



Institucionalna suradnja

Zajednički rad s institucionalnim partnerima u kontekstu planova održive urbane mobilnosti





Ova publikacija nastala je u sklopu europskog projekta **CH4LLENGE „Adresiranje ključnih izazova planiranja održive urbane mobilnosti”** koji sufinancira Europska komisija, a koordinira tvrtka Rupprecht Consult.

Konzorcij projekta CH4LLENGE okuplja sljedeće partnere: Rupprecht Consult (DE), Institute for Transport Studies, University of Leeds (UK), Politehnica University of Timisoara (RO), Urban Planning Institute of the Republic of Slovenia (SI), The Association for Urban Transition (RO), Promotion of Operational Links with Integrated Services, Polis (BE), Union of the Baltic Cities, Sustainable Cities Commission (FI), FGM-AMOR (AT), grad Amiens (FR), grad Dresden (DE), grad Ghent (BE), West Yorkshire Combined Authority (UK), grad Brno (CZ), BKK Centre for Budapest Transport (HU), grad Krakow (PL), grad Timisoara (RO), grad Zagreb (HR).

Više informacija

European Platform on Sustainable Urban Mobility Plans
www.eltis.org/mobility-plans
E-mail: enquiries@mobilityplans.eu

European Commission
Directorate-General for Mobility and Transport
Unit C.1 - Clean transport & sustainable urban mobility
Rue Jean-André de Mot 28
B-1049 Brussels

Jedinu odgovornost za sadržaj ove publikacije snose autori. Ona nužno ne odražava mišljenje Europske unije. Ni EASME ni Europska komisija nisu odgovorni ni za kakvu moguću upotrebu informacija iz ove publikacije.

Ugovor: CH4LLENGE – Adresiranje ključnih izazova planiranja održive urbane mobilnosti, Ugovor o dodjeli bespovratnih sredstava br. IEE/12/696/SI2.644740
Naslov: CH4LLENGE Priručnik o institucionalnoj suradnji: Zajednički rad s institucionalnim partnerima u kontekstu planova održive urbane mobilnosti
Verzija: ožujak 2016.
Autori: Ivo Cré and Thomas Mourey, POLIS; Alistair Ryder and Steve Heckley, WYCA; Mojca Balant, UIRS
Suradnici: Daniela Stoycheva, POLIS; Susanne Böhler-Baedeker, Miriam Lindenau and Ana-Maria Baston, Rupprecht Consult; Anthony May, Institute for Transport Studies, University of Leeds
Prijelom: Laura Sarlin, Union of the Baltic Cities Sustainable Cities Commission
Slika na naslovnici: Marie Schmerková, City of Brno

Ovaj Priručnik o Institucionalnoj Suradnji u originalu je napisan na engleskom jeziku te ga je na hrvatski jezik prevela tvrtka Global Link d.o.o. Engleska verzija priručnika može se naći na www.eltis.org i www.sump-challenges.eu

Ova publikacija podliježe autorskim pravima konzorcija CH4LLENGE te njegovih autora i suradnika Institute for Transport Studies, University of Leeds, City of Dresden, Rupprecht Consult Forschung & Beratung GmbH, Urban Planning Institute of the Republic of Slovenia, UIRS i Promotion of Operational Links with Integrated Services, Polis.





Sadržaj

Planning for sustainable urban mobility in Europe	4
1 Uvod	5
1.1 O priručniku	5
1.2 Planiranje održive urbane mobilnosti	5
1.3 Institucionalna suradnja – o izazovu ukratko	7
1.4 Ključne preporuke za institucionalnu suradnju	7
2 Trenutačni pregled stanja	8
2.1 Institucionalna suradnja u planiranju održive urbane mobilnosti	8
2.2 Zašto je institucionalna suradnja važna?	10
2.3 Institucionalna suradnja u Europi	10
2.4 Zajednički izazovi u institucionalnoj suradnji	11
3 Od teorije do prakse	13
3.1 Dobra priprema za institucionalnu suradnju	14
3.1.1 Razumijevanje nacionalnog (ili regionalnog) pravnog okruženja i poštivanje pravnih zahtjeva	14
3.1.2 Predanost općim načelima održive mobilnosti	16
3.1.3 Imenovanje vodstva projekata i njegove uloge	16
3.1.4 Pregled dostupnih resursa (vještina i financija)	18
3.2 Utvrđivanje relevantnih partnera: tko sjedi za stolom?	20
3.2.1 Definiranje funkcionalnog i geografskog raspona	20
3.2.2 Utvrđivanje relevantnih vještina, kapaciteta i znanja institucionalnih partnera	24
3.3 Uključivanje relevantnih dionika	29
3.3.1 Kako kontaktirati s institucionalnim partnerima?	29
3.3.2 Kako shvatiti programe institucionalnih dionika u kontekstu SUMP-a?	33
3.4 Dogovor o odgovornostima	36
3.4.1 Kako se usuglasiti o mjerodavnim pravilima, strukturi i hijerarhiji?	36
3.4.2 Kako dijeliti i raspodijeliti resurse?	40
3.4.3 Kako raspodijeliti zadatke i odgovornosti?	40
4 Proširite svoje vidike	42
5 Referencije	43
6 Ključna terminologija	44



Planning for sustainable urban mobility in Europe



Dear reader,

The European Commission is committed to help national, regional and local authorities develop sustainable, people-focused urban mobility and have European actors take the global lead in this field.

Planning sustainable and effective transport systems for Europe is fundamental to reducing our impact on climate, and contributing to the emission reduction goals adopted in the 2015 Paris Agreement. More strategic and integrated planning approaches are required to transform the existing energy- and carbon-intensive transport systems into sustainable mobility networks and help reaching climate-neutrality before the end of the century. Providing effective, inclusive and climate-friendly urban transport infrastructure is crucial for achieving functioning, competitive cities in Europe and ensuring their resilience in the long-term.

Over the past several years, the European Commission has established a sound policy basis for the development of Sustainable Urban Mobility Plans with the Transport White Paper, Action Plan on Urban Mobility, and most recently, the Urban Mobility Package. We are aware of the demanding nature of sustainable urban mobility planning and planning authorities' need for further, practical support in integrating their long-term thinking into strategic transport planning frameworks.

Therefore, it is my great pleasure to present four freshly developed publications, which provide comprehensive guidance on four of the core pillars of sustainable urban mobility planning: actively engaging people and stakeholders in the SUMP development and implementation process; encouraging cooperation among institutional actors and addressing transport's interconnection with other aspects of urban life; selecting the most effective packages of measures from a wide range of sustainable mobility policies available; and finally, strengthening plan delivery through comprehensive monitoring and evaluation of SUMP measures and processes.

Cities across Europe are subject to a variety of contextual differences and therefore facing unique local challenges – what unites them is the overall aim to take sound and sustainable policy decisions that create vibrant urban landscapes, promote economic growth, foster social and cultural exchange, and offer residents the highest possible quality of life. Urban mobility is one of the cornerstones to achieve these aims. It will require joint efforts over the next years to pave the way for better and more integrated mobility planning in Europe. At all levels we will need to act together to steadily improve our transport systems, mitigate adverse impacts of transport and advance the environmental, social, and economic vitality of urban areas across Europe.

It is great to see you, as reader of these manuals, being part of our team and I am convinced that, together, we can deliver!

Violeta Bulc

European Commissioner for Mobility and Transport
March 2016



1 Uvod

1.1 O priručniku

Postoji velik interes planera i donositelja odluka kad je riječ o primjeni koncepta Plana održive urbane mobilnosti i započinjanju promjene paradigme prema održivom razvoju urbane mobilnosti.

Osmišljen je komplet od četiri priručnika kako bi se u praktičnoj primjeni pružila potpora u unaprjeđenju procesa planiranja lokalnog prijevoza i provođenju kvalitetne pripreme SUMP-a. Usmjereni su osobama zaduženima za planiranje prometa koje moraju razviti SUMP te koje razmatraju koje metode i pristupi najbolje odgovaraju u danom kontekstu.

Usredotočujući se na proces planiranja, četiri su priručnika posvećena pružanju praktičnih savjeta poduprtih gradskim primjerima o: suradnji s institucionalnim dionicima, angažiranju javnosti u procesu razvoja SUMP-a, odabiru mjera i paketa mjera te o provedbi zadataka praćenja i evaluacije.

Priručnici su usmjereni najvažnijim i najizazovnijim elementima svakog zadatka. Ne postoji samo jedna „ispravna“ metoda, već niz pristupa zbog različitih kontekstualnih uvjeta u kojima se odvijaju procesi planiranja. U tom smislu ovaj priručnik nije preskriptivan, već predstavlja širok raspon rješenja za razvoj SUMP-a u različitim okvirima lokalnog i nacionalnog planiranja.

Budući da postoje različiti pristupi unaprjeđenju planiranja održive urbane mobilnosti, izazov o kojem se govori u ovom priručniku uvijek treba promatrati u kontekstu ostala tri izazova koja su detaljno razmotrena u ostalim pratećim priručnicima.

U prvom dijelu priručnika pružaju se informacije o razumijevanju izazova u kontekstu planiranja održive urbane mobilnosti, njezine važnosti u procesu razvoja SUMP-a te prepreka s kojima se suočavaju tijela za planiranje pri uključivanju institucionalnih dionika u planiranje prometa. U drugom i temeljnom dijelu priručnika iznose se preporuke, metode i pristupi kao i

primjeri lokalnih slučajeva o tome kako riješiti utvrđene lokalne „krizne teme“. Posljednji dio usmjerava čitatelja na dodatni zanimljiv materijal za daljnju referenciju.

Uvjereni smo da visokokvalitetan proces razvoja SUMP-a povećava vjerojatnost visokokvalitetnih rješenja u planiranju prijevoza. Ovaj priručnik trebao bi doprinjeti ka većoj učinkovitosti i uspješnosti integriranih procesa planiranja, stvarajući osnovu za prijelaz na održiviji sustav prijevoza u europskim gradovima.

1.2 Planiranje održive urbane mobilnosti

Plan održive urbane mobilnosti (SUMP) jest instrument strateškog planiranja za lokalna tijela koji podržava uravnoteženi razvoj i objedinjavanje svih načina prijevoza, istodobno potičući pomak prema održivijim načinima. Cilj je plana održive urbane mobilnosti riješiti probleme urbanog prijevoza i doprinijeti postizanju lokalnih ciljeva i ciljeva više razine za ekološki, društveni i gospodarski razvoj.

Razvijanje plana održive urbane mobilnosti složen je i integriran proces planiranja koji zahtijeva intenzivnu suradnju, razmjenu znanja i savjetovanje među planerima, političarima, institucijama, lokalnim kao i regionalnim akterima i građanima. Na svim razinama vlasti razvijene su aktivnosti kojima se podržava koncept, no nekoliko izazova trenutačno sprječava širenje planiranja održive urbane mobilnosti diljem Europe. Pronalaženje dostupnih proračuna i rješavanje infrastrukturnih pitanja posebice je teško u vremenima gospodarske štednje. Posljedično, gradovi se često suočavaju s višedimenzionalnim izazovima pri ostvarivanju planiranja održive urbane mobilnosti. Istodobno, ne postoji rješenje koje bi odgovaralo svima za povećanje broja pripremljenih SUMP-ova zbog velike raznolikosti kontekstualnih uvjeta lokalnog planiranja u Europi.

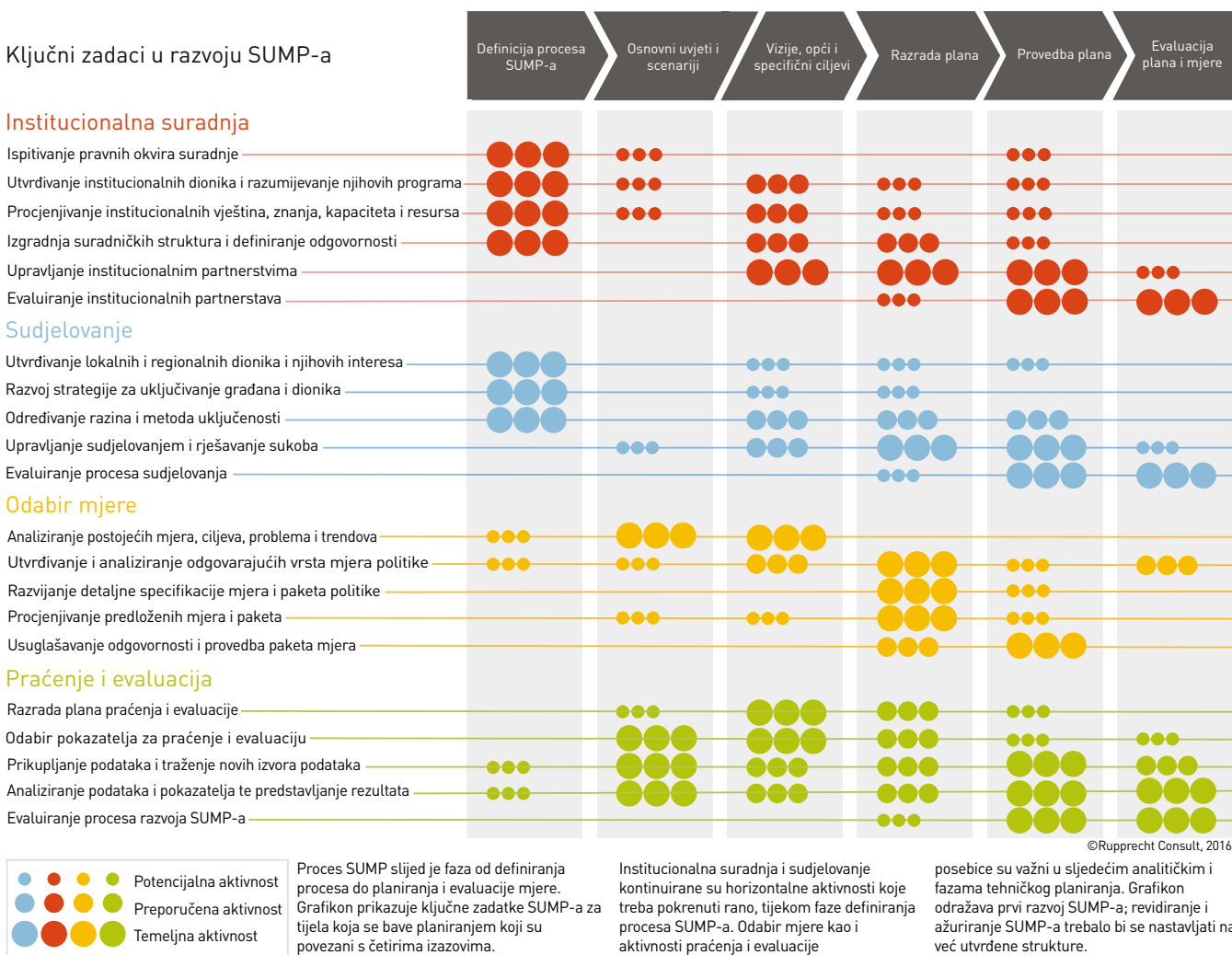


Razvoj plana održive urbane mobilnosti jest proces planiranja koji ima nekoliko aspekata te koji obuhvaća različite korake i aktivnosti kao što je, primjerice, predstavljeno u ciklusu SUMP-a (vidjeti Rupprecht Consult 2014., str. 15.). Grafikon u nastavku prikazuje kako su sve aktivnosti planiranja u takvu procesu povezane sa suradnjom, sudjelovanjem, odabirom mjera kao i praćenjem i evaluacijom. Neke od tih

aktivnosti odnose se na specifične faze procesa razvoja plana, dok se druge mogu provesti jednom i potom se kontinuirano odvijati tijekom procesa, poput utvrđivanja lokalnih i regionalnih aktera. Sve u svemu, provoditelji aktivnosti trebaju biti svjesni četiriju izazova kako bi proveli učinkovit proces SUMP-a s ciljem postizanja visokokvalitetnog SUMP-a.

Slika 1.: Ključni zadaci u razvoju SUMP-a

Izvor: Rupprecht Consult, 2016





1.3 Institucionalna suradnja – o izazovu ukratko

Nedostatak integracije između sektora i disciplina može predstavljati značajnu prepreku za odlučivanje te širenju, razvoja plana održive urbane mobilnosti. Uz širok raspon institucija, za planere i donositelje odluka bit će sve važnije ujednačiti te različite izazove i potrebe te takve elemente prevesti u učinkovite političke odluke. Stoga je institucionalna suradnja – kao proces – apsolutno potrebna te ju je potrebno pozorno provesti.

Institucionalna suradnja u kontekstu SUMP-a može se shvatiti kao pragmatička suradnja s akterima te razvoj ideja i politika koje pomažu ostvariti SUMP koji je prihvaćen i učinkovit u praktičnom i financijskom pogledu. Bez institucionalne suradnje u općim ciljevima SUMP-a i bez sredstava njihova postizanja, SUMP će biti djelomičan i ostvarivat će manje koristi.

Institucionalna suradnja obuhvaća suradnju i zajednički rad unutar i između organizacija s ciljem razvoja i provedbe SUMP-a. Takva suradnja zahtijeva dijeljenje ciljeva, znanja, resursa, ovlasti i suglasnosti među nekoliko aktera. Međutim, broj i vrsta dionika uključenih u procese SUMP-a značajno se razlikuje u Europi prema nacionalnim i zakonskim okvirima i lokalnoj situaciji. Neovisno o tome, priprema i provedba SUMP-a uvijek su rezultati suradničkog procesa rada.

1.4 Ključne preporuke za institucionalnu suradnju

Namjera je ovog priručnika provoditeljima aktivnosti pružiti savjete koji su im potrebni za uspješnu provedbu institucionalne suradnje. U nastavku se nalaze ključne preporuke koje su u priručniku detaljnije opisane:

1. Tijela koja se bave planiranjem moraju razumjeti nacionalno (ili regionalno) pravno okruženje u pogledu institucionalne suradnje koje se primjenjuje na SUMP te pozorno poštivati pravne zahtjeve (3.1.1.).
2. Osigurati da su održivost i mobilnost u programu grada te se obvezati općim načelima održive mobilnosti (3.1.2.).
3. Potrebno je unutar tijela utvrditi odgovornu osobu ili tim koji djeluje kao voditelj projekta u procesu (3.1.3.).
4. Vodstvo projekta treba pregledati dostupne resurse kako bi znalo koje vještine i financije posjeduje gradska vlast, a što će se trebati podugovarati (outsourcing). Vodstvo projekta mora osigurati da su partnerstvom obuhvaćene relevantne vještine, kapaciteti i znanje (3.1.4. i 3.2.2.).
5. Vodstvo projekta treba utvrditi funkcionalni i geografski raspon unutar kojega se odvija proces institucionalne suradnje (3.2.1.) te stoga uvidjeti koje bi partnere trebalo uključiti.
6. Vodstvo projekta mora kontaktirati s partnerima (3.3.1.), uključiti ih te (3.3.2.) razumjeti njihove programe i ciljeve.
7. Tijelo za planiranje treba definirati uloge partnera (3.4.1.) kako bi se usuglasila pravila i struktura partnerstva te raspodjela resursa (3.4.2.).
8. Konačno, vodstvo projekta treba se uvjeriti da su zadaci i odgovornosti pravilno podijeljeni među partnerima (3.4.3.).



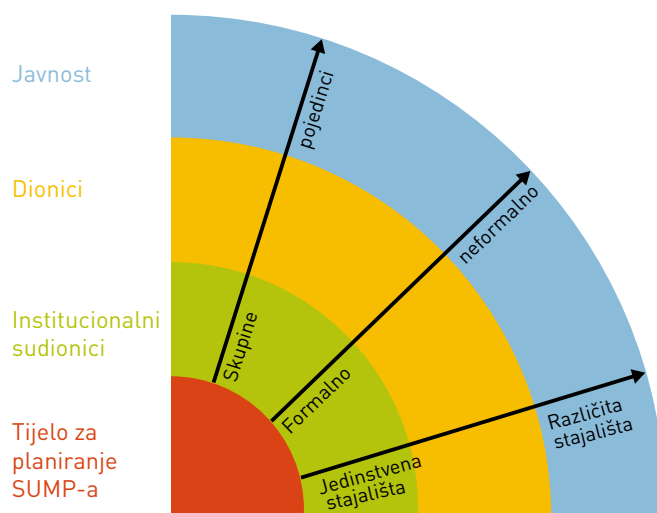
2 Trenutačni pregled stanja

2.1 Institucionalna suradnja u planiranju održive urbane mobilnosti

Pitanje institucionalne suradnje dio je većeg pitanja o tome kako osigurati javno prihvaćanje SUMP-a. Javno tijelo preuzima vodeću ulogu u pripremi SUMP-a, no u pripremi plana treba angažirati **institucionalne aktere** kroz sudjelovanje i integraciju (npr. ostale odjele lokalnog tijela, gradske agencije, politička tijela, susjedne zajednice, tijela više razine). CH4LLENGE Priručnik o sudjelovanju pruža dodatne informacije o tome kako doprijeti do dionika i javnosti.

Priprema i provedba Plana održive urbane mobilnosti (SUMP) zahtijevaju i uključivanje nekoliko partnera i koordiniranje s nekoliko geografskih raspona i polja stručnosti povezanih s prijevozom. U tom se kontekstu institucionalna suradnja, u smislu procesa suradnje unutar organizacija i među njima može smatrati procesom koji povezuje više aktera (slično Suradnji) te koji se mora provoditi tijekom cijelog ciklusa SUMP-a, zbog čega se može smatrati horizontalnim zadatkom. Proces institucionalne suradnje počinje u fazi pripreme tijekom koje treba utvrditi relevantne dionike te ih pozvati da se angažiraju u procesu SUMP-a. Uključene dionike tada valja zamoliti da na konstruktivan način doprinesu postavljanju općih ciljeva i pripremi SUMP-a. Sve u svemu input institucionalnih partnera ključan je za ostvarivanje SUMP-a koji ima koristi širokog raspona; usklađene i međusobno korisne opće ciljeve uz unilateralu potporu u ostvarivanju SUMP-ovih intervencija i politika.

Slika 2: Skupine sudionika u razvoju SUMP-a
Izvor: Rupprecht Consult, 2016



Okvir 1: Što je institucija u kontekstu SUMP-a?

Definicija – Institucija je organizacija osnovana u vjerske, obrazovne, stručne ili socijalne svrhe.

Važnost za SUMP – U Smjernicama SUMP-a iznosi se nekoliko preporuka u vezi s institucijama, posebice u kontekstu **horizontalne integracije i angažmana dionika**. Primjerice, referira se na istraživačke institucije i institucije za obuku kao na uobičajene skupine dionika za proces SUMP-a (aktivnost 1.6.).



S obzirom na raznovrsnost SUMP-ova diljem Europe, iznimnu raznolikost lokalnih institucionalnih okruženja te različite nacionalne i/ili regionalne zakonske okvire, ne postoji unaprijed definiran popis organizacija koje bi valjalo uključiti u pripremu SUMP-a. Odabir dionika stoga je proces koji treba provesti u okviru specifičnog lokalnog konteksta kako bi u obzir mogao uzeti i postojeće institucionalno okruženje i specifične potrebe na lokalnoj razini.

Budući da je SUMP mnogo širi dokument od „tradicionalnog” plana prijevoza ili prometa, on obuhvaća mjere povezane s nekoliko drugih polja stručnosti, npr. okolišem, energijom, obrazovanjem, gospodarstvom i zdravstvom. Stoga se na samom početku trebaju utvrditi sektorski elementi koji će se razmatrati u pristupu planiranja održive urbane mobilnosti. Ovisno o odabranoj orijentaciji plana (npr. usmjerenost na energiju i okoliš, obrazovanje i zdravlje ili, alternativno, usmjerenost na široki raspon tema), sastav „partnerstva” mogao bi se znatno razlikovati.

Okvir 2: Što su dionici u kontekstu SUMP-a?

Definicija –Dionici se u Smjernicama SUMP-a (2014.) opisuju kao one organizacije, zajednice i građani na koje će u konačnici utjecati (pozitivno ili negativno) nove prijevozne mjere.

Važnost za SUMP –Primarne dionike treba utvrditi tijekom Aktivnosti SUMP-a 1.6., kako je opisano u Smjernicama. Popis uobičajenih dionika naveden je na 29. stranici Smjernica.

Nadalje, u određenim državama članicama Europske unije razvojni proces ima specifične pravne zahtjeve. U tim zemljama uključivanje određene vrste partnera može biti obavezno. U tim se slučajevima olakšava dio

procesa odabira te mogu biti uspostavljeni relevantni postojeći institucionalni okviri. Međutim, lokalne vlasti trebale bi se uvijek truditi i nadilaziti formalne i pravne zahtjeve uključivanjem drugih dionika radi integracije i iskorištavanja dodatnih vještina, perspektive i znanja.

Raznolikost aktera na lokalnoj i nacionalnoj razini u različitim poljima stručnosti značajno određuje odabir partnera. Primjerice, organizacijski odjel uprave kao i poveznice i veze između lokalne vlasti i susjednih vlasti može utjecati na vrstu uključenosti, primjerice, drugih odjela, susjednih općina, većih tijela (županija, regija itd.) ili tematskih agencija. Jednako tako, broj vanjskih privatnih ili javnih organizacija (uključujući prijevoznička društva, udruženja, predstavništva, poduzeća, gospodarske komore itd.) i njihova razina interesa/utjecaja mogu odrediti odabir partnera.

Tijekom procesa odabira dionika trebat će razmotriti realan broj institucija koje će se uključiti u suradnju na SUMP-u. Veći broj institucija može doprinijeti raznolikim specijalizacijama i interesima, ali može rezultirati i oštrijim nadzorom, neslaganjima i izazovima. Ne postoji idealan broj institucija koji bi se trebao uključiti, ali on bi uvijek trebao omogućivati i održavati učinkovitu provedbu SUMP-a.

Općenito, različiti se oblici suradnje (koji nisu međusobno isključivi) mogu razlikovati kako slijedi:

- **Okomita suradnja:** organizacije kojima upravlja druga organizacija ili koje odgovaraju drugoj organizaciji sudjeluju u okomitoj suradnji koju uglavnom uređuju hijerarhijske poveznice. U kontekstu SUMP-a, primjer okomite suradnje može biti, primjerice, suradnja lokalne vlasti i lokalnog javnog prijevoznika. Lokalne vlasti moraju surađivati s vlastima viših razina, kao što su općinske, (općinske, županijske i nacionalne i/ili europske uprave.
- **Horizontalna suradnja:** organizacije koje su međusobno neovisne i autonomne uspostavljaju horizontalnu suradnju (surađuju kao jednaki) bez hijerarhijskih poveznica. U kontekstu SUMP-a, ova je vrsta suradnje česta i do nje dolazi između, primjerice, lokalne vlasti i privatnih operatera.



- **Prostorna suradnja:** organizacije koje predstavljaju različita zemljopisna područja i razine zanima prostorna suradnja. U kontekstu SUMP-a, to je posebice važno za SUMP-ovu usmjerenost na funkcionalna područja (područja koja odražavaju stvarnu situaciju u pogledu mobilnosti, a ne administrativne granice). Stoga je prostorna suradnja potrebna između vodeće lokalne vlasti i susjednih vlasti kao i svih ostalih relevantnih dionika uključenih u funkcionalno područje.
- **Međusektorska suradnja:** organizacije i osobe različitih pozadina, znanja i područja stručnosti ostvaruju međusektorsku suradnju. U kontekstu SUMP-a, to je važno i zbog toga što se planiranje održive urbane mobilnosti usmjerava na međusektorsku integraciju te stoga zahtijeva suradnju među različitim sektorskim odjelima lokalne vlasti.

Ipak, treba napomenuti da se unutar procesa razvoja SUMP-a mogu primijeniti svi oblici suradnje. Za svaki kontekst treba definirati specifične modele suradnje, postupke i strukturu suradnje lokalne vlasti i dionika.

2.2 Zašto je institucionalna suradnja važna?

Posebice je važno postići učinkovitu institucionalnu suradnju u procesu pripreme i provedbe SUMP-a jer pragmatična suradnja s akterima pomaže u ostvarivanju SUMP-a koji je prihvaćen i učinkovit u praktičnom i financijskom pogledu. Bez institucionalne suradnje nijedna europska lokalna vlast ne bi mogla realizirati SUMP u skladu sa zahtjevima Europske komisije. Konačnom bi dokumentu inače nedostajala integracija i podrška javnosti. Primjerice, neintegracija prijevoza i planiranja iskorištavanja zemljišta mogla bi ograničiti učinkovitost prometnih planova te negativno utjecati na plan iskorištavanja zemljišta koji se usporedno razvija, npr. povećanjem cestovnog prometa gdje to prethodno nije bilo planirano.

Dobra institucionalna suradnja pomaže u ostvarivanju opipljivih i pozitivnih prednosti, uključujući sljedeće:

- Prva velika prednost institucionalne suradnje jest dodavanje vrijednosti, znanja i resursa provedbi SUMP-a. Dodatne vještine i opažanja poduprijet će projekt, pomažući voditeljima projekta. Nadalje, kroz institucionalnu suradnju partneri stvaraju sinergije koje u konačnici pozitivno utječu na učinkovitost SUMP-a.
- Veća prihvaćenost SUMP-a među širom javnosti i dionicima dodatni je pozitivan učinak institucionalne suradnje. Vjerojatnije je da će uključeni dionici poduprijeti plan kojemu su doprinijeli. Nadalje, uključivanje predstavničkih organizacija također može osigurati podršku segmenata stanovništva koje one predstavljaju i čije interese brane.
- Treći veliki ishod institucionalne suradnje jest potencijalno privlačenje dodatnog vanjskog financiranja usklađivanjem općih ciljeva SUMP-a u određenim područjima s ciljevima tijela koja financiraju. Primjerice, nacionalne agencije za zaštitu okoliša možda će biti voljne financirati mjere obuhvaćene SUMP-om ako se kroz institucionalnu suradnju snažan naglasak, primjerice, stavi na smanjenje emisija CO₂ ili na smanjenje potrošnje energije.
- Konačno, institucionalna suradnja u kontekstu SUMP-a omogućuje veću kontrolu nad nekoliko lokalnih prijevoznih mreža i infrastrukturom, uključujući mreže javnog prijevoza i parkirališta. To je posebice važno jer provedba SUMP-a zahtijeva primjenu i provedbu ciljanih prijevoznih intervencija kako bi se postigli ciljevi SUMP-a. Sudjelovanjem u procesu SUMP-a vlasnici i/ili upravitelji prometnim mrežama i infrastrukturom partnerstvu pružaju potreban utjecaj nad svojim mrežama i infrastrukturom. Očekuje se da će uključeni dionici surađivati i provoditi odluke donesene u okviru SUMP-a ili da će utjecati na njihove odluke o ulaganju kroz jasnije razumijevanje ciljeva SUMP-a.

2.3 Institucionalna suradnja u Europi

Institucionalna suradnja ključni je element procesa SUMP-a u svim europskim zemljama i gradovima u kojima su prepreke i koristi povezane sa suradnjom općenito vrlo slične. Međutim, zbog nijansi u razlikama



među zakonskim okvirima pojedinačne zemlje, institucionalna se suradnja (i SUMP općenito) provodi različitim procesima i u sklopu različitih zakonskih konteksta diljem Europe.

U nekim zemljama (ili regijama) lokalne vlasti moraju postupati prema vrlo strogim smjernicama koje čine jasan i propisan okvir. Primjerice, okvir pripreme i provedbe SUMP-ova u Flandriji (Belgija) utvrđuje se regionalnim propisom. U slučaju regionalne suradnje flamanska lokalna vlast mora osnovati povjerenstvo za lokalno praćenje i povjerenstvo za regionalnu mobilnost te surađivati s unaprijed definiranim savjetodavnim tijelima (provincija, flamanska vlada) u skladu s vrstom vlasti (Cré i Mourey, 2015.). U Velikoj Britaniji Zakon o prijevozu iz 2000. godine obvezuje lokalna tijela za prijevoz na savjetovanje s različitim vrstama dionika (autobusni prijevoznici, željeznički prijevoznici, općinska vijeća i/ili Okružna vijeća u njihovu području), no lokalne vlasti imaju pravo savjetovati se s bilo kojim drugim osobama koje smatraju primjerenima (Cré i Mourey, 2015.).

Nasuprot tome, u drugim zemljama (ili regijama) lokalne vlasti nemaju zakonske obveze ili okvire koji su izravno povezani sa SUMP-ovima. To je slučaj u nekoliko srednjoeuropskih zemalja poput Češke Republike u kojoj nema nacionalnih smjernica ili zakonodavstva o SUMP-ovima (internetska stranica projekta Endurance) ili u Mađarskoj u kojoj SUMP-ovi još nisu zakonski definirani (internetska stranica projekta Endurance).

Neke su zemlje (ili regije) utvrdile nacionalne smjernice koje savjetuju općine, ali koje nisu zakonski obvezujuće, što predstavlja prijelaznu situaciju. Primjerice, u Njemačkoj SUMP-ovi nisu pravno definirani (Cré i Mourey, 2015.). Međutim, objavljeno je nekoliko smjernica za neformalne planove razvoja prijevoza u kojima se nude neobvezujući savjeti o institucionalnoj suradnji.

Stoga se vrste partnera koji se moraju (ili trebaju) zakonski uključiti u pripremu i provedbu SUMP-a mogu znatno razlikovati među europskim zemljama (ili regijama). Strogi nacionalni zakonski okvir olakšava proces odabira partnera jer nameće uključenost određenih vrsta javnih dionika u proces SUMP-a. U slučaju manje strogog nacionalnog (ili regionalnog)

zakonskog okvira ili u slučaju nepostojanja takva zakonskog okvira, vodeće lokalno tijelo može odlučiti o odabiru partnera i dionika koji će se uključiti u proces SUMP-a.

Uz zakonske okvire, različit utjecaj na institucionalnu suradnju diljem Europe mogu imati različite europske kulture i značajke u pogledu suradnje. Utvrđeno je da je kultura „suradništva“ u nekim europskim zemljama slabije razvijena i ukorijenjena. U tim zemljama vlada nizak entuzijizam kad je riječ o suradnji te proces institucionalne suradnje stoga predstavlja izazov. Primjerice dionici se mogu suzdržavati od dijeljenja podataka i informacija s partnerima, što očigledno, onemogućuje postizanje potpuno korisnog ishoda uspješnog procesa institucionalne suradnje.

2.4 Zajednički izazovi u institucionalnoj suradnji

U sklopu općenite teme institucionalne suradnje utvrđeno je da nekoliko aspekata i sastavnica predstavljaju poseban izazov u procesima suradnje, posebice za planiranje održive urbane mobilnosti. Pod četiri različita predmeta objedinjene su sljedeće ključne teme koje predstavljaju glavne prepreke institucionalnoj suradnji.

Utvrđivanje pravih partnera

- **Nesigurnost u odabir partnera** – Zbog posebne prirode SUMP-ova u proces institucionalne suradnje treba uključiti različite vrste dionika, uključujući organizacije i dionike koji obično nisu uključeni u aktivnosti klasičnog upravljanja prijevozom. Posljedično, sastav SUMP partnerstva predstavlja zahtjevno pitanje.
- **Nedostatak stručnosti** – Postoji potreba za utvrđivanjem i uzimanjem u obzir relevantnog iskustvenog znanja te odgovarajućih kompetencija i sposobnosti unutar suradničkih organizacija. Posebnu pozornost treba obratiti sprječavanju pokušaja dodjeljivanja uloga osobama za koje te osobe nisu kvalificirane. Ne treba podcijeniti potencijalni učinak koji na proces SUMP-a imaju neodređenost, djelomično znanje i različiti tehnički pristup u različitim sektorima.



Uključivanje relevantnih partnera

- **Složenost strukture SUMP-a** – Zbog posebne raznolikosti tema i dionika uključenih u proces SUMP-a posebice su česte složene situacije i poteškoće koordinacije s ostalim područjima urbane politike. Tijelo možda nije sigurno kako uključiti ostale sektore i kako pobuditi interes za SUMP. Dodatno, budući da SUMP zahtijeva input iz nekoliko područja stručnosti, postoji i zabrinutost o tome kako povećati svijest o SUMP-ovima te dionike koji se ne bave prijevozom uvjeriti da sudjeluju u procesu SUMP-a.
- **Suprotstavljeni ciljevi** – Akteri mogu unijeti različite, potencijalno suprotstavljene ciljeve. Za očekivati je da će različite organizacije ili čak različiti dijelovi iste organizacije imati različite prioritete. To je posebice istina za „konkurentne“ lokalne vlasti (koje se natječu kako bi privukle gospodarsku aktivnost ili izbjegle prometni zastoj na račun drugih) kao i za organizacije koje predstavljaju različite segmente društva (npr. organizacije za zaštitu okoliša ili industrijske organizacije; automobilistički i biciklistički savezi).
- **Vremenska nepodudarnost** – SUMP nije jedini plan koji lokalna vlast priprema i provodi. Posljedično, mogu postojati različiti rokovi za komplementarne planove, npr. vremenski okvir tijekom kojega se planira iskorištavanje zemljišta možda nije isto kao onaj tijekom kojega se odvija planiranje prijevoza. Stoga to može stvoriti probleme oko nesigurnosti te zahtijeva određene prilagodbe.
- **Ujednačavanje odgovornosti i jasnoća uloga** – Akteri mogu imati različite nadležnosti u razvijanju i provedbi SUMP-a te izborno tijelo kojemu odgovaraju, pri čemu se među akterima mogu pojaviti problemi u vezi s nesigurnošću, prebacivanjem krivnje i nerazmjerima u odgovornostima.
- **Ujednačavanje resursa** – Financijski, ljudski i ostali resursi (npr. zemlja), ključni u provedbi SUMP-a, mogu biti nedostatni i vjerojatno neće ovisiti samo o jednom akteru. Udruživanje resursa zahtijeva input različitih aktera, uključujući vještine uvjeravanja imenovanih aktera i njihovih predstavnika u koristi kao i usuglašavanje o raspodjeli resursa.
- **Nedostatak transparentnosti** – Nevoljko dijeljenje podataka ili informacija zbog tvrdnji o komercijalnoj povjerljivosti ili organizacijskoj kulturi, ili zahtjevi za zaštitu osobnih podataka mogu komplicirati suradničko planiranje, zahtijevajući formalne ili pravne ugovore za zaštitu podataka ili razmatranje o uvjetima pod kojima se prikupljaju. Problemi mogu nastati i zbog nevoljkog dijeljenja informacija i podataka zbog zabrinutosti oko priznavanja pogrešaka.

Usklađivanje sa zakonskim okruženjima

Dogovor o odgovornostima

- **Vodstvo** – Nepostojanje odgovarajućeg vodstva može biti prepreka u rješavanju sukoba i uspostavljanju suradnje. Nasuprot tome, snažno vodstvo i snažno oslanjanje na vođu mogu uzrokovati nesigurnost oko smjera, primjerenosti i učinkovitosti planova koje će vođa odlučiti poduprijeti. U kontekstu SUMP-ova to znači da vođa može odlučiti poduprijeti mjere u skladu sa svojim osobnim interesima te mjere svoje organizacije umjesto najučinkovitijih mjera.

- **Zakonsko okruženje** – U Europi postoji niz nacionalnih (ili regionalnih) zakonodavstava o SUMP-ovima i/ili institucionalno suradnji. Dodatno, uz ta nacionalna (ili regionalna) zakonodavstva, postoji i europski zakonski okvir. U kontekstu SUMP-a raznolikost propisa smatra se konfuznim i zahtjevnim pitanjem. Prije provedbe SUMP-a uvijek je potrebno potražiti pravni savjet o obvezama institucionalne suradnje i procesima koje je potrebno poduzeti.

Ova pitanja i s njima povezane teme dodatno su razrađeni u četiri poglavlja dijela „Od teorije do prakse“ koja odražavaju četiri glavne teme koje su prethodno navedene.



3 Od teorije do prakse

Sljedeći dio priručnika pripremljen je kao praktični izvor informacija za one organizacije i voditelje SUMP-ova koji se bave rješavanjem najvećih prepreka za učinkovitu suradnju. U tekstu se odgovara na četiri najzahtjevnija pitanja o institucionalnoj suradnji koja su utvrđena u sklopu projekta CH4LLENGE.

- Kako se pridržavati zakonskih zahtjeva?
- Kako utvrditi prave institucionalne partnere za rad na SUMP-u?
- Kako učinkovito uključiti relevantne partnere u suradnju o SUMP-u?
- Kako podijeliti uloge i odgovornosti među partnerima?

Kroz detaljna objašnjenja i izabrane primjere studija slučajeva iz različitih gradova uključenih u projekt CH4LLENGE u ovom se poglavlju želi pomoći praktičnim rješenjima u pronalasku odgovora na sljedeća pitanja:

U tablici u nastavku (Tablica 1) predstavljena su područja aktivnosti potrebna za provedbu procesa uspješne institucionalne suradnje.

Tablica 1.: Zadaci za postizanje učinkovite suradnje među institucionalnim partnerima

Cilj	Zadaci
Dobra priprema	Razumijevanje nacionalnog (ili regionalnog) pravnog okruženja i poštivanje pravnih zahtjeva Usvajanje općih načela održive mobilnosti Imenovanje voditelja projekata i njihovih uloga Pregled dostupnih resursa (vještina i financija)
Utvrđivanje relevantnih partnera	Definiranje funkcionalnog i geografskog raspona Utvrđivanje relevantnih vještina, kapaciteta i znanja
Uključivanje relevantnih institucionalnih dionika	Kontaktiranje s partnerima i njihovo aktivno uključivanje Uvjeravanje institucionalnih dionika da se aktivno uključe u proces SUMP-a? Razumijevanje programa i ciljeva partnera
Dogovor o ulogama i odgovornostima	Definiranje uloga partnera te strukture i uloga partnerstva Raspodjela resursa, zadataka i odgovornosti



3.1 Dobra priprema za institucionalnu suradnju

Gradovi s iskustvom u pripremanju SUMP-a utvrdili su da je dobra priprema za proces planiranja ključni aspekt pripreme SUMP-a. Ne znaju svi u vašem gradu ili organizaciji što je SUMP niti su ga svi prihvatili. Obično je osoblje koje zna više o politici i planiranu predanije, no oni koji su zapravo odgovorni provedbu rješenja željet će samo nastaviti raditi onako kako su oduvijek radili.

Brojni su aspekti dobre pripreme za SUMP-ove, a utvrđeni su i objašnjeni u Smjernicama o SUMP-u (Rupprecht Consult, 2014.), posebice u prvoj četvrtini ciklusa planiranja. U kontekstu institucionalne suradnje, vrijedi usredotočiti se na tri elementa: predanost općenitim načelima održive mobilnosti, imenovanje voditelja projekta te pregled dostupnih resursa.

3.1.1 Razumijevanje nacionalnog (ili regionalnog) pravnog okruženja i poštivanje pravnih zahtjeva

Iako je SUMP usmjeren na mobilnost na razini urbane aglomeracije, također ga je potrebno uvrstiti u širi regionalni, nacionalni i europski okvir planiranja urbane mobilnosti. Potrebno je unaprijed analizirati sve važne dokumente kako bi se iskoristile prilike (npr. mogućnosti financiranja projekta SUMP) i izbjegli kasniji sukobi s tijelima više razine.

Priprema popisa pravnih propisa i smjernica poput nacionalnih propisa o, primjerice, naplati cestarine, upravljanju parkiralištima ili ciljevima sigurnosti na cesti, pomaže u rješavanju ovom temom. Ti će propisi vjerojatnije utjecati na upotrebu specifičnih mjera u SUMP-u, a ne na sam format SUMP-a. Primjerice, moguće je kao dugoročnu težnju u SUMP-u spomenuti mjeru, poput naplaćivanja ceste, koju grad trenutačno ne može provesti jer ne postoji nacionalni zakon koji to dopušta. U drugim slučajevima nacionalni ili međunarodni zakoni mogu u SUMP-u nužnima učiniti mjere koje inače ne bi bile moguće u lokalnoj politici. Primjerice, Direktiva EU-a o kvaliteti zraka može poticati uvođenje zone niske emisije koja motornim vozilima znatno ograničava pristup dijelovima grada.

Također je važno razmotriti ograničavaju li zakoni koji upravljaju zakonski propisanim (ili zakonski potrebnim) planovima (poput planova iskorištavanja zemljišta) na bilo koji način razvoj SUMP-ova koji u većini zemalja nisu propisani zakonima.

Prepreka s kojom su se suočili gradovi u većini zemalja EU-a jest nedostatak nacionalnog okvira za SUMP. Međutim, to se može riješiti na pozitivan način; to, primjerice, omogućuje veću fleksibilnost u postavljanju općih ciljeva, specifičnih ciljeva i vremenskog okvira za SUMP. Ako ne postoji nacionalni okvir, potrebno je potražiti ključne lokalne motivacije za SUMP.

Iznad nadležnosti zahtjeva EU-a o suradnji, neke zemlje (ili regije) nameću – u kontekstu razvoja SUMP-a – specifične dodatne zakonske zahtjeve o institucionalnoj suradnji. Alternativno, druge zemlje imaju specifična pravila koja su dio šireg zakona o planiranju (povezana, npr., s prostornim planiranjem, planiranjem iskorištavanja zemljišta). Međutim, u velikom broju zemalja lokalne vlasti nemaju zakonske obveze povezane sa SUMP-ovima ili institucionalnom suradnjom.

Neovisno o tome, zbog širokog raspona situacija na nacionalnoj (ili regionalnoj) razini, zakonske zahtjeve treba pažljivo provjeriti. Primjerice, nacionalno zakonodavstvo može zahtijevati ostvarivanje suradnje i dijaloga sa susjednim tijelima ili konzultiranje s dionicima tijekom razvoja planova i politika. Primjerice, u UK-u, gdje postoji zakonski okvir za SUMP-ove, postoji zakonska „dužnost surađivanja”.

Interna pravila na razini grada također će utvrditi pristup. Jasni postupci temeljeni na upravnim pravilima definiraju koga treba imenovati za vođenje procesa SUMP-a i tko ima ovlasti odlučivanja. U većini će slučajeva dijalog između vijeća koje je odabrala lokalna vlast i uprave biti inicijalni proces koji se započinje nakon dobivanja pismenog naloga da se nastavi.



Neki SUMP-ovi primijenili su okvir koji omogućuje Direktiva 2001/42/EZ EU-a poznata pod nazivom Direktiva o strateškoj procjeni okoliša (SPO). SPO treba poduzimati kako bi se procijenili „učinci određenih planova i programa na okoliš“.

Primjer West Yorkshirea (u lokalnoj priči) ilustrira ulogu stručnih savjetnika i različite faze koje su bile potrebne kako bi se udovoljilo zahtjevima SPO-a za procjenom učinka plana na okoliš.



LOKALNI PRIMJER

West Yorkshire: Suradnja unutar procesa SPO-a

U UK-u postoji niz nacionalnih zakonskih zahtjeva kojih se treba pridržavati pri procjeni provedbe SUMP-a. SPO je inkorporiran kao dio šire integrirane procjene održivosti (IPO) koja će također ispuniti zakonske zahtjeve za procjenu regulacije staništa (PRS), procjenu učinka jednakosti (PUJ) i procjenu učinka na zdravlje (PUZ) te obuhvatiti gospodarske i ekonomske učinke. Kombinirano tijelo West Yorkshirea (WYCA; Engleska, Ujedinjena Kraljevina) imenovalo je stručne vanjske konzultante za provedbu integrirane procjene održivosti za SUMP i u nastajanju. Odvile su se sljedeće ključne faze institucionalne suradnje:

1. Dokument Ključna pitanja održivosti podijeljena savjetnicima

Opseg IPO-a i potencijalna pitanja održivosti testirani su među nizom ključnih dionika, uključujući statutarne savjetnike Natural England (okoliš), Historic England (povijest i arheologija) te Highways England (mreža strateških brzih cesta u Engleskoj). To su olakšale postojeće baze podataka o kontaktima u relevantnim organizacijama.

To je pomoglo da se WYCA-ov proces razvoja SUMP-a predstavi brojnim dionicima, ističući prilike za input te pružajući mehanizam za postavljanje lokalnih pitanja koja bi trebalo postaviti tijekom procesa SUMP-a.

2. STP radionica s političkim odborom

Političkim vođama predstavljaju se potencijalni učinci ispunjavanja određenog kompleta ciljeva ili politika u usporedbi s alternativnim mogućnostima. Oni uključuju potencijalne mogućnosti ublažavanja koje će smanjiti negativne učinke.

3. STP savjetovanje s javnosti i dionicima

Javnost i ključni dionici konzultirani su o nalazima procesa IPO-a, uključujući potencijalne učinke i mjere ublažavanja koje treba usvojiti u sklopu SUMP-a kako bi se povećale koristi. Ključni izazov jest osigurati da šira javnost može na svakodnevnom jeziku tumačiti podatke i informacije tehničke procjene kako bi razumjela potencijalni učinak.



3.1.2 Predanost općim načelima održive mobilnosti

„Održivo” u SUMP-u znači da bi gradski prijevozni sustav trebao imati jasne ekološke i socijalne koristi te da se ne bi trebao isključivo usredotočiti na slobodniji protok prometa.

Prije pokretanja procesa SUMP-a trebalo bi razumjeti u kojoj su mjeri ta načela već dijelom postojećih politika i trenutnog političkog programa. Kada donesu formalnu odluku o nastavku procesa SUMP-a, gradski donositelji odluka trebali bi se općenito usuglasiti da bi ta načela održivosti trebala činiti temelj SUMP-a. Pomaže ako kolege koje se bave prometnim planiranjem te namjenom korištenja zemljišta također razumiju i uviđaju koristi SUMP-a kako bi tehničko osoblje Grada dijelilo zajednički stav kada sa svojim političarima razgovora o SUMP-u.

Ova je aktivnost stoga blisko povezana s aktivnošću „stvaranja vlasništva” nad SUMP-om u gradskoj organizaciji kako bi kolege imale dojam da je SUMP nešto što žele i za čiju su provedbu odgovorni. Zapravo se radi o prodavanju ideje SUMP-a kolegama u drugim odjelima, političarima, a potom i onima izvan grada.

Primjer takve potpune predanosti donositelja odluka načelima održivosti može biti političko usvajanje „hijerarhije korisnika ceste” koja pješake, bicikliste i javni prijevoz stavlja na vrh, dok osobne automobile stavlja na dno kad je riječ o tome kako će grad prioritzirati pristup cestovnoj površini. Drugi je primjer ideja da ulice ne služe samo za to da se njima prolazi, već i da su one mjesta na kojima se ljudi susreću, druže i troše novac.

Sljedeće mjere mogu pomoći u rješavanju prethodno navedenih problema:

- Različiti seminari za različite publike kojima se podiže svijest. Političarima je dovoljan vrlo kratak seminar ili sastanak na kojemu se predstavlja osnovna ideja SUMP-a, vrste provedenih mjera te učinci uspješnih SUMP-ova na lokalno gospodarstvo i kvalitetu života. Sličnu

poruku tehničkom osoblju mogu prenijeti poludnevni seminari. Usto, mogu im dati više detalja o stvarnom sadržaju SUMP-a te kako bi trebao nadopuniti postojeće zakonski potrebne planove. Ako takvim seminarima može doprinijeti stručnjak iz drugog grada ili zemlje, to često može pomoći u prenošenju poruke, posebice dolazi li iz mjesta za čiji se kontekst smatra da je sličan kontekstu grada u pitanju.

- Revizijom postojećih prometnih planova i planova korištenja zemljišta i može se procijeniti koliko se održivost trenutačno uzima u obzir. Najosnovniji oblik ovog zadatka može se provesti korištenjem jednostavnim kontrolnim popisom i pregledavanjem postojećih planova. U nekim slučajevima možda neće postojati prijevozni plan, ali se planovi iskorištavanja zemljišta mogu revidirati neovisno o tome. Alternativno, može se intervjuirati mali broj ključnih gradskih zaposlenika kako bi se prikupile informacije o sadržaju tih dokumenata.
- Sastanak s ključnim političarima i praktičarima u ranoj fazi kako bi se raspravilo o njihovim stavovima o održivosti u SUMP-u. Može se intervjuirati mali broj političara i praktičara kako bi se stekao uvid u to koliko se održivost duboko održava u njihovim promišljanjima o vlastitom poslu.

3.1.3 Imenovanje vodstva projekata i njegove uloge

„Projekt” jest „privremena organizacija stvorena u svrhu isporuke jednog poslovnog proizvoda ili njih više, u skladu s usuglašenim poslovnim slučajem” (Prince 2, 2009.). Kada se SUMP promatra kao projekt, uloga vodstva projekta postaje važna te je, u svjetlu navedenoga, ključno imenovati vodstvo projekta (voditelj projekta i/ili jedinica za vođenje projekta).

Mnogo je formacija u kojima se može oblikovati vodstvo SUMP-a kao projekt. No, u najboljim praksama jasan je nalog da proces SUMP-a provodi posebna upravna jedinica u sklopu lokalne vlasti. Unutar te jedinice bit će imenovana osoba ili tim koji će proces SUMP dodatno razviti.



U praksi, stvarne se aktivnosti u pogledu vođenja projekta mogu delegirati konzultantu. U tom se slučaju preporučuje da gradski servisi ili uprava i dalje budu zaduženi za općenitu koordinaciju te dodjeljuje dostatne resurse i vještine za postizanje kvalitetnog vođenja.

Budući da pripremanje SUMP-a može uključivati niz institucija koje će aktivno doprinosti, popis s adresama za slanje obavijesti bit će pozamašan, a sastanci prenapučeni. Proces zahtijeva dostatno snažno vodstvo i sposobnost artikuliranja jasnog procesa i logičkog načela nizu internih/vanjskih dionika kako bi se osiguralo stvaranje visokokvalitetnog i obostrano prihvaćenog plana. Učinkovito vođenje projekta treba minimizirati pomutnju i smanjiti potencijal dupliciranja posla.

Okvir 3: Vodstvo projekata

Vodstvo projekta čini tim ili osoba iz tijela za planiranje koji su zaduženi za vođenje cjelokupnog procesa SUMP-a. Naziv odražava činjenicu da bi se procesom uspostavljanja SUMP-a i institucionalne suradnje trebalo upravljati poput projekta. U praksi se proces planiranja SUMP-a znatno ne razlikuje od ostalih projekata ili procesa planiranja koje vode javna tijela. Posebice se niz aktivnosti institucionalne suradnje oslanja na dobro poznate modele vođenja projekata te je lokalna vlast pozvana da kapitalizira postojeće iskustvo u vođenju projekata kako bi proces planiranja SUMP-a imao pozitivan rezultat.

Odgovornosti vodstva projekta

Općenita odgovornost vodstva projekta jest osigurati učinkovitu provedbu SUMP-a. To uključuje planiranje zadataka, delegaciju kada je ona potrebna te proces praćenja kako bi se osiguralo da je provedba unutar zakonski utvrđenih ograničenja.

Vodstvo projekta odgovorno je za odvijanje procesa SUMP-a u okviru postavljenih ograničenja – većinom financijskih, vremenskih, nadležnosti – te uspješno riješiti poteškoće zakonskih okvira, prikupljanja podataka i dokaza, institucionalne suradnje i procesa odobrenja koji je osigurao odgovornost i odgovarajuću priliku za savjetovanje s javnosti i dionicima.

Kako bi se osiguralo da su uloge i odgovornosti tijekom procesa pripreme SUMP-a jasne, vodstvo projekata treba utvrditi neka općenita načela, uključujući procese za izvješćivanje izvršnih tijela. Vodstvo projekata također je odgovorno za upravljanje rezultatima, rizicima, rokovima i statusom pripreme SUMP-a.

Jedinica za vođenje projekta ili zaduženi savjetnik koordinirat će, strukturirati, organizirati, provoditi interno umrežavanje te pripremati odluke koje treba donijeti (primjerice, tko sjedi na razgovorima).

Važno je razumjeti da vodstvo projekta neće samo odlučivati u strateškim odlukama. Donošenje odluka u javnim je upravama složen proces koji prati načela hijerarhije, a ovdje i interne suradnje. Ključne odluke treba donijeti u timovima te u bliskom dijalogu s višim upravnim razinama.

Konačno, valja navesti da uloga vodstva projekta može značajno varirati jer su kulture i postupci javnih službi jedinstveni za svaku zemlju, grad, čak i odjel. Kako se definiraju ta uloga i položaj vodstva projekta unutar institucije (npr. koliku ovlast odlučivanja ima vodstvo projekta, kojem odjelu pripada osoba, tko prati tu osobu) uvelike ovisi o internom ustroju i razini utjecaja koji uprava želi dati vodstvu projekta.



Vještine vodstva projekta

Postoji mnogo literature o sposobnostima, vještinama i kompetencijama koje bi voditelj projekata trebao imati. Općenito. Vještine poput učinkovite komunikacije s internim i vanjskim partnerima treba ujednačiti s kontrolom vodstva i fleksibilnošću dodavanja vrijednosti rezultatima SUMP-a.

Vodstvo projekta mora međusobno djelovati s nizom dionika uključenih u proces i interno i eksterno. To može obuhvaćati pregovaranje partnerima o uključivanju ili oduševljavanju kolega kako bi se uključile u proces. Vodstvo projekta morat će kontrolirati provedbu plana.

Primjenjujući navedeno u lokalnoj priči „Okrugli stol“ iz Dresdena vodstvo projekta morat će poticati input i sudjelovanje javnosti, posredovati između suprotnih stavova stručnjaka, koordinirati sastanke i kontrolirati postignute rezultate i uspjehe.

Uloga vodstva projekta također obuhvaća odgovarajuće planiranje i utvrđivanje proračuna te osiguravanje izvršavanja. Vodstvo projekta također treba dobro razumjeti sve relevantne pravne i statutarne zahtjeve.

Alati za vođenje projekta

Niz alata kojim se služi vodstvo projekta mogu različitim publikama jasno prenijeti nadležnost, proces, rezultate međuovisnosti i rizike ostvarivanja SUMP-a. Ključni dokumenti uključuju:

- „Poslovni slučaj“ utvrđuje logičko načelo za razvoj SUMP-a, uključujući očekivane rezultate projekta, ishode i koristi.
- „Provedbeni plan“ navodi kako će se SUMP ostvarivati, uključujući suradnike, dokad i koji su inputi potrebni za ostvarivanje proizvoda.
- Izvješća o rezultatima – detaljno opisuju napredak i postignute rezultate unutar utvrđenog razdoblja kao i zadatke i rezultate koje treba očekivati u sljedećem razdoblju
- Izvješće sustava za praćenje – sustav boja prometnog semafora detaljno navodi postignuti napredak, pri čemu „crveno“ naznačuje rizike za provedbu – npr. nedostupne podatke.

Priča iz West Yorkshirea naglasak stavlja na nekoliko aspekata uloge vodstva projekta, uključujući odgovornosti i odgovarajuće akte kojima se vodstvo projekta može služiti za snimanje i obavješćivanje dionika.

3.1.4 Pregled dostupnih resursa (vještina i financija)

Dostatni resursi, odnosno osoblje, vještine i financije ključni su za uspješnu provedbu procesa pripreme SUMP-a te za provođenje mjera. Većina javnih tijela koja prvi put priprema SUMP morat će podangažirati stručnjake. No, također je važno razviti stručnost unutar organizacije te uspostaviti dugoročnu suradnju među relevantnim organizacijama. Ova aktivnost ključna je za stvaranje tima koji će biti uključen u stvarni proces planiranja. Savjetuje se pripremiti Plan upravljanja vještinama kako bi se prepoznali i nadvladali nerazmjeri u vještinama (npr. osposobljavanjem, suradnjom podugovaranjem).

Sljedeće mjere mogu pomoći u rješavanju prethodno navedenih pitanja:

- Definirajte vjerojatni proračun i osigurajte političko odobrenje, uključujući načine na koje će razvoj SUMP-a i provedba mjera SUMP-a biti financirani. U Smjernicama EU-a o SUMP-u (2014.) navodi se iskustvo francuskih gradova sa stanovništvom od 100 000 ili više osoba koji su na pripremu svojeg SUMP-a potrošili 200 000 – 400 000 eura. Najskuplji elementi u pripremi SUMP-a jesu prikupljanje podataka i modeliranje prijevoza stoga je važno da budete svjesni koliko podataka i koju razina složenosti modeliranja zahtijeva vaš SUMP prije nego što zatražite političko odobrenje za resurse za pripremu i pisanje Plana. Ključna prepreka s kojom se pritom gradovi često susreću jest nedostatak resursa za navedeno, a potom za razvoj i provedbu Plana.
- Definirajte dostupnost potrebnih vještina i upravljanje nad onima koje su trenutačno nedostupne. Pod pretpostavkom da su vještine vodstva projekta dovoljno obuhvaćene u jedinici za upravljanje projektom, vještine koje su preostale za procjenu dostupnosti uključuju, među ostalima, strateško razmišljanje, poznavanje širokog raspona mogućih mjera koje se mogu primijeniti u sklopu SUMP-a te sposobnost prikupljanja, analiziranja i predstavljanja ključnih podataka o prijevozu u gradu u vezi sa strateškim ciljevima.

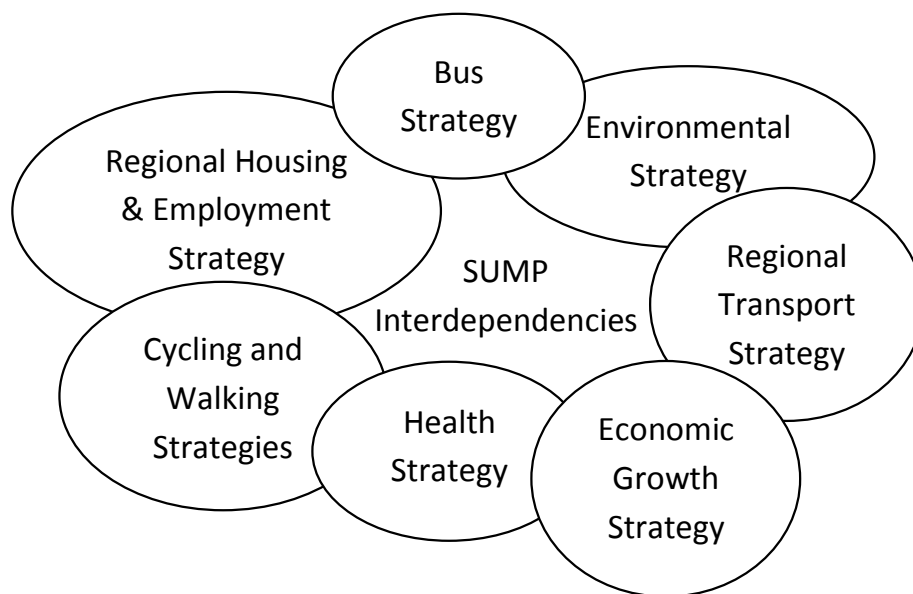


LOKALNI PRIMJER

West Yorkshire: Uloga vodstva projekta

Kombinirano tijelo West Yorkshirea (Engleska, Ujedinjena Kraljevina) razvija Jedinstveni plan prijevoza kojim će se ažurirati postojeći prijevozni prioriteti i programi radi ulaganja u West Yorkshire sljedećih 20 godina. Jedinstveni plan prijevoza uvelike je međuovisan o internim i eksternim partnerima te usklađenim strategijama, uključujući sljedeće:

Slika 3: Međuovisnosti između SUMP-a i ostalih strategija



Zbog visoke razine prethodno spomenute međuovisnosti, uloga je vodstva projekta složena i uključuje stalan dijalog s nizom sudionika. Uloga vodstva projekta jest kako slijedi:

- artikulirati i razmotriti zajedničke ciljeve s institucijama
- steći potporu / pridobiti za zajedničke ciljeve, npr. organiziranjem radionica s ključnim dionicima
- ovlast/sposobnost delegiranja zadaća relevantnom osoblju
- sposobnost podnošenja redovitih ažuriranja starijim službenicima i političkim vođama
- osiguravanje dokaza da se podaci razvrstavaju na učinkovit način i da to čini ispravan izvor.

Odgovarajući alati koje upotrebljava vodstvo projekta za snimanje i informiranje dionika o napretku uključuju izvješće o ključnim točkama u kojemu se detaljno navode aktivnosti koje su poduzete i koje će se poduzeti kao i ažurirane projektne planove koji prikazuju napredak u odnosu na ključne prekretnice.



3.2 Utvrđivanje relevantnih partnera: tko sjedi za stolom?

Na početku procesa SUMP-a, tijekom faze pripreme, treba razmotriti važna pitanja: Tko sudjeluje i odlučuje na sastancima? Koga ćemo pozvati na sastanke? U ovoj fazi treba utvrditi različite organizacije koje će biti dijelom partnerstva SUMP-a. Kako bi se ovaj zadatak ispravno pripremio, moraju se jasno definirati geografska nadležnost kao i tematska fokusna područja u kojima se odvija proces institucionalne suradnje. Taj je odabir strateški važan. U praksi, vodstvo projekta pripremit će prijedlog koji treba potvrditi uprava i politička hijerarhija.

3.2.1 Definiranje funkcionalnog i geografskog raspona

Zakonski okvir:

Zakonski okviri – nacionalni ili regionalni – o tome koga uključiti u provedbu SUMP-a značajno se razlikuju diljem Europe. Preporučuje se pristupiti dostupnim informacijama o tome kao što je okvirno SUMP-ovo praćenje Eltisa. U zemljama ili regijama u kojima postoji takav zakonski okvir, vodstvo projekta mora utvrditi dionike koji su ili imenovani ili opisani zakonom. Priča iz West Yorkshirea opisuje kako zadovoljiti zakonske zahtjeve i proces suradnje prilagoditi lokalnoj situaciji.

Suradnja u funkcionalnom urbanom području:

Jedno od ključnih načela SUMP-ova jest obuhvatiti funkcionalno urbano područje te ne ograničavati se zakonskim granicama grada. To znači da SUMP-ovi obuhvaćaju područja koja odražavaju stvarnu situaciju mobilnosti – potrebe i probleme dane lokacije (npr. područje na kojemu se odvijaju svakodnevna putovanja na posao) – te ne odgovaraju administrativnim granicama tijela za planiranje. Stoga je potrebno surađivati s javnim tijelima koja se nalaze unutar funkcionalnog područja, a vodstvo projekta među njima mora utvrditi partnere. Kako bi izabralo potencijalne partnere, vodstvo projekta

treba utvrditi tijela na koja će utjecati provedba SUMP-a i koja mogu doprinijeti pripremi i provedbi prostorno dobro integriranog SUMP-a. Ova suradnja može se odvijati s manjim tijelima poput gradskih četvrti ili susjedstva. Suradnja sa susjednim lokalnim vlastima toplo se preporučuje kako bi se izbjeglo suprotstavljeno usporedno planiranje te kako bi se plan prilagodio stvarnoj situaciji mobilnosti u funkcionalnom području. Dodatno, suradnja s većim tijelima poput glavnih gradova/velegradova, županija, općina, tijelima za planiranje omogućuje pregled učinka SUMP-a na širokoj osnovi i prilagodbu SUMP-a razvojima koji se odvijaju na višoj razini. Lokalni primjer iz Budimpešte ilustrira ovaj aspekt institucionalne suradnje.

Posebnu pozornost valja obratiti policentričnim regijama – područjima koja karakteriziraju nekoliko centara, u kojima su usluge i roba, pa stoga i potrebe za prijevozom, raspršene u različitim gradovima. Planiranje mobilnosti u tim je područjima složeno jer uključuje nekoliko gradova, ponekad čak i iz različitih zemalja, kao i brojne dionike. U tim kontekstima postoje posebne metode za prevladavanje prepreka i izgradnju konstruktivnog dijaloga.

Međusektorska suradnja:

Drugo važno načelo SUMP-a jest integracija prijevoza i ostalih povezanih područja poput gospodarstva, okoliša, energije, urbanog planiranja, zdravstva itd. Stoga utvrđivanje relevantnih partnera također implicira odabir područja stručnosti potrebnih za pripremu i provedbu SUMP-a. Posljedično, vodstvo projekta treba imati jasnu ideju o razini prioriteta prema kojoj će te različite teme biti uključene u SUMP te utvrditi reprezentativne organizacije u tim područjima.

Intermodalna suradnja:

SUMP-ovi predviđaju suradnju između svih različitih vrsta i načina prijevoza. Stoga uključenost struktura koje su zakonski nadležne nad prijevoznim mrežama na teritoriju planiranja predstavlja još jedan aspekt koji treba razmotriti pri utvrđivanju potencijalnih partnera. Priča iz Genta ilustrira i međusektorsku i međumodalnu suradnju.



LOKALNI PRIMJER

Budimpešta: Institucionalna suradnja na funkcionalnom području

Funkcionalno područje u Budimpešti nadilazi upravne granice grada i u mnogim aspektima odgovara metropolitanskom području. Usto, budući da se Budimpešta nalazi na raskrižju međunarodnih, nacionalnih i regionalnih prijevoznih mreža, njezino funkcionalno područje zapravo prelazi metropolitansko područje. Stoga su Grad Budimpešta i Centar za promet u Budimpešti (BKK – zadužen za pripremu i provedbu SUMP-a u Budimpešti) utvrdili partnere u skladu s funkcionalnim urbanim prostorom.

Aktivnosti poput organizacije putničkog prijevoza za osobe koje svakodnevno putuju na posao, razrada integriranog prometnog modela i razvoj sustava regulacije pristupa za teretni prijevoz zahtijevaju suradnju na metropolitanskoj regionalnoj razini. Posljedično, tijela za planiranje utvrdila su da su svi susjedni gradovi unutar budimpeštanske aglomeracije ključni partneri.

Dodatno, kako bi se proveo integrirani sustav prijevoznih mreža koji će ojačati gospodarski potencijal međunarodnog područja koje se nalazi oko Budimpešte, tijela za planiranje odlučila su surađivati s regionalnim, nacionalnim i međunarodnim partnerima kao što su regija, MAV (mađarske državne željeznice) i budimpeštanska Međunarodna zračna luka Liszt Ferenc.

Nakon što su utvrđeni partneri Grad Budimpešta i Centar za promet u Budimpešti održali su „savjetovanja lokalnim, metropolitanskim i nacionalnim vlastima tijekom revidiranja plana sustava, što je i pripremni korak prema planiranju Balázs Mór Plana [naziv budimpeštanskog SUMP-a]. Grad Budimpešta razvio je blisku suradnju s planerima angažiranim u usporednim procesima strateškog planiranja koji se odnose na Budimpeštu i njezinu regiju kako bi razvio složena rješenja za složene izazove regionalnog i urbanog razvoja” (BKK, 2014.).



Prijevoz u Budimpešti
Izvor: BKK Centre for Budapest Transport



LOKALNI PRIMJER

Gent: Utvrđivanje partnera diljem sektora i načina prijevoza

Grad Gent (Belgija) nadišao je minimalne zakonske zahtjeve koje je postavila flamanska regija te je partnere utvrdio prema različitim temama i načinima prijevoza. To ilustrira međusektorsku i međumodalnu integraciju SUMP-ova.

U skladu s regionalnim zakonom, grad Gent osnovao je povjerenstvo za lokalno praćenje (PLP) i povjerenstvo za regionalnu mobilnost (PRM). Iznad tih minimalnih zakonskih zahtjeva Gent je (dobrovoljno) utvrdio nekoliko drugih organizacija iz javnog i privatnog sektora koji su uključili nekoliko područja stručnosti.

Kako bi se proveo proces odabira, grad je kao ključne teme SUMP-a utvrdio gospodarsku, ekološku, zdravstvenu, obrazovnu i socijalnu uključenost. Posljedično, grad je utvrdio sljedeće organizacije: dvije organizacije poslodavaca, nekoliko poduzeća i predstavnika poduzeća za prijevoz (gospodarstvo); lokalno udruženje za zaštitu okoliša Gents Milieufrent (okoliš); predstavnike liječnika, vatrogasaca i lokalne politike (zdravstvo i sigurnost); kao i četiri lokalne škole i predstavnike manjina i okruga Genta (obrazovanje i socijalna uključenost).

Jednako tako, integracija svih načina prijevoza omogućila je Gradu Gentu da izabere organizacije povezane s različitim načinima prijevoza. Među utvrđenim organizacijama bile su: De Lijn, regionalno poduzeće za javni prijevoz, lučka uprava, predstavnici prijevoznog poslovnog sektora, Fietsersbond, flamanska biciklistička organizacija, te NVO koji podupire dijeljenje automobila (engl. car-sharing).

Nakon procesa odabira grad je organizirao sastanke s predstavnicima odabranih organizacija kako bi raspravili o prvom nacrtu SUMP-a.



Sastanak u Gentu
Izvor: Grad Gent



LOKALNI PRIMJER

West Yorkshire: nadilaženje zakonskih zahtjeva

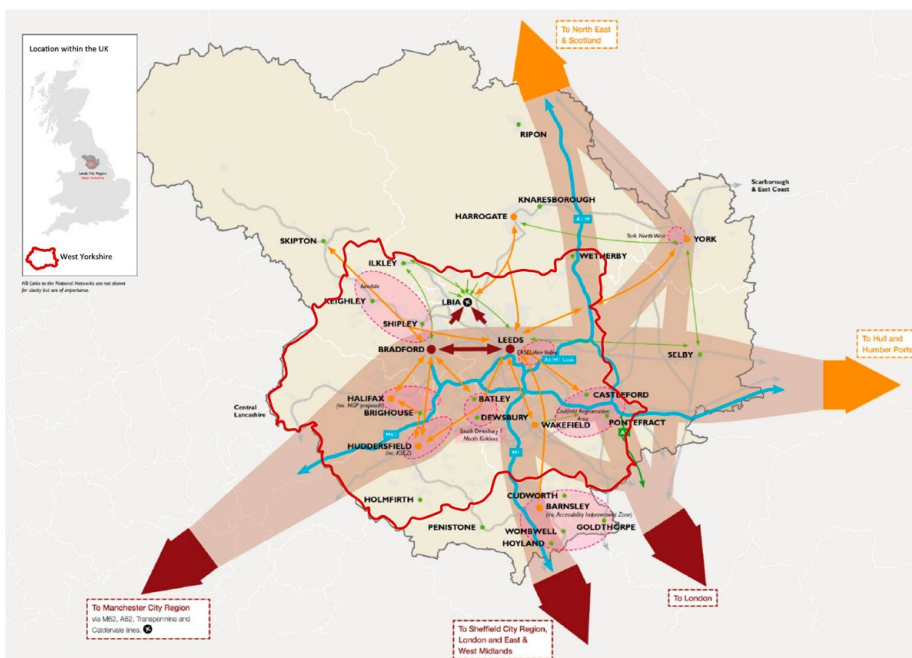
SUMP („Lokalni plan prijevoza“ ili LPP) u UK-u je propisan Zakonom o prijevozu iz 2000. godine, dok smjernice o procesu razvoja LPP-a te o njegovu fokusu i sadržaju pruža Ministarstvo prometa Vlade UK-a. U West Yorkshireu Kombinirano tijelo West Yorkshirea (WYCA), kao lokalno tijelo za prijevoz, ima isključivu zakonsku dužnost razviti i održavati Lokalni plan prijevoza. Međutim, WYCA u partnerstvu o LPP-u surađuje s pet kotarskih vijeća West Yorkshirea (Bradfordom, Calderdaleom, Kirkleesom, Leedsom i Wakefieldom) kako bi razvio i ostvario detalje LPP-a.

WYCA i njegovi partneri uveli su opsežne dogovore o upravljanju za institucionalnu suradnju. Kad je riječ o prijevoznj strategiji, financiranu i provedbi te, sve više, u odnosu na gospodarski razvoj, zdravstvena i ekološka pitanja, to bi trebalo funkcionirati na političkoj, višoj upravljačkoj i razini tehničkih službenika. Strateška uloga prijevoza i dalje se vodi na razini West Yorkshirea, no oblikuje se i omogućuje zahvaljujući inputu kotarskih vijeća. Zakonodavni okvir znači da je SUMP zemljopisno ograničen na pet tijela West Yorkshirea te na njihovih 2,2 milijuna stanovnika iako je funkcionalno područje svakodnevnog putovanja na posao zauzima veće zemljopisno područje od 2,9 milijuna.

Ključna politička tema rada na razvoju novog SUMP-a jest potreba surađivanja iznad trenutačnih vladinih dogovora o aktivnom uključivanju sa susjednim tijelima i industrijom prijevoza na gradskoj – regionalnoj, pansjevernoj i nacionalnoj razini kako bi se utjecalo na odluke koje se odnose na prijevoz.

Slika 4: Funkcionalno područje u West-Yorkshireu

Izvor: Leeds City Region Enterprise Partnership – Transport Strategy (2009)





3.2.2. Utvrđivanje relevantnih vještina, kapaciteta i znanja institucionalnih partnera

Priprema i provedba SUMP-a zahtijevaju specifične kapacitete, vještine i znanje. U procesu institucionalne suradnje vodstvo projekta treba osigurati da partnerstvo ima sve navedeno.

Kao pomoć vodstvu projekta u procesu odabira (i organizacija i ljudi), preporučeni alat za provjeru ima li partnerstvo sve potrebne vještine i znanja jest Kingdonov model (Kingdon, 1984.) koji se upotrebljava kao matrica (Khayesi i Amekudzi, 2011.). Upotreba matrice u ranoj fazi procesa odabira omogućuje vodstvu projekta da potvrdi sastav partnerstva i, po mogućnosti, da utvrdi nove organizacije ili ljude kako bi se u partnerstvo unijeli kapaciteti, vještine ili znanja koja nedostaju. Komplet alata o uključivanju javnosti predstavlja niz metoda za praktično uključivanje partnera.

Prilagođen kontekstu SUMP-a, analitički koncept razvijen na temelju Kingdonovih opservacija ističe da su uspješni samo oni projekti u kojima su partneri uključeni u pripremu i provedbu SUMP-a koji obuhvaća četiri funkcionalne sposobnosti:

- kapacitet dobivanja političke podrške
- kompetencija nad prijevoznim mrežama i uslugama
- tehnička izvrsnost u razvoju SUMP-a
- kapacitet dobivanja javne podrške ili razumijevanja hitnoća i potreba javnosti

Tablica 2: Kingdonov model primijenjen na SUMP: funkcionalnosti i odgovarajuća relevantnost, dionici i čimbenici

Funkcionalnost	Relevantnost	Koji dionici?	Ključni čimbenici
Politička podrška	Tko može osigurati političku podršku, u kojem sektoru prometa i iznad njega? Tko može osigurati resurse koji omogućuju provedbu SUMP-a?	Politička tijela (izabrani predstavnici, uključujući gradonačelnika i vijećnike; političke stranke)	Vizija Vodstvo Ovlasti Resursi
Kompetencija nad prijevoznim mrežama	Tko upravlja pojedinačnim prijevoznim mrežama?	Vlasnici prijevozne mreže i operateri prijevoznom mrežom (javni i privatni)	Tehnička izvedivost
Stručnost, vještine, podaci	Tko ima relevantne vještine i stručnost za razvoj tehnički utemeljenog plana, uključujući predstavnike iz ostalih sektora?	„Stručnjaci” u odjelima lokalne vlasti, sveučilišta, NVO, poduzeća	Tehnički utemeljen plan
Podrška dionika	Tko razumije problem kako percipiraju dionici i građani? Tko može osigurati podršku javnosti?	Tijela vlade koja omogućuju pristup dionicima i građanima	Vrijednosti Osjećaj hitnoće



Politička podrška

Vodstvo projekta treba osigurati da su relevantni partneri u partnerstvu prisutni kad treba pokazati i stvoriti političku podršku za SUMP. Ti partneri moraju moći razviti ovlasti kako bi utvrdili, planirali, provedli i financirali SUMP. Ti se ljudi uglavnom mogu naći u političkim tijelima, a može se raditi o gradonačelniku ili vijećnicima predmetnih lokalnog tijela ili lokalnih tijela u sektoru prometa, predsjednicima metropola ili drugim izabranim osobama. U tom je pogledu očigledno da predstavnici političke većine osiguravaju značajniju podršku od oporbenih predstavnika (barem kratkoročno). Međutim, uključenost političkih stranaka, i vladajućih i oporbenih, osigurava širu međustranačku podršku kako bi se osigurali provedba i dugoročni kontinuitet preko lokalnih zakonodavnih razdoblja. Dodatno, uključenost političara iz različitih lokalnih vlasti u partnerstvo SUMP (osim vodećih organizacija) također osigurava dugoročni kontinuitet i uspjeh SUMP-a.

Partneri koji su često uključeni u europske SUMP-ove jesu:

- gradonačelnici gradova koji sudjeluju u planiranju kao i gradski vijećnici (i vladajući i oporbeni)
- gradonačelnici i predstavnici susjednih gradova
- voditelji metropolitanskih područja, provincija, okruga, regija
- predstavnici okružnih vijeća
- političke stranke

Kompetencija nad prijevoznim mrežama i uslugama

Budući da će SUMP utjecati na prijevozne mreže i usluge, vodstvo projekta treba biti sigurno da partnerstvo utjelovljuje cjelokupni prijevozni sustav te da su u njega uključeni relevantni partneri koji zaista imaju kompetencije i kontrolu nad prijevoznim mrežama i uslugama. Uključenost tih partnera može osigurati bolju provedbu mjera koje utječu na različite prometne mreže. Funkciju očigledno pružaju javna i privatna prijevozna poduzeća kao i vlasnici infrastrukture (ceste, biciklističke i pješačke infrastrukture, željeznice, parkirališta itd.).

Valja napomenuti da bi trebalo uključiti vlasnike svih vrsta prijevoznih mreža i/ili upravitelje svim vrstama prijevoznih mreža, a ne samo one glavnog načina javnog prijevoza (npr. operatera javnoga gradskog prijevoza).

Partneri koji su često uključeni u europske SUMP-ove jesu:

- poduzeća za javni prijevoz (gradski autobusi, tramvaji i metroi te regionalni autobusi i vlakovi)
- vlasnici prometne infrastrukture (parkirališta, željezničkih postaja itd.)
- nacionalna željeznička poduzeća
- lučka uprava (ako je to primjenjivo)
- zračna luka (ako je to primjenjivo)

Tehnička izvrsnost u razvoju SUMP-a

Budući da je proces pripreme i provedbe SUMP-a dugotrajan i složen, zahtijeva tehničku izvrsnost u razvoju SUMP-a, odnosno stručnost, vještine, dostupnost specifičnih podataka i informacija i o sektoru prijevoza i o graničnim sektorima poput prostornog planiranja, gospodarskog razvoja, okoliša i energije. Tu funkciju obavljaju različiti tehnički „stručnjaci” koji mogu dolaziti iz različitih odjela javne uprave ili iz specijaliziranih agencija, sveučilišta i eksternih organizacija (tvrtke, NVO-ovi itd.).

Ovo se područje posebice povezuje s ocjenjivanjem vještina koje je objašnjeno u točki 3.1.4. te se sastoji od izbora za podugovaranje specifičnih zadataka tehničkog planiranja ili protiv toga.

Partneri koji su često uključeni u europske SUMP-ove jesu:

- ostali gradski odjeli (prostorno planiranje, gospodarski razvoj, okoliš, zdravstvo, turizam slobodno vrijeme itd.)
- istraživači
- sveučilišta
- kvalificirana poduzeća



Podrška dionika

Konačno, kako bi vodstvo projekta SUMP osiguralo znanje o (čak i utjecaj nad) problemima koji određuju javno mišljenje, postoji potreba za pristupanjem onim javnim akterima koji mogu izgraditi podršku javnosti. U nekim će slučajevima vodstvo projekta izravno provoditi strategije uključivanja dionika, kako je objašnjeno u Priručniku o uključenosti javnosti, no strategije uključivanja javnosti često će se nastavljati na suradnju s javnim tijelima koja znaju ili razumiju što građani i dionici definiraju kao probleme i kao potencijalna rješenja.

U sklopu gradskih službi to mogu biti:

- policija,
- odjel za komunikacije,
- gradski pravobranitelj /posrednik itd.,
- odjel za obrazovanje zbog čestih kontakata sa školama koje su važan generator prometa,
- kolege zadužene za vođenje savjetodavnih vijeća u drugim političkim područjima (prostorno planiranje, gospodarski razvoj, Gradsko vijeće mladih itd.).

S obzirom na raznolikost institucionalnih okruženja, odabir partnera može se značajno razlikovati među gradovima. Lokalni primjer koji opisuje situaciju u Dresdenu u kojemu su svi relevantni kapaciteti, vještine i znanje objedinjeni u proces institucionalne suradnje daje konkretan primjer o tome kako lokalna vlast može okupiti sve važne čimbenike.



Prijevoz u Budimpešti
Izvor: BKK Centre for Budapest Transport



LOKALNI PRIMJER

Dresden: uzimanje kompetencija, kapaciteta, vještina i znanja u obzir radi stvaranja snažnog partnerstva

U okviru Plana održive urbane mobilnosti 2025plus, grad Dresden (Njemačka) surađivao je sa širokim rasponom partnera. U sredini procesa institucionalne suradnje lokalni su se dionici okupili na okruglom stolu u Dresdenu gdje je uspostavljeno ad-hoc tijelo za raspravu o procesu SUMP. Svi sudionici okruglog stola partnerstvu su doprinijeli svojim kapacitetima, vještinama i znanjem.

Politička podrška:

Okruglim stolom predsjedao je sam gradonačelnik, dok je šest gradskih vijećnika sjedilo u tijelu za raspravu. I koalicijske i opozicijske stranke pozvane su da se pridruže procesu kako bi se za SUMP 2025plus osigurala dugoročna politička podrška. Bez obzira na navedeno, Grad inzistira na činjenici da rezultati rasprava na okruglom stolu ne mogu zamijeniti konačnu odluku izabranog tijela.

Kompetencija nad prijevoznom mrežom:

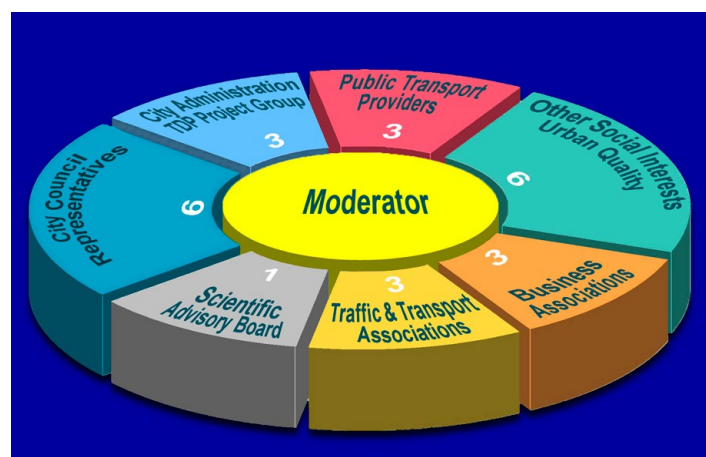
Grad je tri mjesta rezervirao za kategoriju „Pružatelji javnog prijevoza” koja obuhvaća Poduzeće za javni prijevoz u Dresdenu, Poduzeće za regionalni javni prijevoz Upper Elbe te nacionalno željezničko poduzeće. Svi pružaju usluge prijevoza i upravljaju svojim vlastitim mrežama.

Stručnost, vještine i podaci:

Okruglom stolu prisustvovala su dvije skupine relevantnih partnera: predstavnici gradske uprave (Odjel za urbani razvoj – planiranje prijevoza – tri mjesta) i predstavnik Znanstvenog savjetodavnog odbora (jedno mjesto – Fakultet prometnih znanosti). Ostali su partneri, poput policije, određenim temama mogli doprinijeti specifičnim vještinama.

Podrška javnosti:

U kategoriji „Prometna i prijevozna udruženja” okupljene su različite organizacije. Obuhvaća automobilističke i biciklističke saveze kao i Udruženje saksonske prijevozne industrije. Podrška dionik stigla je i od organizacija iz kategorije „Poslovna udruženja” u kojoj su okupljene različite vrste poslovnih predstavnika poput Gospodarske komore ili Komore inženjera. Predstavnici studenata i starijih građana također su prisustvovali okruglom stolu.



Slika 5: Vizualni prikaz okruglog stola u Dresdenu

Izvor: Grad Dresden



Okvir 4: Raditi s institucijama ili... s ljudima?

U ovom priručniku opisuje se način na koji javna tijela surađuju. No, te organizacije čine pojedinci. Ljudi uključeni u proces SUMP-a mogu utvrditi – kao i organizacije kojima pripadaju – koji su kapaciteti, vještine i znanje uneseni u partnerstvo s obzirom na to da ljudi imaju vlastite prednosti.

Ljudski čimbenik ima važnu ulogu u procesu SUMP-a. Međutim, vodstvo projekta ima ograničenu kontrolu nad odabirom ljudi unutar organizacija. Neovisno o tome, vodstvo projekta može pokušati utjecati na izbor ljudi. U tom je slučaju potrebno istraživanje o profilima ljudi koje bi se pozvalo – npr. prošlo radno iskustvo, životopis osobe, usmena preporuka drugih ljudi itd. Potom vodstvo projekta mora utvrditi stvarne kapacitete, vještine i znanja ljudi (i to ne one očekivane), surađivati s odabranim osobama te intervenirati ako postane očigledno da postoje nerazmjeri između vještina i stručnosti.

Jasno je da rješenje nije preskočiti određene zadatke jer ih ljudi ne znaju riješiti. Vodstvo projekta treba osigurati procjenu drugih mogućnosti o tome kako se te zadatke mogu provesti (internom obukom, izgradnjom kapaciteta, vanjskim ljudima koji imaju potrebnu stručnost).

Odabrana osoba vrlo je važna jer se radi o osobi (možda više nego o organizaciji) koja ima različite kapacitete, vještine i znanje. Stoga dva predstavnika iz iste organizacije mogu dati dva znatno različita doprinosa pripremi i provedbi SUMP-a.

Primjerice, gradonačelnik ili izabrana osoba zadužena za promet u gradu donijet će političku podršku cijelom procesu kao i vidljivost, vjerodostojnost i dodatna financijska sredstva, dok će državni službenik u odjelu za prijevoz (istog tijela) imati radikalno drugačiji utjecaj na projekt pomažući u tehničkoj provedbi te u doprinosu nekih tehničkih znanja.

Nadalje, dva državna službenika iz dva različita odjela istog tijela mogu doprinijeti stručnošću i znanjem o različitim temama.

Uz sve te kapacitete, vještine i znanja koji su potencijalno korisni, u nekim će slučajevima biti potrebno nekoliko ljudi različitih profila, pri čemu svi dolaze iz iste organizacije. To može posebice biti slučaj s lokalnim tijelima koja mogu predstavljati različiti profili i različite vrste ljudi.

Konačno, status odabrane osobe očigledno može utjecati na upravljanje partnerstvom. Osobnosti i status dionika mogu utjecati na upravljivost partnerstvom u cjelini.

Idealno bi se proces SUMP-a trebao podudarati s planom razvoja vještina koji pojedincima uključenima u SUMP pomaže u svladavanju novih izazova, omogućujući da postanu bolji stručnjaci.



3.3 Uključivanje relevantnih dionika

3.3.1 Kako kontaktirati s institucionalnim partnerima?

Nakon utvrđivanja potencijalno relevantnih institucionalnih dionika, trebalo bi kontaktirati s njima kako bi se formalno ili neformalno uključili u proces SUMP-a. Ova faza može zahtijevati rasprave u kombinaciji s procjenom praktičnosti za provedbu SUMP-a.

U prvoj bi fazi vodstvo projekta trebalo kontaktirati s ljudima koji su prethodno utvrđeni. Ovisno o njihovu statusu, mogu se primijeniti različite strategije kako bi se došlo do njih. U većini slučajeva radit će se o neformalnom procesu u sklopu kojega se sastavlja popis osoba kojima se treba javiti te se tim organski definira. Ponekad su potrebni formalni pozivi, posebice kada se pokušava doći do voditelja visoke razine. Preporučuje se održavanje bilateralnih kontakata s onima koji su zaista nužni za proces planiranja kako bi se razjasnila njihova uloga, nadležnost i položaj u procesu SUMP-a. Potencijalni partneri mogu se podijeliti u sljedeće kategorije:

- Unutar organizacije: Treba poticati uključivanje članova osoblja drugih odjela ili službi jer oni novim stavovima i vještinama mogu dodati dodanu vrijednost. U ovom je slučaju također važno pojasniti njihov doprinos u odnosu na njihovu hijerarhiju. Kontaktiranje s ovom ciljanom skupinom općenito je jednostavno, a ciljani će kolege uglavnom biti upućeni da se pridruže partnerstvu. To ilustrira priča iz Temišvara.
- Zakonski potrebne organizacije: Nacionalni ili regionalni zakon može nametati uključivanje određenih organizacija (često javnih tijela). U tom slučaju vodstvo projekta organizaciji može poslati formalno pismo u kojem se navodi zakonska obveza.
- Mreža organizacija: Javna tijela u istoj se regiji često okupljaju u formalne ili neformalne strukture, suradničke skupine ili mreže i na političkoj i na tehničkoj razini. Uključivanje tih organizacija može se olakšati kroz postojeće strukture i mreže.

- Već poznate organizacije: Vodstvo projekta već može poznavati i održavati dobre kontakte s nekim ciljanim partnerima. Jednako tako, kolege također mogu pomoći u ostvarivanju kontakata s nekim ciljanim partnerima. Uvjeravanje ljudi s kojima je vodstvo projekta već radilo trebalo bi se ozbiljno razmotriti jer je vjerojatnije da će se potencijalni partneri pridružiti ljudima koje već znaju i s kojima su prethodno već radili.
- Organizacije uključene u druga partnerstva: Vodstvo projekta ili kolege u tijelu za planiranje mogu biti uključeni u partnerstva ili mogu znati partnerstva uključena u druge planove ili strategije. U tim se partnerstvima mogu pronaći potencijalni partneri i s nekima od njih može se kontaktirati tim kanalima. Dodatno, to će stvoriti sinergije između SUMP-a i ostalih planova. Lokalne priče iz Brna i Krakova daju konkretne primjere o tome kako iskoristiti već postojeća partnerstva.

Govoreći općenito i za sve kategorije, za vodstvo projekta važno je obratiti pozornost na hijerarhijsku razinu ciljanih partnera. U slučaju izabranog predstavnika (npr. gradonačelnik, predsjednik veće ili susjedne lokalne vlasti) ili direktora velike organizacije snažan učinak može imati službeni osobni poziv u ime gradonačelnika (ili predsjednika organizacije). Valja napomenuti da obraćanje putem osobe odgovarajuće više razine povećava mogućnost pozitivnog odgovora. Jednako tako, vodstvo projekta može se obratiti ravnopravnim kolegama u drugim odjelima radi suradnje s njima ili dobivanja relevantnih informacija.

Važno je osmisliti vrlo jasan proces i program kako bi institucionalni dionici znali što se od njih očekuje te koliko se truda i kapaciteta očekuje s njihove strane. Glavni argument za sudjelovanje jest da se bez njih u procesu planiranja u obzir ne bi mogao uzeti njihov interes.



LOKALNI PRIMJER

Krakov: korištenje postojećim mrežama

Tim koji upravlja projektom u Krakovu je vrlo detaljno pregledao postojeće dokumente i procese planiranja u gradu. Pritom je grad utvrdio brojne dionike, unutar gradske uprave i izvan nje, koji su već bili angažirani u drugim aktivnostima planiranja i koji u već ostvarili određenu razinu dijaloga s gradom. Oni su uglavnom obuhvaćali: stručnjake sa Sveučilišta tehnologije u Krakovu (prethodno uključene u različite procese planiranja prijevoza, projekte EU-a i evaluaciju postojećih politika), različite gradske odjele (poput onih odgovornih za cjelokupan razvoj grada i prostorno uređenje),

NVO-ove (posebice one koji su se bavili pitanjima kvalitete zraka i bicikliranjem/pješačenjem), predstavnike okolnih susjedstava te ostale vrste dionika (kao što su kotarska vijeća,

Gospodarska komora itd.). Ti su partneri, koji su u određenoj mjeri već uključeni u procese planiranja prijevoza, posebice korisni u procesu utvrđivanja problema i mogućih rješenja te će biti ponovno angažirani u cjelokupnom procesu SUMP-a. Prethodni kontakti s gradom olakšali su uključivanje ovih ciljanih organizacija.



Proces institucionalne suradnje u Krakovu uključuje NVO-ove koji se bave bicikliranjem i hodačnjem
Izvor: Harry Schiffer – Eltis



LOKALNI PRIMJER

Dresden: sinergije i konkurencija

Razvoj SUMP-a u Dresdenu dao je dobar primjer kako konkurencija i već postojeće veze mogu uvjeriti različite partnere da se pridruže procesu primjene i provedbe lokalnog SUMP-a. Čimbenik konkurentnosti posebice je učinkovit u području politike. Grad je uspio uključiti sve političke stranke iz gradskog vijeća dajući im po jedno mjesto (ukupno šest mjesta) na okruglom stolu. Zbog sudjelovanja nekih političkih skupina bilo je vrlo vjerojatno da će sudjelovati i preostale skupine. Međustranačkim uključivanjem stvara se održiva i dugoročna politička podrška Planu održive urbane mobilnosti 2025plus. Jednako tako, zbog konkurencije između Automobilističkog kluba Njemačke (ADAC) i Biciklističke federacije Njemačke (ADFC) obje su organizacije bile voljne pridružiti se partnerstvu. S obzirom na argumente obje federacije, to omogućuje „uravnotežen” stav projekta.

Nasuprot tome, imajući u vidu svoja slična okruženja, teme i ciljeve, sva su se poslovna udruženja radije objedinila kao partneri, a ne kao konkurenti. Usto što su tri mjesta dana Komori industrije i gospodarstva, Komori inženjera i pružatelju usluga za prijevoznu i logističku industriju Straßenverkehrsgenossenschaft, osam drugih poslovnih udruženja bilo je pozvano na okrugli stol u svojstvu partnera „iz drugog reda”. Među njima su bili predstavnici drugih poduzeća na lokalnoj i regionalnoj razini.



Okrugli stol u Dresdenu
Izvor: Grad Dresden



LOKALNI PRIMJER

Temišvar: korištenje internih vještina

Jedan od glavnih ciljeva SUMP-a u Temišvaru jest ponovno osmišljavanje prometnog plana. Prva radna skupina osnovana radi te specifične zadaće nije uključivala državne službenike drugih odjela. U tom su kontekstu nedostajali neki ključni elementi i znanja za provedbu uspješnog prometnog plana.

Za rješavanje specifičnog problema tim za upravljanje izravno je izabrao kolege koje su radile u drugim odjelima (okoliš, energija urbano planiranje, lokalna policija i operater javnog prijevoza). Prednost takva postupka izbora bio je u tome što je bio brz te što je timu za upravljanje projektom dopustio proširenje vještina i polja stručnosti unutar partnerstva.



Predstavljanje novih planova tijekom sastanka dionika u Temišvaru
Izvor: GradTemišvar



LOKALNI PRIMJER

Brno: korištenje postojećim mrežama

Jedan od najvažnijih prekretnica u procesu razvoja SUMP-a bilo je formiranje vizije. Odlučeno je da se u takozvanu radionicu stručnjaka „Mobilnost u Brnu – Vizija 2050.“ uključe važni dionici, stručnjaci i političari.

Kontaktiranje s stručnjacima i njihovo uključivanje olakšala je suradnja s inicijativom Brno pametan grad (Gradska uprava Brna) koja je ponudila da se iskoristi postojeća mreža stručnjaka sa sveučilišta, istraživačkih institucija itd. Ovo je uspješan primjer korištenja postojećom mrežom dionika.



Radonica „Mobilnost u Brnu – Vizija 2050.“ održana u Brnu
Izvor: Marie Schmerková, grad Brno



3.3.2 Kako shvatiti programe institucionalnih dionika u kontekstu SUMP-a?

Imajući u vidu posebnu prirodu SUMP-ova, vrlo je vjerojatno da se opći ciljevi SUMP-a (vidjeti CH4ALLENGE Priručnik o izboru mjera) i opći ciljevi većine dionika koji u njemu sudjeluju preklapaju ili da međusobno utječu jedni na druge ili u području prijevoza ili u drugim povezanim područjima (uključujući prostorno planiranje, okoliš, energiju, zdravstvo itd.). U tom bi kontekstu sljedeći korak nakon odabira dionika i kontaktiranja s njima trebao obuhvaćati razumijevanje programa partnera. Taj je korak posebno važan jer vodstvu projekta pruža ključno znanje za uključivanje partnera u buduće aktivnosti. Upravo tijekom te faze potrebno je raspraviti o pitanjima vremenskih odrednica koja se odnose na programe svih partnera.

Također je važno da to pitanje slijedi prethodne korake te da institucionalni dionici ne budu isključeni zbog svojih različitih stavova. To treba od samog početka biti sažeto istaknuto u procesu planiranja ili će inače rezultirati ponavljanjem istih pitanja tijekom SUMP-a.

Ciljevi organizacija ponekad su očigledni, primjerice ciljevi predstavnika određenih skupina stanovništva (npr. automobilistički i biciklistički savezi općenito brane interese vozača automobila, odnosno biciklista, te zahtijevaju infrastrukturu koja više odgovara namjeni i politike koje manje ograničavaju). Dodatno, kako je ilustrirano u priči o situaciji u Krakovu, uključenost dionika u druge usporedne strategije može davati naznaku o namjerama određenih partnera. Međutim, ciljevi drugih tijela ponekad su manje jasni i složeniji (npr. gradovi istovremeno mogu biti skloni industriji, ali i željeti ograničiti onečišćenje i buku).

Kako bi se razumjeli programi i prioriteta partnera, vodstvo projekta mora uključiti sve partnere u suradničke razmjene u kojima bi partneri trebali naznačiti svoje vlastite ključne ciljeve te zašto su se pridružili procesu SUMP-a. To se može provesti ili za to namijenjenim sesijama sa svim partnerima ili neformalno i bilateralno. Partnere se također može zamoliti da u kratkim izjavama izraze svoje mišljenje o određenim temama.

Potom bi vodstvo projekata trebalo kombinirati te ciljeve kako bi se utvrdila vizija za SUMP koju odobravaju glavni dionici (više informacija dostupno je u CH4ALLENGE Priručniku o izboru mjera). Utvrđivanje sličnih ciljeva bit će korisno za stvaranje sinergija i iskorištavanje partnera u najvećoj mogućoj mjeri. Priča iz West Yorkshire pokazuje prednosti ujednačavanja SUMP-a s lokalnim Strateškim gospodarskim planom. Rano utvrđivanje suprotstavljenih ciljeva pomoći će u ograničavanju negativnog učinka na planove, utvrđivanju i rješavanju potencijalnih sukoba i u olakšavanju procesa upravljanja.

Suprotstavljeni ciljevi posebna su pitanja na koja vodstvo projekta treba obratiti pozornost. Ključno je da ti suprotstavljeni ciljevi postanu transparentni. U vještine vodstva projekta spada sposobnost ublažavanja takvih procesa u kojima su sukobi implicitni. Nužno je komunicirati s organizacijama čiji su ciljevi suprotstavljeni jer to predstavlja mehanizam za pronalazak kompromisa i rješenja (vidjeti CH4ALLENGE Priručnik o sudjelovanju). U slučaju sukoba između ciljeva SUMP-a i ciljeva drugog plana ili strategije, komunikacija je također vrlo važna iako možda neće biti jednostavno promijeniti ciljeve planova. Uključenost tijela koja donose odluke (uključujući političare) može pomoći u usklađivanju ciljeva različitih planova).



Okvir 5: Usklađivanje vremenskih rokova

Suprotstavljeni vremenski okviri u partnerstvu predstavljaju poseban problem utvrđen teoretskim istraživanjem. Sve organizacije imaju vlastite vremenske okvire koji nisu nužno fleksibilni, što može uzrokovati ozbiljne probleme u upravljanju. Zbog toga bi vodstvo projekta od samog početka procesa institucionalne suradnje od svih partnera trebalo zatražiti da prikažu svoje planiranje i da naznače potencijalno problematična razdoblja poput izbornih razdoblja, razdoblja planiranja proračuna itd. Vodstvo projekta tada može utvrditi uska grla i problematična razdoblja na razini SUMP-a te bi, u suradnji s partnerima, trebalo sastaviti okvirne vremenske rokove procesa SUMP kako bi partneri mogli planirati dovoljno duga vremenska razdoblja za određene aktivnosti i kako bi svi aktivno mogli doprinijeti SUMP-u. To se posebice odnosi na ključne rokove (koje nameće zakon). Budući da proces institucionalne suradnje ovisi o nekoliko pojedinačnih rasporeda (koji se mogu mijenjati tijekom vremena), važno je da vodstvo projekta planira nekoliko relativno mirnih razdoblja rada kako bi općenito planiranje bilo fleksibilnije i kako bi se izbjegla ozbiljna odgađanja.



LOKALNI PRIMJER

Krakov: Usklađivanje lokalnog SUMP-a i ostalih planova i inicijativa

U gradu Krakovu (Poljska) gradska je uprava u okviru procesa pripreme SUMP-a dostavila reviziju postojećih politika i planova kako bi se utvrdili korisni alati i metodologije koje su relevantne za proces izrade nacrtu SUMP-a. Pri usklađivanju SUMP-a s već postojećim politikama i planovima gradska uprava namjerava shvatiti ciljeve partnera uključenih u druge procese te im pružiti poticaj da se pridruže procesu pripreme i provedbe SUMP-a.

Primjerice, gradska je uprava u obzir uzela Prijevoznu politiku grada Krakova (2007.) u procesu pripreme SUMP-a. Ciljevi održivosti i zaštite okoliša (prisutni u Prijevoznoj politici) usvojeni su kao dio SUMP-a kako bi se stvorila sinergija te kako bi se partnerima koji rade na toj politici omogućilo da što učinkovitije razviju obje politike.

Jednako tako, gradska uprava analizirala je ciljeve Urbanog planirana grada Krakova (SUiKZPMK), poput važnosti uvjeta života, održivog razvoja, prilagodbe prostornom i institucionalnom kontekstu ili integracije različitih podsustava prijevoza, uključujući vodeni i zračni prijevoz. To je timu za upravljanje SUMP-om neosporno omogućilo bolje razumijevanje ciljeva odjela gradske uprave za planiranje te okruženja u kojemu rade partneri.

Razumijevanje ciljeva dionika koji nisu uključeni u usporedne planove također je bilo dio zadataka tima za upravljanje. Primjerice, u slučaju gradskog referenduma, gradska je uprava utvrdila organizacije koje su provodile kampanju u korist većeg broja biciklističkih staza u Krakovu (biciklistička organizacija „Kraków Miastem Rowerów”) kao i dionike koji su provodili kampanju za izgradnju metroa u gradu (uglavnom akademske organizacije)



LOKALNI PRIMJER

Budimpešta: Učinkovito uključivanje dionika u proces SUMP-a

Uključivanje partnera u Budimpešti nije predstavljalo poseban problem na samom početku procesa pripreme lokalnog SUMP-a (Balasz Mor Plan, BMT) jer su brojni dionici pristali pridružiti se procesu u svojstvu partnera. Međutim, institucionalna suradnja zakomplicirala se pri početku razvoja BMT-a zbog nedostatne uključenosti i suradnje među partnerima koji su pristali sudjelovati. U praksi su neki partneri ostali neaktivni zbog drugih aktivnosti. To je s vremenom negativno utjecalo na mogućnosti utvrđivanja zajedničkih ciljeva.

Kako bi se svladala ta prepreka u suradnji, Centar za prijevoz u Budimpešti (BKK) i ostale organizacije donijeli su odluku u kojoj su naveli da se financijska sredstva mogu dodijeliti samo onim organizacijama koje blisko surađuju, istovremeno elaborirajući svoje integrirane razvojne planove. U povezivanju financijskog aspekta s aktivnim sudjelovanjem partnera BKK je uspio osigurati i učinkovito sudjelovanje partnera u procesu pripreme SUMP-a i poštenu raspodjelu novca među partnerima. Također je osigurao učinkovitu suradnju u partnerstvu, posebice kad je riječ o postavljanju ciljeva.



SUMP Budimpešte: Balázs Mór Plan
Izvor: BKK Centre for Budapest Transport

Okvir 6: Utvrđivanje ciljeva kroz usporedne planove i strategije

Utvrđivanje ciljeva partnera lakše je kada su neki od partnera angažirani u pripremanju drugih lokalnih planova, strategija ili shema. U tom je kontekstu uloga partnera informirati vodstvo projekta o lokalnim inicijativama i planovima na koje SUMP može utjecati. Primjerice, provedba novog SUMP-a može značajno utjecati na strategije gospodarskog rasta, lokalne planove o kvaliteti zraka, Akcijske planove o održivoj energiji (APOE), sheme upravljanja prometom, interne prijevozne strategije poduzeća itd. Vodstvo projekta trebalo bi prikupiti informacije i bolje razumjeti što motivira organizacije koje sudjeluju.



3.4 Dogovor o odgovornostima

Kao što je već navedeno u poglavlju 3.1.3., pripremu SUMP-a treba promatrati kao zaseban projekt. Time se mogu osigurati da su uspostavljeni čvrsto upravljanje i mehanizmi izvješćivanja kako bi se omogućila učinkovita provedba. Metode „najboljih praksi“ upravljanja projektom, kao što je „PRINCE 2“, upravljačkim strukturama pružaju obrasce i preporuke te dokumente potrebne za provedbu projekta. Ako su te metode dio svakodnevne prakse predmetne lokalne vlasti, mogu se primijeniti na SUMP.

Organizacijska struktura jasno usmjerava provedbu, uz uključivanje dionika, uključujući institucije, i upravljanje njima. Smjernica također može naznačiti kako i kada se uključuju različite institucije.

3.4.1 Kako se usuglasiti o mjerodavnim pravilima, strukturi i hijerarhiji?

Institucionalna suradnja u ostvarivanju SUMP-ova, politika i strategija zahtijeva obostrano razumijevanje očekivanja, rezultata i ciljeva koje treba usuglasiti na početku razvoja plana.

Ako se proces pripreme SUMP-a smatra procesom po mjeri i ako se primjenjuju mehanizmi upravljanja projektom, neka pravila i strukture mogu se lako preuzeti iz smjernica o najboljim praksama. Kombinirano tijelo West Yorkshirea uključilo je dvije metodologije („Prince 2“ i „Managing Successful Programmes“) u cjelokupnu provedbu projekta. To su primjeri „najbolje prakse“ smjernica o industrijskom standardu te obrazaca o tome kako provoditi projekte i programe i upravljati njima.

Pravila

Uključeni partneri moraju utvrditi komplet pravila koja se odnose na djelokrug projekta, upravljanje i proces. Pravilima će se utvrditi i rezultati, vremenski raspored, institucionalna podrška i potrebni resursi. Preporučeni

mehanizmi za jasnu artikulaciju navedenoga nalaze se u Memorandumu o suglasnosti i/ili formalnom ugovoru. Nije nužno da svi partneri sklapaju takve formalne sporazume, već samo ključne zainteresirane strane / strane na koje se to odnosi.

Dajući općeniti pregled, MoS ili ugovor jasno će navesti djelokrug rada, očekivane rezultate, vremenske okvire provedbe, prekretnice i međuovisnosti s drugim radnim tijekovima. O navedenome se treba usuglasiti te svi relevantni izvršni dionici trebaju formalizirati navedeno kako bi se izbjegla dvosmislenost.

Obrasci izvješćivanja također mogu pomoći u iskazivanju očekivanja od institucija koje pružaju input za SUMP. No, to treba ujednačiti u skladu s potencijalom za originalnost i stavovima potencijalnih doprinositelja.

Struktura i hijerarhija

Ako se razvoj SUMP-a smatra konačnim projektom, uz povezne strukture upravljanja projektom, to treba obuhvaćati izvršne i upravljačke razine koje mogu uključivati horizontalnu suradnju različitih izvršnih upravljačkih uloga.

Može postojati stvarni i odgovarajući „Izvršni odbor“ ili drugi kanal uspostavljen radi provedbe projekta. Ako ne postoji, možda će biti potrebno osnovati novi odbor. Svako osnivanje upravljačke strukture ili izvršnog odbora obično je popraćeno Opisom poslova, dokumentom u kojemu se detaljno predstavlja izvršna skupina te njezina nadležnost i status.

Zbog potencijalnog socijalnog i ekološkog utjecaja SUMP-a, od početka se treba dogovoriti o procesima savjetovanja i angažiranja kako bi se osiguralo da proces SUMP odgovara javnosti, uz odgovarajuće mehanizme angažiranja i izvješćivanja javnosti i ključnih dionika (vidjeti CH4ALLENGE priručnik o sudjelovanju). Navedeno se može povezati sa savjetodavnim procesom Strateške procjene okoliša (SPO).



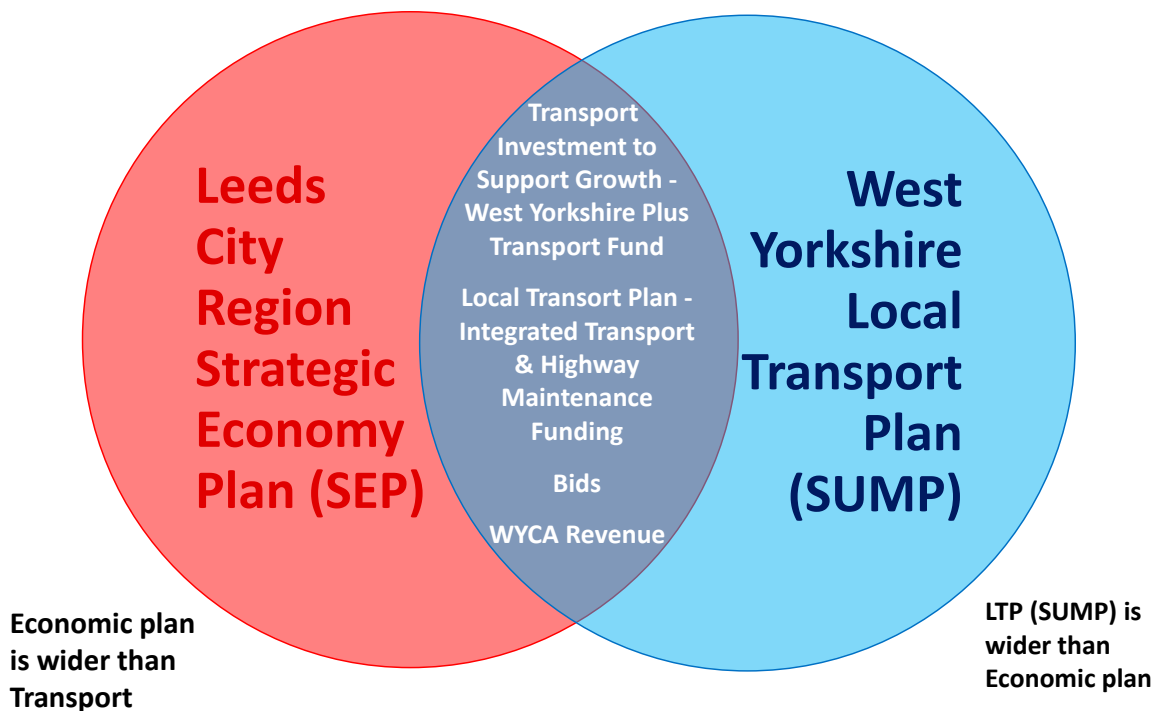
LOKALNI PRIMJER

West Yorkshire: Usklađivanje SUMP-a i Strateškoga gospodarskog plana

SUMP West Yorkshirea (ili Lokalni plan prijevoza) iznimno je usklađen sa Strateškim gospodarski planom (SGP) za regiju grada Leedsa, veće funkcionalno gospodarsko područje i područje putovanja na posao. Strateški gospodarski plan donijele su vlasti Gradske regije Leedsa kao ključnu zajedničku gospodarsku viziju i strategiju. Namjena SGP-a jest transformirati gospodarstvo otključavanjem potencijala gradske regije i razvijanjem gospodarskog središta koje će stvoriti poslove i prosperitet. Razvijanje i omogućivanje boljih prijevoznih mreža ključna je točka Gospodarskog plana jer osiguranje bolje povezanosti ljudi, mjesta i poslova čini sastavni dio gospodarskog rasta. SUMP West Yorkshirea smatra se ključnim sredstvom ostvarivanja povezivanja i održivih izbora prijevoza koji su ključni za ostvarivanje gospodarskih ciljeva i osiguranje realizacije ekoloških koristi te koristi u pogledu socijalne jednakosti i kvalitete život za stanovništvo regije.

Slika 6.: Usklađivanje SUMP-a i Strateškoga gospodarskog plana

Izvor: WYCA





Upravljačka struktura ključna je kako bi se osigurali odgovarajući kanali za komuniciranje napretka SUMP-a i postavljanje pitanja i dvojbi na odgovarajućim razinama. Javne institucije mogu imati postojeće razine upravljanja, uključujući izabrane predstavnike i više službenike, uz niz izvršnih razina koje odobravaju politike, uključujući SUMP-ove, i o njima odlučuju.

Smjernica o najboljoj praksi u upravljanju projektu može dati primjer upravljačke strukture za provedbu projekta. To je jasno ilustrirano u lokalnoj priči iz West Yorkshirea. Proces odobrenja trebao bi osigurati hijerarhiju odgovarajućeg odobravanja, izvješćivanja i odgovornosti koja se proteže od detaljnih tehničkih pitanja na razini službenika do strateških, političkih pitanja na izvršnim razinama.

Okvir 7: Što je upravljanje u kontekstu SUMP-a?

Pojam upravljanje može se upotrebljavati u dva različita značenja: (1) Jedan se odnosi na način na koji se donose odluke te na koji se formuliraju i provode politike na razini državne vlasti te je naglasak stoga na normama, institucijama i postupcima koji reguliraju djelovanje aktera iz državnog, nedržavnog i privatnog sektora. (2) Druga definicija primjenjuje se u kontekstu izvan formalne vlasti. Njome se utvrđuju nevladini, nekomercijalni dogovori koji dopunjuju institucije te podržavaju socijalne samoorganizacije. Prema Fürstu (2015.), implicitni zadatak upravljanja jest rješavanje konkretnih problema te ne stvaranje profita. U kontekstu SUMP-a, prva bi se definicija primjenjivala na lokalna tijela za planiranje imaju li se u vidu njihove formalne odgovornosti i funkcije. Druga je relevantna za nevladine organizacije i interesne skupine, dionike u procesu SUMP-a.

Dogovori o upravljanju utvrđeni u javnom tijelu izravno utječu na sposobnost tijela da ostvari glavne značajke SUMP-a. Revizija dogovora o upravljanju, koju bi trebalo provesti javno tijelo, trebala bi obuhvaćati utvrđivanje institucionalnih, zakonskih ili financijskih prepreka kao i prepreka u procesu upravljanja i komunikacije. Provedba dogovora o upravljanju može uključivati uspostavljanje formaliziranih i dogovorenih struktura zajedničkog rada s drugim odjelima, susjednim javnim tijelima, organizacijama u drugim sektorima politike i operaterima javnog prijevoza. Također mogu uključivati, primjerice, obvezu pokretanja specifičnih inicijativa sudjelovanja građana. Takvi dogovori mogu pomoći u utvrđivanju potencijala tijela da uspješno pripremi SUMP, pritom posvećujući posebnu pozornost pitanju hoće li se postići horizontalna i vertikalna suradnja te participatorni pristup.



LOKALNI PRIMJER

West Yorkshire: Upravljanje projektom

Kombinirano tijelo West Yorkshirea upotrebljava industrijski standard Prince 2 Project, upravljački alat za upravljanje projektom. Ovaj „izložbeni” proizvod predstavlja primjer najbolje prakse upravljanja projektom i vođenja projekta koji se upotrebljava za ostvarivanje našeg obnovljenog SUMP-a WYCA-a. Ključni elementi upravljanja jesu kako sijedi:

Na organigramu je prikazan primjer strukture i raščlanjenja hijerarhijske razine procesa donošenja odluka u slučaju provedbe SUMP-a u West Yorkshireu.

Upravljanje projektom SUMP-a

Izvršni direktor – Izvršni direktor odobrit će SUMP, stoga će se od njega tražiti da donosi odluke koje utječu na sadržaj SUMP-a. Kako se dokument bude razvijao, bit će ih potrebno izvješćivati na poluredovnoj osnovi.

Projektni odbor – Projektni odbor osigurava da se SUMP provodi unutar utvrđenih vremenskih ograničenja. Odlučuje i o inputima, usklađivanjima s vanjskim dionicima i strategijama.

Projektni odbor uključuje sljedeće predstavnike kako bi se osigurala robustnost proizvoda:

- Viši korisnici – osigurava se da je proizvod SUMP-a iskoristiv i prihvatljiv čitavom rasponu dionika
- Izvršni direktor projekta – donosi izvršne odluke i osigurava njihovu provedbu
- Viši dobavljač – osigurava da pravodobnost inputa; može uključivati blisku suradnju s institucionalnim partnerima
- Osiguranje kvalitete – osiguravanje da je ostvaren proizvod SUMP-a odgovarajuće visokog standarda

Vodstvo projekta – upravljaju provedbom proizvoda te paze na pridržavanje ograničenjima koja je utvrdio Projektni odbor

Voditelji radnih paketa – odgovorni za provedbu elemenata rada – npr. za unos podataka; može uključivati brojne organizacije institucionalnog partnerstva.

Slika 7.: Organigram upravljanja projektom

Izvor: WYCA





3.4.2 Kako dijeliti i raspodijeliti resurse?

Resursi potrebni za ostvarivanje SUMP-a možda se neće nalaziti samo u jednoj instituciji te mogu postojati znatna ograničenja. Rezultat toga bit će potreba za dijeljenjem zadataka i informacija, moguće među nizom partnerskih institucija.

Projekt UK DISTILLATE (Alati za potporu u osmišljavanju i provedbi za integriranu upotrebu lokalnog zemljišta, prijevoz i okoliš) utvrđuje ograničenja za lokalna tijela koja provode projekte, uključujući zahtjeve za resursima i financiranjem, s pomoću niza strategija i preporučenih procesa uključenih u Komplet alata DISTILLATE.

Određivanje prekretnica projekta u pogledu dijeljenja resursa također je ključno za provedbu. Vjerojatno je da će suradničke organizacije biti pod dodatnim radnim pritiskom te bi se resursi mogli neodgovarajuće raspodijeliti, odgađajući dostupnost podataka. Određivanje prekretnica i privremenih rokova također je korisno jer će omogućiti označavanje bilo kojeg problema ili nedostatka u pogledu podataka.

Podaci

Razvoj SUMP-a potencijalno može uključivati znatne gospodarske, geosocijalne, putne, ekološke i podatke o javnom zdravstvu. Takav raspon podataka rijetko je pohranjen na jednoj lokaciji i zahtijeva dijeljenje resursa između niza internih i eksternih organizacija. Zadatak vodstva projekta jest da osigura da će svi partneri biti voljni dijeliti svoje vlastite podatke s ostalim partnerima te da postoji odgovarajuća raspodjela resursa za rješavanje zahtjeva.

Povjerljivost podataka ponekad može biti izvorom nesuglasica ili nespremnosti na suradnju. Pitanje povjerljivosti trebalo bi poštivati i pažljivo ga rješavati kako bi se izbjegli problemi u suradnji, uz davanje jasne izjave za što su podaci potrebni. Trebalo bi naznačiti koristi koje će nastati primjenom podataka i objasniti kako će se tijelo SUMP-a koristiti podacima i gdje će ih držati. Potom se partneru mogu zajednički dogovoriti o načinu na koji žele prikupljati i dijeliti podatke (platforme, proces itd.) kako bi se svi partneri mogli osloniti na jedan zajednički komplet informacija.

Financije

Imajući u vidu različita nacionalna zakonska pravila i interne postupke unutar svih organizacija, ne može se primijeniti jedinstvena metoda financiranja pripreme SUMP-a. Međutim, raspodjela financija vrlo je osjetljivo pitanje s kojime treba postupati vrlo pažljivo i transparentno kao bi se izbjegli konflikti i osigurala učinkovita suradnja tijekom cijelog procesa SUMP-a. Stoga je utvrđivanje nedvojnog proračuna vrlo važno.

Nadalje, raspodjela novca partnerima ili zadacima u sklopu partnerstva SUMP-a ima nekoliko prednosti. Prvo riječ je o pametnom načinu učinkovitog uključivanja partnera jer postoji opipljiva nagrada za njihovu suradnju. To vodstvu projekta omogućuje i da osvijesti partnere o ograničenim financijama procesa SUMP-a.

3.4.3 Kako raspodijeliti zadatke i odgovornosti?

Institucionalna suradnja iznimno je važna za pripremu SUMP-a jer primjena interne ili vanjske podrške partnera u razvoju specifičnih elemenata može biti primjerena. Često je primjerena u situacijama kada bi nepostojanje internog znanja ili odgovarajućih vještina smanjilo kvalitetu rezultata ili kada bi se produljilo trajanje pokušaja li se provesti interno. Input stručnjaka može dodati vrijednost SUMP-u zahvaljujući novim pristupima ili perspektivama o ključnim pitanjima. Stručna područja unutar Plana u kojima bi se mogao tražiti savjet uključuju, primjerice, teretni prijevoz robe, unaprjeđenja putovanja ovisno o specifičnom načinu putovanja te poboljšanje kvalitete zraka. Inputom partnera također se može koristiti za podupiranje podataka ili prikupljanje dokaza.

Raspodjela zadataka trebala bi ovisiti o sljedećim čimbenicima: resursima u pogledu dostupnog osoblja i financiranja te o potrebnim vještinama ili znanju. Vodstvo projekta trebalo bi razmotriti koji timovi imaju dovoljno resursa za ostvarivanje potrebnih rezultata.



Vodstvo projekta može se koristiti alatima za upravljanje projektima koji pomažu odrediti i utvrditi odgovarajuće osoblje za svaki zadatak te razinu uključenosti odabranih partnera tijekom procesa provedbe. „RASCI model” jest vrsta alata za odabir vodstva te utvrđuje pet skupina dionika za svaki zadatak.

R – engl. Responsible (odgovoran): partner je odgovoran za izvršavanje zadatka

A – engl. Accountable (odgovoran): partner je odgovoran za rezultate zadatka

S – engl. Supporting (koji podržava): partner daje input koji odgovornoj osobi može pomoći u izvršavanju zadatka

C – engl. Consulted (konzultiran): partnera je potrebno pitati za povratnu informaciju koju potom treba uzeti u obzir

I – engl. Informed (informiran): partnera treba informirati kako bi bio u tijeku s napretkom razvoja plana.

Izuzme li se raspodjela zadataka, točan raspon inputa stručnjaka treba detaljno navesti u specifikaciji ili kratkoj pismenoj uputi u kojoj se jasno artikuliraju rezultati, relevantni podaci, vremenski rokovi, potporne informacije i troškovi. Specifikacije i kratke pismene upute ključne su kako bi se osiguralo ostvarivanje rezultata unutar potrebnih vremenskih okvira i kako bi se izbjegla dvojbenaost.

Konačno, treba zakazati redovite sastanke na kojima se izvješćuje o napretku kako bi se pratio napredak inputa svih partnera uključenih u provedbu zadataka.



Prijevoz u Budimpešti
Izvor: BKK Centre for Budapest Transport



4 Proširite svoje vidike

Nadamo se da vam je ovaj priručnik bio koristan izvor kako biste naučili više o institucionalnoj suradnji u planiranju održive urbane mobilnosti. Ako želite dodatno proširiti svoje vidike, preporučujemo da pogledate sljedeći materijal koji dopunjuje ovaj priručnik i koji je dostupan na internetskoj stranici projekta CH4LLENGE:

- **Kratka brošura o činjenicama:** koncizan sažetak razloga za institucionalnu suradnju te pristupa za ostvarivanje učinkovitog partnerstva za planiranje održive urbane mobilnosti.
- **Internetski tečaj:** interaktivni internetski tečaj o tome kako zajednički surađivati među institucijama i organizacijama u svrhu razvoja i provedbe SUMP-a
- **CH4LLENGE nacionalni profili:** analiza političkih, pravnih, socijalnih i tehnoloških razlika u sudjelovanju u Belgiji, Hrvatskoj, Češkoj Republici, Francuskoj, Njemačkoj, Mađarskoj, Poljskoj, Rumunjskoj i UK-u.

Ako ste zainteresirani za još dodatnih materijala o institucionalnoj suradnji u razvoju i provedbi SUMP-a, možda biste mogli pogledati sljedeće izvore temeljene na praksi:

- **Istraživački program DISTILLATE** (www.distillate.ac.uk) Forrester, J. (2008.), The DISTILLATE Guide to Cross-Sectoral and Intra-organisational Partnership Working for Sustainable Transport Decision Making
- **Projekt GUIDEMAPS** Kelly, J. et al. (2014.), Successful transport decision-making A project management and stakeholder engagement handbook Volume 1: Concepts and Tools

- **Smjernice SUMP-a**

Rupprecht Consult (2014.), Guidelines. Developing and Implementing a Sustainable Urban Mobility Plan.

- **Projekt EPTA** (www.eptaproject.eu) Projekt EPTA(2014.), Position Paper & Guidelines

- **Projekt KonSULT**

(www.konsult.leeds.ac.uk/dmg) Projekt KonSULT (2014.), Decision Makers' Guidebook

Nadalje, u sklopu projekta CH4LLENGE razvijen je velik broj korisnih izvora o planiranju održive urbane mobilnosti čiji je cilj pomoći planerima mobilnosti u pokretanju razvoja SUMP-a i dodatnoj optimizaciji vlastitih procesa planiranja mobilnosti.

- **SUMP Samoocjenjivanje:** besplatan internetski alat koji tijelima za planiranje omogućuje procjenu usklađenost njihova plana mobilnosti s konceptom SUMP-a Europske komisije
- **SUMP Rječnik pojmova:** kratka definicija više od 120 stručnih riječi, pojmova i kratica u vezi s predmetom planiranja održive urbane mobilnosti
- **CH4LLENGE Nastavni plan:** kratak pregled ključnih elemenata koje treba poučiti pri organiziranju obuke u vezi sa SUMP-om i četiri izazova
- **Internetski tečaj „Osnove SUMP-a“:** sveobuhvatni tečaj e-učenja za praktičare koncepta SUMP-a i postupovnih elemenata ciklusa SUMP-a
- **Članak na Wikipediji:** Pridružite se zajednici na Wikipediji i doprinesite članku SUMP koji je objavio CH4LLENGE

Za više informacija pridružite nam se na:

www.sump-challenges.eu



5 Referencije

Ostala tri CH4LLENGE priručnika

Gühnemann (2016) SUMP Priručnik za praćenje i vrednovanje: Procjena utjecaja mjera i vrednovanje procesa planiranja mobilnosti. Dostupno na:

www.eltis.org i www.sump-challenges.eu/kits

May (2016) SUMP Priručnik o odabiru Mjera: Odabir najučinkovitijeg paketa mjera za Planove održive urbane mobilnosti. Dostupno na: www.eltis.org i www.sump-challenges.eu/kits

Rupprecht Consult (2016) SUMP Priručnik o sudjelovanju: Aktivno sudjelovanje građana i dionika u izradi Planova održive mobilnosti. Dostupno na:

www.eltis.org i www.sump-challenges.eu/kits

Ostali važni izvori

Balant, M. (2016) Roadmap towards SUMP - Guidance on the SUMP preparation process for CH4LLENGE Starter Follower Cities. Available from:

<http://www.sump-challenges.eu/content/outputs>

BKK (2014) Budapest Transport Development Strategy 2014-2030. Draft for public consultation. Available from:

http://www.eltis.org/sites/eltis/files/case-studies/documents/bmt_en.pdf

Cré, I., & Mourey, T. (2015) CH4LLENGE National profiles. Available from:

<http://www.sump-challenges.eu/content/outputs>

ENDURANCE (2016): National SUMP information. Available from:

<http://www.epomm.eu/endurance/index.php?id=2809>

Khayesi, M. & Amekudzi, A.A. (2011) Kingdon's multiple streams model and automobile dependence reversal path: the case of Curitiba, Brazil. *Journal of Transport Geography*, 19, pp. 1547–1552.

Kingdon, J.W. (1984) *Agendas, alternatives and public policies*. Boston, Little, Brown.

Office of Government Commerce (2009) *Managing Successful Projects with Prince2 – 2009 Edition*. Norwich, UK. The Stationary Office Ltd.sss

Poly-SUMP (2016) *Planning sustainable mobility together*. Available from:

www.poly-sump.eu

Rupprecht Consult (2014) *Guidelines. Developing and Implementing a Sustainable Urban Mobility Plan*. Available from:

<http://www.eltis.org/guidelines/sump-guidelines>



6 Ključna terminologija

Pojam	Definicija
Suradnja	Suradničko planiranje središnji je koncept procesa SUMP-a koji promiče komunikaciju i suradnju među organizacijama i kroz vertikalnu integraciju i kroz horizontalnu integraciju
Integracija (integrirano planiranje)	Integrirano planiranje odnosi se na suradnju i zajednički rad u sklopu organizacije i među organizacijama kako bi se razvio i proveo plan. Takva suradnja može uključivati usklađivanje ciljeva i politika te dijeljenje znanja, podataka, resursa, financija i ovlasti među nekoliko organizacija.
Interdisciplinarnost	Interdisciplinarnost se odnosi na proces planiranja, program ili projekt koji se odnosi na više od jedne grane znanja ili na više od jednog sektora (npr. prijevoz, zdravstvo, okoliš politika, inženjerstvo, psihologija).
Ključni dionik	Ključni dionici jesu pojedinci ili organizacije koje imaju političke, regulatorne, funkcionalne ili financijske ovlasti kao i relevantne kompetencije.
Vođenje	Vođenje se odnosi na čin vođenja skupine ljudi/organizacija ili na sposobnost takva vođenja. Ponekad se referira na različite stilove vođenja koji, primjerice, mogu biti ili demokratičniji ili autoritativniji.
Susjedno tijelo	Susjedno tijelo odnosi se na tijelo druge općine, grada, kotara ili okruga koje se nalazi unutar funkcionalnog područja središnjega grada koji vodi pripremu i provedbu SUMP-a.
Organigram / organizacijski dijagram	Organigram je grafički prikaz strukture jedne organizacije ili više organizacija koji pokazuje odnose odjela i položaja osoblja.
Partnerstvo	Partnerstvo se odnosi na bilo koju dogovorenu suradničku strukturu između dvije strane ili njih više kako bi zajedno radile i u konačnici provele SUMP. U ovom se priručniku pojam „partnerstvo” ne odnosi na određenu vrstu suradničke strukture.
(Lokalno) tijelo za planiranje	Javno tijelo, poput vijeća/uprave grada, okruga ili metropolitanskog područja, koje ima ovlast i odgovornost razviti SUMP. Upravlja pripremom, provedbom i evaluacijom plana mobilnosti.







Pojam	Definicija
Vodstvo projekta	Vodstvo projekta su tim ili osoba iz tijela za planiranje zadužena za vođenje cijelog procesa SUMP-a. U nazivu se odražava činjenica da bi se proces institucionalne suradnje trebao voditi poput projekta.
RASCI matrica	RASCI matrica je alat za upravljanje projektom koji pomaže razjasniti uloge i odgovornosti različitih organizacija i ljudi u složenim strukturama. RASCI je akronim dobiven od početnih slova pet ključnih kriterija koji se najčešće primjenjuju: Responsible (odgovoran), Accountable (odgovoran), Supporting (koji podržava), Consulted (konzultiran) i Informed (informiran).
Resurs	Odnosi se na novac, materijale, osoblje i ostale čimbenike koji služe za navođenje osobe ili organizacije da izvrše zadatak.
Proces SUMP-a	Proces SUMP odnosi se na cjelokupan ciklus SUMP-a i uključuje analizu početnih uvjeta, definiciju procesa SUMP-a, razvoj vizija, općih ciljeva, scenarija i specifičnih ciljeva kao i na pripremu i provedbu plana.



Projekt CH4LLENGE

Projekt „CH4LLENGE – Rješavanje ključnih izazova planiranja održive urbane mobilnosti“ (2013.–2016.) sufinancira EU, a on se bavi rješavanjem četiriju značajnih prepreka za razvoj planova održive urbane mobilnosti (SUMP-ovi) u Europi.

 Sudjelovanje	Aktivno uključivanje lokalnih dionika i građana u procese planiranja mobilnosti
 Suradnja	Unaprjeđenje zemljopisne, političke, upravne i međuodjelne suradnje
 Odabir mjere	Utvrdjivanje najodgovarajućeg paketa mjera za zadovoljavanje općih ciljeva gradske politike
 Praćenje i evaluacija	Ocjenjivanje učinka mjera i evaluiranje procesa planiranja mobilnosti

U projekt CH4LLENGE uključilo se devet europskih gradova i 30 gradova izvan konzorcija, svi predani unaprjeđenju planiranja svoje mobilnosti i predstavljajući raznolikost kultura i konteksta angažiranih u planiranu održive urbane mobilnosti. CH4LLENGE gradove podržala je skupina organizacija svojim bogatim iskustvom rada na planiranju mobilnosti i SUMP-ovima.

Za svaki izazov projektni su gradovi analizirali svoju lokalnu situaciju u pogledu mobilnosti, razvili nove strategije o tome kako rješavati vlastite probleme urbane mobilnosti i testirali rješenja u pilot-projektima kako bi nadišli prepreke u sudjelovanju, suradnji, odabiru mjera te praćenju i evaluaciji.

Rezultati projekta CH4LLENGE trebali bi koristiti i gradovima s bogatim iskustvom u planiranju integriranog prometa kao i gradovima čiji je cilj pokrenuti prvi proces svojeg SUMP-a.

CH4LLENGE paketi

Četiri CH4LLENGE paketa razvijena su na temelju rezultata CH4LLENGE aktivnosti obuke lokalnih i nacionalnih tijela za planiranje, iskustava dodatnih nacionalnih i europskih inicijativa SUMP-a te na CH4LLENGE pilot-shemama provedenima u partnerskim gradovima. Svaki paket bavi se jednim izazovom te se sastoji od sveobuhvatnog priručnika, brošure i interaktivnog tečaja e-učenja. Priručnici i brošure dostupni su na engleskome, češkome, hrvatskome, nizozemskome, francuskome, njemačkome, mađarskome, poljskome i rumunjskome jeziku.

