



Institucionální spolupráce

Spolupráce s institucionálními partnery
v kontextu Plánů udržitelné městské mobility





Tato publikace byla vytvořena v rámci evropského projektu **CH4LLENGE „Řešení klíčových výzev v plánování udržitelné městské mobility“**, který spolufinancuje Evropská komise a koordinuje společnost Rupprecht Consult.

Konsorcium projektu CH4LLENGE se skládá z následujících partnerů: 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), město Amiens (FR), město Dresden (DE), město Ghent (BE), West Yorkshire Combined Authority (UK), město Brno (CZ), BKK Centre for Budapest Transport (HU), město Krakow (PL), město Timisoara (RO), město Zagreb (HR).

Pro více informací

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

Výhradní zodpovědnost za obsah této publikace nesou autoři. Publikace nemusí nutně odrážet stanovisko Evropské unie. EASME (Výkonná agentura pro malé a střední podniky), ani Evropská komise, nenesou žádnou odpovědnost za jakékoli možné využití informací obsažených v tomto dokumentu.

Smlouva:	CH4LLENGE – Řešení klíčových výzev v plánování udržitelné městské mobility, Grantová dohoda č. IEE/12/696/SI2.644740
Název:	Manuál projektu CH4LLENGE pro institucionální spolupráci: Spolupráce s institucionálními partnery v kontextu Plánů udržitelné městské mobility
Verze:	březen 2016
Autor:	Ivo Cré and Thomas Mourey, POLIS; Alistair Ryder a Steve Heckley, WYCA; Mojca Balant, UIRS
Příspěvatelé:	Daniela Stoycheva, POLIS; Susanne Böhler-Baedeker, Miriam Lindenau a Ana-Maria Baston, Rupprecht Consult; Anthony May, Institute for Transport Studies, University of Leeds
Rozvržení:	Laura Sarlin, Union of the Baltic Cities Sustainable Cities Commission
Fotografie na obálce:	Marie Schmerková, City of Brno

Tento Manuál pro institucionální spolupráci byl napsán v angličtině a byl do češtiny přeložen společností Ilija Dorovský. Anglickou verzi manuálu můžete najít na webových stránkách www.eltis.org a www.sump-challenges.eu

Tato publikace podléhá autorským právům, která náleží Konsorciu projektu CH4LLENGE a jejím autorům a příspěvatelům Promotion of Operational Links with Integrated Services (POLIS), West Yorkshire Combined Authority (WYCA), Urban Planning Institute of the Republic of Slovenia (UIRS), Rupprecht Consult Forschung & Beratung GmbH a Institute for Transport Studies, University of Leeds.





Obsah

Planning for sustainable urban mobility in Europe	4
1 Úvod	5
1.1 O manuálu	5
1.2 Plánování udržitelné městské mobility	5
1.3 Institucionální spolupráce – výzva v kostce	7
1.4 Klíčová doporučení pro institucionální spolupráci	7
2 Současný stav	8
2.1 Institucionální spolupráce v rámci plánování udržitelné městské mobility	8
2.2 Proč je institucionální spolupráce důležitá?	10
2.3 Institucionální spolupráce v Evropě	10
2.4 Společné výzvy v rámci institucionální spolupráce	11
3 Od teorie k praxi	13
3.1 Dobrá příprava na institucionální spolupráci	14
3.1.1 Porozumění národnímu (případně regionálnímu) právnímu prostředí a respektování zákonných požadavků	14
3.1.2 Podřízení se obecným principům udržitelné mobility	16
3.1.3 Určení projektového managementu a jeho úloh	16
3.1.4 Přehled dostupných zdrojů (dovedností a finančních zdrojů)	18
3.2 Identifikace relevantních partnerů: kdo sedí u stolu?	20
3.2.1 Definování funkčního a geografického rozsahu	20
3.2.2 Identifikace příslušných dovedností, schopností a znalostí institucionálních partnerů	24
3.3 Zapojení příslušných zainteresovaných subjektů	29
3.3.1 Jak institucionální partnery kontaktovat?	29
3.3.2 Jak porozumět agendám institucionálních zainteresovaných subjektů v kontextu SUMP?	33
3.4 Dohoda o odpovědnosti	36
3.4.1 Jak se dohodnout na relevantních pravidlech, strukturách a hierarchii?	36
3.4.2 Jak sdílet a alokovat zdroje?	40
3.4.3 Jak rozdělit úkoly a odpovědnosti?	40
4 Rozšiřte své obzory	42
5 Reference	43
6 Klíčová terminologie	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 Úvod

1.1 O manuálu

Plánovači a osoby s pravomocí rozhodovat mají velký zájem na použití konceptu plánování udržitelné městské mobility a na iniciování posunu paradigmatu směrem k rozvoji udržitelné městské mobility.

Sada čtyř manuálů byla vytvořena pro podporu odborníků v oblasti mobility při zlepšování procesů plánování místní dopravy a při provádění příprav pro kvalitní SUMP (Sustainable Urban Mobility Plan = Plán udržitelné městské mobility). Manuály se zaměřují na plánovače dopravy, kteří potřebují vytvořit SUMP a kteří hledají metody a přístupy, které jsou v rámci jejich daného kontextu nejvhodnější.

Tyto čtyři manuály jsou zaměřeny na proces plánování a poskytují praktické rady, jež jsou podloženy městskými příklady na téma: spolupráce se zainteresovanými institucionálními subjekty; zapojení veřejnosti do procesu přípravy SUMP; výběr jednotlivých opatření a souborů opatření; a provádění úkolů v oblasti monitorování a evaluace.

Manuály se zaměřují na nejvíce relevantní a nejnáročnější aspekty každého úkolu. Neexistuje pouze jediná „správná“ metoda, ale vždy jde o celou řadu přístupů s ohledem na kontext, v rámci kterého se procesy plánování uskutečňují. V tomto smyslu nemůže být tento manuál normativní, ale naopak předkládá širokou škálu řešení pro přípravu SUMP s ohledem na různé místní i národní rámce plánování.

Ke zlepšení plánování udržitelné městské mobility existují různé přístupy. Výzva, na niž se tento manuál zaměřuje, musí být vždy posuzována zároveň v kontextu ostatních tří výzev, které jsou popsány v ostatních podpůrných manuálech.

První část manuálu poskytuje informace týkající se porozumění výzvy v kontextu plánování udržitelné městské mobility, její relevancí v rámci procesu přípravy SUMP a překážek, kterým orgány plánování čelí při

zapojování Institucionálních zainteresovaných subjektů do dopravního plánování. Druhá a hlavní část manuálu představuje doporučení, metody a přístupy, jakož i příklady místní případových studií na téma, jak se co nejlépe vypořádat s identifikovanými místní „žhavými tématy“. Závěrečná část manuálu směřuje čtenáře k dalším zajímavým materiálům pro dodatečné reference.

Jsme přesvědčeni, že velmi kvalitní proces přípravy SUMP zvyšuje pravděpodobnost vytvoření vysoce kvalitních řešení v oblasti dopravního plánování. Tento manuál by měl přispět k efektivnějším a účinnějším integrovaným procesům plánování a vytvořit tak základy pro přechod na udržitelnější dopravní systém v evropských městech.

1.2 Plánování udržitelné městské mobility

Plán udržitelné městské mobility (Sustainable Urban Mobility Plan - SUMP) je strategickým plánovacím nástrojem místních samospráv, který podporuje vyvážený rozvoj a integraci všech druhů dopravy, a současně podporuje posun směrem k udržitelnějším druhům dopravy. Plán udržitelné městské mobility se zaměřuje na řešení problémů městské dopravy a přispívá k dosažení cílů v oblasti zlepšování životního prostředí a sociálního a ekonomického rozvoje.

Tvorba plánu udržitelné městské mobility je komplexní integrovaný plánovací proces, který vyžaduje intenzivní spolupráci, výměnu znalostí a zkušeností a konzultace mezi projektanty, politiky, institucemi, místními i regionálními subjekty a občany. Na všech úrovních státní správy byly podniknuty kroky pro podporu tohoto konceptu, i přesto však stále existuje několik problémů, které v současné době brzdí přijetí plánování udržitelné městské mobility v celoevropském měřítku. V době úsporných ekonomických opatření je obzvláště obtížné zajišťovat finanční prostředky a řešit záležitosti dopravní infrastruktury. V důsledku toho města proto často řeší multidimenzionální problémy v procesu přípravy plánu



udržitelné městské mobility. Současně však, vzhledem k obrovské škále různých kontextuálních podmínek plánování v evropských zemích, neexistuje jediné řešení, aplikovatelné všemi.

Tvorba plánu udržitelné městské mobility je plánovací proces s mnoha aspekty, který zahrnuje různé kroky a činnosti, jako je například uvedeno v cyklu SUMP (viz Rupprecht Consult 2014, str. 15). Níže uvedený graf ukazuje, jak jsou plánovací činnosti takového

procesu propojeny se spoluprací, participací, s výběrem opatření, jakož i s monitorováním a evaluací. Některé z těchto činností se vztahují ke specifickým fázím procesu přípravy plánu, zatímco jiné se mohou uskutečnit jednou a pak mohou běžet kontinuálně po celou dobu procesu, jako například identifikování místních a regionálních subjektů. Shrnuto, odborníci si musejí být vědomi všech čtyř výzev, aby mohl být zajištěn efektivní a účinný proces, jehož cíle je vytvořit SUMP na vysoké úrovni kvality.

Obrázek 1: Klíčové úkoly v oblasti tvorby SUMP
Zdroj: Rupprecht Consult, 2016

Klíčové úkoly v oblasti tvorby SUMP

Institucionální spolupráce

- Prozkoumání rámců právní spolupráce
- Identifikace institucionálních subjektů a pochopení jejich agend
- Posouzení schopností, znalostí, kapacit a prostředků institucí
- Vybudování struktur spolupráce a definování odpovědnosti
- Řízení partnerství institucí
- Evaluace institucionálního partnerství

Participace

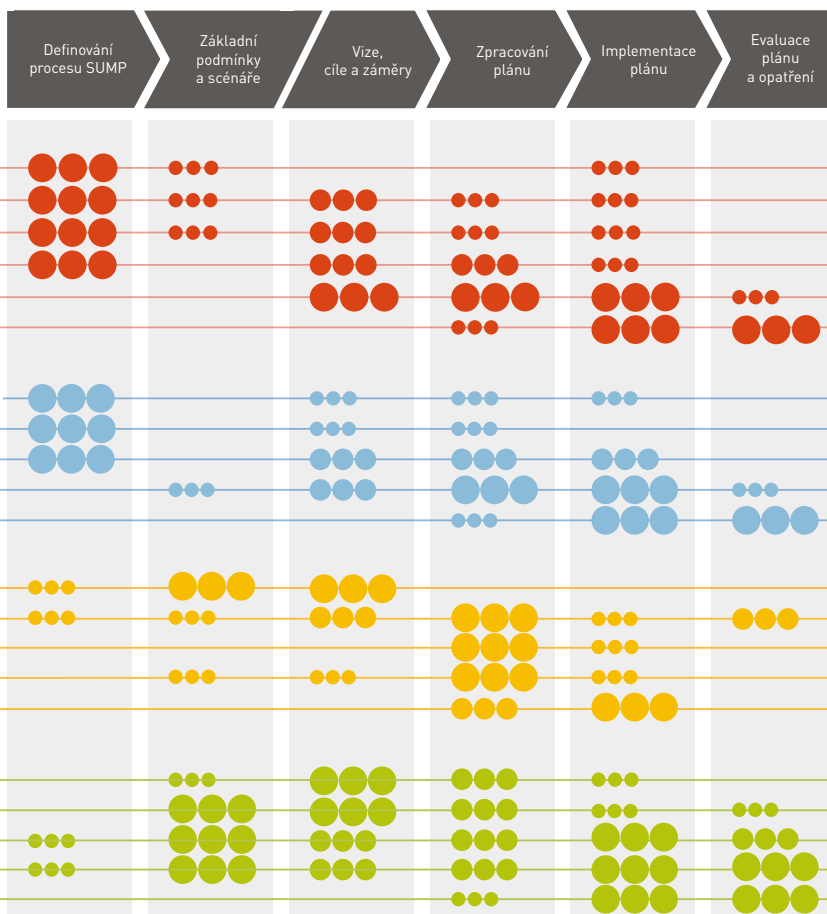
- Identifikace místních a regionálních zainteresovaných subjektů a jejich zájmů
- Příprava strategie pro zapojování občanů a zainteresovaných subjektů
- Stanovení úrovní a metod zapojování
- Řízení participace a řešení konfliktů
- Evaluace procesu participace

Výběr opatření

- Analýza stávajících opatření, cílů, problémů a trendů
- Identifikace a analýza vhodných typů strategických opatření
- Vývoj podrobné specifikace strategických opatření a balíčků
- Vyhodnocení navrhovaných opatření a jejich balíčků
- Shoda na odpovědnosti a implementaci balíčků opatření

Monitorování a evaluace

- Vpracování plánu monitorování a evaluace
- Výběr indikátorů pro monitorování a evaluaci
- Shromažďování dat a vyhledávání nových zdrojů dat
- Analýza dat a indikátorů a prezentace výsledků
- Evaluace procesu tvorby SUMP



©Rupprecht Consult, 2016

● ● ● ● Možná aktivita
● ● ● ● Doporučená aktivita
● ● ● ● Základní aktivita

Proces SUMP je sled fází od definování procesu vytvoření plánu a evaluaci opatření. Diagram představuje klíčové úkoly SUMP pro orgány plánování, které souvisí se čtyřmi výzevami.

Institucionální spolupráce a participace jsou souvislé horizontální činnosti, se kterými by se mělo započít brzy, a to ve fázi definování procesu SUMP. Výběr opatření, jakož i činnosti monitorování a evaluace, jsou obzvláště důležité

ve fázích následného analytického a technického plánování. Diagram odráží přípravu prvního SUMP; revidování a aktualizace SUMP by pak měla vycházet z již vytvořených struktur.



1.3 Institucionální spolupráce – výzva v kostce

Nedostatek jasné integrace mezi sektory a odvětvími může představovat významnou překážku při rozhodování a potažmo také při tvorbě plánu udržitelné městské mobility. Díky široké škále různých institucí bude naprosto nezbytné, aby plánovači a osoby s pravomocí rozhodovat tyto různorodé výzvy a potřeby uvedli do rovnováhy a tyto prvky pak převedli do efektivních politických rozhodnutí. Z tohoto důvodu je institucionální spolupráce jakožto proces naprosto nezbytná a musí být uskutečňována pečlivě.

Institucionální spolupráce v kontextu SUMP může být chápána jako pragmatická spolupráce s jednotlivými aktéry a jako prostor pro sbírání nápadů a strategií, které pomohou vytvořit takový SUMP, který bude všeobecně akceptovaný a z hlediska praktických i finančních podmínek efektivní. Bez institucionální spolupráce na téma záměrů SUMP a způsobů, jak jich dosáhnout, bude SUMP pouze částečný a jeho přínos bude menší.

Institucionální spolupráce zahrnuje součinnost a společnou práci napříč organizacemi s cílem připravit a implementovat SUMP. Taková spolupráce vyžaduje sdílení záměrů, vědomostí, zdrojů, pravomocí či souhlasu mezi různými aktéry. Nicméně počet a typ subjektů zainteresovaných v rámci procesů SUMP se v Evropě velmi liší jak s ohledem na národní a právní rámce, tak s ohledem na místní situaci. Nicméně příprava a implementace SUMP je vždy výsledkem společného pracovního procesu.

1.4 Klíčová doporučení pro institucionální spolupráci

Tento manuál si klade za cíl poskytnout odborníkům rady, které potřebují k provádění úspěšné institucionální spolupráce. Níže naleznete klíčová doporučení, která jsou v manuálu popsána podrobněji:

1. Orgán plánování musí porozumět národnímu (případně regionálnímu) právnímu prostředí, pokud jde o institucionální spolupráci vztahující se k jeho SUMP, a musí pečlivě dodržovat zákonné požadavky (3.1.1).
2. Zajistit, že udržitelnost a mobilita jsou součástí programu města, a podřídit se obecným principům udržitelné mobility (3.1.2).
3. Identifikovat odpovědnou osobu nebo tým v rámci správního orgánu, který bude jednat z pozice managementu projektu pro daný proces (3.1.3).
4. Management projektu musí provést přehled dostupných zdrojů s cílem pochopit, jakými dovednostmi a finančními prostředky městská správa disponuje a které naopak budou muset být zajištěny externě. Management projektu musí zajistit, aby byly veškeré relevantní dovednosti, kapacity a znalosti v rámci partnerství zapojeny (3.1.4 s 3.2.2).
5. Management projektu musí definovat funkční a geografický rozsah, ve kterém se procesy institucionální spolupráce budou odehrávat (3.2.1) a musí tudíž posoudit, kteří partneři by měli být zapojeni.
6. Management projektu musí kontaktovat (3.3.1) a zapojit partnery a (3.3.2) porozumět jejich agendám a záměrům.
7. Orgán plánování musí definovat úlohy jednotlivých partnerů (3.4.1) s cílem dohodnout se na pravidlech a struktuře partnerství a rozdělení zdrojů (3.4.2).
8. A konečně, management projektu musí zajistit, aby byly úkoly a povinnosti mezi jednotlivé partnery správně rozděleny (3.4.3).



2 Současný stav

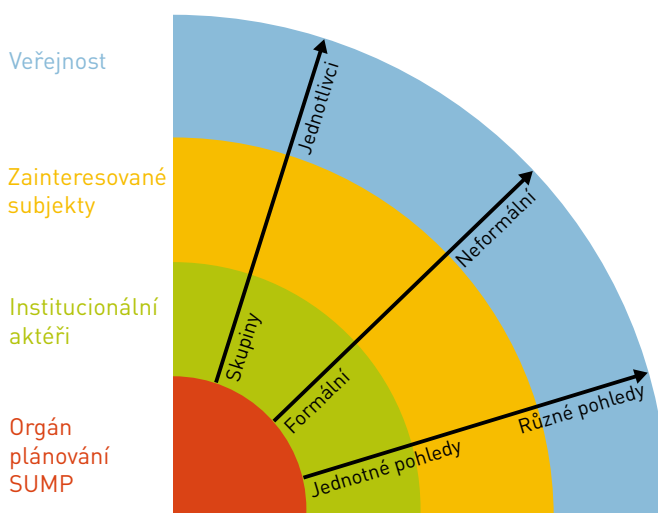
2.1 Institucionální spolupráce v rámci plánování udržitelné městské mobility

Problematika institucionální spolupráce je součástí širšího problému, který se týká tématu jak zajistit veřejný souhlas pro SUMP. Veřejný správní orgán hraje hlavní roli v přípravě SUMP, ale měl by do plánu přípravy zapojit i další institucionální aktéry prostřednictvím participace a integrace (např. jiná oddělení v rámci místní samosprávy, obecní úřady, politické subjekty, sousední komunity, správní orgány vyšší úrovně). Manuál projektu CH4ALLENGE pro participaci poskytuje další informace o tom, jak oslovit zainteresované subjekty a veřejnost.

Příprava a implementace Plánu udržitelné městské mobility (SUMP) vyžaduje zapojení několika partnerů, ale i koordinování řady geografických rozměrů a oborů souvisejících s dopravou. V tomto kontextu může být institucionální spolupráce, chápaná jako proces spolupráce v rámci i mezi organizacemi, považována za průřezový proces (podobně jako participace), který musí být implementován v rámci celého cyklu SUMP a může být tudíž považována za horizontální úkol. Proces institucionální spolupráce začíná v přípravné fázi, během které je třeba identifikovat relevantní zainteresované subjekty a pozvat je k účasti na procesu tvorby SUMP. Poté jsou zainteresované subjekty požádány, aby konstruktivním způsobem přispěly ke stanovení cílů a k přípravě SUMP. Celkově lze říci, že vstupy institucionálních partnerů jsou nezbytný pro vytvoření takového SUMP, který umožní získat široké spektrum výhod; společně prospěšné záměry a jednotnou podporu při zajišťování intervencí a strategií SUMP.

Obrázek 2: Skupiny účastníků podílejících se na přípravě SUMP

Zdroj: Rupprecht Consult, 2016



Rámeček 1: Co je instituce v kontextu SUMP?

Definice – Instituce je organizace založená pro náboženské, vzdělávací, profesní či sociální účely.

Relevance vůči SUMP – Pokyny SUMP poskytují celou řadu doporučení ve vztahu k institucím, zejména pak v kontextu **horizontální integrace** a **zapojení zainteresovaných subjektů**. Příkladem může být odkaz na výzkumné instituce a vzdělávací instituce jakožto skupiny zainteresovaných subjektů pro účely procesu tvorby SUMP [Činnost 1.6].



Vzhledem k rozmanitosti SUMP v celé Evropě, široké různorodosti místních institucionálních prostředí a různým národním, příp. regionálním právním rámcům neexistuje žádný předem definovaný seznam organizací, které se mají zapojit do přípravy SUMP. Výběr zúčastněných subjektů je tedy proces, který musí být proveden v rámci konkrétního místního kontextu tak, aby mohl brát v úvahu jak charakter stávajícího institucionálního prostředí, tak specifické potřeby na místní úrovni.

Vzhledem k tomu, že SUMP je mnohem komplexnější dokument než „tradiční“ dopravní plán nebo generel dopravy, obsahuje také opatření, která se týkají několika dalších oborů jako např. životní prostředí, energetika, vzdělávání, ekonomika a zdraví. Proto jednou z prvních věcí, o kterých je třeba rozhodnout, jsou odvětvové prvky, jež je třeba zvážit v přístupu k plánování udržitelné městské mobility. Podle zvolené orientace plánu (např. zaměření se na energii a životní prostředí nebo, alternativně, zaměření se na vzdělávání a zdraví, případně zaměření se na širokou škálu témat) se složení „partnerství“ může značně lišit.

Rámeček 2: Kdo jsou zainteresované subjekty v kontextu SUMP?

Definice – Zainteresované subjekty jsou popsány v rámci Pokynů SUMP (2014) jako ty organizace, komunity či občané, kteří budou novými opatřeními v dopravě nakonec ovlivněni, a to ať pozitivně, nebo negativně.

Relevance vůči SUMP – V průběhu Činnosti 1.6 SUMP je třeba identifikovat primární zainteresované subjekty, jak je popsáno v Pokynech. Seznam typických zainteresovaných subjektů je uveden na straně 29 těchto Pokynů.

Kromě toho jsou na proces přípravy SUMP v některých členských státech Evropské unie kladeny specifické právní požadavky. V těchto zemích může být povinné zapojení určitého konkrétního typu partnera. V

těchto případech je část procesu výběru jednodušší, navíc mohou již také existovat relevantní stávající institucionální rámce. Samosprávy by nicméně měly vždy usilovat o to, aby šly nad rámec formálních a právních předpisů a zapojily i další zainteresované subjekty, aby se integrovaly a využívaly další dovednosti, perspektivy a znalosti.

Rozmanitost aktérů přítomných na místní a národní úrovni v různých odborných oblastech významně určuje výběr partnerů. Například organizační členění veřejné správy, jakož i vazby a vztahy mezi samosprávami a dalšími orgány, mohou ovlivnit charakter zapojení, tj. ostatní oddělení, sousední obce, vyšší samosprávné celky (okresy, kraje, atd.) nebo specializované agentury. Stejně tak může určovat výběr partnerů počet externích soukromých nebo veřejných organizací (včetně dopravních společností, sdružení, zastoupení, podniků, obchodních komor, apod.) a úroveň jejich zájmu/vlivu.

Během procesu výběru zúčastněných subjektů musí být bráno do úvahy také realistické množství institucí, jež mají být zapojeny do spolupráce na tvorbě SUMP. Větší počet institucí může přinést celou řadu specializací a zájmů, ale může také přinést větší míru kritiky, nesouhlasu a problémů. Neexistuje žádný ideální počet zapojených institucí, ale měl by vždy umožnit a udržovat efektivní vytváření SUMP.

Obecně platí, že různé formy spolupráce, které se vzájemně nevyklučují, mohou být rozlišeny takto:

- **Vertikální spolupráce:** organizace, které jsou řízeny nebo odpovědny jiné organizaci, mají vertikální spolupráci, která se řídí hlavně hierarchickými vazbami. V kontextu SUMP může tato situace nastat např. mezi samosprávou a provozovatelem místní veřejné dopravy. Samosprávy také potřebují spolupracovat s vyššími úrovněmi samosprávy, jako například s okresy, kraji a národními příp. evropskými správními úřady.
- **Horizontální spolupráce:** organizace, které jsou nezávislé a autonomní ve vztahu k sobě navzájem, mají horizontální spolupráci (spolupracují jako rovný s rovným) bez hierarchických vazeb. V kontextu SUMP je tento typ spolupráce běžný a probíhá např. mezi místní samosprávou a soukromými provozovateli dopravy.



- **Územní spolupráce:** organizace zastupující různé geografické oblasti a úrovně mají zájem na územní spolupráci. V kontextu SUMP je to obzvláště důležité, jelikož SUMP se soustředí na funkční oblasti (tj. oblasti, které odrážejí skutečný rozsah mobility a nikoli administrativní hranice). Proto je zapotřebí územní spolupráce mezi vedoucím místním orgánem a sousedními orgány, jakož i všemi dalšími relevantními subjekty působícími ve funkční oblasti.
- **Mezioborová spolupráce:** organizace a lidé s různým zázemím, znalostmi a odborností v různých odvětvích spolupracují na mezioborové úrovni. V kontextu SUMP je tato spolupráce důležitá zejména proto, že plánování udržitelné městské mobility se zaměřuje na meziodvětvovou integraci, a proto vyžaduje spolupráci mezi různými odbornými oblastmi. Tento typ spolupráce nastává např. mezi různými odbory jedné samosprávy.

Je nicméně třeba poznamenat, že v rámci procesu přípravy SUMP mohou být použity všechny výše uvedené formy spolupráce. Pro každý kontext musí být definovány konkrétní modely, postupy a struktury spolupráce samospráv a dalších zainteresovaných subjektů.

2.2 Proč je institucionální spolupráce důležitá?

Dosažení efektivní a účinné institucionální spolupráce má v oblasti přípravy a realizace procesu SUMP zvláštní význam, protože pragmatická spolupráce mezi účastníky pomáhá k vytvoření SUMP, který je akceptován a je efektivní z praktického i finančního hlediska. Bez institucionální spolupráce by žádná evropská místní samospráva nemohla být schopna vytvořit SUMP v souladu s požadavky Evropské komise. Výsledný dokument by jinak postrádal integraci a podporu veřejnosti. Pokud by například nebylo integrováno dopravní a územní plánování, mohla by být omezena účinnost dopravních plánů a tato skutečnost by také mohla mít negativní dopad na souběžně vytvářený územní plán, např. zvyšováním silničního provozu tam, kde s ním nebylo počítáno.

Dobrá spolupráce mezi institucemi naopak pomáhá vytvářet hmatatelné a pozitivní přínosy, jako například:

- První hlavní výhodou institucionální spolupráce je vytváření přidané hodnoty ve smyslu dalších znalostí a zdrojů při vytváření SUMP. Projekt bude podpořen dalšími dovednostmi a úhly pohledu, jež pomohou projektovému manažerovi. Navíc prostřednictvím institucionální spolupráce vytvářejí partneři synergie, které v konečném důsledku pozitivně ovlivňují účinnost a efektivnost SUMP.
- Zlepšení přijetí SUMP širokou veřejností a zúčastněnými subjekty je dalším pozitivním dopadem institucionální spolupráce. Zúčastněné subjekty budou s větší pravděpodobností ochotny podporovat plán, ke kterému samy přispěly. Kromě toho zapojení organizací, které zastupují určité skupiny, může rovněž zajistit podporu právě těchto částí obyvatelstva, které reprezentují a jejichž zájmy hájí.
- Třetím hlavním výsledkem institucionální spolupráce je možnost získat další externí financování, a to prostřednictvím sladění cílů SUMP s cíli subjektů, které zajišťují financování v dalších specifických oblastech. Jako příklad lze uvést národní agentury na ochranu životního prostředí, které mohou být ochotny financovat opatření obsažená v SUMP v případě, že díky institucionální spolupráce bude např. kladen silný důraz na snížení emisí CO₂ nebo snížení spotřeby energie.
- A konečně, institucionální spolupráce v kontextu SUMP může poskytnout větší kontrolu nad různými místními dopravními sítěmi a infrastrukturou, včetně sítě veřejné dopravy a parkování. To je obzvláště důležité, protože realizace SUMP vyžaduje využití a vytváření cílených dopravních zásahů v zájmu dosažení cílů SUMP. Prostřednictvím účasti na procesu SUMP vlastníci či správci dopravních sítí a infrastruktury vnášejí do partnerství nezbytný vliv na tyto jejich sítě a infrastrukturu. Očekává se, že zúčastněné subjekty budou spolupracovat a realizovat rozhodnutí přijatá v rámci SUMP nebo ovlivní svá investiční rozhodnutí prostřednictvím jasnějšího pochopení cílů SUMP.

2.3 Institucionální spolupráce v Evropě

Institucionální spolupráce je klíčovým prvkem procesu přípravy SUMP ve všech evropských zemích a městech, překážky a přínosy vyplývající ze spolupráce jsou obecně velmi podobné. Nicméně, kvůli jemným rozdílům



právního prostředí každé jednotlivé země, je napříč Evropou institucionální spolupráce (a SUMP obecně) realizována prostřednictvím různých procesů a v rámci různých právních prostředí.

V některých zemích (či regionech) musí orgány samosprávy dodržovat velmi přísná pravidla, která tvoří jasný a normativní rámec. Například ve Vlámku (Belgie) se příprava a realizace SUMP řídí regionální vyhláškou. V případě institucionální spolupráce musejí vlámské samosprávy ustavit místní řídicí komisi a regionální komisi pro mobilitu, a také spolupracovat s předem určenými konzultačními orgány (provincie, vlámská vláda) podle typu úřadu (Cré and Mournay, 2015). Ve Velké Británii zákon o dopravě (Transport Act 2000) zavazuje místní dopravní orgány konzultovat různé typy subjektů (provozovatele autobusové dopravy, provozovatele železniční dopravy, obvodní nebo okresní úřady v jejich oblasti), avšak místní samosprávy mají možnost konzultovat i s jakýmikoli dalšími lidmi, které považují za vhodné (Cré and Mournay, 2015).

Naopak, v jiných zemích (či regionech) nemají místní samosprávy zákonné povinnosti nebo rámce přímo související se SUMP. To je případ několika středoevropských zemí, jako je Česká republika (situace v roce 2015), kde žádné národní směrnice nebo právní předpisy ohledně SUMP neexistují (webové stránky projektu Endurance), nebo Maďarsko, kde SUMP zatím nejsou právně definovány (webové stránky projektu Endurance).

Jako prozatímní řešení si některé země (nebo regiony) stanovily národní směrnice, které poskytují rady obcím, tyto směrnice však nejsou právně závazné. V Německu například SUMP nejsou právně definovány (Cré and Mournay, 2015). Nicméně byla zveřejněna různá doporučení pro neformální plány rozvoje dopravy, jež dávají nezávazné rady v oblasti institucionální spolupráce.

Takže typy partnerů, kteří musejí (nebo by měli) být z hlediska práva zapojeni do přípravy a realizace SUMP, se mezi evropskými zeměmi (nebo regiony) mohou lišit. Přísný národní právní rámec proces výběru partnerů zjednodušuje, protože ukládá zapojení určitých typů veřejných subjektů do procesu SUMP. V případě méně striktního národního (nebo regionálního) právního rámce

nebo v případě neexistence takového právního rámce může rozhodnout o výběru partnerů a zúčastněných stran zapojených do procesu tvorby SUMP vedoucí orgán místní samosprávy.

Kromě právních rámců může institucionální spolupráce v celé Evropě ovlivnit také odlišnost jednotlivých kultur a zvyků, pokud jde o spolupráci. Bylo zjištěno, že kultura „spolupráce“ je v některých evropských zemích méně rozvinutá a zakořeněná než v jiných. V těchto zemích je nadšení pro spolupráci nízké a proces institucionální spolupráce je proto namáhavější. Jako příklad lze uvést situaci, kdy zúčastněné subjekty nejsou ochotny sdílet data a informace s dalšími partnery. To samozřejmě brání plnému přínosu úspěšného procesu institucionální spolupráce.

2.4 Společné výzvy v rámci institucionální spolupráce

V rámci obecného tématu institucionální spolupráce byly některé aspekty a komponenty identifikovány jako obzvláště problematické v procesech spolupráce, zejména při plánování udržitelné městské mobility. Následující klíčová témata, která jsou hlavními překážkami institucionální spolupráce, jsou rozdělena do čtyř různých oblastí.

Identifikace správných partnerů

- **Nejistota ohledně partnerů** – kvůli speciální povaze SUMP musí být zapojeny do procesu institucionální spolupráce různé druhy zainteresovaných subjektů a organizací, včetně těch, které nejsou do klasických činností řízení dopravy obvykle zapojeny. Proto se složení partnerů pro přípravu SUMP jeví jako náročná výzva.
- **Nedostatek odborných znalostí** – je třeba stanovit a brát v úvahu relevantní zkušenosti, znalosti, schopnosti a kompetence v rámci spolupracujících organizací. Je nutno zabránit situacím, kdy se do určité role dostanou lidé bez příslušné kvalifikace. Neměl by být podceňován potenciální dopad dvojznačnosti, neúplných znalostí a rozdílných technických přístupů různých odvětví na proces přípravy SUMP.



Zapojení relevantních partnerů

- **Složitost struktury SUMP** – vzhledem ke specifické různorodosti témat a subjektů zapojených do procesu přípravy SUMP, je složitost a obtížnost koordinace s dalšími oblastmi rozvoje městské strategie mimořádně velká. Proto může být pro správní orgán složité zapojit všechna relevantní odvětví a zvýšit tak zájem o SUMP. Protože navíc SUMP vyžaduje vstupy z různých oborů, může být problematické zvýšit povědomí o SUMP a přesvědčit k účasti na procesu SUMP také nedopravní zainteresované subjekty.
- **Konfliktní cíle** – účastníci mohou přinést rozdílné, potenciálně i konfliktní cíle. Dá se očekávat, že různé organizace, nebo dokonce různé složky stejné organizace budou mít různé priority. To platí zejména pro „konkurenční“ samosprávy (které si konkurují v přilákání ekonomických aktivit nebo se snaží zamezit dopravním zácpám na úkor druhé samosprávy), a organizací zastupujících různé segmenty společnosti (např. environmentální a průmyslové organizace, nebo organizace motoristů či cyklistů).
- **Nekompatibilní načasování** – SUMP není jediný plán připravovaný a realizovaný místními samosprávami. V důsledku toho mohou existovat různé časové rámce pro doplňkové plány: např. harmonogram přípravy územního plánu nemusí být stejný jako harmonogram pro plánování dopravy. Tím se mohou vznikat nejistoty a je nutno přistoupit k určité harmonizaci.
- **Sladění zdrojů** – finančních, lidských a jiných zdrojů (např. územních), jež jsou životně důležité při realizaci SUMP, může být nedostatek, je nepravděpodobné, že by náležely pouze jednomu z účastníků. Sdružování zdrojů vyžaduje od různých účastníků vstupy, včetně přesvědčení o přínosech pro jednotlivé jmenované účastníky a jejich zástupce. Stejně tak je nutné připravit dohodu o rozdělování zdrojů.
- **Nedostatek transparentnosti** – neochota sdílet data nebo informace s odvoláním na obchodní tajemství nebo zvyky organizace, případně vzhledem k ochraně osobních dat, to vše může komplikovat kooperativní plánování – vznášení požadavků na formální nebo právní dohody k ochraně dat, nebo zvážení podmínek, za kterých jsou data shromažďována. Problémy mohou nastat také kvůli neochotě sdílet informace a data s obavou přiznat chyby.

Soulad s právním prostředím

- **Právní prostředí** – v Evropě existuje celá řada národních (nebo regionálních) právních předpisů ohledně SUMP či institucionální spolupráce. Kromě těchto národních (nebo regionálních) právních předpisů existuje také evropský právní rámec. Tato rozmanitost právních úprav byla v kontextu SUMP identifikována jako matoucí a problematická. Před zahájením přípravy SUMP by měla být vždy vyhledána právní rada ohledně povinností týkající se institucionální spolupráce a procesů, které musí proběhnout.

Tyto problémy a související témata budou dále rozpracovány v sekci „Od teorie k praxi“ prostřednictvím čtyř kapitol zabývajících se čtyřmi hlavními tématy uvedenými výše.

Dohoda o rozdělení odpovědnosti

- **Vedení** – nedostatek vhodného vedení může být překážkou k řešení konfliktů a navazování spolupráce. Na druhé straně silné vedení a silné spoléhání se na vedoucího může způsobit nejistotu ohledně směru, vhodnosti a účinnosti plánů, které se vedoucí rozhodne podporovat. V kontextu SUMP to znamená, že vedoucí se může rozhodnout pro podporu opatření, která jsou v souladu s jeho osobními zájmy či zájmy jeho organizace na úkor těch opatření, která jsou nejúčinnější.
- **Sladění odpovědnosti a ujasnění rolí** – účastníci mohou mít rozdílnou působnost při tvorbě a realizaci SUMP a také v rámci volebních obvodů, kterým se zodpovídají; mezi účastníky mohou proto vzniknout problémy z hlediska nejistoty, vzájemného obviňování či chybějící odpovědnosti.



3 Od teorie k praxi

Následující část manuálu byla připravena jako praktický zdroj informací pro ty organizace a manažery SUMP, kteří se potýkají s hlavními překážkami bránícími efektivní a účinné institucionální spolupráci. Text poskytuje odpovědi na čtyři nejproblematictější oblasti týkající se spolupráce, které byly identifikovány v rámci projektu CH4LLENGE.

Prostřednictvím detailních vysvětlení a vybraných příkladů z různých měst projektu CH4LLENGE má tato kapitola pomoci odborníkům při hledání odpovědi na následující otázky:

- Jak zajistit soulad s právními požadavky?
- Jak identifikovat správné institucionální partnery pro práci na SUMP?
- Jak efektivně zapojit relevantní partnery do spolupráce na přípravě SUMP?
- Jak sdílet role a odpovědnosti mezi jednotlivými partnery?

Níže uvedená tabulka (Tabulka 1) uvádí oblasti činností nezbytných pro účely implementace procesu úspěšné institucionální spolupráce.

Tabulka 1: Úkoly pro dosažení účinné spolupráce mezi institucionálními partnery

Záměr	Úkol
Dobře se připravit	<p>Porozumění národnímu (případně regionálnímu) právnímu prostředí a respektování zákonných požadavků</p> <p>Podřízení se obecným principům udržitelné mobility</p> <p>Určení projektového managementu a jeho úloh</p> <p>Přehled dostupných zdrojů (dovedností a finančních zdrojů)</p>
Identifikovat relevantní partnery	<p>Definování funkčního a geografického rozsahu</p> <p>Identifikace relevantních dovedností, schopností a znalostí</p>
Zapojit relevantní zainteresované subjekty	<p>Kontaktování a aktivní zapojení partnerů</p> <p>Přesvědčit institucionálních zainteresovaných subjektů, aby se aktivně zapojili do procesu SUMP</p> <p>Porozumění agend a záměrů jednotlivých partnerů</p>
Dohoda na rolích a odpovědnosti	<p>Definování rolí jednotlivých partnerů, struktury a pravidel partnerství</p> <p>Alokování zdrojů, úkolů a odpovědnosti</p>



3.1 Dobrá příprava na institucionální spolupráci

Dobrá příprava na proces plánování byla identifikována jako klíčový aspekt přípravy SUMP ze strany těch měst, ve kterých již tvorba SUMP proběhla. Ne každý ve vašem městě či organizaci ví, co SUMP vlastně je a ne každý se SUMP zaváže. Často se stává, že ti, kteří vědí o strategii a plánování více, jsou zavázáni více než ti, kdož jsou za implementační řešení ve skutečnosti zodpovědní a kteří chtějí dělat věci i nadále tak, jak jsou zvyklí.

Existuje mnoho aspektů, jak se na SUMP dobře připravit a tyto jsou identifikovány a vysvětleny v rámci Pokynů SUMP (Rupprecht Consult, 2014), konkrétněji v první čtvrtině cyklu plánování. V kontextu institucionální spolupráce stojí za to se zaměřit na tyto tři konkrétní prvky: podřízení se všeobecným principům udržitelné mobility, určení projektového managementu a přehled dostupných zdrojů.

3.1.1 Porozumění národnímu (případně regionálnímu) právnímu prostředí a respektování zákonných požadavků

Přestože se SUMP zaměřuje na mobilitu v rámci úrovně městské aglomerace, musí být rovněž zakotven v rámci širšího regionálního, národního a evropského rámce plánování městské mobility. Všechny relevantní dokumenty musí být nejprve analyzovány s cílem využít všech možností (např. možnosti financování projektu SUMP) a s cílem vyhnout se později konfliktům s orgány vyšší úrovně.

Příprava soupisu právních předpisů a pokynů, jako jsou předpisy na národní úrovni, například zpoplatnění silnic, jakým způsobem je provozováno parkování či bezpečnost silničního provozu, pomáhá tento problém řešit. Tyto předpisy s větší pravděpodobností ovlivní spíše použití konkrétních opatření SUMP, než formát SUMP samotný. Například je možné zmínit opatření jako dlouhodobou aspiraci (jako je např. zpoplatnění silnic), která v současné době nemůže být realizována, protože neexistuje žádná národní legislativa, která by to umožnila. V jiných případech může národní či mezinárodní legislativa pomoci přijmout taková opatření nezbytná pro SUMP, která by jinak nebyla ve

městech politicky přijatelná. Například Směrnice EU o kvalitě ovzduší může být hnací silou pro implementaci nízkoemisní zóny, která klade značná omezení přístupu motorových vozidel do určitých částí města. Je také důležité zvážit, zda zákony, které řídí jiné statutární (či právně požadované) plány (jako jsou např. územní plány), nebudou představovat případná omezení při tvorbě SUMP, jejichž příprava není ve většině zemí stanovena zákonem.

Překážkou, se kterou se setkala města ve většině států EU, je nedostatečný národní rámec pro přípravu SUMP. Nicméně tento problém lze pozitivně řešit; umožňuje to například flexibilnější nastavení cílů, záměrů a časového rámce pro SUMP. Neexistuje-li národní rámec, je třeba pro SUMP hledat klíčové motivace na místní úrovni.

Některé státy (či regiony) zavádí nad rámec požadavků EU na spolupráci a v kontextu přípravy SUMP další specifické právní požadavky týkající se institucionální spolupráce. Existují také jiné státy, které mají specifická pravidla, která jsou součástí širšího zákona o plánování (související například s územním plánováním, plánováním využití půdy). Ve většině zemí však místní samosprávy nemají zákonné povinnosti související se SUMP nebo s institucionální spoluprací.

Nicméně vzhledem k této široké škále různých situací na národní (či regionální) úrovni je třeba právní požadavky velice pečlivě ověřovat. Například národní legislativa může požadovat, aby probíhala spolupráce a dialog se sousedními samosprávami nebo aby průběh přípravy plánů a strategií byl konzultován s klíčovými zainteresovanými subjekty. Jako příklad můžeme uvést Velkou Británii, kde pro SUMP existuje právní rámec a kde je 'povinnost spolupracovat'.

Aplikovaný přístup bude určován také vnitřními pravidly na úrovni města. Jasně postupy založené na administrativních pravidlech definují, kdo má být jmenován do vedení procesu SUMP a kdo má právo rozhodovat. Ve většině případů bude počátkem procesu dialog mezi zvolenou radou města a administrativou, který začal po písemném pověření k zahájení prací.



Některé SUMP využily rámec poskytnutý Směrnicí EU 2001/42/ES známé jako Směrnice o Strategickém posuzování vlivů na životní prostředí (Strategic Environmental Assessment - SEA). SEA bude aplikováno s cílem posoudit „dopady určitých plánů a programů na životní prostředí“.

Příklad hrabství West Yorkshire (místní příklad) ilustruje roli odborných poradců a různých fází, které bylo třeba sladit s požadavky SEA za účelem posouzení dopadů plánu na životní prostředí.



MÍSTNÍ PŘÍKLAD

West Yorkshire: Spolupráce v rámci procesu SEA

Ve Velké Británii existuje řada národních legislativních požadavků, které je třeba při posuzování implementace SUMP dodržovat. SEA je začleněno jako součást širšího Integrovaného hodnocení udržitelnosti (Integrated Sustainability Appraisal - ISA), které bude také splňovat zákonné požadavky pro Posouzení regulace lokalit (Habitats Regulation Assessment - HRA), Posouzení vlivu na rovnost (Equalities Impact Assessment - EqIA) a Posouzení vlivu na zdraví (Health Impact Assessment - HIA) a které bude zahrnovat ekonomické a sociální dopady. Organizace West Yorkshire Combined Authority - WYCA (Anglie, Velká Británie) jmenovala externí odborné konzultanty, kteří pro vznikající SUMP provádějí Integrované hodnocení udržitelnosti. Následují klíčové fáze institucionální spolupráce, které byly uskutečněny:

1. Dokument o Klíčových otázkách udržitelnosti byl rozeslán mezi konzultanty

Rozsah ISA a potenciální klíčové otázky udržitelnosti byly testovány s řadou klíčových zainteresovaných subjektů, včetně statutárních konzultantů Natural England (oblast životního prostředí), Historic England (historická a archeologická oblast) a Highways England (oblast strategické dálniční sítě v Anglii). To bylo umožněno prostřednictvím existující databáze kontaktů v rámci příslušných organizací.

Díky tomu bylo možné identifikovat proces tvorby SUMP v WYCA pro celou řadu zainteresovaných subjektů s vyznačením příležitostí pro jejich vstup, a s poskytnutím mechanismu pro položení otázek týkající se místního kontextu, které by měly být položeny v průběhu procesu SUMP.

2. Příprava Jednotného dopravního plánu - workshop s politickou radou

Politickým vůdcům jsou předloženy potenciální dopady konkrétních souborů záměrů či strategií a jejich srovnání s alternativními možnostmi. To zahrnuje potenciální možnosti mitigace, které sníží negativní dopady.

3. Příprava Jednotného dopravního plánu - konzultace s veřejností a se zainteresovanými subjekty

Se zástupci veřejnosti a se zainteresovanými subjekty byly konzultovány zjištění procesu ISA, včetně možných dopadů a nástrojů na zmírnění těchto dopadů, které by se měly stát součástí SUMP tak, aby se zvýšil jeho užitek. Klíčovou výzvou je zajistit, aby informace a technická data hodnocení byla srozumitelně interpretována široké veřejností, tak aby byl potenciální dopad pochopitelný.



3.1.2 Podřízení se obecným principům udržitelné mobility

„Udržitelný“ v rámci SUMP znamená, že dopravní systém města by měl přinášet jasné environmentální a sociální výhody neměl by se soustředit pouze na to, aby doprava volně plynula.

Před zahájením procesu SUMP je třeba pochopit, jak dalece jsou již tyto principy součástí existujících strategií a aktuální politické agendy. Představitelé města s pravomocí rozhodovat by ve chvíli, kdy oficiálně rozhodnou přikročit k procesu přípravy SUMP, měli v zásadě souhlasit, že tyto principy udržitelnosti budou tvořit jádro SUMP. Je velmi vhodné, pokud i kolegové pracující v oblasti dopravního plánování a územního plánování přistupují k výhodám SUMP stejně, a tudíž při rozhovorech o SUMP s politickými představiteli sdílí technický personál města společný názor.

Tato činnost je tedy úzce spjata s činností „vytvoření vlastnictví“ SUMP napříč městskými organizacemi tak, aby všichni kolegové měli pocit, že SUMP je něco, co chtějí a mají povinnost implementovat. Skutečně jde o to prodat ideu SUMP kolegům v jiných odborech, politikům a poté dalším osobám mimo hranice města.

Příkladem takového celkového závazku osob s pravomocí rozhodovat k principům udržitelnosti může být politické přijetí tzv. „hierarchie účastníků silničního provozu“, které umístí chodce, cyklisty a veřejnou dopravu na nejvyšší pozici, soukromé dopravní prostředky pak na pozici nejnižší z hlediska toho, jak bude město upřednostňovat přístup do silničního prostoru. Dalším příkladem je myšlenka, že ulice nejsou určeny pouze pro průjezd, ale jsou také místem, kde se lidé setkávají, socializují a utrácejí peníze.

Následující činnosti mohou pomoci vyřešit výše uvedené problémy:

- Různé semináře pro různé cílové skupiny s cílem zvyšovat povědomí o této problematice. Pro politiky – velmi krátký seminář či setkání, jehož cílem je pouze představit základní myšlenku SUMP, typy implementovaných opatření a vliv úspěšných SUMP na místní ekonomiku a kvalitu života. Pro technický personál – půldenní seminář sdělující stejné informace, které jsou ale doplněny o podrobnější informace k obsahu SUMP a jak by měl doplnit již existující zákonem stanovené plány. Velmi často pomůže, pokud k takovému semináři může přispět i odborník z jiného města či státu, zejména, je-li tento odborník z místa, které městná podobný kontext.
- Přezkum stávajícího plánu dopravního a územního využití s cílem posoudit, jak dalece je v současné situaci udržitelnost brána v potaz. Tento úkol lze provádět na základní úrovni pomocí jednoduchého kontrolního seznamu a pomocí přezkoumání existujících plánů. V některých případech nemusí žádný dopravní plán existovat, nicméně plány územního využití přezkoumány být mohou. Alternativně lze vést rozhovory s malým počtem klíčových zaměstnanců města s cílem získat informace o obsahu těchto dokumentů.
- Setkání s klíčovými politiky a odborníky v raném stádiu přípravy SUMP s cílem prodiskutovat jejich pohled na udržitelnost v rámci tohoto dokumentu. Je možné vést rozhovor s několika politiky a odborníky s cílem získat přehled o tom, jak dalece berou udržitelnost v potaz při své práci.

3.1.3 Určení projektového managementu a jeho úloha

„Projekt“ je definován jako dočasná organizace, která je vytvořena za účelem dodání jednoho či více obchodních produktů v souladu s odsouhlaseným „Obchodním případem“ (Prince 2, 2009). Pokud budeme SUMP považovat za projekt, role projektového managementu se stává důležitou a v tomto ohledu je jmenování projektového managementu (tj. projektový manažer, případně projekt řídicí jednotka) zcela zásadní.



Existuje mnoho forem, jejichž podobu může management SUMP jakožto projekt přijmout, ale na základě nejlepší praxe existuje zcela evidentní mandát pro specifickou administrativní jednotku v rámci místní samosprávy za účelem vedení procesu SUMP. V rámci této jednotky bude jmenována osoba či tým osob, které proces přípravy SUMP povedou.

V praxi mohou být jednotlivé činnosti týkající se projektového managementu delegovány na konzultanta. V takovém případě se doporučuje, aby městská organizace či městská administrativa stále vedla celkovou koordinaci a stanovila dostatečné zdroje a znalosti pro dosažení kvalitního managementu.

Protože příprava SUMP může zahrnovat celou škálu různých institucí, které budou aktivně přispívat, seznam adres bude zásadní a setkání budou přeplněná. Proces vyžaduje dostatečně silné vedení a schopnost formulovat jednoznačný postup a zdůvodnění pro celou řadu interních či externích zainteresovaných subjektů s cílem zajistit produkci vysoce kvalitního a široce přijatého plánu. Efektivní projektový management by měl minimalizovat možná nedorozumění a snížit pravděpodobnost duplicitní práce.

Rámeček 3: Projektový management

Projektový management představuje skupinu osob či osobu zastupující orgán plánování, která má na starosti vedení celého procesu přípravy SUMP. Název odráží skutečnost, že ustanovení SUMP a procesu institucionální spolupráce by mělo být řízeno jako projekt. V praxi to znamená, že proces plánování SUMP se výrazně neliší od jiných projektů či procesů plánování vedených veřejnými činiteli. Zejména škála činností v rámci institucionální spolupráce závisí na dobře známých modelech projektového managementu a místní správní orgány se doporučuje, aby využily stávajících zkušeností projektového managementu, tak aby proces plánování SUMP dospěl k pozitivnímu výsledku.

Odpovědnost projektového managementu

Výraznou odpovědností projektového managementu je zajistit efektivní implementaci SUMP. To bude zahrnovat plánování úkolů, v případě potřeby delegování a také monitorování procesu s cílem zajistit implementaci v rámci omezení stanovených exekutivou.

Projektový management má povinnost dodat produkt SUMP v rámci stanovených omezení, a to především z hlediska finančních prostředků, času, působnosti, a udržovat správný směr napříč obtížemi právních rámců, sběru dat a výsledků, institucionální spolupráce a schvalovacím procesem, který zajistí odpovědnost a adekvátní příležitost pro konzultace s veřejností a se zainteresovanými subjekty.

V zájmu zajištění jasného pochopení jednotlivých rolí a odpovědností v průběhu procesu přípravy SUMP je třeba stanovit některé obecné principy týkající se projektového managementu, včetně procesů reportování výkonné exekutivě. Projektový management je také odpovědný za řízení výstupů, rizik, časových harmonogramů a statutu přípravy SUMP.

Projekt řídicí jednotka nebo zodpovědný konzultant bude koordinovat, strukturovat, organizovat, provozovat interní networking a připravovat rozhodnutí, která mají být učiněna (jako např. kdo sedí u stolu).

Je důležité si uvědomit, že projektový management nebude rozhodovat výhradně o strategických rozhodnutích. Rozhodování ve veřejné správě je složitý proces dodržující principy hierarchie a v tomto případě i interní spolupráci. Zásadní rozhodnutí musí být přijata v týmech a v úzkém kontaktu s vyššími úrovněmi správy.

V neposlední řadě je nutné konstatovat, že úloha projektového managementu se může lišit, protože kultura a postupy veřejných služeb jsou v každé zemi, městě či dokonce v každém odboru jedinečné. To, jak je úloha a pozice projektového managementu v rámci instituce definována (např. jak velkou pravomoc rozhodovat projektový management má, pod které oddělení patří, kdo má nad ním dohled), velmi záleží na interním nastavení a na míře vlivu, které chce správa projektovému managementu poskytnout.



Dovednost projektového managementu

O schopnostech, dovednostech a kompetencích, které by měl projektový manažer mít, existuje mnoho literatury. Všeobecně jde o to, že dovednosti, jako je např. efektivní komunikace s interními a externími partnery, musí být v rovnováze s managementem kontroly a s flexibilitou přidat hodnotu výstupu SUMP.

Projektový management musí komunikovat s celou řadou subjektů, interních či externích, zainteresovaných do procesu. To může zahrnovat vyjednávání s partnery v otázce zapojení či podpory kolegů pro zapojení do procesu přípravy SUMP. Projektový management by měl také vykonávat kontrolu nad implementací plánu.

Pokud použijeme místního příkladu města Drážďany „Kulatý stůl“, měl by projektový management stimulovat vstupy a participaci veřejnosti, dělat prostředníka mezi opačnými názory odborníků, koordinovat setkání a kontrolovat výstupy a dosažené výsledky.

Role projektového managementu také zahrnuje plánování a odpovídající rozpočtování a zajištění dosažitelnosti. Projektový management také musí dobře porozumět veškerým možným právním a zákonným požadavkům.

Nástroje projektového managementu

Řada nástrojů využívaných projektovým managementem může pro různé posluchače jasně formulovat kompetence, proces, výstupy, provázanost a rizika při realizování SUMP. Klíčové dokumenty zahrnují:

- ‚Obchodní případ‘ stanovuje zdůvodnění pro rozvoj SUMP, včetně očekávaných výstupů projektu, výsledků a přínosů.
- ‚Plán implementace‘ stanovuje, jakým způsobem bude SUMP realizován, včetně příspěvatelů, do kdy bude produkt dodán a jaké vstupy jsou pro jeho dodání vyžadované.
- Zprávy o výstupech – podrobný popis učiněného pokroku a dosažených výstupů v rámci stanoveného období, a navíc i úkoly a výstupy, které je v příštím období třeba následovat.
- Tracker report – systém semaforu pro podrobnější informace o učiněném pokroku, přičemž ‚červená‘ identifikuje rizika implementace – např. data nejsou dostupná.

Příklad z West Yorkshire zdůrazňuje několik aspektů role projektového managementu, včetně odpovědnosti a vhodných nástrojů, které může projektový management využít pro zaznamenání a informování zainteresovaných subjektů.

3.1.4 Přehled dostupných zdrojů (dovedností a finančních zdrojů)

Dostatečné zdroje, konkrétně pak personální, znalostní a finanční, jsou nezbytné pro úspěšné provádění procesu přípravy SUMP a pro implementování opatření. Většina orgánů veřejné správy, které SUMP připravují poprvé, budou muset využívat externí odborníky. Je však také důležité vybudovat si odbornost v rámci organizace a založit dlouhodobou spolupráci mezi relevantními organizacemi. Tato činnost je nezbytná pro ustavení týmu, který bude do aktuálního procesu plánování zapojen. Je vhodné připravit si tzv. Plán řízení dovedností za účelem rozpoznat a pokrýt mezery v dovednostech (např. prostřednictvím školení, spolupráce, subdodavatelství).

Následující činnosti mohou pomoci vyřešit výše uvedené problémy:

- Definování rámcového rozpočtu a zajištění politického schválení, včetně způsobu jakým bude příprava SUMP a implementace opatření navržených financována. Pokyny EU o SUMP (2014) citují zkušenosti francouzských měst se 100.000 a více obyvateli, která vydala 200.000 – 400.000 EUR na přípravu svých SUMP. Nejnákladnější položky v rámci přípravy SUMP představuje sběr dat a dopravní modelování a je tedy důležité mít jasno v tom, kolik dat a jaká úroveň komplexnosti modelování je pro váš SUMP požadovaná ještě před zahájením procesu politického schválení zdrojů na přípravu a sepsání vašeho Plánu. Hlavní překážkou, které města připravující SUMP často čelí, je nedostatek zdrojů pro jeho přípravu a implementaci.
- Definování dostupnosti požadovaných dovedností a management těch, které nejsou v současné době k dispozici. Za předpokladu, že dovednosti projektového managementu jsou dostatečně pokryty řídicí jednotkou projektu, je nutno posoudit dostupnost dovedností týkajících se mimo jiné strategické myšlení, znalost široké škály možných opatření, která mohou být v rámci SUMP implementována a schopnost shromažďovat, analyzovat a předkládat klíčová data týkající se dopravy ve městě v souvislosti se strategickými záměry.



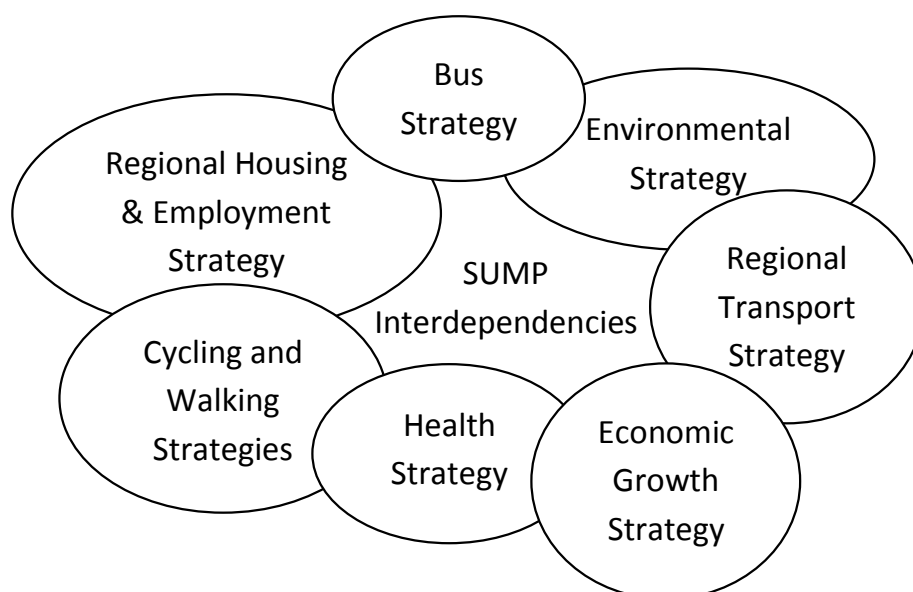
MÍSTNÍ PŘÍKLAD

West Yorkshire: Role projektového managementu

Organizace West Yorkshire Combined Authority (Anglie, Velká Británie) připravuje Jednotný dopravní plán, který bude aktualizovat existující dopravní priority a investiční programy hrabství West Yorkshire v průběhu následujících 20 let. Jednotný dopravní plán obsahuje řadu vzájemných závislostí mezi interními a externími partnery a spolupůsobení dalších strategií včetně následujících:

Obrázek 3: Vzájemné závislosti mezi SUMP a ostatními strategiemi

Zdroj: WYCA



S ohledem na vysokou úroveň výše uvedených vzájemných závislostí je role projektového managementu komplexní a zahrnuje neustálý dialog s celou řadou účastníků. Role projektového managementu je následující:

- Formulovat a zvážit společné záměry s institucemi
- Získat podporu v rámci společných záměrů, např. prostřednictvím organizace workshopů s klíčovými zainteresovanými subjekty
- Mít autoritu či schopnost delegovat úkoly na příslušný personál
- Mít schopnost poskytovat pravidelné aktualizace nadřízeným úředníkům a politickým vůdcům
- Zajistit účinné kompletaci důkazních data ze správného zdroje

Vhodné nástroje, které projektový management využívá za účelem záznamu postupu, a informování zainteresovaných subjektů o něm, zahrnují zprávy o stavu etapy – s podrobným popisem činností, které byly anebo mají být uskutečněny, a navíc aktualizované plány projektu ukazující postup v souvislosti s klíčovými milníky.



3.2 Identifikace relevantních partnerů: kdo sedí u stolu?

Na začátku procesu SUMP, v průběhu fáze přípravy je třeba zvážit důležité otázky: Kdo sedí u stolu? Koho zveme na setkání? V této fázi je třeba identifikovat různé organizace, které budou součástí partnerství SUMP. Aby byl tento úkol správně připraven, je nezbytné jasně definovat geografickou působnost, jakož i oblasti tematického zaměření, v jejichž rámci se bude institucionální spolupráce uskutečňovat. Tato selekce má strategický význam. V praxi to znamená, že projektový management připraví návrh, který bude třeba potvrdit ze strany vlastní administrativní a politické hierarchie.

3.2.1 Definování funkčního a geografického rozsahu

Právní rámec

Právní rámce, a to ať národní či regionální, se v otázce koho zapojit do implementace SUMP v rámci Evropy podstatně liší. V tomto ohledu se doporučuje získat dostupné informace, jako je například monitorování rámce SUMP na portálu Eltis. V zemích či regionech, kde takový právní rámec existuje, musí projektový management identifikovat ty zainteresované subjekty, které jsou v zákoně pojmenovány či popsány. Místní příklad z West Yorkshire popisuje, jak být v souladu s právními požadavky a jak proces spolupráce přizpůsobit k místní situaci.

Spolupráce ve funkčním městském prostoru

Jedním z klíčových principů SUMP je pokrýt celou funkční městskou oblast a nezůstat omezený administrativními hranicemi města. To znamená, že SUMP pokrývají oblasti, které odrážejí skutečnou dopravní situaci, tedy potřeby a problémy daného území (např. oblast, v rámci které lidé dojíždějí do práce) a neodpovídají pouze správním hranicím působnosti orgánu plánování. Je proto nutná spolupráce s orgány veřejné správy nacházejícími se v rámci funkční oblasti a projektový management musí mezi nimi identifikovat své partnery. Aby mohl identifikovat své potenciální partnery, měl

by projektový management určit správní orgány, které budou implementací SUMP dotčeny a které mohou přispět k přípravě a implementaci územně správně integrovaného SUMP. Taková spolupráce může probíhat s menšími subjekty, jako jsou například okresy či čtvrtě. Velmi se doporučuje spolupráce se sousedními místními úřady, aby se tak zabránilo konfliktnímu paralelnímu plánování a aby bylo možné přizpůsobit plán skutečné dopravní situaci v rámci funkční oblasti. Navíc spolupráce s většími správními orgány, jako jsou metropole, provincie či regiony umožňuje orgánům plánování získat přehled o dopadu SUMP ve větším měřítku a přizpůsobit tak SUMP vývoji, který se odehrává na vyšší úrovni. Místní příklad z Budapešti tento aspekt institucionální spolupráce názorně ukazuje.

Zvláštní pozornost by měla být věnována polycentrickým regionům, což jsou oblasti charakterizované několika centry, kde služby a zboží, a potažmo tedy i dopravní potřeby, jsou rozptýlené v různých městech. Plánování mobility v rámci těchto oblastí je složité, protože se týká zainteresovaných subjektů a různých obcí, někdy dokonce i obcí z různých zemí. Existují specifické metodiky, pomocí kterých lze v tomto kontextu překonávat překážky a budovat konstruktivní dialog.

Meziodvětvová spolupráce

Dalším důležitým principem SUMP je integrace dopravy a dalších souvisejících oblastí, jako je ekonomika, životní prostředí, energetika, městské plánování, zdravotnictví atd. Proto tedy identifikování relevantních partnerů znamená i výběr odborných oblastí, které budou pro přípravu a implementaci SUMP potřeba. V důsledku toho musí mít projektový management jasnou představu o úrovni priority, s níž budou tato různá témata do SUMP zahrnuta a musí v těchto oblastech identifikovat zastupující organizace.

Intermodální spolupráce

SUMP musí předpokládat spolupráci mezi všemi různými typy a způsoby dopravy. Proto je dalším aspektem, který je při identifikování potenciálních partnerů třeba zvážit, zapojení takových struktur, které mají v území právní kompetenci k plánování dopravních sítí. Místní příklad z Ghentu názorně ukazuje jak meziodvětvovou spolupráci, tak i spolupráci mezi jednotlivými druhy dopravy.



MÍSTNÍ PŘÍKLAD

Budapešť: Institucionální spolupráce v rámci funkční oblasti

V Budapešti přesahuje funkční oblast administrativní hranice města a v mnoha ohledech odpovídá metropolitní oblasti. Navíc vzhledem k tomu, že se Budapešť nachází na křižovatce mezinárodních, národních a regionálních dopravních sítí, přesahuje její funkční oblast v podstatě i metropolitní oblast. Proto město Budapešť a Centrum pro dopravu měst Budapešť (BKK – zodpovědné za přípravu a implementaci SUMP v Budapešti) identifikovalo partnery, kteří s funkčním městským prostorem korespondují.

Činnosti, jako například organizování osobní dopravy pro každodenní dojíždějící, vypracování modelu integrované dopravy a příprava regulačního systému vjezdu pro nákladní dopravu vyžaduje spolupráci na metropolitní regionální úrovni. V důsledku toho orgány plánování identifikovaly veškerá sousedící města v rámci aglomerace Budapešť jakožto klíčové partnery.

Kromě toho, s cíle implementovat integrovaný systém dopravních sítí, které posílí ekonomický potenciál mezinárodní oblasti nacházející se okolo města Budapešť, se orgány plánování rozhodly spolupracovat s regionálními, národními i mezinárodními partnery, jako je např. region, MAV (Maďarské státní železnice) a mezinárodní letiště Ference Liszta Budapešť.

Poté, co byli tito partneři identifikováni, město Budapešť a Centrum pro dopravu města Budapešť zorganizovalo „konzultace s místními samosprávami na úrovni okresu, metropolitní oblasti a kraje v průběhu přezkoumání systémového plánu jako přípravný krok na cestě k Balázs Mór Plan [název SUMP města Budapešť]. Město Budapešť vybudovalo úzkou spolupráci s plánovači zapojenými do procesů paralelního strategického plánování souvisejícího se městem Budapešť a jeho okolím s cílem poskytnout komplexní řešení pro komplexní výzvy v rámci regionálního a městského rozvoje.“ (BKK, 2014)



Doprava v Budapešti
Fotografie: BKK Centre for Budapest Transport



MÍSTNÍ PŘÍKLAD

Ghent: Identifikace partnerů napříč jednotlivými sektory a druhy dopravy

Samosprávná obec Ghent (Belgie) šla nad rámce minimálních právních požadavků stanovených vlámským regionem a identifikovala partnery v souvislosti s různými tématy a druhy dopravy. To ilustruje meziodvětvovou integraci a integraci mezi jednotlivými druhy dopravy v rámci SUMP.

Podle regionálního práva zřídilo město Ghent komisi pro místní dohled (GBC) a komisi pro regionální mobilitu (RMC). Nad rámec těchto minimálních zákonných požadavků město Ghent rovněž identifikovalo (dobrovolně) několik dalších organizací z veřejného a soukromého sektoru, které přinesly odbornost různých odvětví.

Aby mohl nadále probíhat proces výběru, město identifikovalo jako klíčová témata SUMP: ekonomiku, životní prostředí, zdravotnictví, vzdělávání a sociální začleňování. Proto byly identifikovány následující organizace: dvě zaměstnanecké organizace, několik společností a obchodních zástupců dopravního podniku (ekonomika); místní environmentální asociaci Gents Milieufrent (životní prostředí); zástupce zdravotnických odborníků, hasičů a místní policie (zdraví a bezpečnost); jakož i čtyři místní školy a zástupce menšin a okresů samosprávné obce Ghent (vzdělávání a sociální začleňování).

Rovněž integrace všech jednotlivých druhů dopravy umožnila měst Ghent uskutečnit výběr organizací souvisejících s různými druhy dopravy. Mezi identifikovanými organizacemi byly: De Lijn, což je podnik regionální veřejné dopravy, přístavní správní orgán, obchodní zástupci dopravních podniků, Fietsersbond, což je vlámská cyklistická organizace a nevládní organizace podporující sdílení aut (car-sharing).

Po ukončení výběru zařídila obec setkání se zástupci vybraných organizací za účelem prodiskutování prvního návrhu SUMP.



Setkání v Ghentu
Fotografie: Město Ghent



MÍSTNÍ PŘÍKLAD

West Yorkshire: nad rámec zákonných požadavků

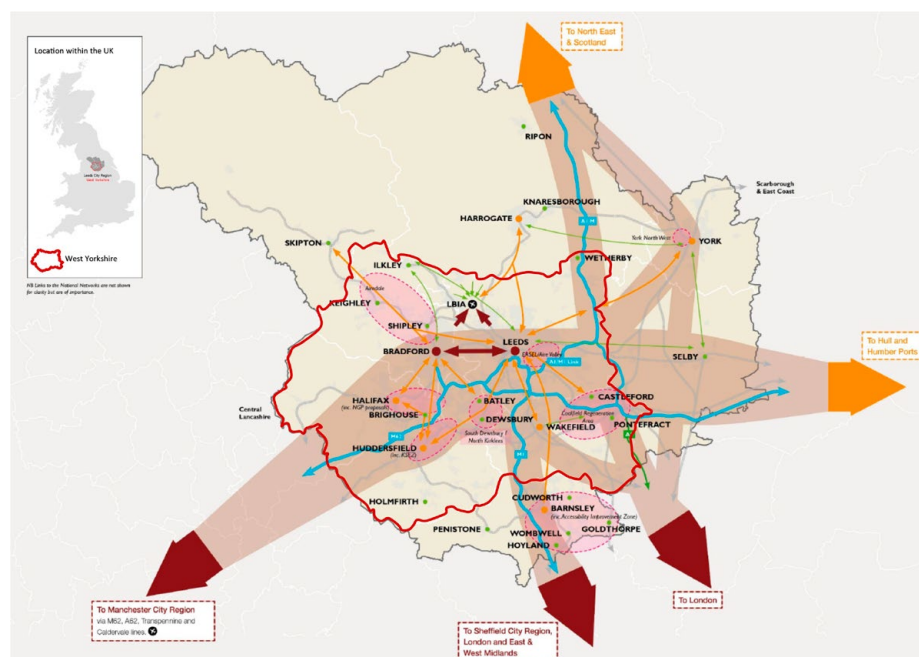
Ve Velké Británii je SUMP (.Místní plán dopravy' nebo též LTP) vyžadován legislativně Zákonem o dopravě 2000 (Transport Act 2000), dohled nad procesem tvorby LTP a jeho zaměřením a obsahem je prováděn Ministerstvem dopravy Velké Británie. V rámci hrabství West Yorkshire má organizace West Yorkshire Combined Authority (WYCA) jakožto místní úřad pro dopravu výhradní statutární povinnost připravit a starat se o LTP. WYCA však co se týče LTP pracuje v partnerství s dalšími pěti zastupitelstvy (District Council) hrabství West Yorkshire, a to Bradford, Calderdale, Kirklees, Leeds a Wakefield s cílem připravit a zajistit detailní LTP. WYCA a jeho partneři představili spolehlivé řídicí systémy pro účely institucionální spolupráce.

To by mělo fungovat na politické úrovni, na úrovni nejvyššího managementu a na úrovni technických pracovníků, zejména pokud jde o dopravní strategii, financování a implementaci, a také z hlediska ekonomického rozvoje, otázek v oblasti zdravotnictví a životního prostředí. Role strategické dopravy je i nadále určována na úrovni hrabství West Yorkshire, ale je upravována a podporována vstupy ze strany zastupitelstev (District Council). Legislativní rámec znamená, že geografické vymezení SUMP je omezeno na pět správních orgánů hrabství West Yorkshire a jeho 2,2 milionů lidí, ale funkční oblast dojíždějících představuje širší území s 2,9 milionem lidí.

Klíčovým tématem přípravy nového SUMP je nutnost spolupracovat za hranicemi stávajících řídicích systémů a být aktivně zapojen do spolupráce se sousedícími samosprávami a dopravním průmyslem na městské-regionální, pan-severní a národní úrovni, tak aby byla ovlivněna rozhodnutí v oblasti dopravy.

Obrázek 4: Funkční oblast v hrabství West Yorkshire

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





3.2.2 Identifikace příslušných dovedností, schopností a znalostí institucionálních partnerů

Příprava a implementace SUMP vyžaduje specifické kapacity, dovednosti a znalosti. Prostřednictvím procesu institucionální spolupráce musí projektový management zajistit, aby byly všechny pro navázané partnerství k dispozici.

Pro pomoc projektového managementu v procesu výběru (a to jak organizací, tak i lidí) představuje model Kingdon (Kingdon, 1984), používaný jako matrice, doporučovaný nástroj pro kontrolu toho, zda jsou veškeré potřebné dovednosti a znalosti v rámci partnerství dostupné (Khayesi and Amekudzi, 2011).

Využití této matrice v rané fázi procesu výběru umožňuje projektovému managementu ověřit složení partnerství a případně identifikovat nové organizace či osoby, tak aby byly do partnerství dodány chybějící kapacity, dovednosti či znalosti. Sada nástrojů pro zapojení veřejnosti, která je součástí výstupů projektu CH4ALLENGE, obsahuje celou řadu metod pro praktické jednání s partnery.

Analytický koncept, přizpůsobený kontextu SUMP, vyvinutý na základě porozumění modelu Kingdon, ukazuje, že projekty jsou úspěšné pouze tehdy, mají-li partneři zapojeni do přípravy a implementace SUMP, tyto čtyři funkční schopnosti:

- Schopnost získat politickou podporu
- Kompetenci nad dopravními sítěmi a službami
- Technickou dokonalost při přípravě SUMP
- Schopnost získat podporu veřejnosti nebo pochopit naléhavé potřeby veřejnosti

Tabulka 2: Model Kingdon aplikovaný pro SUMP: funkčnost a odpovídající relevance, zainteresované subjekty a aktiva

Funkčnost	Relevance	Které zainteresované subjekty?	Klíčová aktiva
Politická podpora	Kdo může zajistit politickou podporu v rámci a nad rámec sektoru dopravy? Kdo může zajistit prostředky s cílem umožnit implementaci SUMP?	Politické subjekty (volení zástupci, včetně starosty a radních, politické strany)	Vize Vedení Moc Zdroje
Kompetence dopravní sítě	Kdo řídí příslušné dopravní sítě?	Vlastníci dopravních sítí, dopravci (veřejní i soukromí)	Technická proveditelnost
Odborné znalosti, dovednosti, data	Kdo má příslušné dovednosti a odborné znalosti a může tak dodat technicky spolehlivý plán, včetně zástupců z jiných sektorů?	„Odborníci“ v odděleních místních samospráv, na vysokých školách, v nevládních organizacích, ve firmách.	Technicky spolehlivý plán
Podpora zainteresovaných subjektů	Kdo chápe vnímání problémů ze strany zainteresovaných subjektů a občanů? Kdo může zajistit veřejnou podporu?	Vládní orgány zajišťující přístup k zainteresovaným subjektům a občanům.	Hodnoty Pocit naléhavosti



Politická podpora

Projektový management musí zajistit, že v rámci partnerství budou příslušní partneři, kteří budou schopni projevit a vytvořit politickou podporu SUMP. Tito partneři musí být schopni použít pravomoc za účelem stanovení, naplánování, implementování a financování SUMP. Tyto osoby lze nalézt především v politických subjektech, nebo to mohou být starostové či zastupitelé místní samosprávy zodpovědní za oblast dopravy či zainteresovaných správních orgánů, mohou to být předsedové metropolitních regionů nebo jiní volení představitelé. V tomto ohledu je zřejmé, že zástupci politické většiny zajistí výraznější podporu, než zástupci opozice (alespoň z krátkodobého hlediska). Nicméně zapojení všech politických stran, ať již většinových či opozičních, zajišťuje širší podporu napříč politickými stranami s cílem zaručit implementaci a kontinuitu v dlouhodobém horizontu, bez ohledu na volební období. Kromě toho zapojení politiků z různých místních samospráv v rámci partnerství SUMP (jiných, než je vedoucí organizace) také zajišťuje kontinuitu a úspěch SUMP v dlouhodobém horizontu.

Mezi partnery často zapojované do evropských SUMP patří:

- Starostové měst provádějících plánování a městští radní (jak zástupci politické většiny, tak i opozice)
- Starostové či představitelé sousedních měst
- Čelní představitelé metropolitních oblastí, provincií, krajů, regionů
- Zástupci radnic jednotlivých čtvrtí
- Politické strany

Kompetence nad dopravními sítěmi a službami

Vzhledem k tomu, že SUMP bude mít dopad na dopravní síť a služby, musí projektový management zajistit, aby partnerství začleňovalo celý dopravní systém a aby byli zahrnuti ti relevantní partneři, kteří skutečně mají pravomoc a kontrolu nad dopravními sítěmi a službami. Zapojení těchto partnerů může zajistit lepší implementaci opatření, která budou mít vliv na různé dopravní síť. Tato funkce je samozřejmě zajištěna ze strany veřejných i soukromých dopravních společností, jakož i vlastníků infrastruktury (to jsou, silnice,

cyklistická i pěší infrastruktura, železnice, parkování atd.). Je třeba si uvědomit, že je nutno zapojit vlastníky, případně manažery všech typů dopravních sítí, a ne jen zástupce majoritních typů veřejné dopravy (např. městem vlastněného provozovatele hromadné dopravy).

Mezi partnery často zapojované do evropských SUMP patří:

- Provozovatelé veřejné dopravy (městská autobusová, tramvajová a podzemní doprava a regionální autobusová a vlaková doprava)
- Vlastníci dopravní infrastruktury (parkování, přestupní stanice atd.)
- Národní železniční společnosti
- Přístavní správní orgány (v příslušných případech)
- Letiště (v příslušných případech)

Technická odbornost v rámci rozvoje SUMP

Vzhledem k tomu, že příprava a implementace SUMP je dlouhý a složitý proces, příprava SUMP vyžaduje technickou odbornost, a to zejména odborné znalosti, dovednosti, dostupnost specifických dat a informací, týkajících se nejen dopravního sektoru, ale také souvisejících sektorů, jako je územní plánování, ekonomický rozvoj, životní prostředí a energetika. Tato funkce je zajištěna ze strany různých technických „odborníků“, kteří mohou pocházet z různých oddělení veřejné správy nebo ze specializovaných agentur, vysokých škol a externích organizací (společnosti, nevládní organizace atd.).

Tato oblast se konkrétně týká posouzení dovedností vysvětlených v kapitole 3.1.4 a sestává z výběru pro nebo proti outsourcingu specifických technických úkolů plánování.

Mezi partnery často zapojované do evropských SUMP patří:

- Ostatní oddělení městské správy (územní plánování, ekonomický rozvoj, životní prostředí, zdravotnictví, cestovní ruch, volný čas atd.)
- Výzkumníci
- Vysoké školy
- Kvalifikované společnosti



Podpora ze strany zainteresovaných subjektů

A konečně, aby projektový management SUMP mohl zaručit povědomí o problémech, které jsou pro veřejné mínění určující, nebo aby mohl tyto problémy i ovlivnit, je třeba si získat přístup k těm veřejným činitelům, kteří mohou vybudovat veřejnou podporu. V některých případech bude projektový management přímo implementovat strategie pro zapojení zainteresovaných subjektů, jak je vysvětleno v Manuálu pro zapojování veřejnosti, ale často budou strategie zapojování veřejnosti stavět na spolupráci s veřejnými subjekty, které vědí či chápou, co občané nebo zainteresované subjekty definují jako problém a jako potenciální řešení.

Městské služby, které mohou být v tomto rámci zahrnuty:

- policie,
- oddělení pro komunikaci,
- městský ombudsman či mediátor atd.
- oddělení pro vzdělávání, prostřednictvím častých kontaktů se školami, které jsou důležitými generátory dopravy,
- kolegové, kteří mají na starosti správu poradních sborů v jiných strategických oblastech (územní plánování, ekonomický rozvoj, obecní zastupitelstvo mládeže atd.)

Vzhledem k rozmanitosti institucionálních prostředí se výběr partnerů v různých městech může výrazně lišit. Místní příklad, který popisuje situaci v Drážďanech, kde byly všechny relevantní kapacity, schopnosti a znalosti začleněny do procesu institucionální spolupráce, nabízí konkrétní příklad, jak může místní samospráva shromáždit veškeré potřebné prostředky.



Doprava v Budapešti
Fotografie: BKK Centre for Budapest Transport



MÍSTNÍ PŘÍKLAD

Drážďany: zohlednění kompetencí, kapacit, dovedností a znalostí s cílem vytvořit silné partnerství

V rámci Plánu udržitelné městské mobility 2025+ spolupracovalo město Drážďany (Německo) s celou řadou partnerů. V nejdůležitější části procesu institucionální spolupráce se zainteresované subjekty sešli u kulatého stolu města Drážďany, což byl subjekt vytvořený ad-hoc pro účely procesu SUMP. Všichni účastníci kulatého stolu přinesli do partnerství kapacity, vědomosti a znalosti.

Politická podpora:

Kulatému stolu předsedal samotný primátor a u tohoto diskusního orgánu sedělo šest městských radních. Jak koaliční, tak i opoziční strany byly pozvány, aby se procesu zúčastnily s cílem zajistit dlouhodobou politickou podporu projektu SUMP 2025+. Obec nicméně trvá na skutečnosti, že výsledek diskuze u kulatého stolu nemůže nahradit konečné rozhodnutí voleného orgánu.

Kompetence dopravní sítě:

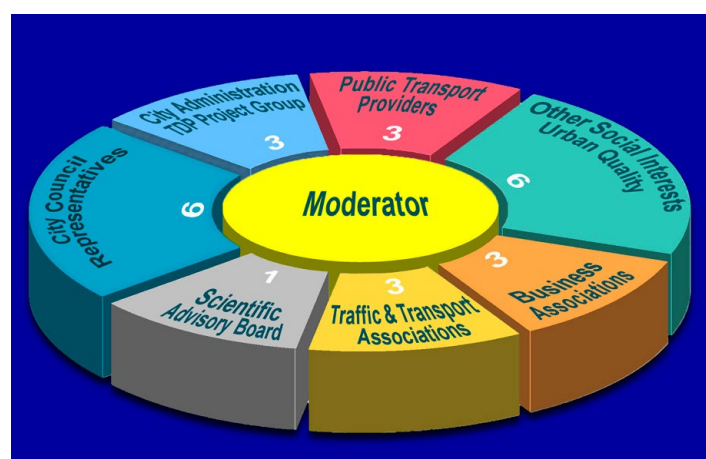
Obec vyhradila tři místa pro kategorii „poskytovatelé veřejné dopravy ve městě“, což zahrnuje společnost veřejné dopravy v Drážďanech, regionální dopravní společnosti Horního Labe a společnosti státních železnic. Všechny tyto společnosti poskytují služby v oblasti dopravy a spravují své sítě.

Odbornost, dovednosti a data:

Kulatý stůl zahrnuje dva soubory relevantní partnerů: zástupce městské správy (oddělení městského rozvoje, dopravní plánování, tři křesla) a zástupce vědecké rady (jedno křeslo, Fakulta dopravních věd). Další partneři, jako například policie, byli přínosem z hlediska jejich specifických dovedností v konkrétních otázkách.

Veřejná podpora:

Různé organizace byly shromážděny v kategorii „dopravní asociace“. Tato kategorie zahrnuje motoristické a cyklistické federace, jakož i asociace saského dopravního průmyslu. Podpora zainteresovaných subjektů vzešla rovněž z řad organizací v rámci kategorie „obchodní asociace“, která sdružuje různé druhy obchodních zástupců, jako jsou obchodní komory nebo komora technických odborníků. Byli přítomni i zástupci studentů a seniorů.



Obrázek 5: Vizuální reprezentace Kulatého stolu v Drážďanech

Zdroj: Město Drážďany



Rámeček 4: Práce s institucemi nebo... s lidmi?

Tento manuál popisuje, jakým způsobem veřejné subjekty spolupracují. Ale tyto organizace jsou tvořeny jednotlivci. Lidé zapojení do procesu SUMP mohou určit, stejně jako samotná organizace, ke které patří, které kapacity, vědomosti a znalosti jsou do partnerství přinášeny, protože lidé sami mají svá vlastní aktiva.

Lidský faktor hraje v procesu SUMP důležitou roli. Projektový management má nicméně pouze omezenou kontrolu nad výběrem lidí v rámci jednotlivých organizací. Přesto se však projektový management může pokusit výběr lidí ovlivnit. V takovém případě je pak požadováno provést průzkum profilů jednotlivých kandidátů, např. pracovní minulost, životopis, ústní doporučení od ostatních atd. Dále musí projektový management identifikovat aktuální kapacity, dovednosti a znalosti těchto lidí (a těch, u kterých se to očekává), spolupracovat s vybranými lidmi a zasáhnout v případech, kdy je zřejmý nedostatek dovedností a odbornosti.

Je zřejmé, že řešením není přeskočení určitých úkolů, protože lidé nevědí, jak je splnit; projektový management by měl zajistit zhodnocení alternativních možností ohledně toho, jak lze úkoly splnit (vnitropodnikové školení, budování kapacit, prostřednictvím externích pracovníků s potřebnou odborností).

Zvolená osoba je velmi důležitá, protože tato osoba (možná i více než organizace je vlastníkem různých kapacit, dovedností a znalostí. Je tedy možné, že dva zástupci jedné organizace mohou představovat dva zcela odlišné přínosy z hlediska přípravy a implementace SUMP.

Příkladem může být starosta nebo volená osoba, která je ve městě odpovědná za dopravu, která do celého procesu přinesou politickou podporu, jakož i viditelnost, důvěryhodnost a další financování, zatímco státní zaměstnanec v oddělení dopravy (téhož subjektu) bude mít zcela odlišný dopad na projekt, protože pomůže s technickou implementací a přinese požadovanou technickou znalost. Mimoto dva státní zaměstnanci ze dvou různých oddělení stejného správního orgánu mohou přinést odbornost a znalost v rámci různých témat.

Se všemi těmito kapacitami, znalostmi a dovednostmi, které jsou potenciálně užitečné, může být v některých případech zapotřebí několik lidí s různými profily, přičemž všichni mohou pocházet z jediné organizace. To se může týkat zejména místních samospráv, které mohou být reprezentovány různými profily a různými typy lidí.

A konečně postavení vybrané osoby může mít samozřejmě také vliv na management partnerství. Osobnosti a postavení zainteresovaných osob mohou ovlivnit řízení partnerství jako celku.

V ideálním případě by se proces SUMP měl shodovat s plánem rozvoje dovedností, který pomáhá jednotlivcům podílejícím se na SUMP vypořádat se s novými výzvami a umožňuje jim stát se lepšími profesionály.



3.3 Zapojení příslušných zainteresovaných subjektů

3.3.1 Jak institucionální partnery kontaktovat?

Po identifikaci potenciálně relevantních institucionálních zainteresovaných subjektů je třeba je kontaktovat, aby mohli být později formálně či neformálně zapojeni do procesu SUMP. Tato fáze může vyžadovat diskuzi v kombinaci s pochopením praktických aspektů při realizaci SUMP.

V první fázi by měl projektový management kontaktovat již dříve identifikované osoby. S ohledem na jejich statut lze při jejich oslovování použít různé strategie. Ve většině případů se bude jednat o neformální proces, v rámci něhož bude sestaven seznam adres a tým bude organicky definován. V některých případech bude třeba zvát oficiálně, především při oslovování managementu vysoké úrovně. Doporučuje se mít bilaterální kontakty s těmi, kdož jsou pro proces plánování skutečně nezbytní s cílem objasnit jejich úlohu, mandát a pozici v rámci procesu SUMP. Potenciální partneři mohou být rozděleni do následujících kategorií:

- V rámci jedné organizace: Je třeba podporovat zapojení zaměstnanců z jiných oddělení nebo služeb, protože ti mohou přinést přidanou hodnotu prostřednictvím nových poznatků a dovedností. V tomto případě je také důležité jasně stanovit jejich přínos z hlediska hierarchie. Kontakt s touto cílovou skupinou je obecně snadný a vytipování kolegů budou obvykle instruováni, aby se k partnerství připojili. To ilustruju i případ města Temešvár (Místní příklad).
- Zákonem vyžadované organizace: Národní či regionální právní předpisy mohou uložit zapojení určitých organizací (často orgánů veřejné moci). V takovém případě může projektový management zaslat oficiální dopis organizaci, která je v rámci zákonného požadavku zmíněna.
- Síť organizací: orgány veřejné správy v jednom regionu jsou často sdružovány do formálních i neformálních struktur, spolupracujících skupin či sítí, ať na politické nebo technické úrovni. Zapojení těchto organizací lze usnadnit prostřednictvím existujících struktur a sítí.

- Již známé organizace: Projektový management už může určité cílové partnery znát a mít s nimi dobré kontakty. Podobně také kolegové mohou pomoci kontaktovat některé z cílových partnerů. Je třeba se vážně zabývat přesvědčováním osob, se kterými projektový management již dříve spolupracoval, protože potenciální partneři se spíše připojí k lidem, které znají a se kterými již v minulosti spolupracovali.
- Organizace zapojené v rámci jiných partnerství: Projektový management nebo kolegové v rámci orgánu plánování mohou být zapojeni do partnerství, která se podílejí na jiných plánech či strategiích, nebo taková partnerství mohou znát. V takovýchto partnerství lze nalézt potenciální partnery a některé z nich je možné prostřednictvím těchto kanálů kontaktovat. To navíc přispěje k vytvoření synergií mezi SUMP a jinými plány. Místní příklady z Brna a Krakova nabízejí konkrétní příklady, jak lze těchto již existujících partnerství využít.

Obecně řečeno a pro případ všech výše uvedených kategorií je důležité, aby projektový management věnoval pozornost hierarchické úrovni cílových partnerů. V případě voleného zástupce (např. starosta, předseda většího či sousedního obecního úřadu) nebo ředitele větší organizace může mít silnější dopad oficiální osobní pozvání jménem starosty (nebo předsedy organizace). Je třeba poznamenat, že oslovování prostřednictvím příslušné osoby vyšší úrovně značně zvyšuje šance pro pozitivní odpověď. Stejně tak může projektový management požádat rovnocenné kolegy z jiných oddělení, aby společně usilovali o spolupráci nebo aby od nich získali relevantní informace.

Je důležité vytvořit jasný proces a program tak, aby institucionální zainteresované subjekty věděly, co se od nich očekává a kolik úsilí a kapacit je z jejich strany požadováno. Hlavním argumentem pro jejich participaci je fakt, že jejich zájem nemůže být v procesu plánování posuzován bez nich.



MÍSTNÍ PŘÍKLAD

Krakov: využití existujících sítí

Tým projektového managementu v Krakově vypracoval rozsáhlý přehled stávajících plánovacích dokumentů a procesů ve městě. V průběhu toho obec identifikovala řadu zainteresovaných subjektů, v rámci městské správy i mimo ni, kteří již byli do různých činností plánování zapojeni a kteří již absolvovali dialog s obcí na určité úrovni.

Těmito subjekty byli především: odborníci z Technologické univerzity v Krakově (dříve zapojeni do různých procesů dopravního plánování, do projektů EU a evaluace existujících strategií), různá oddělení městské správy (jako například oddělení odpovědná za celkový rozvoj města a jeho územní plánování), nevládní organizace (především pak ty, které byly zapojeny do záležitostí týkajících se kvality ovzduší a cyklistiky/pěší turistiky), zástupci okolních čtvrtí a další různé zainteresované subjekty (jako například okresní úřady, obchodní komory atd.).

Tito partneři, kteří jsou do určité míry zapojeni do procesů dopravního plánování, jsou obzvláště nápomocí při procesu identifikace problémů a možných řešení a budou znovu zapojeni do kompletního procesu SUMP. Díky předchozím kontaktům s obcí je zapojení těchto cílených organizací snadnější.



Proces institucionální spolupráce v Krakově zahrnuje nevládní organizace z oblasti cyklistiky a pěší turistiky
Zdroj: Harry Schiffer – Eltis



MÍSTNÍ PŘÍKLAD

Drážďany: synergie a konkurence

Příprava SUMP v Drážďanech představuje velice dobrý příklad toho, jak může konkurence a již dříve existující vztahy pomoci přesvědčit různé partnery, aby se připojili k procesu přípravy a implementace místního SUMP. V politické oblasti se obzvláště efektivním projevil faktor konkurence. Obec dokázala zapojit všech šest politických stran městské rady tím, že každé z nich poskytla křeslo u kulatého stolu. Účast jedné z politických skupin způsobila, že účast zbývajících skupin se stala velmi pravděpodobnou. Toto zapojení napříč politickými stranami zajišťuje trvalou a dlouhodobou politickou podporu Plánu udržitelné městské mobility 2025+. Stejně tak i díky konkurenci mezi německým automobilovým klubem ADAC a německou cyklistickou federací ADFC byly obě organizace ochotné se k partnerství připojit. To umožňuje „vyvážený“ náhled na projekt s ohledem na argumenty obou federací.

Přímým protikladem je skutečnost, že všechny obchodní asociace se spojily a působily spíše jako partneři než konkurenti s ohledem na svá podobná prostředí, témata a cíle. Kromě tří křesel, která byla poskytnuta Obchodní a průmyslové komoře, Komoře technických odborníků a Straßenverkehrsgenossenschaft (poskytovatel služeb pro dopravní a logistický průmysl), bylo ke kulatému stolu přizváno dalších osm obchodních asociací, kteří se připojili jako partneři „druhé řady“. Mezi těmi byli zástupci dalších podniků na místní i regionální úrovni.



Setkání u kulatého stolu v Drážďanech
Zdroj: město Drážďany



MÍSTNÍ PŘÍKLAD

Temešvár: využití vnitropodnikových dovedností

V Temešváru bylo jedním z hlavních cílů SUMP opětovné promyšlení plánu dopravy. První pracovní skupina zřízená pro tento specifický úkol nezahrnovala nikoho ze státních zaměstnanců jiných oddělení. V důsledku toho pak chyběly určité klíčové prvky a znalosti důležité pro implementaci úspěšného plánu dopravy.

Aby byl tento problém vyřešen, manažerský tým vybral přímo kolegy pracující v jiných odděleních (oddělení životního prostředí, energetiky, městského územního plánování, místní policie a provozovatele veřejné dopravy). Tento způsob výběru měl tu výhodu, že byl rychlý a umožnil manažerskému týmu zvýšit v rámci partnerství dovednosti a oblasti odborných znalostí.



Prezentace nových plánů v průběhu setkání zainteresovaných subjektů v Temešváru
Fotografie: Architecture Annual Conference 2015



MÍSTNÍ PŘÍKLAD

Brno: využití existujících sítí

Jedním z nejdůležitějších milníků v rámci procesu rozvoje SUMP bylo formulování vize. Bylo rozhodnuto, že důležité zainteresované subjekty, odborníci a politici budou zapojeni do tak zvaného odborného workshopu: „Mobilita v Brně – Vize 2050“.

Kontaktování a zapojení odborníků bylo usnadněno díky spolupráci s komisí Brno Smart City, která nabídla k využití již existující síť odborníků z vysokých škol, výzkumných institucí atd. Toto je úspěšným příkladem využití již existující sítě zainteresovaných subjektů.



„Mobilita v Brně – Vize 2050“ workshop v Brně
Fotografie: Marie Schmerková – město Brno



3.3.2 Jak porozumět agendám institucionálních zainteresovaných subjektů v kontextu SUMP?

S ohledem na specifickou povahu SUMP je velmi pravděpodobné, že se cíle SUMP (viz Manuál projektu CH4LLENGE pro výběr opatření) budou překrývat s cíli většiny participujících zainteresovaných subjektů nebo se budou navzájem ovlivňovat, ať už v oblasti dopravy nebo v jiných souvisejících oblastech (včetně územního plánování, životního prostředí, energetiky, zdravotnictví atd.). V tomto kontextu by dalším krokem, po výběru a kontaktování zainteresovaných subjektů, mělo být porozumění agendám jednotlivých partnerů. Tento krok je obzvláště důležitý, protože poskytuje projektovému managementu zásadní poznatky pro zapojení partnerů do budoucích činností. V této fázi by měly být rovněž řešeny záležitosti týkající se načasování v souvislosti s agendami všech partnerů.

Je také důležité, aby tato záležitost navazovala na předchozí kroky a aby institucionální zainteresované subjekty nebyly vyloučeny v důsledku rozdílů v jejich vizích. Toto musí být součástí procesu plánování již od jeho počátku, jinak se tyto problémy mohou v procesu tvorby SUMP znovu objevit.

Cíle organizací jsou někdy zřejmé, jako například cíle zástupců konkrétních skupin obyvatelstva (např. motoristické či cyklistické federace obecně hájí zájmy motoristů, respektive cyklistů a požadují specializovanější infrastrukturu a méně omezující strategie). Navíc zapojení zainteresovaných subjektů do dalších paralelních strategií může, jak názorně ukazuje příklad, který popisuje situaci v Krakově, poskytnout informace o záměrech dalších partnerů. Cíle jiných subjektů však nejsou vždy zcela jasné a jsou složitější (např. obce mohou chtít upřednostňovat průmysl a současně omezovat znečištění životního prostředí a hladinu hluku).

Aby projektový management pochopil agendy a priority jednotlivých partnerů, měl by s partnery vést dialog, jehož prostřednictvím by partneři mohli dát najevo, jaké jsou jejich hlavní cíle a proč se připojují k procesu SUMP. To lze provést buď v průběhu tomu věnovaných jednání se všemi partnery, nebo neformálně a bilaterálně. Partneři také mohou být požádáni, aby vydali krátká prohlášení a vyjádřili své názory na určitá témata.

Projektový management by pak měl tyto cíle zkombinovat a vytvořit vizi SUMP, která by byla hlavními zainteresovanými subjekty přijata (více informací je k dispozici v Manuálu projektu CH4LLENGE pro výběr opatření). Identifikace konvergujících cílů bude užitečná při vytváření synergií a umožní co nejširší možné využití partnerů. Příklad z West Yorkshire ukazuje výhody sladění SUMP s místním Strategickým ekonomickým plánem. Včasná identifikace protichůdných cílů pomůže omezit negativní dopad na plány, pomůže identifikovat a řešit potenciální konflikty a usnadní proces managementu.

Protichůdné cíle jsou záležitostí, při jejímž řešení by měl být projektový management obzvláště opatrný. Je důležité, aby tyto protichůdné zájmy byly transparentní. Mezi dovednostmi projektového managementu musí být schopnost mírnit ty procesy, v jejichž rámci jsou konflikty implicitní. Je nezbytné komunikovat s organizacemi, které mají protichůdné cíle, protože to představuje mechanismus k nalezení kompromisů a řešení (viz Manuál projektu CH4LLENGE pro participaci). V případě konfliktů mezi cíli SUMP a cíli jiného plánu či strategie je komunikace také velmi důležitá, ačkoliv změna cílů plánů nemusí být snadná. Zapojení subjektů s pravomocí rozhodovat (včetně politiků) může pomoci cíle různých plánů sladit.



Rámeček 5: Vyrovnání časových rámců

Jedním z konkrétních problémů identifikovaných teoretickým výzkumem jsou navzájem si odporující časové rámce v partnerství. Všechny organizace mají své vlastní časové rámce, které nezbytně nemusejí být flexibilní. To může managementu vytvořit vážné problémy. Proto by si měl projektový management hned od počátku procesu institucionální spolupráce vyžádat od všech partnerů přehled jejich plánů včetně označení potenciálně problémových období, jako jsou například volební období, období plánování rozpočtu atd. Projektový management pak může překážky a problémová období na úrovni SUMP identifikovat a ve spolupráci s partnery vytvořit prozatímní načasování procesu SUMP tak, aby si partneři mohli s dostatečným předstihem naplánovat konkrétní činnosti a stále přitom aktivně přispívat k SUMP. To platí zejména v případech zcela nezbytných lhůt (stanovených právními předpisy). Vzhledem k tomu, že proces institucionální spolupráce závisí na několika individuálních harmonogramech (což se může v průběhu času změnit), je důležité, aby projektový management naplánoval několik relativně ‚klidných‘ pracovních období s cílem vytvořit flexibilnější všeobecné plánování a zabránit značnému zpoždění.



MÍSTNÍ PŘÍKLAD

Krakov: Sladění místního SUMP s ostatními plány a iniciativami

Ve městě Krakov (Polsko) vydala místní samospráva v rámci procesu přípravy SUMP přehled existujících strategií a plánů s cílem identifikovat užitečné nástroje a metodiky relevantní vůči procesu vypracování konceptu SUMP. Při sladění SUMP s již existujícími strategiemi a plány se místní správa snaží pochopit cíle partnerů zapojených do jiných procesů a poskytnout jim motivaci pro zapojení se do procesu přípravy a implementace SUMP.

Jako příklad lze uvést situaci, kdy místní samospráva v rámci procesu přípravy SUMP vzala v úvahu Dopravní strategii města Krakov (2007). Záměry udržitelnosti a ochrany životního prostředí (které jsou součástí Dopravní strategie) byly přijaty jako součást SUMP s cílem vytvořit synergii a umožnit spolupráci partnerů na této strategii pro rozvoj obou strategií co nejefektivnějším způsobem.

Místní samospráva rovněž analyzovala cíle Městského plánování města Krakov (SUiKZPMK), jako je například důležitost životních podmínek, udržitelný rozvoj, přizpůsobení se územním a institucionálním kontextům nebo integrace různých dopravních subsystémů, včetně vodní a letecké dopravy. To bezpochyby poskytlo manažerskému týmu SUMP lepší pochopení cílů oddělní územního plánování místní samosprávy a také prostředí, ve kterém partneři pracují.

Další součástí úkolů manažerského týmu bylo porozumění cílů zainteresovaných subjektů nezahrnutých do paralelních plánů. Místní samospráva například při příležitosti obecního referenda identifikovala organizace, které vedly kampaň ve prospěch vybudování dalších cyklistických stezek na území města Krakov (organizace cyklistů „KraKów Miastem Rowerów“), a dále zainteresovaných subjektů, které vedly kampaň za vybudování metra ve městě (především akademické organizace).



MÍSTNÍ PŘÍKLAD

Budapešť: Efektivní zapojení zainteresovaných subjektů do procesu SUMP

V Budapešti nepředstavovalo zapojení partnerů na samém počátku procesu přípravy místního SUMP (Balasz Mor Plan, BMT) žádný problém, protože mnoho ze zainteresovaných subjektů přijalo nabídku pro připojení se k procesu na pozici partnera. Nicméně s blížícím se počátkem přípravy BMT se institucionální spolupráce stávala komplikovanější kvůli nedostatečné angažovanosti a spolupráci mezi partnery, kteří původně souhlasili s účastí. V praxi to znamenalo, že někteří partneři kvůli svým jiným aktivitám zůstali neaktivní. Tato skutečnost nakonec negativně ovlivnila možnosti společného stanovování cílů.

Aby bylo možné tuto překážku překonat, Centrum pro dopravu ve městě Budapešť (BKK) a další organizace přijaly rozhodnutí, ve kterém se uvádí, že finanční prostředky mohou být poskytnuty pouze těm organizacím, které úzce spolupracují při zpracovávání svých integrovaných plánů rozvoje. Tím, že BKK provázalo finanční aspekt s aktivní participací partnerů, podařilo se tak zajistit jak efektivní účast partnerů v procesu přípravy SUMP, tak i spravedlivé rozdělování finančních prostředků mezi partnery. Dále byla zajištěna i efektivní spolupráce v rámci partnerství, zejména při stanovování cílů.



SUMP Budapešť: Balázs Mór Plan
Zdroj: BKK Centre for Budapest Transport

Rámeček 6: Identifikace cílů prostřednictvím paralelních plánů a strategií

Identifikace cílů jednotlivých partnerů je snazší, pokud jsou někteří z partnerů současně zapojeni do přípravy jiných místních plánů, strategií a projektů. V tomto kontextu je úkolem partnerů informovat projektový management o místních iniciativách a plánech, které mohou být ze strany SUMP ovlivněny. Jedná se například o strategie ekonomického růstu, místní plány pro oblast kvality ovzduší, akční plány udržitelné energie (SEAP), systémy řízení dopravy, interní dopravní strategie jednotlivých společností atd., které mohou být implementací nového SUMP významně ovlivněny. Projektový management musí shromažďovat informace a získávat lepší představu o motivaci participujících organizací.



3.4 Dohoda o odpovědnosti

Jak již bylo uvedeno v kapitole 3.1.3, příprava SUMP by měla být považována za individuální projekt. Tím lze zajistit, aby byly zavedeny spolehlivé mechanismy řízení a vykazování, které umožní efektivní implementaci. Metody „osvědčených postupů“ projektového managementu, jako například „PRINCE 2“ poskytují šablony a doporučení pro řídicí struktury a dokumenty nezbytné pro zajištění projektu. Jsou-li tyto metody součástí každodenní praxe příslušné místní samosprávy, lze je aplikovat i v případě SUMP.

Organizační struktura poskytuje jasnou orientaci pro implementaci se zapojením a řízením zainteresovaných subjektů včetně institucí. V pokynech lze také uvést, jak a kdy byly různé instituce zapojeny.

3.4.1 Jak se dohodnout na relevantních pravidlech, strukturách a hierarchii?

Institucionální spolupráce při uskutečňování SUMP, politik a strategií vyžaduje vzájemné pochopení očekávání, výstupů a cílů, které by měly být odsouhlaseny na počátku rozvoje plánu.

Pokud je proces přípravy považován za zakázkový projekt a pokud jako takový využívá mechanismy projektového managementu, některá pravidla a struktury by mohly být snadno převedené z již osvědčených postupů. West Yorkshire Combined Authority pevně zakotvilo dvě metodiky („Prince 2“ a „Řízení úspěšných programů“) do implementace všech svých projektů. Toto jsou příklady průmyslového standardu odborného vedení podle „osvědčených postupů“ a příklady šablon na téma jak zajistit a řídit projekty a programy.

Pravidla

Zainteresovaní partneři musí rozhodnout o souboru pravidel, týkajících se rozsahu, řízení a procesu projektu. Tato pravidla rovněž stanoví výstupy, časové osy, institucionální podporu a požadované zdroje. Mechanismus doporučený pro účel jasného formulování těchto pravidel je obsažen v rámci Memoranda o porozumění (MoP), případně v oficiální

smlouvě. Není nutné, aby všichni partneři vstupovali do takto formální dohody, postačí pouze klíčové zúčastněné strany.

MoP nebo smlouva musí z pozice širokého přehledu jasně specifikovat rozsah práce, očekávané postupy, časové osy dokončení, milníky a vzájemné nezávislosti s jinými pracovními toky. To vše by mělo být dohodnuto a formálně schváleno všemi příslušnými výkonnými zainteresovanými subjekty, aby se zabránilo nejasnostem.

Vzory zpráv mohou rovněž pomoci stanovit očekávání od institucí poskytujících vstup do SUMP, to však musí být v rovnováze s potenciálem pro originalitu a pochopení od potenciálních přispěvatelů.

Struktura a hierarchie

Je-li příprava SUMP považována za rozhodný projekt s přidruženými strukturami projektového managementu, je třeba zahrnout výkonné a řídicí úroveň, které mohou zahrnovat horizontální spolupráci v různých výkonných a manažerských rolích.

Může existovat stávající a vhodná „Výkonná rada“ či jiný prostředník, jehož úkolem je zajistit dodání projektu; pokud tomu tak není, bude pravděpodobně nutné ustanovit novou radu. Jakákoli ustanovená řídicí struktura či výkonná rada má obvykle podporu v zadávacích podmínkách, což je dokument, který podrobně specifikuje zastoupení, kompetence a statut výkonné skupiny.

Vzhledem k možnému sociálnímu a environmentálnímu vlivu SUMP je třeba odsouhlasit konzultační procesy a procesy angažovanosti, a to od samého počátku, aby byl proces SUMP odpovědný veřejnosti, včetně mechanismů pro zapojování a reportování veřejnosti a příznivcům klíčových zainteresovaných subjektů (viz Manuál projektu CH4ALLENGE pro participaci). To by mělo být spojeno i s konzultačním procesem Strategického posuzování vlivů na životní prostředí (SEA).



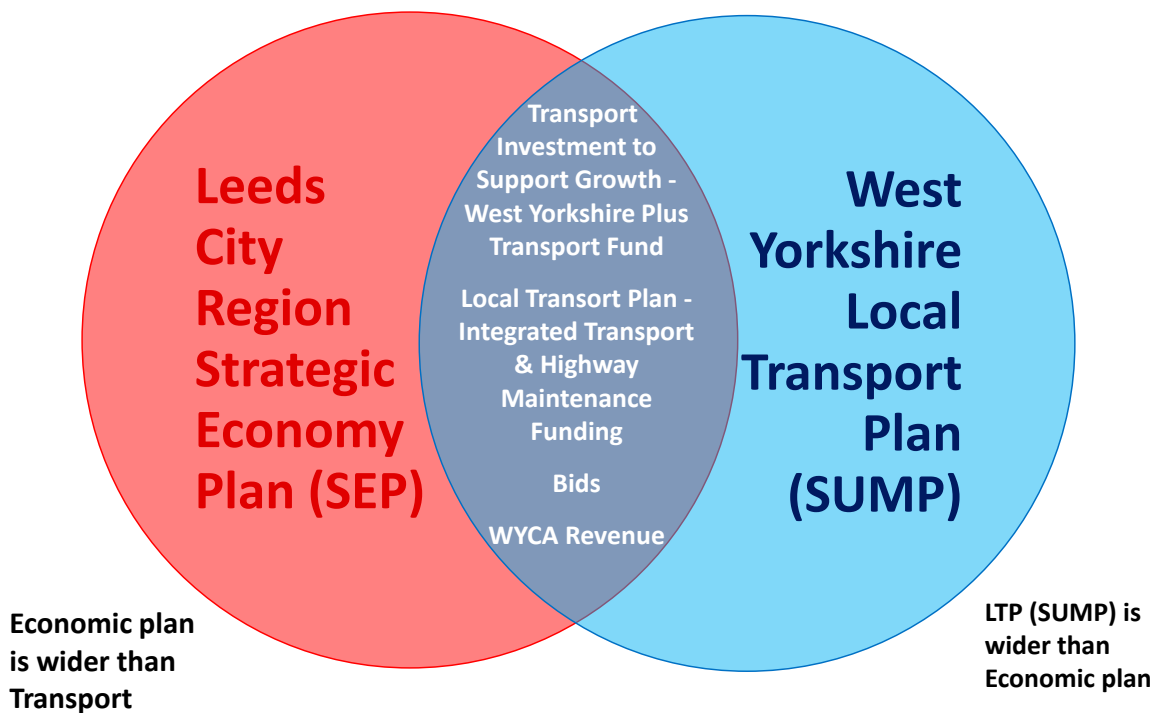
MÍSTNÍ PŘÍKLAD

West Yorkshire: Sladění SUMP a Strategického ekonomického plánu

SUMP (nebo Místní plán dopravy) hrabství West Yorkshire je silně spojen se Strategickým ekonomickým plánem (SEP) pro městský region Leeds, což širší oblast z hlediska funkční ekonomiky a dojíždění za prací. Strategický ekonomický plán byl přijat všemi samosprávami městského regionu Leeds jako klíčová strategie se společnou ekonomickou vizí. Záměrem SEP je transformovat ekonomiku prostřednictvím uvolnění potenciálu městského regionu a rozvoje ekonomické hnací síly, která bude vytvářet pracovní místa a prosperitu. Pro ekonomický plán má příprava a zlepšení dopravních sítí zásadní význam, protože zajistí, aby lepší propojení lidí, míst a pracovních pozic bylo nedílnou součástí ekonomického růstu. SUMP hrabství West Yorkshire je považován za klíčový prostředek pro zajištění konektivity a možností udržitelné dopravy, které jsou pro realizaci ekonomických cílů zásadní, a také zajištění výhody v oblasti životního prostředí, sociální spravedlnosti a kvality života celé populaci regionu.

Obrázek 6: Sladění SUMP a Strategického ekonomického plánu

Zdroj: WYCA





Řídicí struktura má zásadní význam při zajištění toho, aby odpovídající kanály byly využívány ke komunikaci o pokroku SUMP a k informování o problémech a výzvách na příslušných úrovních. Veřejné instituce mohou mít svůj existující stupeň řízení, do kterého jsou zahrnuti volení zástupci a vyšší úředníci, s řadou výkonných úrovní, které schvalují a rozhodují o strategiích, včetně SUMP.

Odborné vedení na základě osvědčených postupů v oblasti projektového managementu ukazuje příklady řídicích struktur pro účely implementace projektu. To jasně ilustruje příklad místní příklad ve West Yorkshire. Proces schvalování by měl zaručit hierarchii příslušného schvalování, vykazování a odpovědnosti, která vyplývá z technicky detailních otázek na úřednické úrovni až po strategické politické záležitosti na řídicí úrovni.

Rámeček 7: Co znamená správa v kontextu SUMP?

Existují dvě jasně odlišená použití termínu správa: (1) prvním z nich je způsob, jakým se rozhoduje a jak jsou strategie formulovány a implementovány v rámci státní správy, a proto je pozornost soustředěna na pravidla, instituce a postupy, které regulují činnosti státních, nestátních a soukromých subjektů. (2) Druhá definice odkazuje mimo formální správu. V tomto případě jsou identifikována nevládní nekomerční opatření, která doplňují instituce a podporují sociální sebeorganizaci. Podle Fürst (2015) má správa implicitně za úkol řešit konkrétní problémy, nikoli generovat zisk. V kontextu SUMP by se tak první definice vztahovala na místní orgány plánování vzhledem k jejich oficiálním povinnostem a funkcím. Druhá definice se týká nevládních organizací a zájmových skupin, které v procesu SUMP představují zainteresované subjekty.

Zavedené řídicí systémy v rámci veřejné správy přímo ovlivňují možnosti správního orgánu dosáhnout hlavních charakteristik SUMP. Přezkoumání systému správy ze strany orgánu veřejné moci by mělo zahrnovat identifikaci institucionálních, právních či finančních překážek a překážek v procesu managementu a komunikace. Implementování mechanismů řízení může zahrnovat zavedení formalizovaných a dohodnutých postupů pro účely spolupůsobení s jinými odděleními, se sousedními veřejnými orgány, s organizacemi v jiných strategických sektorech a s provozovateli veřejné dopravy. Mohou také například zahrnovat závazek uskutečňovat specifické iniciativy občanské participace. Tyto mechanismy mohou pomoci stanovit potenciál správního orgánu úspěšně připravit SUMP se zvláštním zřetelem na to, zda bude dosaženo horizontální a vertikální integrace a participačního přístupu.



MÍSTNÍ PŘÍKLAD

West Yorkshire: Správa projektu

Organizace West Yorkshire Combined Authority pro řízení projektu využívá průmyslový standard Prince 2, nástroj projektového managementu. Tento „standardní“ produkt představuje příklad „osvědčeného postupu“ pro management a řízení aktualizace SUMP. Klíčové prvky řízení jsou následující:

Řízení projektu SUMP

Výkonná správa – Výkonná správa schválí SUMP a bude tudíž požádána, aby učinila taková rozhodnutí, která ovlivní obsah SUMP. Jak bude dokument postupovat, bude třeba informovat na polo-pravidelné bázi.

Rada projektu – Rada projektu zajišťuje to, aby implementace SUMP byla realizována v rámci stanovených časových omezení. Dále bude rozhodovat o vstupech a sladování s externími zainteresovanými subjekty a se strategiemi.

Radu projektu budou tvořit následující zástupci s cílem zajistit silný produkt:

- Vedoucí odběratel – zajišťující, aby byl projekt SUMP použitelný a přijatelný pro celou řadu zainteresovaných subjektů.
- Exekutiva projektu – přinášející výkonná rozhodnutí a zajišťující implementaci.
- Vedoucí dodavatel – zajišťující, aby byly příslušné vstupy dodány včas. To může zahrnovat styk s institucionálními partnery.
- Záruka kvality – zajišťující, aby byl dodaný produkt SUMP na dostatečně vysoké úrovni

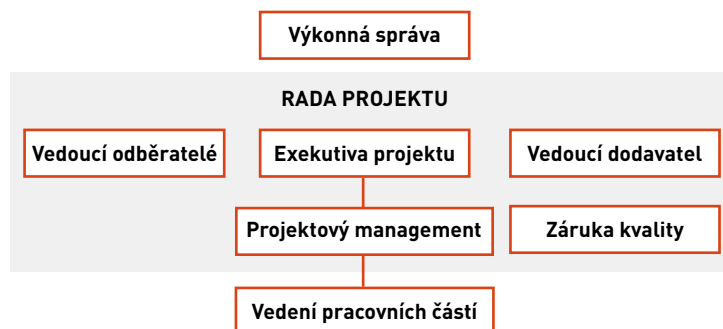
Projektový management – řídí implementaci produktu a dodržování omezení stanovených radou projektu.

Vedení pracovních částí – zodpovědnost za dodání jednotlivých prvků práce – např. vstupních dat. To může zahrnovat celou řadu organizací institucionálního partnerství.

Organigram ukazuje příklad struktury a artikulaci hierarchické úrovně pro proces rozhodování v případě implementace SUMP na území hrabství West Yorkshire.

Obrázek 7: Organigram řízení projektu

Zdroj: WYCA





3.4.2 Jak sdílet a alokovat zdroje?

Prostředky potřebné k zajištění SUMP nemusí být umístěny v rámci jedné instituce a mohou se jich týkat výrazná omezení. Následkem toho bude třeba sdílet úkoly a informace pokud možno mezi celou řadou partnerských institucí.

Projekt UK DISTILLATE (Design and Implementation Support Tools for Integrated Local Land use, Transport and the Environment) identifikuje vazby na místní správní orgány zajišťující projekt, včetně požadavků týkajících se zdrojů a financování s řadou strategií a doporučených postupů zahrnutých do souboru nástrojů DISTILLATE.

Také vytvoření projektových milníků pro sdílení zdrojů je pro implementaci klíčové. Je pravděpodobné, že spolupracující organizace budou zažívat pracovní tlak a z hlediska zajištění zdrojů by tak mohlo snadno dojít k jejich neadekvátnímu zapojení, což by oddálilo dodání dat. Vytvoření milníků a průběžných termínů je užitečné také proto, že na jejich základě bude možné najít určité problémy nebo krátkodobě nedostupná data.

Data

Do přípravy SUMP mohou být potencionálně zahrnuta významná data z oblasti ekonomické, geo-sociální, cestovního ruchu, veřejného zdraví a životního prostředí. Tato škála dat je jen zřídka shromážděna na jednom místě a vyžaduje sdílení zdrojů napříč celou řadou interních i externích organizací. Úkolem projektového managementu je zajistit, aby všichni partneři byli ochotni sdílet svá vlastní data s ostatními partnery a aby probíhalo adekvátní zajišťování zdrojů s cílem řešit požadavky. Důvěrnost dat někdy může někdy způsobovat problémy či neochotu spolupracovat. Problematika důvěrnosti dat by měla být respektována a mělo by se s ní zacházet opatrně, aby se tak předešlo problémům při spolupráci, přičemž je třeba jasně stanovit, proč jsou data požadována; je třeba ukázat výhody, které plynou z využití těchto dat a vysvětlení, jak bude s daty zacházeno ze strany správního orgánu zodpovědného za realizaci SUMP. Partneři pak mohou společně odsouhlasit způsob, jakým chtějí, aby data byla shromažďována a sdílena (platforma, proces atd.) tak, aby se všichni partneři mohli spolehnout na jeden společný soubor informací.

Finanční prostředky

Vzhledem k různým národním právním předpisům a interním postupům v rámci jednotlivých organizací nelze aplikovat společnou metodiku pro financování přípravy SUMP. Alokování finančních prostředků je však velice citlivé téma a je třeba s ním nakládat velice opatrně a transparentně, aby se zabránilo konfliktům a zajistila se účinná spolupráce v průběhu celého procesu SUMP. Z toho důvodu je důležité vytvořit jednoznačný rozpočet.

Mimo to má alokování finančních prostředků pro partnery či úkoly v rámci partnerství SUMP několik prospěšných aspektů. Za prvé, jedná se o chytrý způsob jak efektivně zapojit partnery, protože tak získají hmatatelnou odměnu za svoji spolupráci. Také to projektovému managementu umožňuje informovat partnery o všech limitovaných finančních skutečnostech v rámci procesu SUMP.

3.4.3 Jak rozdělit úkoly a odpovědnosti?

Institucionální spolupráce je vysoce relevantní při přípravě SUMP, protože může být vhodné využití interní či externí podpory partnera pro vytvoření specifických prvků nebo částí. Toto se často týká situací, kde nedostatek interní znalosti a vhodných dovedností může snížit kvalitu výstupu, nebo by pokus o interní zvládnutí situace trval déle. Vstup odborníků může přidat hodnotu SUMP prostřednictvím nových přístupů či perspektiv vůči klíčovým otázkám. Specifické oblasti v rámci Plánu, kde by bylo vhodné si vyžádat konzultaci, zahrnují například oblast nákladní dopravy, zlepšení určitých druhů dopravy a zlepšení kvality ovzduší. Vstup partnerů může být použit také na sběr dat či důkazů.

Alokace úkolů může záležet na následujících faktorech: resourcing pokud jde o dostupný personál a financování, a na požadovaných dovednostech a znalostech. Projektový management musí zvážit, které týmy jsou dostatečně finančně zajištěné, aby mohly poskytnout požadované výstupy.

Projektový management může využít nástroje projektového managementu, které pomohou pro každý z úkolů stanovit a identifikovat vhodné pracovníky a úroveň zapojení vybraných partnerů v průběhu procesu



implementace. „Model RASCI“ poskytuje nástroj pro výběr typu managementu a identifikuje pět skupin zainteresovaných subjektů pro každý úkol.

R – Responsible / odpovědný: partner je odpovědný za dokončení úkolu

A – Accountable / závazný: partner souhlasí s výsledky úkolu

S – Supporting / podporující: partner zajistí vstup, který může odpovědnému partnerovi pomoci zajistit dokončení úkolu

C – Consulted / konzultovaný: partner musí být požádán o zpětnou vazbu a tato zpětná vazba musí být brána v potaz

I – Informed / informovaný: partner musí být neustále informovaný o aktuálním stavu pokroku v rozvoji plánu.

Kromě rozdělení úkolů je třeba uvést i přesný rozsah specializovaného vstupu v podrobné specifikaci či stručné zprávě, která bude jasně formulovat výstupy, příslušné data, časové harmonogramy, informace o pozadí a nákladech. Specifikace a stručné zprávy jsou důležité pro zajištění toho, aby výstupy byly realizovány v požadovaném časovém rámci a aby se zabránilo dvojznačnosti.

A konečně je třeba naplánovat pravidelné schůzky s poskytováním informací o aktuálním stavu, aby mohl být sledován průběh vstupů ze strany všech zúčastněných partnerů a implementace jednotlivých úkolů.



Doprava v Budapešti
Fotografie: BKK Centre for Budapest Transport



4 Rozšiřte své obzory

Doufáme, že pro vás bude tento manuál užitečným zdrojem pro zjišťování dalších podrobností týkajících se monitorování a evaluace v rámci plánování udržitelné městské mobility. Chcete-li své obzory rozšířit ještě více, doporučujeme nahlédnout následujících materiálů, které tento manuál doplňují a jsou na webových stránkách projektu CH4LLENGE:

- **Stručná fakta:** stručné shrnutí důvodů pro institucionální spolupráci a přístupů k vytvoření efektivních partnerských vztahů pro plánování udržitelné městské mobility
- **Online výukový kurz:** online interaktivní kurz na téma jak spolupracovat a jak působit v součinnosti v rámci a mezi organizacemi s cílem vytvořit a implementovat SUMP
- **Národní profily projektu CH4LLENGE:** analýza politických, právních, sociálních a technologických rozdílů v institucionální spolupráci v Belgii, Chorvatsku, v České republice, Francii, v Německu, Maďarsku, Polsku, Rumunsku a ve Velké Británii

Máte-li zájem ještě o další materiály na téma institucionální spolupráce při tvorbě a implementaci SUMP, možná budete mít chuť nahlédnout do následujících na praxi založených zdrojů:

- **Výzkumný program DISTILLATE** (www.distillate.ac.uk) Forrester, J. (2008), DISTILLATE Guide – pokyny pro meziodvětvové a intra-organizační partnerství působící s cílem rozhodovat o udržitelné dopravě
- **Projekt GUIDEMAPS** Kelly, J. et al. (2014), Manuál pro úspěšné rozhodování v oblasti dopravy, zapojení projektového managementu a zainteresovaných subjektů 1. díl: Koncepty a nástroje
- **Pokyny SUMP** Rupprecht Consult (2014), Pokyny. Rozvoj a implementace Plánu udržitelné městské mobility

- **Projekt EPTA** (www.eptaproject.eu) EPTA project (2014), Poziční dokument a Pokyny
- **Projekt KonSULT** (www.konsult.leeds.ac.uk/dmg) KonSULT project (2014), Pokyny pro osoby s pravomocí rozhodovat

V rámci projektu CH4LLENGE byla navíc připravena řada užitečných zdrojů týkajících se plánování udržitelné městské mobility, jejichž cílem je pomoci plánovačům mobility iniciovat tvorbu SUMP a dále optimalizovat jejich procesy plánování mobility.

- **Sebehodnocení SUMP:** online volně dostupný nástroj, který umožňuje orgánům plánování posoudit shodu jejich plánu mobility s konceptem SUMP Evropské komise.
- **Slovníček SUMP:** stručná definice více než 120 odborných slov, termínů a zkratk souvisejících s tématem plánování udržitelné městské mobility.
- **Osnova projektu CH4LLENGE:** nástin hlavních prvků, na které se je třeba zaměřit zorganizovaného školení souvisejícího s tématem SUMP a čtyř výzev
- **Online kurz s názvem „Základy SUMP“ (SUMP Basics):** komplexní e-learningový kurz určený pro odborníky z praxe zaměřený na tvorbu konceptu SUMP a procedurálních prvků cyklu SUMP.
- **Článek v encyklopedii Wikipedie:** Připojte se ke komunitě encyklopedie Wikipedie a přispějte k článku na téma SUMP, který byl publikován v rámci projektu CH4LLENGE.

Pro více informací se k nám připojte na stránkách www.sump-challenges.eu



5 Reference

Další tři manuály projektu CH4LLENGE

Gühnemann (2016) SUMP Manuál pro monitoring a evaluaci: posouzení dopadů opatření a hodnocení procesů plánování mobility. Dostupné na:

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

May (2016) SUMP Manuál pro výběr opatření: Výběr nejefektivnějších balíčků opatření pro plány udržitelné městské mobility. Dostupné na:

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

Rupprecht Consult (2016) SUMP Manuál pro participaci: Aktivní participace občanů při plánování udržitelné městské mobility. Dostupné na:

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

Další relevantní zdroje

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.

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 Klíčová terminologie

Termín	Definice
Spolupráce	Plánování vytvořené ve spolupráci je centrálním konceptem procesu SUMP, který podporuje komunikaci a spolupráci mezi organizacemi prostřednictvím jak vertikální, tak i horizontální integrace.
Integrace (integrováné plánování)	Integrované plánování se týká spolupráce a společné práce v rámci a mezi organizacemi s cílem vytvořit a implementovat plán. Taková spolupráce může zahrnovat sladění záměrů a strategií a sdílení vědomostí, dat, zdrojů, finančních prostředků a pravomocí mezi jednotlivými organizacemi.
Mezioborový	Mezioborový proces odkazuje na plánovací proces, program či projekt, který se týká více než jedné oblasti vědomostí či oboru (např. doprava, zdravotnictví, životní prostředí, strategie, strojírenství, psychologie).
Klíčový zainteresovaný subjekt	Klíčové zainteresované subjekty jsou jednotlivci či organizace, které mají pravomoci v oblasti politiky, regulace, funkčnosti nebo finančních zdrojů a mají také příslušné kompetence.
Vedení	Vedení odkazuje na vlastní činnost řízení skupiny lidí či organizací, nebo na schopnost skupinu lidí či organizací řídit. Někdy se objevují zmínky týkající se různých stylů vedení, což může být například buď demokratičtější styl, nebo autoritativnější styl.
Sousední samospráva	Sousední samospráva odkazuje na samosprávu jiného městského obvodu, města, okresu nebo kraje, která se nalézá v rámci funkční oblasti centrálního města, které vede přípravu a implementaci SUMP.
Organigram / organizační schéma	Organigram je grafické znázornění struktury jedné či více organizací, které ukazuje vztahy jednotlivých oddělení a zaměstnaneckých pozic.
Partnerství	Partnerství odkazuje na jakoukoli dohodnutou strukturu spolupráce mezi dvěma či více stranami s cílem pracovat společně a nakonec předat hotový SUMP. V manuálu „partnerství“ neodkazuje na určitý typ struktury spolupráce.
(Místní) orgán plánování	Veřejný orgán, jako je například město, kraj nebo metropolitní zastupitelstvo či obec, který má pravomoc a odpovědnost připravit SUMP. Řídí přípravu, implementaci a evaluaci plánu mobility.



Termín	Definice
Projektový management	Projektový management je tým nebo osoba zastupující orgán plánování, která má na starosti řízení celého procesu SUMP. Název odráží skutečnost, že proces institucionální spolupráce by měl být řízen jako projekt.
Matrice RASCI	Matrice RASCI je nástroj projektového managementu, který pomáhá objasnit role a odpovědnosti různých organizací a lidí ve složitých strukturách. RASCI je zkratka odvozená z pěti nejčastěji používaných klíčových kritérií: odpovědný, závazný, podporující, konzultovaný a informovaný (Responsible, Accountable, Supporting, Consulted, Informed).
Zdroje	Týká se finančních prostředků, materiálů, zaměstnanců a jiných aktiv, které může osoba nebo organizace čerpat s cílem provést určitý úkol.
Proces SUMP	Proces SUMP odkazuje na celý cyklus SUMP a zahrnuje analýzy výchozích podmínek; definici procesu SUMP; rozvoj vizí, záměrů, scénářů a cílů; a také přípravu a implementaci celého plánu.



About CH4LLENGE

Projekt „CH4LLENGE - Řešení klíčových výzev v plánování udržitelné městské mobility“ (2013-2016) spolufinancovaný Evropskou unií, řešil čtyři významné výzvy v přípravě plánů udržitelné městské mobility (SUMP) v Evropě.



Participace

Aktivní zapojení místních zainteresovaných subjektů a občanů do procesů plánování mobility



Spolupráce

Zlepšení geografické, politické, správní a meziresortní spolupráce



Výběr opatření

Identifikování nejvhodnějšího balíčku opatření pro dosažení strategických cílů města



Monitorování a evaluace

Posouzení vlivu opatření a evaluace procesu plánování mobility

Do projektu CH4LLENGE bylo zapojeno devět evropských partnerských měst a 30 měst mimo konsorcium projektu. Tato města se zavázala zlepšit své plánování mobility a reprezentovat rozmanitost kultur a kontextů v oblasti plánování udržitelné městské mobility. Měštům projektu CH4LLENGE pomáhala skupina organizací, které mají široké znalosti s plánováním mobility a SUMP.

Pro každou výzvu partnerská města projektu analyzovala svoji místní situaci mobility, vyvinula nové strategie na téma jak řešit problémy městské mobility a otestovala tato řešení na pilotních projektech s cílem překonat překážky v rámci participace, spolupráce, výběru opatření a monitorování a evaluace.

Z výsledků projektu CH4LLENGE mohou těžit jak města se značnými zkušenostmi z plánování integrované dopravy, tak i města plánující zahájit svůj první proces přípravy SUMP.

Sety projektu CH4LLENGE

Čtyři sety projektu CH4LLENGE byly připraveny na základě výsledků ze vzdělávacích činností projektu CH4LLENGE s místními i národními orgány plánování, na základě zkušeností z dalších národních a evropských iniciativ SUMP a na základě výstupů z pilotních projektů CH4LLENGE uskutečněných v jednotlivých partnerských městech. Každý set je zaměřen na jednu z výzev a obsahuje rozsáhlý manuál, brožuru a interaktivní výukový kurz. Manuály a brožury jsou dostupné v angličtině, češtině, chorvatštině, holandštině, francouzštině, němčině, maďarštině, polštině a rumunštině.

