latach. Prosimy pobrać definicję z punktu 4.6 (więcej informacji znajdziesz w punkcie [4]).
- Sporządzenie listy wszystkich partnerów MM w mieście, którzy są lub byli bezpośrednio zaangażowani w MM na przestrzeni ostatnich 2 do 5 lat.
- Kto tworzy obecnie zespół MM w Państwa mieście? Czy stanowią oni wystarczającą masę krytyczną, aby przeprowadzić procedurę audytu (np. minimum 3 osoby; może warto zaprosić do MM byłych współpracowników)?
- Kto jeszcze w innych wydziałach miasta lub spoza administracji miasta zajmuje się MM? Może powinni Państwo zabrać któryś z nich na pokład podczas procesu audytu, gdzie, jak?

Krok 2: Wybór procedury, stworzenie i zaangażowanie grup audytowych (spotkanie 1,5 do 2 godz.)

- Zorganizowanie spotkania informacyjnego z Państwa zespołem MM.
- Poinformowanie ich o planie przeprowadzenia audytu, zakresie MM, celach, procesie, z prośbą o zaangażowanie.
- Ustalenie zakresu procedury audytu, stworzenie grup audytowych (decyzja o ograniczeniu bądź powiększeniu grup audytowych).
- Decyzja o przeprowadzeniu procedury albo zgodnie z punktem 5.2.2 (ograniczonej do członków zespołu MM) albo zgodnie z punktem 5.2.3 (poszerzonej o partnerów czy udziałowców)
- Wyznaczenie wewnętrznego audytora i określenie jego/jej zadań: zapraszanie na spotkania, moderowanie debat, zbieranie większej ilości dowodów jeśli to konieczne oraz raportowanie do zespołów audytowych.
- Ustalenie harmonogramu realizacji całej procedury.
- Poinformowanie kierownictwa wyższego szczebla oraz osoby odpowiedzialne politycznie za MM o planach audytu.

Krok 3: Przygotowanie pierwszego spotkania audytowego (około 2 do 3 tygodni pomiędzy krokiem 2 a 4)

- Audytor wewnętrzny zbiera informacje podstawowe o 12 elementach dotyczących MM.
- Audytor rozdaje formularze członkom grup audytowych (cały zespół MM bądź wybrani członkowie albo też poszerzony o kilka osób skład zespołu MM) zbiera odpowiedzi i przeprowadza przegląd wyników grupy, element po elemencie, sporządza listę indywidualnych komentarzy.

Krok 4: Pierwsze spotkanie audytowe (około 2,5 godz.)

- Audytor wewnętrzny przedstawia zespołowi wyniki oraz podnosi np. kwestie do przedyskutowania: istotne różnice pomiędzy odpowiedziami na pytania, itd.
- Grupa audytowa stara się osiągnąć zgodny wynik (pomiędzy 0 a 5) dla każdego z elementów: albo utrzymać średnią arytmetyczną grupy albo rozważyć podwyższenie / obniżenie wyniku na podstawie argumentacji poszczególnych członków grupy audytowej.
- Obok ogólnego wyniku wyłania się uzasadnienie: jakie są obecnie mocne i słabe strony w zarządzaniu mobilnością, które budują taki wynik całościowy?
- Dla każdego z elementów ustalona zostaje wstępna lista możliwych do podjęcia działań.
- Na koniec spotkania zapada decyzja, którzy spośród partnerów zostaną zaangażowani w działania oraz dlaczego powinni zostać zaangażowani. Wybór - kto i dlaczego - może bazować na np. kryteriach:
 - dla niektórych spośród elementów trudno jest ocenić obecny status, ponieważ brakuje pewnych kluczowych informacji, np. nie wiadomo jak określony, ważny partner, np. szkoła, zapatruje się na wysiłki miasta dotyczące zarządzania mobilnością wobec uczniów i rodziców.
 - nie można dojść do porozumienia odnośnie statusu jakości niektórych elementów. Więcej argumentów, informacji oraz dowodów od partnerów zewnętrznych mogłoby pomóc w tej sytuacji, np. dlaczego w przeszłości została podjęta pewna decyzja?
 - rozpoczęto przeprowadzanie burzy mózgów dla działań dotyczących ważnych udoskonaleń, są jednak wątpliwości co do ich wykonania. Niektóre bliższe kontakty z obecnymi partnerami bądź nowymi potencjalnymi partnerami mogą być inspirujące (np. konsultacja z pracownikiem departamentu środowiska odnośnie celów i wizji tej organizacji)
- Oto wstępne pomysły jak zaangażować każdą z tych organizacji w najbardziej efektywny sposób (Organizacja dwustronnych dyskusji? Organizacja grupowego spotkania?).

Krok 5: Raportowanie oraz przygotowanie spotkań z udziałowcami (2 do 3 tygodni pomiędzy krokiem 4 a 6)

- Audytor wewnętrzny tworzy szkic raportu z pierwszego spotkania audytowego i wysyła go do grupy audytowej z prośbą o informację zwrotną.
- Audytor wewnętrzny wysuwa propozycję konsultacji z partnerami oraz przygotowuje dla każdego z nich listę kontrolną zawierającą np. punkty:
 - Jaką informację dokładnie chcieliby Państwo uzyskać?
 - W jaki sposób zamierzacie Państwo uzyskać informację: spotkania obu stron, dyskusje grupowe...
 - Harmonogram oraz podział zadań: kto się z kim kontaktuje, kiedy i w jaki sposób?

PRZYKŁADPodczas demonstracji MAX w mieście Kortrijk zaplanowany był kontakt z trzema udziałowcami:

(1) Społeczność szkolna.

Cel: poznać stopień zadowolenia z wysiłków miasta podejmowanych względem uczniów i rodziców (zamierzenia, plany wycieczek szkolnych, komunikacja, typy środków itd.)

Sposób: grupowa dyskusja z 10 osobami reprezentującymi społeczność szkolną

(2) Obecni partnerzy oraz potencjalni partnerzy w przyszłości: zarządca ds. zrównoważonego transportu z departamentu środowiska, wydział policji, reprezentant władz lokalnych ds. robót publicznych.

Cel: poznać stopień zadowolenia ze współpracy z zespołem ds. zarządzania mobilnością, rozpocząć dyskusję o

planowanych działaniach

Sposób: osobiste spotkanie obu stron bazujące na liście kontrolnej

(3) Lokalni decydenci w sprawie zarządzania mobilnością (dyrektor wydziału transportu oraz radny miejski odpowiedzialny za transport);

Cel: poznać ogólną wizję dotyczącą zarządzania mobilnością i transportu; poznać opinię na temat pracy zespołu ds. zarządzania mobilnością, teraz i w przyszłości.

Sposób: osobiste spotkanie obu stron, częstsze wywiady otwarte

Krok 6: Drugie spotkanie audytowe (1 godz.)

- Dyskusja oraz porozumienie grupy audytowej dotyczące pierwszego szkicu raportu.
- Dyskusja oraz porozumienie dotyczące procedur przebiegu spotkań konsultacyjnych z partnerami.
- Porozumienie dotyczące podziału zadań podczas konsultacji z partnerami.

Krok 7: Konsultacje z partnerami (mogą trwać 1 pełny miesiąc)

- Audytor wewnętrzny koordynuje konsultacje z partnerami jak ustalono powyżej. Wyniki konsultacji z partnerami są raportowane.
- Audytor wewnętrzny tworzy drugi zarys raportu dot. audytu, który zawiera propozycję uściślenia wyników oceny oraz listę działań udoskonalających opartą na konsultacjach z partnerami, po czym rozsyła ją grupie audytowej.

Krok 8: Trzecie spotkanie audytowi (1 do 2 godz.)

- Zostaje zaprezentowany, omówiony i zatwierdzony nowy, drugi zarys raportu, uwzględniający konsultacje z partnerami.
- Grupa audytowa skupia się na uściślonej liście działań udoskonalających – utworzonej na pierwszym spotkaniu audytowym i wzbogaconej o wyniki konsultacji z udziałowcami – i zawęża ich liczbę (do 3, maksymalnie 4 działań).
- Zostaje ustalony nowy harmonogram dla zawężonej listy działań (terminarz, budżet, zadania, niezbędni partnerzy, itd.) oraz zostaje przydzielona odpowiedzialność członkom grupy audytowej za poszczególne działania.

Krok 9: Finalizacja raportu audytowego oraz przedstawienie raportu kierownictwu wyższego szczebla i odpowiedzialnemu za politykę zarządzania mobilnością (1 godz.)

- Raport z auditu zostaje ukończony i zatwierdzony przez grupę audytową. Raport zawiera:
 - całościowy wynik oceny grupy na temat 12 elementów
 - uzasadnienie wyników poszczególnych elementów (mocne i słabe strony),
 - priorytetowa lista możliwych działań udoskonalających dla każdego z elementów,
 - szczegółowy plan 3-4 działań udoskonalających.
- Raport zostaje przekazany i przedstawiony lokalnym decydom w zakresie MM.
- Raport zostaje przedstawiony grupie partnerów, z którymi odbyły się konsultacje w kroku 7.

Bibliografia

EN ISO 9001, *Systemy zarządzania jakością — Wymagania (ISO 9001:2008)*

EN ISO 9004, *Systemy zarządzania jakością — Wytyczne dotyczące doskonalenia działalności (ISO 9004:2000)*

[1] Europejska Fundacja Zarządzania Jakością (EFQM), model doskonałości EFQM, www.efqm.org

[2] Audyt Lokalnej Polityki Rowerowej, BYPAD www.bypad.org

[3] Boon, W., Donné, V et al., *Mobiliteit & Kwaliteit, een nieuwe basis voor een krachtig mobiliteitsbeleid in steden en gemeenten*, Leuven, 2001

[4] MAX, MAX — Wszystkie pakiety prac — Definicja i kategoryzacja środków zarządzania mobilnością (Mobility Management Measures), Październik 2007, <http://www.max-success.eu>

[5] Buchan, I., *Quality Management Scheme for Mobility Management: Prototype*, MAX Work Package C, 2008

[6] Europejski Instytut Administracji Publicznej (ang. European Institute of public administration) (EIPA), CAF, Common Assessment Framework, <http://www.eipa.eu>

[7] EPOMM, Europejska platforma na rzecz zarządzania mobilnością, www.epomm.org/

[8] Komisja Europejska, Benchmarking i zarządzanie jakością w transporcie publicznym, 2002, http://eu-portal.net/material/material_details.phtml?sprache=en&kt=kt1a&mat=wm&lan=en

[9] Komisja Europejska, Benchmarking i zarządzanie jakością w transporcie publicznym Tom 2, 2007, http://eu-portal.net/material/material_details.phtml?sprache=en&kt=kt1a&mat=wm2&lan=en