

Wykorzystanie matrycy logicznej w zarządzaniu projektem na przykładzie budowy linii kolejowej Ahlbeck Granica Państwa - Świnoujście Centrum

Streszczenie

Matryca logiczna (LFM) jest zintegrowanym narzędziem wspomagającym planowanie, realizację i monitorowanie projektów. W projekcie, który jest przedmiotem analizy w niniejszym artykule, do określenia hierarchii celów projektu, ale również do zdefiniowania podstawowych założeń i ryzyk związanych z projektem, zostało wykorzystane podejście oparte na matrycy logicznej (LFA). Realizacja projektu pokazała, że wszystkie istotne cele określone na etapie planowania projektu zostały osiągnięte, w szczególności połączono centrum Świnoujścia z systemem transportowym wyspy Uznam, a tym samym z siecią kolei niemieckich i europejskich.

1. Wprowadzenie

Jednym z często wykorzystywanych narzędzi, szczególnie do planowania, realizacji i monitorowania projektów współfinansowanych przez fundusze unijne, jest matryca logiczna. Celem niniejszego artykułu jest pokazanie, w jaki sposób opracowano matrycę logiczną dla projektu przedłużenia linii kolejowej ze Świnoujścia Centrum do Ahlbeck Granica Państwa oraz w jaki sposób podejście oparte na matrycy logicznej pomogło w konceptualizacji projektu. Realizacja projektu, po siedmiu latach od jego zakończenia, pokazała, m.in. poprzez bogatą ofertę przewozową oraz wielkość przewozów pasażerskich do i ze Świnoujścia, daleko idące korzyści, zarówno dla mieszkańców, jak również turystów odwiedzających miasto i region wyspy Uznam.

Piotr Niedzielski

Katedra Efektywności Innowacji
Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług
Uniwersytet Szczeciński

Wojciech Downar

Katedra Organizacji i Zarządzania
Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług
Uniwersytet Szczeciński

2. Matryca logiczna jako narzędzie zarządzania projektami

W teorii i praktyce istnieje wiele metod, technik oraz narzędzi szeroko pojętego zarządzania projektami. Projekt może być rozumiany jako zestaw działań, które mają możliwy do określenia początek oraz koniec i które służą osiągnięciu celu. Każdy projekt posiada jasno zidentyfikowane etapy, z określonym logicznym następstwem, z których każdy musi być zdefiniowany i opisany w sposób umożliwiający monitorowanie jego realizacji.

Jedną z metod zarządzania projektem jest matryca logiczna (Logical Framework Matrix - LFM). Matryca logiczna jest analityczną i prezentacyjną metodą zarządzania, która pomaga planistom oraz menedżerom: przeanalizować istniejącą sytuację w fazie przygotowania projektu, ustanowić logiczną hierarchię celów oraz środków, za pomocą których zostaną one osiągnięte, określić wskaźniki, za pomocą których można monitorować efekty projektu, oraz zidentyfikować potencjalne ryzyka. Podstawowym założeniem matrycy logicznej jest określenie czterech poziomów celów, od najbardziej szczegółowego do ogólnego, odpowiadającego szerszym oddziaływaniom projektu.

Matrycę logiczną można również rozumieć szerzej, jako pewien sposób podejścia do zarządzania projektem na wszystkich jego etapach. Tak rozumiane podejście oparte na matrycy logicznej (LogFrame Approach - LFA) charakteryzuje się następującymi cechami:

- jest ono z natury czymś, co pomaga, ułatwia zarządzanie projektem, jest swego rodzaju „pomocą w uporządkowaniu myślenia”;
- jest ono uniwersalne - jeśli problem jest nietypowy, to nie dyskwalifikuje to stosowania podejścia opartego na matrycy logicznej;
- w miarę możliwości efekty (jak również cele i wskaźniki) ujmują się w postaci mierzalnej;

- nie jest ono jednorazowym przepisem, podobnie jak metoda, która powinna oświetlać drogę [...], torować różne możliwe drogi¹.

Matryca logiczna obejmuje w sposób syntetyczny wszystkie kluczowe informacje niezbędne do zrozumienia i realizacji projektu. Matryca ma zwykle 4 kolumny oraz 4 lub 5 wierszy. Układ taki pozwala na łączenie kolumn oraz wierszy w logiczny ciąg zdarzeń nazywanych logiką poziomą oraz logiką pionową². **Logika pionowa** pozwala zidentyfikować hierarchię celów projektu, wyjaśnić związki przyczynowe między celami oraz specyfikuje ważne założenia oraz ryzyka będące poza kontrolą menedżera projektu. Logika pionowa umożliwia określenie hierarchii celów w następującym układzie:

- cel nadrzędny (goal),
- cel bezpośredni (purpose),
- cele częściowe (component objectives),
- rezultaty i produkty (outputs) oraz
- działania (activities),

w taki sposób, aby cel niższego rzędu prowadził jednocześnie do osiągnięcia celu wyższego rzędu.

Z kolei **logika pozioma** pozwala określić, w jaki sposób mierzyć oraz jak weryfikować pomiary celów sformułowanych w projekcie. Pozioma logika matrycy pomaga określić podstawy do monitoringu oraz oceny efektów projektu. Logika pozioma przede wszystkim powinna być środkiem:

- do testowania przejrzystości sformułowanych celów;
- do wskazania, jakie informacje są wymagane oraz jak je zdobyć (aby monitorować i oceniać efekty projektu);
- do stworzenia ram, w których wprowadzający projekt mogą ustalać szczegółowe zasady i elementy monitorowania oraz oceny (po rozpoczęciu projektu);
- pomocnym w określeniu zasobów, które będą potrzebne w ustanowieniu efektywnego systemu monitorowania i oceny celem uwzględnienia tego w strukturze i budżecie projektu.

Elementem logiki poziomej są wskaźniki pokazujące, jak można mierzyć i weryfikować osiąganie postawionych celów projektu. Dostarczają one podstaw do monitorowania postępu w pracach nad projektem (zakończenie działań oraz zrealizowanie rezultatów) oraz oceny osiągnięcia efektów (cele częściowe i cel bezpośredni). Wskaźniki powinny odpowiadać na pytanie: „Skąd wiemy, czy to, co zostało zaplanowane, jest aktualnie realizowane albo już zostało zrealizowane?”

Kolejnym elementem logiki poziomej są środki weryfikacji (MOV). Gdy zdefiniowane jest, jaką informację powinni dostać zarządzający w postaci wskaźników, powstaje pytanie, jak te informacje zdobyć. Przydatna jest odpowiedź na następujące pytania:

- jak powinna być pozyskana informacja?,
- jakie źródło jest najlepsze?,



¹ O. Czerniewicz, Z publikacji zagranicznych, Problemy Organizacji, nr 5, za: Z. Martyniak, Metody organizacji i zarządzania, AE w Krakowie, Kraków 1999, s. 7 i nast.

² Na podstawie materiałów Australian Agency for International Development „The Logical Framework Approach”, 2005.

- kto to powinien zrobić?,
- kiedy i jak często powinno się gromadzić informacje?,
- jaki format informacji jest preferowany?

Uzupełnieniem pionowej logiki matrycy są założenia oraz ryzyka (kolumna czwarta). Projekt jest zawsze przedmiotem oddziaływania czynników częściowo poza bezpośrednią kontrolą menedżera projektu. Czwarta kolumna macierzy jest wykorzystywana do wskazania zewnętrznych warunków (założeń), które muszą zostać zachowane, aby spełniona była pionowa logika opisu projektu. Jej celem jest określenie wpływu czynników zewnętrznych na projekt oraz ulepszenie struktury projektu, jeśli zajdzie taka konieczność. LFM stanowi punkt wyjścia do dalszej oceny ryzyka, do konsultacji z interesariuszami na temat ryzyk oraz do przygotowania planu zarządzania ryzykiem.

Łącząc oba przekroje (poziomy i pionowy) matrycy otrzymujemy spójne, całościowe podejście do oceny i zarządzania projektem.

3. Charakterystyka, założenia i cele analizowanego projektu

Przygraniczny charakter miasta Świnoujścia oraz stosunkowo dobrze zurbanizowane obszary po obu stronach granicy polsko-niemieckiej od wielu lat powodowały potrzebę podróżowania pomiędzy obszarami obu państw. Położenie części miasta na wyspie, powojenna historia i polityka powodowały, że systemy transportowe obu państw, szczególnie w zakresie transportu kolejowego, zostały rozdzielone.

Idea projektu polegającego na wybudowaniu stałego połączenia kolejowego pomiędzy Świnoujściem a miastem Ahlbeck, ułatwiającego przekraczanie granicy, wychodziła naprzeciw oczekiwaniom zarówno turystów odwiedzających wyspę Uznam, jak również mieszkańców obszarów przygranicznych. Istniejące od lat przejście graniczne Świnoujście - Ahlbeck przeznaczone było tylko dla ruchu pieszego, co zmuszało przekraczających granicę do zmiany środka transportu, a tym samym wydłużało czas podróży. Dlatego też w sposób naturalny ograniczeniu ulegał ruch turystyczny, a w konsekwencji traciła na tym również gospodarka przygranicznych regionów Niemiec i Polski. Projekt będący przedmiotem niniejszego artykułu³ zakłada przedłużenie istniejącej linii kolejowej Bad Heringsdorf - Ahlbeck Grenze przez granicę państwową, aż do śródmieścia Świnoujścia (porównaj Załącznik 2).

W wyniku wcześniej przeprowadzonych dogłębnych prac studialnych w zakresie możliwych rozwiązań oraz skutków ekonomiczno-finansowych przyjęto rozwiązanie techniczno-lokalizacyjne generujące najniższe nakłady inwestycyjne, pozwalające jednocześnie osiągnąć założony efekt przy utrzymaniu standardów Unii Europejskiej. Planowany łączny koszt robót inwestycyjnych wyniósł 2,472 mln euro, w tym wsparcie finansowe Europejskiego Funduszu Pomocowego w wysokości 1,842 mln euro. Należy podkreślić, że jest to drugi etap inwestycji (pierwszy zrealizowany etap to tor na odcinku Ahlbeck - Ahlbeck



³ Przedłużenie linii kolejowej z Ahlbeck Grenze do Świnoujścia Centrum. Wniosek o wsparcie finansowe, Świnoujście, listopad 2000 r.

Grenze, tj. do granicy z Polską), polegający na budowie odcinka toru o długości około 1,5 km wraz z budynkiem dworca końcowego.

Zgodnie z przyjętą metodyką opartą na matrycy logicznej cele projektu zostały sformułowane z uwzględnieniem ich struktury, w zależności od stopnia ważności i zakresu oddziaływania w długim okresie czasu. Najbardziej szczegółowe cele określone zostały dla etapu realizacji projektu, w postaci **działań** ujętych w harmonogramie, wśród których wyróżniono m.in.: zadania związane z realizacją procesu przetargowego oraz realizacją robót przygotowawczych i podstawowych. Założonym **rezultatem** (produktem) projektu było wybudowanie linii kolejowej z Ahlbeck Grenze do Świnoujścia Centrum o określonych parametrach technicznych i w konsekwencji uruchomienie połączeń kolejowych stanowiących ofertę przewozową dla mieszkańców i turystów wyspy Uznam. **Celami bezpośrednimi** projektu było: włączenie Świnoujścia w europejski system połączeń kolejowych, poprawa warunków komunikacji pomiędzy obiema częściami wyspy Uznam oraz w całym regionie, rozwój turystyki, zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej oraz pełniejsze wykorzystanie bazy kulturowej, turystycznej oraz uzdrowiskowej. **Nadrzędnym celem** projektu była rozbudowa i modernizacja infrastruktury służąca wzmocnieniu konkurencyjności regionów, dopełnieniu transeuropejskiej sieci połączeń kolejowych, rozwojowi przejść granicznych, rozwojowi gospodarstwu regionu, ochronie środowiska poprzez zwiększanie dostępności konkurencyjności transportu kolejowego jako gałęzi proekologicznej oraz kreowaniu współpracy polsko-niemieckiej w ramach rozwoju regionalnego wyspy Uznam. Cele te wraz z pozostałymi elementami matrycy logicznej sporządzonej na potrzeby projektu znajdują się w Załączniku 1.

4. System transportu kolejowego na wyspie Uznam

Jednym z głównych celów projektu było włączenie Świnoujścia w europejski system połączeń kolejowych. Miasto Świnoujście zamieszkuje 41,5 tys. mieszkańców (2012 r.) i odgrywa ono znaczącą rolę w regionie zachodniopomorskim. Spowodowane to jest nie tylko położeniem geograficznym, ale także posiadaną bazą turystyczno-uzdrowiskową, kulturalną oraz, co jest bardzo ważne, stanowi węzeł transportowy, w którym istotną rolę odgrywa Port Morski i Baza Promów Morskich, dzięki której realizowane jest skomunikowanie ze Skandynawią.

Rozwój Świnoujścia był związany z rozwojem wyspy Uznam jako zespołu kurortów wypoczynkowych i uzdrowiskowych. Szczególnie intensywny rozwój bazy wypoczynkowo-uzdrowiskowej nastąpił po roku 1876 dzięki budowie pierwszej linii kolejowej, co wpłynęło na polepszenie dostępności komunikacyjnej wyspy Uznam. W roku tym wybudowano odcinek linii kolejowej łączącej Świnoujście z Ducherow. W roku 1894 wybudowano odcinek Świnoujście - Heringsdorf, a w 1911 roku Heringsdorf - Wolgast.

W latach trzydziestych XX wieku rozbudowa linii kolejowych na wyspie Uznam związana była również z celami militarnymi. Inwestycje o charakterze militarnym na wyspie Uznam, działania podczas obu wojen światowych

oraz kształt granic państwowych od 1945 roku uczyniły Świnoujście miejscem o znaczeniu strategicznym. Spowodowało to odizolowanie miasta od zachodniej części wyspy, m.in. poprzez rozbiórkę linii kolejowej Ducherow - Świnoujście - Ahlbeck. Powojenny rozwój miasta Świnoujścia był realizowany w oparciu o skomunikowanie z wyspą Wolin z wykorzystaniem przepraw promowych. Niektóre z linii na wyspie miały zostać zlikwidowane ze względu na ich zły stan.

Odtworzenie sieci kolejowej na wyspie rozpoczęło się w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych, a przełomowym wydarzeniem było utworzenie Uznamskiej Kolei Kąpieliskowej (UBB). 21 grudnia 1994 r. utworzono UBB jako 100% spółkę kapitałową Deutsche Bahn AG. Przejęła ona rolę przewoźnika i zarządcy infrastruktury linii kolejowych na wyspie Uznam. Jej głównym zadaniem na najbliższe lata stała się modernizacja linii kolejowych w niemieckiej części wyspy.

Już w roku 1994 rozpoczęto odnawianie nawierzchni kolejowej, której głównym celem było podwyższenie maksymalnej prędkości z 60 i 50 km/h odcinkowo do 80 km/h. 1 czerwca 1995 r. UBB przejęła linię kolejową Sebad Ahlbeck - Zinnowitz - Wolgaster Fähre i Zinnowitz - Peenemünde, a tym samym sieć linii kolejowych o długości 54 km zagrożoną unieruchomieniem. Tylko w latach 1995-1997 UBB zainwestowała około 47 milionów marek w modernizację urządzeń kolejowych. Wraz z budową torów wymienione zostały wszystkie rozjazdy, przejazdy kolejowe i zainstalowano nowe automatyczne pótszlabany.

Ważnym wydarzeniem było przejęcie przez UBB w 1999 r. odcinka kolejowego z Züssow do Wolgast Hafen. Odcinek ten umożliwia dostęp z dotychczasowej sieci kolejowej wyspy Uznam do linii kolejowej łączącej Berlin ze Stralsundem.

W 2000 r. nastąpiło kolejne ważne wydarzenie w systemie transportowym wyspy Uznam - do użytku oddany został zwodzony most drogowo-kolejowy w Wolgast na odcinku Wolgaster Fähre do Wolgast Hafen. Umożliwiło to połączenie, po 55 latach, sieci kolejowej na wyspie z istniejącą linią z Wolgast Hafen do Züssow i dalej z kolejami DB, a więc praktycznie z całą siecią kolejową Europy.

Zmodernizowana i rozwinięta sieć połączeń po niemieckiej stronie wyspy Uznam umożliwiła również włączenie Świnoujścia w system transportowy wyspy. Przez ponowne uruchomienie trasy z Ahlbeck do przystanku Ahlbeck Grenze latem 1997 roku wyraźnie usprawnione zostało połączenie z i do Świnoujścia, jak również ożywiony został ruch graniczny.

Pierwsze kroki zmierzające do ponownego uruchomienia trasy do Świnoujścia i portu lotniczego Heringsdorf/ Garz zostały podjęte przy zaangażowaniu niemieckich i polskich mieszkańców oraz zainteresowanych instytucji. Pierwsze oświadczenie woli zostało sporządzone dnia 26 czerwca 1999 r. w Świnoujściu między Deutsche Bahn AG, Polskimi Kolejami Państwowymi i miastem Świnoujście. Zgodnie z życzeniem PKP i DB AG trasa ta została wpisana do wykazu niemiecko-polskich kolejowych przejść granicznych.

Od 5 listopada 1999 r. przedłożone zostały plany trawania przebiegu linii kolejowej Świnoujście Centrum - Ahlbeck Grenze, które zawierają dwa etapy realizacji. Przedstawione rozwiązanie miało urzeczywistnić połącze-

nie pomiędzy punktem końcowym toru UBB w miejscowości Ahlbeck (granica państwa) a centrum miasta Świnoujście (etap 1). W kolejnym etapie Świnoujście planowano połączenie z portem lotniczym Garz, po niemieckiej stronie, przez stary nasyp kolejowy byłej linii kolejowej Ducherow - Świnoujście.

Zrealizowany został pierwszy etap planowanego projektu. Uroczyste otwarcie odcinka kolei UBB Ahlbeck Grenze - Świnoujście Centrum nastąpiło 20 września 2008 r. Dzień później ze stacji Świnoujście Centrum zaczęły odjeżdżać rozkładowe pociągi UBB do Wolgast, Züssow i Stralsundu.

Ponadto wspólnie z DB eksploatowane są linie z Züssow do Stralsundu oraz ze Stralsundu do Velgast (Załącznik 2). Tym samym nastąpiła pełna integracja systemu transportu kolejowego na wyspie Uznam (w tym miasta Świnoujścia) z systemem transportowym kolei niemieckich, a pośrednio Świnoujście zostało włączone w europejską sieć połączeń kolejowych.

Po wybudowaniu przystanku przy ul. 11 Listopada w Świnoujściu planowany jest drugi etap inwestycji - połączenie Świnoujścia z portem lotniczym Heringsdorf. Linia ma przebiegać w większości po stronie niemieckiej przez stary nasyp kolejowy byłej linii Ducherow - Świnoujście.

5. Stan aktualny po zrealizowaniu analizowanego projektu

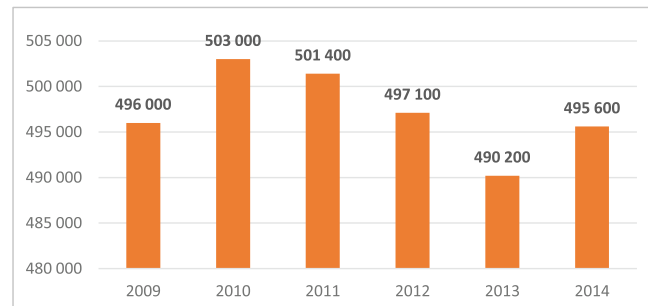
5.1. Istniejąca sieć i tabor

W kilka lat po zrealizowaniu projektu można stwierdzić, że wszystkie cele założone w matrycy logicznej zostały osiągnięte. Dotyczy to zarówno wybudowania linii kolejowej o określonych parametrach technicznych, jak również realizacji celów wyższego rzędu, z których kluczowym jest włączenie Świnoujścia w system transportowy wyspy Uznam od strony niemieckiej, a w konsekwencji system Niemiec i Europy. Istniejąca oferta przewozowa świadczy o dużym znaczeniu gospodarczym oraz społecznym istniejącego połączenia.

Zgodnie z założeniami projektu liniowa infrastruktura kolejowa kolei UBB stanowi linię jednotorową o normalnym prześwicie torów, tj. 1.435 mm (koleje normalnotorowe). Jest to linia kolejowa niezelektryfikowana, przystosowana do obsługi wyłącznie ruchu pasażerskiego (brak bocznic i punktów ładunkowych). Linia kolejowa pozwala na prowadzenie pociągów o maksymalnym nacisku na oś 22,5T. Długość peronów określa maksymalna długość pociągów na 120 m. Maksymalna prędkość pociągów na linii wynosi do 100 km/h, a na szlaku Ahlbeck Granica Państwa - Świnoujście Centrum 80 km/h. Na linii kolejowej w celu zapewnienia łączności pociąg - posterunek ruchu wykorzystywana jest analogowa radiolączność pociągowa. Ze względu na typowo pasażerski charakter przewozów i ich rozłożenie w ciągu doby część szlaków na linii kolejowej nie jest czynna całą dobę (przerwy w godzinach nocnych - pomiędzy 24 a 4 rano), gdy nie ma ruchu pociągów i nie są realizowane połączenia kolejowe.

Omówiony powyżej układ linii kolejowych zarządzanych przez UBB oraz przez UBB i DB w pełni zapewnia dostęp do kolejowej sieci Niemiec. Obecna sieć Uzamskiej Kolei Kąpieliskowej stanowią następujące linie kolejowe:

Wykres 1. Liczba osób odwiedzających Świnoujście koleją UBB



ŹRÓDŁO: DANE UBB

- Linia kolejowa nr 6768 - Świnoujście Centrum - Seebad Heringsdorf,
- Linia kolejowa nr 6772 - Züssow - Wolgast Hafen,
- Linia kolejowa nr 6773 - Seebad Heringsdorf - Wolgast Hafen,
- Linia kolejowa nr 6774 - Zinnowitz - Peenemünde oraz
- Linia kolejowa nr 6778 - Velgast - Barth.

Obecnie połączenia kolejowe realizowane na sieci UBB obsługiwane są przez nowoczesne spalinowe zespoły trakcyjne serii GTW 2/6 wyprodukowane w kooperacji przez Bombardier Transportation, STADLER Rail i ADtranz.

5.2. Oferta przewozowa - rozkład, taryfy, oferta dla stałych klientów

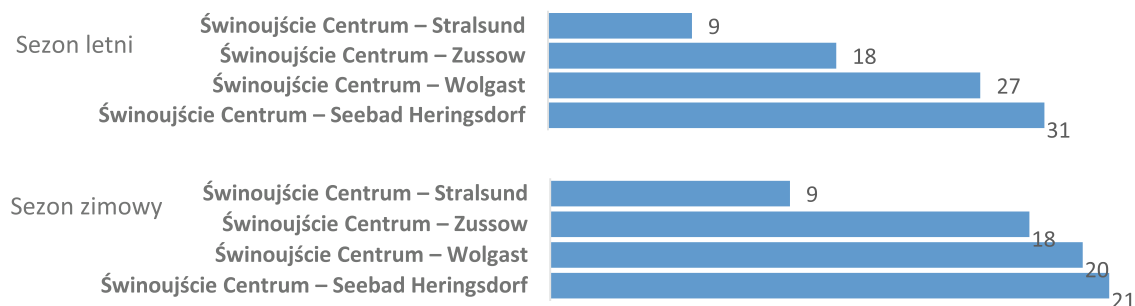
Trwająca od 1994 roku rozbudowa i modernizacja linii kolejowych daje wymierne efekty. W przypadku analizowanej linii kolejowej będącej przedmiotem projektu liczba przewiezionych pasażerów w ostatnich latach ustabilizowała się na stosunkowo wysokim poziomie. Liczba przewiezionych pasażerów w latach 2009-2014 między przystankami Świnoujście Centrum a Ahlbeck Granica Państwa przedstawiona jest na Wykresie 1.

Jednym z celów analizowanego projektu jest oferta przewozowa, zapewniająca nie tylko fizyczne włączenie Świnoujścia w europejską sieć przewozową, ale również umożliwienie rozwoju turystyki, zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej oraz lepsze wykorzystanie bazy kulturowej, turystycznej oraz uzdrowiskowej Świnoujścia.

Uzamska Kolej Kąpieliskowa (UBB), codziennie na odcinku Świnoujście Centrum - Ahlbeck Grenze i dalej do Seebad Heringsdorf obsługuje 31 par pociągów. W relacji Świnoujście Centrum do Wolgast obsługiwanych jest 27 połączeń. Bezpośrednich połączeń ze Świnoujścia Centrum do Züssow (zapewniających dojazd do głównych linii kolejowych DB) jest 18. Natomiast bezpośrednich połączeń pomiędzy Świnoujściem Centrum a Stralsundem jest w okresie letnim 9.

W sezonie zimowym obsługiwanych jest na wymienionych relacjach odpowiednio (Wykres 2):

- Świnoujście Centrum - Seebad Heringsdorf (przez Ahlbeck Grenze) - 21 połączeń,
- Świnoujście Centrum - Wolgast - 20,
- Świnoujście Centrum - Züssow - 18,
- Świnoujście Centrum - Stralsund - 9.

Wykres 2. Liczba połączeń kolejowych w poszczególnych relacjach obsługiwanych przez UBB w okresie letnim i zimowym

ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE NA PODSTAWIE ROZKŁADU JAZDY POCIĄGÓW UBB

Oferta przewozowa w sezonie różni się tylko na odcinkach związanych ściśle z turystyką kąpieliskową (odcinek Świnoujście Centrum - Seebad Heringsdorf).

Taryfa UBB podzielona jest na trzy grupy taryfowe w zależności od zasięgu linii kolejowych. Taryfa A obejmuje linie kolejowe ze Świnoujścia Centrum do Züssow oraz linię kolejową z Zinnowitz do Peenemünde. Taryfa B obejmuje linię kolejową Züssow - Greifswald - Stralsund - Barth. Ponadto taryfa przewiduje połączoną ofertę A+B (bilet Insel & Mehr).

W pierwszym przypadku taryfa przewiduje bilety dla dorosłych, dla dzieci (6 - 14 lat) oraz bilety grupowe (powyżej 6 osób). Cena biletu jest rosnąca od 2 euro do 10 co dwa euro w pięciu grupach taryfowych (dla dorosłych). Bilety zniżkowe kosztują 50% lub 70% ceny biletu normalnego. Cena biletu grupowego stanowi 50% ceny biletu normalnego. Ponadto w ofercie przewozowej znajdują się bilety czasowe. Bilet tygodniowy kosztuje 35 euro, miesięczny 70 euro, roczny 600 euro oraz bilet pracowniczy 500 euro. Ponadto przewidziane są bilety całonocne ważne na wyspie Uznam, do pięciu osób. Taryfa przewiduje również opłatę za przewóz rowerów (4 euro).

W drugim przypadku (taryfa B) cena biletu normalnego na jeden przejazd waha się od 2 do 10 euro. Bilety czasowe kosztują: na tydzień od 12 do 41,5 euro, miesięczne od 36,50 do 125 euro oraz roczne od 347 do 1187,5 euro. Przewidziane są również bilety dzienne dla małych grup (2 osoby dorosłe plus do trójki dzieci) oraz opłaty za przewóz rowerów (4,5 euro). Taryfa łączona na A+B obejmuje ofertę biletów dziennych do 5 osób (cena od 20 do 36 euro).

Należy podkreślić że oferta przewozowa kolei UBB charakteryzuje się:

- uwzględnieniem potrzeb wszystkich grup pasażerów,
- cyklicznością kursowania pociągów o stałych godzinach przyjazdów i odjazdów ze stacji i przystanków,
- dopasowaniem wielkości oferty do sezonu letniego (letni rozkład jazdy) i zimowego (zimowy rozkład jazdy).

Oferta przewozowa uwzględnia potrzeby stałych mieszkańców wyspy, jak i też przebywających tam na wypoczynku gości. Ze względu na to, że na omawianej linii

kolejowej zanikły przewozy towarowe, zadanie to było w znacznym stopniu ułatwione.

6. Zakończenie

Powyższy przykład projektu pokazuje wykorzystanie podejścia opartego na macierzy logicznej do planowania i monitorowania efektów zrealizowanego projektu. Nadrzędny cel projektu sformułowany jako rozbudowa i modernizacja infrastruktury służąca wzmocnieniu konkurencyjności regionów, z perspektywy lat, został w pełni osiągnięty. Bardzo intensywny rozwój transportu kolejowego na wyspie Uznam oraz jego dopełnienie poprzez wybudowanie linii kolejowej do Świnoujścia spowodowały ustabilizowanie się na relatywnie wysokim poziomie ruchu kolejowego do i ze Świnoujścia. W założonych celach projektu zwrócono również uwagę na aspekty ekologiczne projektu (obecnie wszystkie ważniejsze miejscowości wzdłuż nadmorskiego wybrzeża wyspy Uznam są połączone linią kolejową, dzięki czemu zredukowano potrzebę przemieszczania się samochodami). Jako potwierdzenie wysokich walorów i użyteczności systemu transportu kolejowego UBB na wyspie Uznam może służyć fakt, że omawiane rozwiązania znalazły się wśród pięciu wzorcowych przykładów rozwoju regionalnych linii kolejowych w Niemczech (raport organizacji Allianz pro Schiene - czyli „Koalicja na rzecz kolei”).

Literatura

1. Czerniewicz O., *Z publikacji zagranicznych*, Problemy Organizacji, nr 5, za: Z. Martyniak, *Metody organizacji i zarządzania*, AE w Krakowie, Kraków 1999, s. 7 i nast.
2. *Przedłużenie linii kolejowej z Ahlbeck Grenze do Świnoujścia Centrum. Wniosek o wsparcie finansowe*, Świnoujście, listopad 2000 r.
3. *The Logical Framework Approach*, Australian Agency for International Development, 2005.

Załącznik 1. Matryca logiczna dla projektu przedłużenia linii kolejowej z Ahlbeck Grenze do Świnoujścia Centrum

CEL SZERSZY (1)	WSKAŹNIKI OSIĄGNIĘĆ (2)	SKĄD BĘDZIE POCHODZIŁA INFORMACJA DOTYCZĄCA WSKAŹNIKÓW (3)	ZAŁOŻENIA I CZYNNIKI RYZYKA (4)
<ul style="list-style-type: none"> • Rozbudowa i modernizacja infrastruktury służąca wzmocnieniu konkurencyjności regionów, dopełnieniu transeuropejskiej sieci połączeń kolejowych, rozwojowi przejąć granicznych, rozwojowi gospodarczemu regionu, ochronie środowiska poprzez zwiększenie dostępności konkurencyjności transportu kolejowego jako gate'i proekologicznej, oraz kreowaniu współpracy polsko-niemieckiej w ramach rozwoju regionalnego Wyspy Uznam 	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiany w branżowej strukturze gospodarczej • Wskaźnik ruchliwości społeczeństwa • Dochody na 1 mieszkańca (w tym z branż związanych z turystyką) • Pozycja regionu w gospodarce kraju • Stopa bezrobocia w regionie • Odciążenie ruchu samochodowego w relacjach pośrednich 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficjalne statystyki krajowe oraz regionalne (w tym branżowe). 	<ul style="list-style-type: none"> • Przygotowanie Polski do wstąpienia do Unii • Intensyfikacja współpracy i eliminacja różnic społeczno-gospodarczych regionów transgranicznych
CELE BEZPOŚREDNIE (5)	WSKAŹNIKI OSIĄGNIĘĆ (6)	ŹRÓDŁA INFORMACJI (7)	ZAŁOŻENIA I CZYNNIKI RYZYKA (8)
<ul style="list-style-type: none"> • Włączenie Świnoujścia w europejski system połączeń kolejowych • Poprawa warunków komunikacji pomiędzy obiema częściami wyspy Uznam oraz w całym regionie • Rozwój turystyki • Zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej • Wykorzystanie bazy kulturowej, turystycznej, uzdrowiskowej 	<ul style="list-style-type: none"> • Liczby pasażerów korzystających z transportu kolejowego (ogółem UBB - 5 - 6 mln rocznie) • Liczba turystów korzystających z lokalnej bazy rekreacyjno-wypoczynkowej, • Liczba osób przekraczających granicę państwa koleją (1 - 1,5 mln) • Ilość uruchomionych połączeń do Świnoujścia Centrum (co 15, 30, 60 minut) • Liczba osób podejmujących pracę poza miejscem zamieszkania • Liczba osób zatrudnionych w instytucjach związanych z turystyką 	<ul style="list-style-type: none"> • Statystyki UBB w zakresie przewozów • Straż graniczna - ilość przekroczeń granicy • Zmiany w rozkładzie jazdy • Oficjalne statystyki regionalne 	<ul style="list-style-type: none"> • Powstanie bazy turystycznej (uzdrowiska, pensjonaty, termy, obszary rekreacyjne, w przyszłości marina) • Będzie utrzymana bardzo dobra oferta przewozowa UBB (tj. rozkłady jazdy) • Istnieje dobre skomunikowanie wyspy Uznam z ładową częścią Niemiec poprzez most zwodzony w Wolgast • Koncepcja rozwoju międzynarodowego lotniska regionalnego i połączenie go linią kolejową ze Świnoujściem
REZULTATY/PRODUKTY (9)	WSKAŹNIKI OSIĄGNIĘĆ (10)	ŹRÓDŁA INFORMACJI (11)	ZAŁOŻENIA I CZYNNIKI RYZYKA (12)
<ul style="list-style-type: none"> • Uruchomienie połączeń kolejowych stanowiących ofertę przewozową dla mieszkańców i turystów wyspy Uznam • Przedłużenie linii kolejowej z Ahlbeck Grenze do Świnoujścia Centrum 	<ul style="list-style-type: none"> • Liczba kilometrów linii o określonych w projekcie parametrach (technicznych, środowiskowych itp.) • Terminy realizacji przedsięwzięcia, • Stopień zadowolenia społeczności lokalnej • Liczba połączeń bezpośrednich i pośrednich w rozkładach jazdy 	<ul style="list-style-type: none"> • Protokół zdawczo-odbiorczy inwestycji • Badanie opinii mieszkańców • Rozkłady jazdy 	<ul style="list-style-type: none"> • Uwzględnienie w planie zagospodarowania przestrzennego • Istnieje połączenie Ahlbeck - Ahlbeck Grenze • Istnieje wola zarówno UBB, jak i miasta Świnoujścia • Korzystne warunki terenowe, gruntowo-wodne oraz uzbrojenie terenu
DZIAŁANIA (13)	NAKLADY (14)	ŹRÓDŁA INFORMACJI (15)	ZAŁOŻENIA I CZYNNIKI RYZYKA (16)
<ul style="list-style-type: none"> • Wykaz działań oraz harmonogram - zob. pkt. 7 wniosku 	<ul style="list-style-type: none"> • Budżet działań - zob. pkt. 5 wniosku • Wykorzystanie czasu - zob. pkt. 7 wniosku 	<ul style="list-style-type: none"> • Sprawozdanie z wykonania budżetu projektu • Raporty (techniczne) z postępu prac • Wewnętrzne dokumenty projektu 	<ul style="list-style-type: none"> • Współfinansowanie UBB • Zachowanie procedur przetargowych

ŹRÓDŁO: NA PODSTAWIE DOKUMENTU: „PRZEDŁUŻENIE LINII KOLEJOWEJ Z AHLBECK GRENZE DO ŚWINOUJŚCIA CENTRUM. WNIOSEK O WSPARCIE FINANSOWE, ŚWINOUJŚCIE, LISTOPAD 2000 R.”

Załącznik 2. Schemat obecnie funkcjonujących linii kolejowych na wyspie Uznam



ŹRÓDŁO: MATERIAŁY UBB