



Intézményi együttműködés

Partner Intézményekkel közösen
végzett munka a fenntartható városi
mobilitási tervezésben





Ez a kiadvány az Európai Bizottság által társfinanszírozott és a Rupprecht Consult által szervezett **CH4LLENGE – „A Fenntartható Városi Mobilitás-tervezés négy kulcsfontosságú kihívásának kezelése”** európai projekt keretében készült.

A CH4LLENGE konzorcium tagjai a következő partnerek voltak: 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), Amiens városa (FR), Drezda városa (DE), Ghent városa (BE), West Yorkshire Combined Authority (UK), Brno városa (CZ), BKK Budapesti Közlekedési Központ (HU), Krakkó városa (PL), Temesvár városa (RO), Zágráb városa (HR).

További információk

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

A szerzők kizárólagos felelősséget vállalnak a tartalomért, amely nem feltétlenül tükrözi az Európai Unió véleményét. Sem az EASME, sem pedig az Európai Bizottság nem felel a benne foglalt információk felhasználásáért.

Szerződés: CH4LLENGE – A Fenntartható Városi Mobilitás-tervezés négy kulcsfontosságú kihívásának kezelése, IEE/12/696/SI2.644740 számú támogatási megállapodás
Cím: CH4LLENGE Intézményi Együttműködési Kézikönyv: Intézményi partnerekkel közösen végzett munka a fenntartható városi mobilitási terv területén
Változat: March 2016
Szerző: Ivo Cré and Thomas Mourey, POLIS; Alistair Ryder and Steve Heckley, WYCA; Mojca Balant, UIRS
Közreműködtek: Daniela Stoycheva, POLIS; Susanne Böhrer-Baedeker, Miriam Lindenau and Ana-Maria Baston, Rupprecht Consult; Anthony May, Institute for Transport Studies, University of Leeds
Szedés: Laura Sarlin, Union of the Baltic Cities Sustainable Cities Commission
Címlapkép: Marie Schmerková, City of Brno

Ez az Intézményi együttműködés kézikönyv angol nyelven készült, a magyar fordítását a Multi Lingua Kft. készítette. Az eredeti angol verzió letölthető a www.eltis.org és a www.sump-challenges.eu honlapokról.

Ez a kiadvány a CH4LLENGE konzorcium és az alábbi szerzők és közreműködők szerzői jogi védelme alatt áll: 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 és Institute for Transport Studies, University of Leeds.





Tartalomjegyzék

Planning for sustainable urban mobility in Europe	4
1 Bevezetés	5
1.1 A kézikönyvről	5
1.2 Felkészülés a fenntartható városi mobilitásra	5
1.3 Intézményi együttműködés – a kihívás dióhéjban	7
1.4 Az intézményi együttműködésre vonatkozó legfontosabb ajánlások	7
2 Helyzetkép	8
2.1 Intézményi együttműködés a fenntartható városi mobilitástervezésben	8
2.2 Miért fontos az intézményi együttműködés?	10
2.3 Intézményi együttműködés Európában	11
2.4 Az intézményi együttműködés leggyakoribb nehézségei	12
3 Az elmélettől a gyakorlatig	14
3.1 Tökéletes felkészülés az intézményi együttműködésre	15
3.1.1 A nemzeti (vagy regionális) jogi környezet megismerése, és a jogi előírások betartása	15
3.1.2 Projektvezetés és a szerepek kijelölése	17
3.1.3 Projektvezetés és a szerepek kijelölése	17
3.1.4 A rendelkezésre álló (képességbeli és anyagi) erőforrások áttekintése	19
3.2 A megfelelő partnerek meghatározása: kik üljenek asztalhoz?	21
3.2.1 A működési és földrajzi terjedelem meghatározása	21
3.2.2 Az intézményi partnerek megfelelő képességeinek, adottságainak és tudásának felderítése	25
3.3 Az érintett szereplők bevonása	30
3.3.1 Hogyan vegyük fel a kapcsolatot az intézményi partnerekkel?	30
3.3.2 Hogyan ismerjük meg az intézményi partnerek SUMP-területet érintő feladatlistáját?	34
3.4 Megállapodás a felelősségi körökben	37
3.4.1 Hogyan állapodjunk meg a vonatkozó szabályokban, felépítésben és hierarchiában?	37
3.4.2 Hogyan osszuk meg, illetve jelöljük ki az erőforrásokat?	41
3.4.3 Hogyan osszuk el a feladatokat és a felelősségi köröket?	42
4 A látókör szélesítése	43
5 Források	44
6 Kulcskifejezések	45



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 Bevezetés

1.1 A kézikönyvről

A tervező szakemberek és döntéshozók részéről komoly érdeklődés mutatkozik a fenntartható városi mobilitási terv koncepciójának alkalmazása és a fenntartható városi mobilitásfejlesztést jelentő paradigmaváltás kezdeményezése iránt.

A mobilitás gyakorlati szakembereinek támogatása érdekében a helyi közlekedéstervezés folyamatának javításáról és a minőségi SUMP-készítés lebonyolításáról összeállítottak egy négy részből álló kézikönyvsorozatot, amely a közlekedéstervezés azon szakembereinek szól, akik SUMP kidolgozásával foglalkoznak, és a saját településük számára legalkalmasabb módszereket és megoldási lehetőségeket keresik.

A tervezés folyamatával foglalkozó, városi példákkal is alátámasztott négy kézikönyv kifejezetten gyakorlati tanácsokat ad a következő területekről: az intézményi együttműködés; a nyilvánosság bevonása a SUMP-kidolgozás folyamatába; intézkedések és intézkedési csomagok kiválasztása, valamint a nyomon követés és értékelés feladatainak végrehajtása.

A kézikönyvek egy-egy feladat leglényegesebb és legnehezebb elemeit emelik ki. Nincs egyetlen „helyes” módszer, csak különböző megoldási lehetőségek vannak, mivel a tervezési folyamat eltérő környezeti feltételek között zajlik. Ebben az értelemben ez a kézikönyv nem normatív, de bemutatja a különböző helyi és nemzeti tervezési keretrendszerek között a SUMP kidolgozására vonatkozó megoldások széles körét.

Mivel a fenntartható városi mobilitástervezés javításának különböző megközelítési módjai vannak, az ebben a kézikönyvben bemutatott kihívást mindig a többi támogató kézikönyvben részletezett további három kihívás tükrében kell vizsgálni.

A kézikönyv első része tájékoztatást ad arról, hogy mit jelent ez a kihívás a fenntartható városi mobilitástervezés

környezetében, mi a jelentősége a SUMP-kidolgozás folyamatában, és milyen akadályokba ütköznek a tervezésért felelős intézmények, amikor az intézményi partnereket bevonják a közlekedéstervezésbe. A kézikönyv második és legfontosabb része ajánlásokat, módszereket és megoldási lehetőségeket, illetve helyi esettanulmányokból vett példákat mutat be arra vonatkozóan, hogy hogyan lehet a legjobban kezelni a helyi „égető témákat”. Az utolsó rész további tanulmányozás céljából érdekesebb anyagokra hívja fel az olvasó figyelmét.

Meggyőződésünk, hogy a kiváló minőségű SUMP-folyamat növeli a kiváló minőségű közlekedéstervezési megoldások esélyét. A kézikönyvnek hozzá kell járulnia a hatékonyabb és eredményesebb integrált tervezési folyamathoz, amely megalapozhatja, hogy az európai városok áttérjenek egy fenntarthatóbb közlekedési rendszerre.

1.2 Felkészülés a fenntartható városi mobilitásra

A Fenntartható Városi Mobilitási Terv (SUMP) a helyi önkormányzatok stratégiai tervezési eszköze; amely támogatja az összes közlekedési eszköz harmonikus fejlesztését és integrálását, közben pedig a fenntarthatóbb módokra történő átállást ösztönzi. A fenntartható városi mobilitási tervnek az a célja, hogy megoldja a városi közlekedés problémáit, és hozzájáruljon a helyi és a magasabb szintű környezeti, társadalmi és gazdaságfejlesztési célkitűzések megvalósításához.

Egy fenntartható városi mobilitási terv kidolgozása összetett, integrált tervezési folyamat, amely szoros együttműködést, tudáscserét és konzultációt igényel a tervező szakemberek, politikusok, intézmények, helyi, illetve regionális szereplők és a lakosság között. A

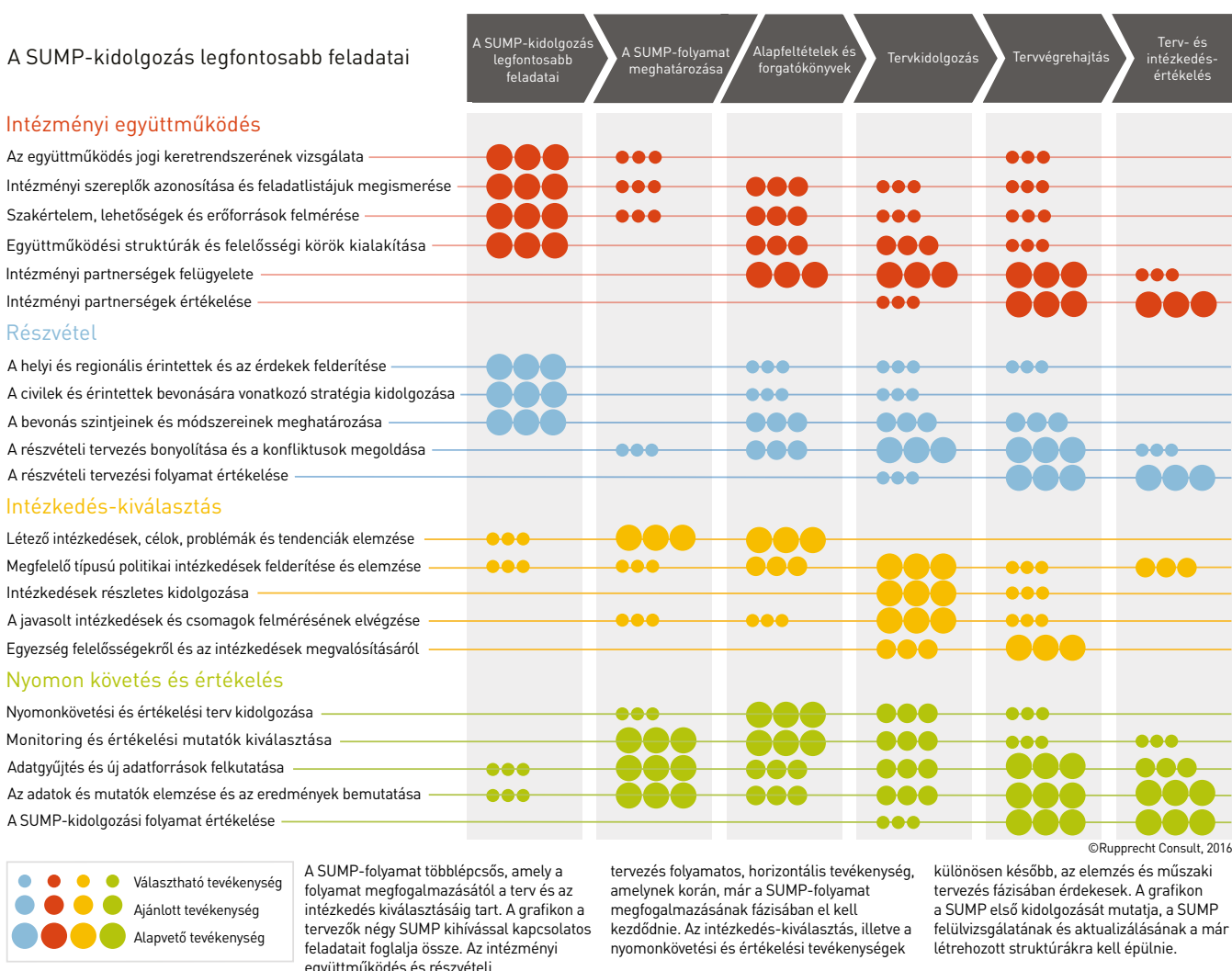


koncepció támogatása érdekében minden kormányzati szinten tettek már lépéseket, de jelenleg több nehézség is gátolja a fenntartható városi mobilitástervezés európai szintű átvételét. A költségvetési források biztosítása és az infrastrukturális kérdések megoldása különösen nehéz gazdasági megszorítások idején. Ennek eredményeként a városok több oldalról is nehézségekbe ütköznek a fenntartható városi mobilitástervezés megvalósításakor. Nincsen ugyanakkor univerzális megoldás arra, hogy növeljék az elkészített SUMP-ok számát, mivel a tervezés helyi környezeti feltételei Európában igen eltérők.

Egy fenntartható városi mobilitási terv kidolgozása sokrétű tervezési folyamat, amely például a

SUMP-ciklusban bemutatott különböző lépésekből és tevékenységekből áll (lásd Rupprecht Consult 2014, 15. o.). A következő diagram azt szemlélteti, hogy a folyamat megtervezésének minden tevékenysége kapcsolódik az együttműködéshez, a részvételhez, az intézkedések kiválasztásához, illetve a nyomon követéshez és az értékeléshez. A tevékenységek között vannak olyanok, amelyek a tervkidolgozás folyamatának konkrét szakaszaihoz tartoznak, míg másokat lehet, hogy egyszer elvégeznek, de a folyamat alatt végig kitartanak, mint például a helyi és regionális szereplők felkutatása. Ahhoz, hogy egy kiváló minőségű SUMP elérése érdekében hatékony és eredményes SUMP-folyamatot bonyolíthassanak le, a gyakorlati szakembereknek általában tisztában kell lenniük a négy kihívással.

1. ábra: A SUMP-kidolgozás legfontosabb feladatai
Forrás: Rupprecht Consult, 2016





1.3 Intézményi együttműködés – a kihívás dióhéjban

Az ágazatok és szakterületek közötti egyértelmű kapcsolat hiánya komoly akadály jelenthet a döntéshozatalban, tágabb értelemben pedig a fenntartható városi mobilitási terv kidolgozásában. Minthogy az intézmények nagyon sokfélék, egyre fontosabb, hogy a tervező szakemberek és döntéshozók a különböző kihívásokat és igényeket összehangolva hatékony politikai döntésekké alakítsák át ezeket az elemeket. Ezért aztán mindenképpen szükséges az intézményi együttműködés, mint folyamat, amelyet körültekintően kell végrehajtani.

SUMP-viszonyok között az intézményi együttműködést úgy értelmezhetjük, mint a szereplők gyakorlati együttműködése és elfogadott, továbbá gyakorlatilag és pénzügyileg is hatékony SUMP megvalósítását segítő elképzelések és politikák felkarolása. Ha a SUMP-célkitűzések és a megvalósítási módok területén nincs intézményi együttműködés, a SUMP hiányos lesz, és kevesebb előny származik belőle.

Az intézményi együttműködés a SUMP kidolgozása és végrehajtása érdekében a szervezeteken belül és közöttük megvalósuló kollektív, együttes munkát jelenti. Az ilyen együttműködéshez a célkitűzések, a tudás, az erőforrások, a jogosultságok megosztására vagy a szereplők közötti egyetértésre van szükség. A SUMP-folyamatokban részt vevő érintettek száma és típusa a nemzeti és jogi keretrendszerektől, valamint a helyi viszonyoktól függően Európában igen eltérő, a SUMP előkészítése és végrehajtása azonban mindig egy kollektív együttműködési folyamat eredménye.

1.4 Az intézményi együttműködésre vonatkozó legfontosabb ajánlások

A kézikönyv olyan tanácsokat kíván adni a gyakorlati szakemberek számára, amelyek az intézményi együttműködés sikeres megvalósításához szükségesek. Az alábbiakban a kézikönyvben részletesebben is bemutatott legfontosabb ajánlásokat láthatod:

1. A tervezésért felelős intézménynek ismernie kell az intézményi együttműködés szempontjából a SUMP-ra vonatkozó nemzeti (vagy regionális) jogi környezetet, és gondosan be kell tartania a jogi előírásokat (3.1.1).
2. Ügyelni kell arra, hogy a fenntarthatóság és a mobilitás szerepeljen a város feladatlistáján, és felvállalják a fenntartható mobilitás alapelveit (3.1.2).
3. Ki kell jelölni az önkormányzatnál egy felelős személyt vagy csoportot, akik ellátják a folyamat projektvezetési feladatait (3.1.3).
4. A projektvezetésnek a rendelkezésre álló forrásokat áttekintve meg kell ismernie, hogy milyen képességbeli és anyagi erőforrásai vannak a városnak, és melyeket kell majd kiszervezni. A projektvezetésnek gondoskodnia kell a megfelelő képességek, adottságok és tudás partnerségbe történő bevonásáról (3.1.4 és 3.2.2).
5. A projektvezetésnek meg kell határoznia, hogy az intézményi együttműködés folyamata milyen működési és földrajzi keretek között valósul meg (3.2.1), ezért tudnia kell, hogy mely partnereket kell bevonnia.
6. A projektvezetésnek meg kell keresnie (3.3.1) és be kell vonnia a partnereket, illetve (3.3.2) meg kell ismernie a feladatlistájukat és a célkitűzéseiket.
7. A szabályokban, illetve a partnerség felépítésében és az erőforrások elosztásában való megállapodás (3.4.2) érdekében a tervezésért felelős intézménynek meg kell határoznia a partnerek szerepeit (3.4.1).
8. Végül a projektvezetésnek biztosítani kell, hogy a feladatok és felelősségi körök megfelelően legyenek elosztva a partnerek között (3.4.3).



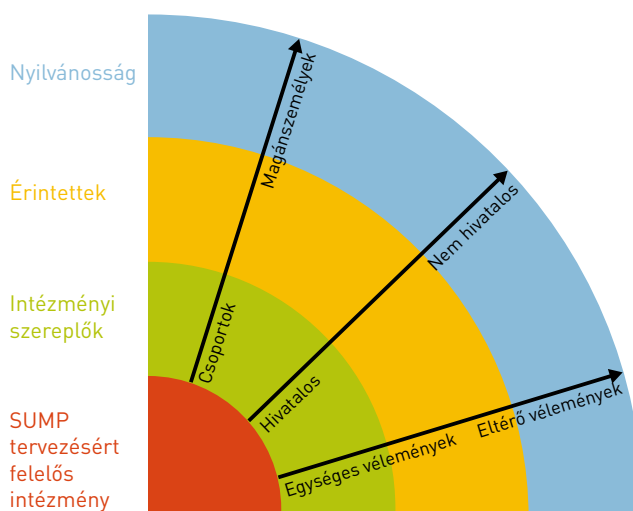
2 Helyzetkép

2.1 Intézményi együttműködés a fenntartható városi mobilitástervezésben

Az intézményi együttműködés egy nagyobb feladatkör része, amely arra vonatkozik, hogy hogyan lehet biztosítani a SUMP társadalmi elfogadottságát. A SUMP-készítésben az önkormányzaté a főszerep, de részvétel és integráció révén más intézményi szereplőket is be kell vonnia a tervek készítésébe (pl. a helyi önkormányzat más osztályait, önkormányzati szerveket, politikai testületeket, szomszédos közösségeket, magasabb szintű hivatali intézményeket). A CH4ALLENGE Részvételi Kézikönyv további információkkal szolgál arra vonatkozóan, hogy hogyan lehet megszólítani az érintetteket és a nyilvánosságot.

Egy fenntartható városi mobilitási terv (SUMP) előkészítéséhez és megvalósításához egyrészt több partner bevonására, másrészt a közlekedést érintő különböző földrajzi méretek és szakterületek összehangolására van szükség. Ebben az értelemben (a Részvételhez hasonlóan) a teljes SUMP-ciklus alatt megvalósítandó kapcsolódó folyamatnak lehet tekinteni a szervezeteken belül és közöttük folyó együttműködésként értelmezhető intézményi együttműködést, amely így pedig horizontális feladatot jelent. Az intézményi együttműködési folyamat az előkészítési szakaszban kezdődik, amikor meg kell határozni az érintett szereplőket, és fel kell kérni őket, hogy vegyenek részt a SUMP-folyamatban. Az érintett szereplőket aztán arra kéri, hogy a célok meghatározásában és a SUMP előkészítésében konstruktív módon vegyenek részt. Az intézményi partnerek közreműködése általában nagyon fontos egy olyan SUMP biztosításához, amelynek nagy hatású előnyei, összehangolt és kölcsönösen előnyös célkitűzései vannak, emellett pedig maximálisan támogatja a SUMP beavatkozásait és szakpolitikáit.

2. ábra: A SUMP-kidolgozásban részt vevő csoportok
Forrás: Rupprecht Consult, 2016



1. szövegdoz: Mit jelent az intézmény a SUMP szempontjából?

Meghatározás – az intézmény valamilyen vallási, oktatási, szakmai vagy társadalmi célból alapított szervezet.

SUMP-összefüggés – a SUMP-irányelvek több ajánlást is tesznek az intézményekre vonatkozóan, különösen a **horizontális integráció** és az **érintettek bevonása** területén. Megemlítik például a kutatási intézményeket és az oktatási intézményeket, mint a SUMP-folyamat jellemző érdekcsoportjait (1.6 tevékenység).



Tekintettel arra, hogy Európában különbözőek a SUMP-ok, nagyon változatosak a helyi intézményi környezetek és különbözőek a nemzeti és/vagy regionális jogi keretrendszerek, nincs egy előre meghatározott lista, hogy mely szervezeteket kell a SUMP előkészítésébe bevonni. Az érintettek kiválasztása ezért egy olyan folyamat, amelyet az adott helyi környezetben kell elvégezni azért, hogy figyelembe vehessék a helyi szinten meglévő intézményi környezetet és konkrét igényeket.

Egy SUMP a „hagyományos” közlekedési vagy forgalmi tervekénél jóval kiterjedtebb dokumentum, ezért különböző szakterületeket, például környezetvédelmet, energia-, oktatásügyet, gazdaságot és egészségügyet érintő intézkedéseket is tartalmaz. Ezért az egyik legelső dolog, amelyet meg kell határozni, hogy mely ágazati elemeket kell figyelembe vennie a fenntartható városi mobilitástervezési módszernek. A terv kiválasztott iránya (pl. az energiaügy és környezetvédelem vagy esetleg az oktatás- és egészségügy vagy a legkülönbözőbb

meglévő intézményi keretrendszerek is vonatkozhatnak rá. További képességek, szempontok és tudás beépítése, illetve kihasználása érdekében azonban a helyi önkormányzatoknak a hivatalos és jogi előírásokon túl mindig törekedniük kell más érintettek bevonására is.

A partnerek kiválasztását nagyban meghatározza az, hogy a különböző helyi és nemzeti szintű szakterületeken milyen sok szereplő működik. A közigazgatás szervezeti tagozódása, illetve a helyi önkormányzat és a szomszédos önkormányzatok közötti kapcsolatok többek között befolyásolhatják, hogy milyen típusú szervezeteket kell bevonni, például más osztályokat, szomszédos településeket, nagyobb (tartományi, regionális stb.) önkormányzatokat vagy szakhivatalokat. Ugyanígy a partnerek kiválasztását meghatározhatja a külső magán- vagy állami szervezetek száma (ideértve a közlekedési vállalatokat, egyesületeket, képviselőket, üzleti vállalkozásokat, kereskedelmi kamarákat stb.) és érdekeltységük/befolyásuk mértéke is.

Az érintettek kiválasztási folyamatában meg kell vizsgálni, hogy a SUMP-együttműködésbe reálisan hány intézményt lehet bevonni. Több intézmény különböző specialitást és érdeklődési kört, viszont több vizsgálatot, véleménykülönbséget és nehézséget is eredményezhet. Az intézmények bevonására nincs ideális szám, de mindig a SUMP hatékony végrehajtását kell biztosítani és fenntartani.

Általában a következő – egymást nem kizáró – együttműködési formákat különböztethetjük meg:

- **Vertikális együttműködés:** egy másik szervezet által irányított vagy elszámoltatott szervezetben vertikális az együttműködés, amit főleg hierarchikus kapcsolatok szabályoznak. A SUMP szempontjából ilyen együttműködés van például egy helyi önkormányzat és a helyi közlekedési hatóságok között. A helyi önkormányzatoknak együtt kell működniük magasabb szintű intézményekkel, például tartományi, regionális és nemzeti és/vagy európai közigazgatási szervekkel is.
- **Horizontális együttműködés:** az egymástól független és önálló szervezetekben horizontális az együttműködés (egyenrangúak együttműködése), és nincsenek hierarchikus kapcsolatok. A SUMP szempontjából gyakori és bevett az ilyen típusú együttműködés például a helyi önkormányzat és a magánüzemeltetők között.

2. szövegdoz: Kik az érintettek a SUMP szempontjából?

Meghatározás – a SUMP-irányelvek (2014) leírása szerint az érintettek olyan szervezetek, közösségek és polgárok, akiket az új közlekedési intézkedések végeredményben pozitívan vagy negatívan érintenek.

SUMP-összefüggés – az elsődleges érintetteket a SUMP 1.6 tevékenysége során az Irányelvekben foglaltak szerint kell meghatározni. A jellemző érintettek felsorolása az Irányelvek 29. oldalán található.

témák középpontba állítása) szerint az „összefogás” szereplőinek összetétele jelentős mértékben eltérhet.

Ezenkívül az Európai Unió egyes tagállamaiban a kidolgozási folyamatra speciális jogi előírások vonatkoznak. Ezekben az országokban a partnerek egy adott típusának bevonása kötelező lehet. Ilyen esetekben leegyszerűsödik a kiválasztás folyamata, és



- **Térségi együttműködés:** különböző földrajzi területeket és szinteket képviselő szervezetek érdekeltek a térségi együttműködésben. Ez a SUMP szempontjából különösen fontos, mivel minden SUMP működési területekre (a tényleges mobilitási helyzetnek, nem pedig a közigazgatási határoknak megfelelő területekre) irányul. Térségi együttműködésre van szükség ezért a helyi önkormányzat és a szomszédos önkormányzatok, illetve a működési terület minden érintett szereplője között.
- **Ágazatközi együttműködés:** a különböző hátteret, tudást és szakterületet képviselő szervezetek és emberek között ágazatközi együttműködés van. Ez is lényeges a SUMP szempontjából, mert a fenntartható városi mobilitástervezés szektorokat átívelő integrációra irányul, ezért igényli a különböző ágazatok közötti együttműködést. Ez lehet a helyzet például a helyi önkormányzat különböző ágazati osztályai között.

Meg kell jegyezni azonban, hogy az együttműködés valamennyi formáját lehet alkalmazni a SUMP kidolgozásának folyamatában. Minden helyzetben meg kell határozni a konkrét együttműködési modelleket, eljárásokat és azt a struktúrát, amelyben a helyi önkormányzatok és az érintettek együttműködnek.

2.2 Miért fontos az intézményi együttműködés?

A SUMP előkészítési és megvalósítási folyamatában különös jelentősége van a hatékony és sikeres intézményi együttműködésnek, mert a szereplőkkel megvalósuló pragmatikus együttműködés segít olyan SUMP-ot kidolgozni, amelyet a lakosság elfogad, gyakorlati, de pénzügyi szempontból is hatékony. Intézményi együttműködés nélkül egyetlen európai helyi önkormányzat sem lehet képes az Európai Bizottság követelményeinek megfelelő SUMP-ot előállítani. Másképp a dokumentum nélkülözni fogja az integrációt és a társadalmi támogatást. A közlekedés és a településrendezés integrációjának hiánya például korlátozhatja a közlekedési tervek hatékonyságát, és negatív hatása lehet a velük párhuzamosan összeállított településrendezési tervre, például növelheti a közúti forgalmat ott, ahol korábban nem tervezték.

A jó intézményi együttműködés kézzelfogható, pozitív előnyöket biztosíthat, ideértve a következőket:

- Az intézményi együttműködés első legnagyobb haszna az, hogy növeli a SUMP-kivitelezés hozzáadott értékét, tudását és forrásellátottságát. A projektet így újabb ismeretek és meglátások támogatják, ami a projektvezetést is segíti. Az intézményi együttműködés révén a partnerek továbbá olyan szinergiákat teremtenek, amelyek végül pozitívan befolyásolják a SUMP hatékonyságát és sikerét.
- Az intézményi együttműködés egy másik pozitív hatása, hogy javul a SUMP elfogadottsága a széles közvélemény és az érintettek körében. Az érintett szereplők készek jobban támogatni azt a tervet, amelynek tervezésében maguk is részt vettek. Az érdekképviselői szervezetek bevonása biztosíthatja továbbá a lakosság azon rétegeinek támogatását, amelyeket képviselnek és amelyek érdekeit ők védik.
- Az intézményi együttműködés harmadik fő eredménye, hogy potenciálisan újabb külső finanszírozási forrásokat vonz azáltal, hogy konkrét területeken a finanszírozási szervek célkitűzéseikhez igazítja a SUMP céljait. A nemzeti környezetvédelmi ügynökségek például hajlandóak lehetnek a SUMP-ban foglalt intézkedéseket finanszírozni, ha intézményi együttműködés révén kiemelt figyelmet fordítanak többek között a szén-dioxid-kibocsátás vagy az energiafogyasztás csökkentésére.
- Végül a SUMP szempontjából az intézményi együttműködés nagyobb ellenőrzést biztosít a különböző helyi infrastruktúra-, és közlekedési hálózatok felett, ideértve a közösségi közlekedési hálózatokat és a parkolást. Ez különösen fontos, mivel célirányos közlekedési beavatkozások alkalmazására és végrehajtására van szükség ahhoz, hogy a SUMP megvalósítása során elérjék a célokat. A közlekedési hálózatok és infrastruktúrájuk tulajdonosai és/vagy irányítói a SUMP-folyamatban való részvételükkel biztosítják az intézményüknek azt a befolyást, amely hálózataik és infrastruktúráik vonatkozásában szükséges. Arra lehet számítani, hogy az érintett szereplők a SUMP-célkitűzéseket jobban megértve együttműködnek és végrehajtják a SUMP keretrendszerében meghozott döntéseket, vagy befolyásolják beruházási döntéseiket.



2.3 Intézményi együttműködés Európában

Az intézményi együttműködés minden olyan európai ország és város SUMP-folyamatának elengedhetetlen eleme, ahol az együttműködés akadályai és előnyei általában igen hasonlóak. Az egyes országok jogi keretrendszerének árnyalatnyi különbségei miatt azonban az intézményi együttműködés (és általában a SUMP-ok is) Európa-szerte különböző folyamatokon keresztül és különböző jogi környezetben valósulnak meg.

Egyes országokban (vagy régiókban) a helyi önkormányzatoknak igen szigorú, világos és normatív irányelveknek kell megfelelniük. A belgiumi Flandriában például regionális rendelet szabályozza a SUMP előkészítését és megvalósítását. Intézményi együttműködés esetén a flamand helyi önkormányzatoknak létre kell hozniuk egy helyi irányító bizottságot és egy regionális mobilitási bizottságot, és együtt kell működniük a hatóság típusa szerint előre meghatározott (tartományi, flamand kormányzati) tanácsadó szervekkel (Cré és Mourey, 2015). Az Egyesült Királyságban a 2000. évi Közlekedési Törvény arra kötelezi a helyi közlekedési hatóságokat, hogy különböző típusú érintettekkel (autóbusz-üzemeltetők, vasút-üzemeltetők, kerületi tanácsok és/vagy megyei tanácsok a saját területükön) konzultáljanak, a helyi önkormányzatok azonban szabadon konzultálhatnak bárkivel, akit arra alkalmasnak tartanak (Cré és Mourey, 2015).

Ezzel szemben más országokban (vagy régiókban) nem vonatkoznak a helyi önkormányzatokra közvetlenül a SUMP-okhoz kötődő jogszabályi kötelezettségek vagy keretrendszerek. Ez a helyzet néhány közép-európai országban, például a Cseh Köztársaságban, ahol nincs a SUMP-ra vonatkozó nemzeti iránymutatás vagy jogszabály (Endurance projekt weboldala), illetve Magyarországon, ahol a SUMP-ok készítésére még nincsenek jogi szabályozások (Endurance projekt weboldala).

Középen helyezkedik el néhány olyan ország (vagy régió), amely a településeket tanácsokkal ellátó nemzeti iránymutatásokat határoz meg, de ezek nem kötelezőek. Németországban például a SUMP-ok készítésére nincsenek jogszabályok (Cré és Mourey, 2015), a közlekedésfejlesztési tervek készítéséhez azonban kiadtak néhány olyan ajánlást, amely az intézményi együttműködésre vonatkozó, nem kötelező érvényű tanácsokkal szolgál.

Így az európai országokban (vagy régiókban) igen változó lehet, hogy jogi értelemben milyen típusú partnereket kötelező (vagy kell) a SUMP előkészítésébe és megvalósításába bevonni. Egy szigorú nemzeti jogi keretrendszer megkönnyíti a partnerkiválasztás folyamatát, mivel előírja, hogy a SUMP-folyamatba bizonyos típusú társadalmi szereplőket be kell vonni. Egy kevésbé szigorú nemzeti (vagy regionális) jogi keretrendszer esetén, vagy ha nincs ilyen jogi keretrendszer, az irányító helyi önkormányzat döntheti el, hogy a SUMP-folyamatban való részvételre milyen partnereket és érintetteket választ ki.

A jogi keretrendszereken túl az intézményi együttműködést Európa-szerte különböző módon befolyásolhatják az együttműködés tekintetében különböző európai kultúrák és jellegzetességek is. Megállapították, hogy az „együttműködés” kultúrája néhány európai országban kevésbé fejlett és mélyen gyökerező, mint másokban. Ezekben az országokban az együttműködés iránti lelkesedés alacsony, ezért az intézményi együttműködés folyamata nehézkes. Az érdekelt intézmények például vonakodhatnak attól, hogy adatokat vagy információkat osszanak meg a partnerekkel. Nyilvánvaló, hogy ez akadályozza a sikeres intézményi együttműködés folyamatának kedvező kimenetelét.



2.4 Az intézményi együttműködés leggyakoribb nehézségei

Megállapították, hogy az általános intézményi együttműködés területén melyek azok a szempontok és elemek, amelyek a legnagyobb nehézséget jelentik az együttműködés folyamatában, különösen a fenntartható városi mobilitás tervezése esetén. Az intézményi együttműködés legnagyobb akadályát a következő fontosabb témakörök jelentik, amelyeket négy különböző területen gyűjtöttek össze.

A megfelelő partnerek megtalálása

- **Partnerek körüli bizonytalanság** – a SUMP különleges tervi sajátosságai miatt az intézményi együttműködés folyamatába az érintettek különböző típusait kell bevonni, ideértve azokat a szervezeteket és érintetteket, akik a klasszikus közlekedésirányítási tevékenységekben általában nem szoktak részt venni. Ennek megfelelően a SUMP tervezési folyamatát segítő intézménycsoport összetétele nehezen megoldható kérdésnek tűnik.
- **Szakértelemhiány** – meg kell állapítani és figyelembe kell venni az együttműködő szervezeteken belüli vonatkozó tapasztalati tudást, valamint a megfelelő kompetenciákat és képességeket. Körültekintő eljárással meg kell akadályozni, hogy bárkit olyan szerepbe kényszerítsenek, amelyhez nem ért. Nem szabad alábecsülni, milyen potenciális hatása lehet a SUMP-folyamatra a félreérthetőségnek, a részleges ismereteknek és a különböző ágazatok eltérő szakmai megközelítéseinek.

Az érintett partnerek bevonása

- **A SUMP-felépítés bonyolultsága** – a SUMP-folyamat különlegesen sokszínű érintett témái és szereplői miatt rendkívül bonyolult és nehéz a koordináció a várospolitikai egyéb területeivel. A tervezésért felelős önkormányzat elbizonytalanodhat, hogy más ágazatokat hogyan vonjon be, és hogyan tegye őket érdekeltté a SUMP elkészítésében. Mivel a SUMP több szakma közreműködését is igényli, az is problémát jelent, hogy hogyan növeljék a SUMP ismertségét, és hogyan vegyék rá a közlekedésen kívüli szereplőket, hogy vegyenek részt a SUMP-folyamatban.

- **Ellentétes célkitűzések** – a szereplők különböző, potenciálisan ellentétes célkitűzéseket hoznak magukkal. Arra lehet számítani, hogy a különböző szervezeteknek vagy akár ugyanazon szervezet különböző részeinek különbözőek a prioritásai. Különösen igaz ez a „versengő” helyi önkormányzatokra (amelyek azért versengenek, hogy a többiek kárára gazdasági tevékenységet vonzzanak magukhoz, vagy megszüntessék a közlekedési dugókat) és a társadalom különböző szegmenseit képviselő szervezetekre (pl. környezetvédelmi és ipari szervezetek vagy motoros és kerékpáros szövetségek).
- **Nem megfelelő időzítés** – nem a SUMP az egyetlen terv, amelyet a helyi önkormányzatok készítenek és végrehajtanak. Következésképpen a alátámasztó stratégiai tervek is különböző időtávra vonatkozhatnak, például lehet, hogy az az időtáv ami a területrendezési eszközökre vonatkozik, nem egyezik meg, a közlekedésfejlesztési eszközök időtávjával. Ez aztán bizonytalansági problémákat szülhet, és bizonyos korrekciókat tesz szükségessé.

Megállapodás a feladatokban

- **Irányítás** – a nem megfelelő irányítás akadályozhatja a konfliktusok megoldását és az együttműködés kialakítását. Az erős irányítás, illetve a vezetőtől való túlzott függőség azonban bizonytalansághoz vezethet a vezető által támogatandóként kiválasztott tervek irányát, megfelelőségét és hatékonyságát illetően. A SUMP szempontjából ez azt jelentheti, hogy a vezető a saját, illetve szervezetének érdekei, és nem hatékonyságuk szerint választja ki a támogatandó intézkedéseket.
- **A feladatok összehangolása és a szerepek tisztázása** – a SUMP kidolgozásában és megvalósításában a szereplőknek különböző feladatköreik, illetve megbízóik is lehetnek, akik felé elszámolással tartoznak, aminek következtében bizonytalansági problémák, felelősségáthárítás és a feladatokban mutatkozó hiányosságok keletkezhetnek közöttük.



- **Erőforrások összehangolása** – Egy SUMP megvalósításánál szűkösek lehetnek a pénzügyi, emberi és egyéb erőforrások (pl. ingatlan), és aligha valószínű, hogy egyetlen szereplő rendelkezik ezekkel. Az erőforrások összevonásához különböző szereplők közreműködésére – ideértve a képességet, hogy a kijelölt szereplőket és képviselőiket meggyőzzék az előnyökről –, illetve az erőforrások elosztására vonatkozó megállapodásra van szükség.
- **Áttekinthetlenség** – üzleti titokra, illetve szervezeti kultúrára vagy személyes adatokat védő előírásokra hivatkozva az adatok vagy információk megosztásától való tartózkodás mindig bonyolíthatja az együttműködés tervezését – a hivatalos vagy jogi megállapodásokra előírják az adatvédelmet vagy az adatgyűjtésre vonatkozó feltételek figyelembevételét. Problémákat okozhat az is, ha azért vonakodnak megosztani az információt és adatokat, mert attól félnek, hogy hibákat követnek el.

Megfelelés a jogi környezetnek

- **Jogi környezet** – Európában számos nemzeti (vagy regionális) jogszabály vonatkozik a SUMP-okra és/vagy az intézményi együttműködésre. E nemzeti (vagy regionális) jogszabályok mellett létezik egy európai jogi keretrendszer is. Megállapítható, hogy a SUMP összefüggésében a heterogén rendeletek zavaró és nehezen megoldható kérdést jelentenek. Mindig kérjünk jogi tanácsot az intézményi együttműködésre vonatkozó kötelezettségekről és a megvalósítandó folyamatokról, mielőtt egy SUMP létrehozásába belefogunk.

Az „elmélettől a gyakorlatig” című részben részletesebben is foglalkozunk ezekkel a kérdésekkel és a kapcsolódó témákkal a fent említett fő témákról szóló négy fejezeten keresztül.



Budapesti közlekedés
Forrás: BKK Budapesti Közlekedési Központ



3 Az elmélettől a gyakorlatig

A kézikönyv következő része gyakorlati információforrásként készült azon szervezetek és SUMP-vezetők számára, akik a hatékony és eredményes intézményi együttműködés útjában álló akadályokkal küzdenek. Az írás az intézményi együttműködés CH4LLENGE projekt keretében feltárt négy legnagyobb kihívását jelentő kérdésre ad választ.

Részletes magyarázatokkal és a különböző CH4LLENGE városok kiválasztott gyakorlati példáin keresztül a fejezet a következő kérdések megválaszolásában szeretne segíteni a gyakorlati szakembereknek:

- Hogyan teljesítsük a jogi előírásokat?
- Hogyan találjuk meg a megfelelő intézményi partnereket a SUMP keretében folyó munkához?
- Hogyan vonjuk be hatékonyan az érintett partnereket a SUMP-együttműködésbe?
- Hogyan osszuk meg a partnerek között a szerepeket és a felelősségi köröket?

A következő táblázat (1. táblázat) a sikeres intézményi együttműködés folyamatának megvalósításához szükséges tevékenységi területeket mutatja be.

1. táblázat: Feladatok a hatékony szervezeti partnerek közötti együttműködés eléréséhez

Célkitűzés	Feladatok
Tökéletes előkészítés	<p>A nemzeti (vagy regionális) jogi környezet megismerése, és a jogi előírások betartása</p> <p>A fenntartható mobilitás alapelveinek felvállalása</p> <p>Projektvezetés és a szerepek kijelölése</p> <p>A rendelkezésre álló (képességbeli és anyagi) erőforrások áttekintése</p>
A megfelelő partnerek megtalálása	<p>A működési és földrajzi terjedelem meghatározása</p> <p>A megfelelő képességek, adottságok és tudás megállapítása</p>
Az érintett intézményi szereplők bevonása	<p>A partnerek megkeresése és aktív bevonása</p> <p>Az intézményi szereplők meggyőzése, hogy aktívan vegyenek részt a SUMP-folyamatban</p> <p>A partnerek feladatlistájának és célkitűzéseinek megismerése</p>
Megállapodás a szerepekben és felelősségi körökben	<p>A partnerek szerepeinek, illetve a partnerség felépítésnek és szabályainak meghatározása</p> <p>Az erőforrások, feladatok és felelősségi körök felosztása</p>



3.1 Tökéletes felkészülés az intézményi együttműködésre

A SUMP-készítésben már tapasztalatokkal rendelkező városok a SUMP-készítés legfontosabb részeként a tervezési folyamat tökéletes előkészítését jelölték meg. Még nem mindenki tudja vagy vállalja azt a városában vagy a szervezeténél, amit egy SUMP jelent. Gyakori, hogy a szakpolitikát és a tervezést jobban ismerő dolgozók elkötelezettek, akik viszont a megoldások végrehajtásáért felelnek, ugyanúgy szeretnék végezni a dolgukat, ahogy eddig is.

A SUMP tökéletes előkészítésének számos olyan területe van – különösen a tervciklus első negyedében –, amelyeket a SUMP-irányelvek megállapítanak és elmagyaráznak (Rupprecht Consult, 2014). Az intézményi együttműködéssel összefüggésben három elemet érdemes kiemelni: a fenntartható mobilitás alapelveinek felvállalása, a projektvezetés kijelölése és a rendelkezésre álló erőforrások áttekintése.

3.1.1 A nemzeti (vagy regionális) jogi környezet megismerése, és a jogi előírások betartása

Bár a SUMP a városi agglomeráció szintű mobilitással foglalkozik, a városi mobilitás tágabb regionális, nemzeti és európai tervezési keretrendszerébe is illeszkednie kell. A lehetőségek (pl. SUMP projektfinanszírozási lehetőségek) kihasználása, a későbbiek során pedig a magasabb szintű intézményekkel való konfliktusok elkerülése érdekében előbb elemezni kell az összes vonatkozó dokumentumot.

Megoldhatjuk a kérdést, ha leltárt készítünk a jogi rendelkezésekről és útmutatásokról, így például az útdíj-megállapításra, a parkolás üzemeltetésére vagy a közúti közlekedésbiztonsági célokra vonatkozó nemzeti szintű rendelkezésekről. Valószínűbb, hogy ezek a rendelkezések a SUMP konkrét intézkedéseinek alkalmazását, nem pedig magának a SUMP-nak a formáját érintik. Hosszú távú törekvésként a SUMP megnevezhet egy olyan intézkedést – például az útdíj-megállapítást –, amelyet jelenleg nem vezethet be a

város, mivel nincs meg a nemzeti jogszabály, amely lehetővé tenné azt. Más esetekben a nemzeti vagy nemzetközi jogszabályok olyan intézkedéseket tehetnek szükségessé a SUMP-ban, amelyeket egyébként a helyi politika nem tenne lehetővé. Az Unió levegőtisztaságról szóló irányelve előírhatja például egy alacsony kibocsátási zóna létrehozását, ami komolyan korlátozza a gépjárművek behajtását a város egyes részeibe. Azt is fontos megvizsgálni, hogy más kötelező (jogszabályban előírt) tervek (például területhasználatra vonatkozó tervek) irányadó jogszabályok megállapítanak-e a SUMP kidolgozására olyan korlátozásokat, amelyek más országokban nem kötelezőek.

A legtöbb uniós országban a városok abba az akadályba ütköznek, hogy a SUMP-nak nincs nemzeti keretrendszere, de ezt pozitívként is fel lehet fogni, mert nagyobb mozgásteret biztosít például a SUMP célkitűzéseinek, céljainak és határidőinek meghatározásában. Ha nincs nemzeti keretrendszer, akkor helyben kell megkeresni a SUMP fő motíváló tényezőit.

Az együttműködésre vonatkozó uniós előírások alkalmazásán túl egyes országok (vagy régiók) a SUMP-kidolgozásával összefüggésben további egyedi jogi előírásokat is megállapítanak az intézményi együttműködésre. Más országokban ezzel szemben a tervek készítésére olyan intézményi egyeztetési feladatok vannak, amelyek a magasabb rendű jogszabályok (pl. térségfejlesztés, területrendezés) részei. Nagyon sok országban azonban a helyi önkormányzatoknak nincsenek a SUMP-ra vagy az intézményi együttműködésre vonatkozó jogi kötelezettségeik.

Mivel azonban nemzeti (vagy regionális) szinten igen eltérő a helyzet, a jogi előírásokat gondosan ellenőrizni kell. A nemzeti jogszabályok előírhatják például, hogy a tervek és szakpolitikák kidolgozása során együttműködjenek vagy párbeszédet folytassanak a szomszédos önkormányzatokkal, vagy kikérjék a főszereplők véleményét. Csak példaképpen, törvényileg „kötelező együttműködés” érvényes az Egyesült Királyságban, ahol a SUMP-oknak kialakult jogi keretrendszere van.

A városi szintű belső szabályok is meghatározzák az alkalmazott módszert. Közigazgatási szabályokra



épülő világos eljárások határozzák meg, hogy kit kell kijelölni a SUMP-folyamat vezetőjének, és kinek van döntési joga. A legtöbb esetben az eljárásra vonatkozó írásbeli felhatalmazást követően a helyi önkormányzat választott tanácsa és az igazgatás között megkezdett párbeszéddel indul a folyamat.

Egyes SUMP-okban már a Stratégiai Környezeti Vizsgálat (SKV) néven ismert 2001/42/EK uniós irányelv

által előírt keretrendszert alkalmazzák. SKV-t kell lefolytatni „bizonyos tervek és programok környezetre gyakorolt hatásainak felmérése” céljából.

West Yorkshire (kiemelt) példája a szaktanácsadók szerepét és a különböző szakaszokat mutatja, amelyekre a terv környezeti hatásainak felmérése vonatkozó SKV-előírások betartása érdekében volt szükség.



KIEMELT HELYI PÉLDA

West Yorkshire: Együttműködés az SKV folyamatában

Az Egyesült Királyságban a nemzeti jogszabályok számos előírását kell betartani a SUMP-végrehajtás értékelésénél. Az SKV egy tágabb integrált fenntarthatósági vizsgálat (ISA, Integrated Sustainability Appraisal) része, amely az élőhely-rendelet vizsgálatra (HRA, Habitats Regulation Assessment), az egyenlőségi hatásvizsgálatra (EqIA, Equalities Impact Assessment) és az egészségügyi hatásvizsgálatra (HIA, Health Impact Assessment) vonatkozó jogi előírásokat is teljesíti, és kiterjed a gazdasági és társadalmi hatásokra. A West Yorkshire Combined Authority – WYCA – (Anglia, Egyesült Királyság) külső szaktanácsadókat bízott meg, hogy végezzék el a formálódó SUMP integrált fenntarthatósági vizsgálatát. Az intézményi együttműködés következő fő szakaszaira került sor:

1. A Fenntarthatóság kulcskérdései című anyag terjesztése a megkérdezettek között

Az ISA terjedelmét és a lehetséges fenntarthatósági kérdéseket számos főszereplő körében felmérték, ideértve a kötelezően megkérdezendő Natural England (környezet), Historic England (történelem és archeológia) és Highways England (Anglia stratégiai közúthálózata) nevű szervezeteket, amit a kapcsolattartókról vezetett meglévő adatbázisok is segítettek.

Így a SUMP-kidolgozás folyamatát a WYCA azon érintettek körére tudta szűkíteni, akik részéről közreműködési lehetőséget látott, és teret adott olyan helyi kérdések felvetéséhez, amelyeket a SUMP-folyamatban fel kellett vetni.

2. Az STP* (SUMP) kidolgozásának műhelymunkái politikai szereplőkkel

A politikai vezetőknek bemutatják más lehetőségekkel összehasonlítva, hogy a mobilitástervhez meghatározott irányelvek és célkitűzések megvalósítása milyen hatásokat eredményezhet. Ezek közé tartoznak a negatív hatásokat esetlegesen mérséklő lehetőségek.

* STP - Single Transport Plan, West Yorkshire fenntartható városi mobilitástervének helyi elnevezése.

3. STP (SUMP) konzultáció a nyilvánossággal és az érintett érdekcsoportokkal

Megkérdezték a lakosságot és a legfontosabb érdekcsoportokat is az ISA-folyamat megállapításairól, ideértve az esetleges hatásokat és enyhítő intézkedéseket, amelyeket az előnyök növelése érdekében a SUMP keretében alkalmazni kell. A legnagyobb kihívás annak biztosítása, hogy a szakmai vizsgálat adatait és információit a nagyközönség is értelmezni tudja, és megértse a hétköznapi nyelven megfogalmazott potenciális hatásokat.



3.1.2 Projektvezetés és a szerepek kijelölése

A „projekt” olyan ideiglenes szervezet, amelyet valamilyen elfogadott üzleti indok alapján egy vagy több kereskedelmi termék megvalósítása céljából hoznak létre [Prince 2, 2009]. A projektvezetés szerepe akkor válik fontossá, amikor a SUMP-ot projektnek tekintik, ebből a szempontból pedig nagyon fontos a projektvezetés (a projektvezető és/vagy a projektvezető részleg) kijelölése.

A SUMP projektvezetése számos formát ölthet, a legjobb gyakorlat szerint azonban a helyi önkormányzatok belül egy adott közigazgatási részlegnek van világos felhatalmazása arra, hogy a SUMP-folyamatot levezesse. Ezen a részlegen belül kijelölnek egy személyt vagy egy csoportot, aki a továbbiakban viszi a SUMP-folyamatot.

A gyakorlatban a projektvezetéssel kapcsolatos tényleges tevékenységekkel meg lehet bízni egy tanácsadót. Ebben az esetben ajánlott, hogy a városi szolgálatok vagy az igazgatás megtartsa az általános koordinációt, és megtervezze a minőségirányítás elvégzéséhez elegendő szükséges erőforrásokat és képességeket.

Lehet, hogy a SUMP-előkészítésben számos intézmény vesz tevékenyen részt, a levelezőlisták terjedelmesek, az értekezletek pedig zsúfoltak. A folyamathoz elég erős vezetésre van szükség, amely a kiváló minőségű és kölcsönösen elfogadott terv előállításának biztosítása érdekében képes a különböző belső/külső érintettek számára megfogalmazni egy világos folyamatot és elvet. A hatékony projektvezetésnek csökkennie kell a zavarokat, és korlátoznia kell a párhuzamos munkavégzés lehetőségét.

A döntéshozók részéről a fenntarthatósági elvek melletti általános elkötelezettség jele lehet a politikai szinten elfogadott „közlekedési hierarchia”, amelynek tetején a gyalogosok, a kerékpárosok és a közösségi közlekedés, alján pedig a személygépkocsik vannak abban az értelemben, ahogy a város milyen sorrendet állít fel az útfelületet igénybevevők között. Egy másik példa az az elképzelés, hogy az utcák nemcsak a közlekedést szolgálják, hanem olyan helyek is, ahol az emberek találkoznak, társaságban vannak, és pénzt költenek.

Az előzőekben felvetett kérdések megoldását segíthetik a következő intézkedések:

- Különböző figyelemfelhívó előadások különböző célközönségek számára. Politikusok számára elég egy nagyon rövid előadás vagy találkozó, ahol bemutatják a SUMP alapelképzelését, a megvalósított intézkedéstípusokat és a sikeres SUMP-ok helyi gazdaságra és életminőségre gyakorolt hatásait. A szakterület dolgozóinak egy félnapos előadáson hasonló üzeneteket lehet átadni, mellette pedig részletesebben bemutatni a SUMP tartalmát és azt, hogy hogyan egészítheti ki a hatályos jog által előírt terveket. Sokszor segítheti a mondanivaló befogadását, ha egy másik város vagy ország szakértője is hozzászólhat ezeken az előadásokon, különösen akkor, ha úgy gondolják, hogy a városhoz hasonló adottságokkal rendelkező helyről érkeznek.
- A közlekedési és településrendezési eszközök áttekintésével annak megállapítása, hogy jelenleg mennyire veszik figyelembe a fenntarthatóságot. Ezt a feladatot egy egyszerű ellenőrző lista segítségével, illetve a meglévő tervek áttekintésével nagyon egyszerűen el lehet végezni. Bizonyos esetekben előfordulhat, hogy nincs közlekedési terv, de a településrendezési terveket akkor is át lehet tekinteni. A másik megoldás az, hogy a város vezető dolgozói közül néhányat megkérdezve tájékozódunk ezeknek a dokumentumoknak a tartalmáról.
- Találkozó a vezető politikusokkal és meghatározó szakértőkkel már az első időkben annak megbeszélése érdekében, hogy mi a véleményük a SUMP-ban szereplő fenntarthatóságról. Néhány politikus és gyakorlati szakember megkérdezésével képet lehet kapni arról, hogy a munkájukkal kapcsolatos gondolkodásban mennyire érződik a fenntarthatóság.

3.1.3 Projektvezetés és a szerepek kijelölése

A „projekt” olyan ideiglenes szervezet, amelyet valamilyen elfogadott üzleti indok alapján egy vagy több kereskedelmi termék megvalósítása céljából hoznak létre [Prince 2, 2009]. A projektvezetés szerepe akkor válik fontossá, amikor a SUMP-ot projektnek tekintik, ebből a szempontból pedig nagyon fontos a projektvezetés (a projektvezető és/vagy a projektvezető részleg) kijelölése.



A SUMP projektvezetése számos formát ölthet, a legjobb gyakorlat szerint azonban a helyi önkormányzaton belül egy adott közigazgatási részlegnek van világos felhatalmazása arra, hogy a SUMP-folyamatot levezesse. Ezen a részlegen belül kijelölnek egy személyt vagy egy csoportot, aki a továbbiakban viszi a SUMP-folyamatot.

A gyakorlatban a projektvezetéssel kapcsolatos tényleges tevékenységekkel meg lehet bízni egy tanácsadót. Ebben az esetben ajánlott, hogy a városi szolgálatok vagy az igazgatás megtartsa az általános koordinációt, és megterveze a minőségirányítás elvégzéséhez elegendő szükséges erőforrásokat és képességeket.

Lehet, hogy a SUMP-előkészítésben számos intézmény vesz tevékenyen részt, a levelezőlisták terjedelmesek, az értekezletek pedig zsúfoltak. A folyamathoz elég erős vezetésre van szükség, amely a kiváló minőségű és kölcsönösen elfogadott terv előállításának biztosítása érdekében képes a különböző belső/külső érintettek számára megfogalmazni egy világos folyamatot és elvet. A hatékony projektvezetésnek csökkentenie kell a zavarokat, és korlátoznia kell a párhuzamos munkavégzés lehetőségét.

3. szövegdoxoz: A projektvezetés

A projektvezetés a tervezésért felelős intézménynek az a csoportja vagy embere, aki a teljes SUMP-folyamat irányításáért felelős. A név arra utal, hogy a SUMP-megvalósítás és az intézményi együttműködés folyamatát projektként kell irányítani. A SUMP tervezési folyamata a gyakorlatban nem sokban különbözik az önkormányzatok által irányított más projektektől vagy tervezési folyamatoktól. A tevékenységeknek különösen az intézményi együttműködést érintő folyamata közismert projektvezetési modellekre épül, a helyi önkormányzatok pedig nyugodtan támaszkodhatnak a meglévő projektvezetési tapasztalatokra annak érdekében, hogy a SUMP-tervezési folyamat pozitív eredménnyel végződjön.

A projektvezetés feladatai

A projektvezetés fő feladata a SUMP hatékony végrehajtásának biztosítása. Ide tartozik az, hogy a vezető által meghatározott kereteken belül történő végrehajtás biztosítása érdekében megtervezi a feladatokat – szükség esetén azok átadását –, illetve a nyomon követés folyamatát.

A projektvezetés feladata, hogy a meghatározott – főleg pénzügyi, időbeli, feladatbeli – keretek között megvalósítsa a SUMP-terméket, és végigjárja a jogi keretrendszer, az adat- és bizonyítékgyűjtés, az intézményi együttműködés és az engedélyezési folyamat útvesztőit, ami biztosítja az elszámoltathatóságot, a nyilvánossággal és az érintettekkel folyó konzultáció számára pedig a megfelelő lehetőséget.

A SUMP-előkészítés folyamatában a világos szerepek és feladatkörök biztosítása érdekében a projektvezetésnek meg kell határoznia néhány alapelvet, ideértve a felső vezetői beszámolás folyamatait. A projektvezetés felel továbbá a SUMP-előkészítés kimeneteinek, kockázatainak, határidőinek és állapotának kezeléséért.

A projektvezető részleg vagy a felelős tanácsadó összehangolja, kialakítja, megszervezi, bonyolítja a belső kapcsolattartást, és előkészíti a meghozandó döntéseket (például kik üljenek asztalhoz).

Fontos tudni, hogy a projektvezetés nem hoz egyedül stratégiai döntéseket. A közigazgatási döntéshozatal hierarchikus elveket, mégpedig a belső együttműködés elveit követő összetett folyamat. A fontos döntéseket csoportosan és a felsőbb közigazgatási szintekkel szoros párbeszédet folytatva hozzák meg.

Végezetül érdemes megemlíteni, hogy a projektvezetés szerepe változó lehet, mivel a közszolgálati kultúrák és eljárások egyedileg jellemzőek minden országra, városra, de még tárcára is. A projektvezetés intézményen belül meghatározott szerepe és pozíciója (pl. mekkora „döntési jogkör” van a projektvezetés kezében, mely osztályhoz tartozik az illető, ki az illető felettese) nagyban függ a belső felépítéstől és attól, hogy a közigazgatás mekkora befolyással kívánja felruházni a projektvezetést.



Projektvezetési képességek

Nagyszakirodalmavan annak, hogy egy projektvezetőnek milyen adottságokkal, képességekkel és kompetenciákkal kell rendelkeznie. A SUMP értékének növelése érdekében általában vezetői ellenőrzéssel és rugalmassággal kell párosulnia belső és külső partnerekkel történő hatékony kommunikációnak.

A projektvezetésnek a folyamatban részt vevő különböző belső és külső érintettekkel is érintkeznie kell. Ennek része lehet a partnerekkel a részvételről folytatott tárgyalás vagy a kollégák lelkesítése, hogy vegyenek részt a folyamatban. A projektvezetésnek közben kell tartania a terv végrehajtását.

A drezdai kerekasztal kiemelt példája szerint a projektvezetésnek közreműködésre és részvételre kell ösztönöznie a nyilvánosságot, közvetítenie kell az egymással szembenálló szakértői vélemények között, össze kell hangolnia a találkozókat, és ellenőriznie kell a tárgyalások eredményeit.

A projektvezetés szerepe kiterjed a megfelelő tervezésre és költségvetés-készítésre, illetve a megvalósíthatóság biztosítására. A projektvezetésnek jól kell ismernie az összes vonatkozó jogi és törvényi előírást.

Projektvezetési eszközök

A projektvezetés által használt eszközkészlet segítségével többféle közönség számára is meg lehet fogalmazni, hogy a SUMP megvalósításának milyen feladatai, folyamatai, kimenetei, függőségei és kockázatai vannak. A legfontosabb dokumentumok közé tartoznak a következők:

- A tervezési módszertan rögzíti a SUMP kidolgozásának elvét, ideértve a projekttől várt kimeneteket, eredményeket és előnyöket.
- A tervezési ütemterv megfogalmazza, hogy a SUMP-ot hogyan kell megvalósítani, ideértve a közreműködőket, és azt hogy a terméket mikorra és minek a felhasználásával kell megvalósítani.
- Tájékoztató jelentések – egy adott idő alatt elért előrehaladás és annak eredményei, továbbá a következő időszak feladatainak és céljainak részletezése.
- Helyzetjelentés – az elért előrehaladást részletező jelzőrendszer, ahol a „piros” a végrehajtási kockázatokat, például a hiányzó adatokat jelenti.

A kiemelt West Yorkshire-i példa a projektvezetés szerepének néhány oldalára hívja fel a figyelmet, ideértve a megfelelő eszközöket, amelyek segítségével a projektvezetés beszámolókat készíthet, és tájékoztathatja az érintetteket.

3.1.4 A rendelkezésre álló (képeségbeli és anyagi) erőforrások áttekintése

Nagyon fontos, hogy a SUMP-előkészítés folyamatának sikeres lebonyolításához és az intézkedések végrehajtásához legyen elegendő erőforrás, nevezetesen munkaerő, képesség és pénz. A SUMP-ot első alkalommal készítő legtöbb önkormányzatnak szakértőket kell megbíznia. Az is fontos azonban, hogy a szervezeten belül kiépítsék a szaktudást, és az illetékes szervezetek között megteremtsék a hosszú távú együttműködést. Ez a tevékenység nagyon fontos a tényleges tervezési folyamatban részt vevő csoport összeállítása szempontjából. A tudásbeli hiányosságok felismerése és (pl. oktatással, együttműködéssel, alvállalkozók igénybevételeivel történő) megszüntetése érdekében célszerű elkészíteni egy tudásfejlesztési tervet.

Az előzőekben felvetett kérdések megoldását segíthetik a következő intézkedések:

- A lehetséges költségvetés meghatározása és a politikai jóváhagyás biztosítása, ideértve azt, hogy hogyan fogják finanszírozni a SUMP kidolgozását és a SUMP-intézkedések végrehajtását. Az Unió SUMP-irányelvei (2014) a 100 000 lakosú vagy annál nagyobb francia városok tapasztalataira hivatkoznak, amelyek 200 000 és 400 000 € közötti összeget költenek saját SUMP-jaik előkészítésére. A SUMP-előkészítés legdrágább eleme az adatgyűjtés és a közlekedésmódellezés, ezért fontos tisztában lenni vele, hogy mennyi adatra és milyen bonyolultságú modellezésre van szükség a SUMP kidolgozásához, mielőtt a terv előkészítéséhez és megírásához szükséges források politikai jóváhagyását kérjük. A városok által a SUMP kidolgozásában tapasztalható legfontosabb akadályt az ehhez, később pedig a terv kidolgozásához és végrehajtásához szükséges források hiánya jelenti.
- A szükséges képességek meghatározása, amelyek már rendelkezésre állnak, illetve azok megszervezése, amelyek még nem állnak rendelkezésre. Abból kiindulva, hogy a projektvezetési képességek szempontjából a



projektvezető részleg jól áll, akkor is fel kell mérni, hogy rendelkezésre állnak-e olyan képességek, mint például a stratégiai gondolkodás, a SUMP keretében végrehajtható különféle intézkedések ismerete,

illetve a városi közlekedésre vonatkozó legfontosabb adatok gyűjtésének, illetve a stratégiai célkitűzésekkel összehasonlított elemzésének és bemutatásának képessége.



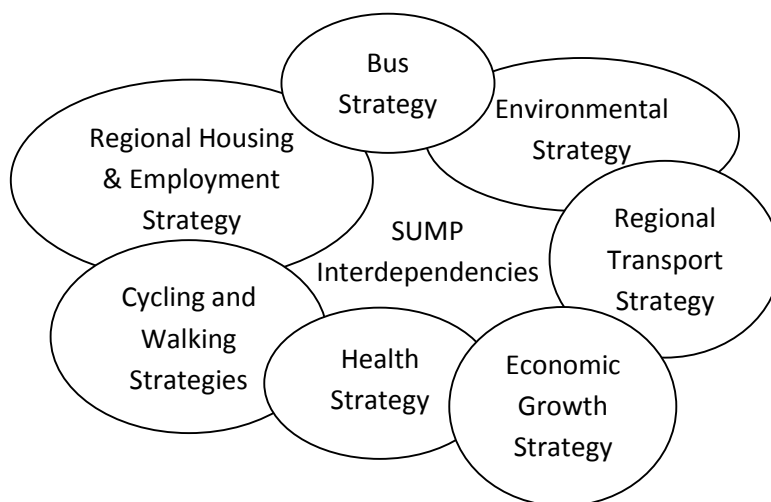
KIEMELT HELYI PÉLDA

West Yorkshire: A projektvezetés szerepe

A West Yorkshire Combined Authority (Anglia, Egyesült Királyság) egy olyan Egységes Közlekedési Terven dolgozik, amellyel egész West Yorkshire meglévő közlekedési prioritásait és a következő 20 évre vonatkozó beruházási programjait fogja aktualizálni. Az Egységes Közlekedési Terv számos ponton függ belső és külső partnerektől és összehangolt stratégiáktól, ideértve a következőket:

3. ábra: A SUMP és más stratégiák kapcsolódási pontjai

Forrás: WYCA



Az előzőekben megfogalmazott nagyfokú függőség miatt a projektvezetés szerepe összetett, és folyamatos párbeszédet igényel a különböző résztvevőkkel. A projektvezetés szerepe a következő:

- Megfogalmazza és megvizsgálja az intézményekkel közös célkitűzéseket
- Biztosítja a közös célkitűzések támogatását/elfogadottságát például a fontosabb szereplők részvételével megrendezett műhelyek révén
- Jogosult/képes a feladatokat az illetékes dolgozókra átruházni
- Rendszeres tájékoztatást tud adni a vezető tisztségviselőknek és a politikai vezetésnek
- Gondoskodik a bizonyítékot jelentő adatok hatékony, megfelelő forrásonként való összeállításáról

A projektvezetés által a haladás kimutatására és az érintettek tájékoztatására használt megfelelő eszközök közé tartoznak az összefoglaló jelentések, amelyek részletezik a már elvégzett és a még elvégzendő tevékenységeket, továbbá az aktualizált projektervek, amelyek a fő állomásokkal összehasonlítva mutatják a haladást.



3.2 A megfelelő partnerek meghatározása: kik üljenek asztalhoz?

A SUMP-folyamat kezdetén, az előkészítés szakaszában fontos kérdéseket kell átgondolni: Kik üljenek asztalhoz? Kiket hívjunk meg a találkozókra? Ebben a szakaszban kell meghatározni a különböző szervezeteket, amelyek a SUMP-partnerségben részt fognak venni. E feladat megfelelő előkészítése érdekében világosan meg kell határozni a földrajzi határokat, illetve a kiemelt tematikus területeket, ahol az intézményi együttműködés megvalósul. Ennek a választásnak stratégiai jelentősége van. A gyakorlatban a projektvezetés előkészíti azt a javaslatot, amelyet a közigazgatási és politikai hierarchiának meg kell erősítenie.

3.2.1 A működési és földrajzi terjedelem meghatározása

A jogi keretrendszer

A – nemzeti vagy regionális – jogszabályi keretek jelentős mértékben különböznek Európában abban a tekintetben, hogy kiket vonjanak be a SUMP kidolgozásába. Érdemes megnézni az ezzel kapcsolatban rendelkezésre álló információkat, például az Eltis portálon a SUMP keretrendszerében történő nyomon követést. Azokban az országokban, ahol létezik ilyen jogi keretrendszer, a projektvezetésnek ki kell derítenie, hogy a jog az érintettek közül kiket nevez meg, vagy ír le. A kiemelt West Yorkshire-i példa azt mutatja be, hogy hogyan kell a jogi előírásokat betartani, illetve az együttműködés folyamatát a helyi viszonyoknak megfelelően alakítani.

Várostérségi együttműködés

A SUMP egyik alapelve, hogy a funkcionálisan egybetartozó városi területet kell lefedni, és nem kell a város közigazgatási határain belül megmaradni. Ez azt jelenti, hogy a SUMP-ok a mobilitás valós helyzetét – egy adott hely szükségleteit és kérdéseit – tükröző területekkel foglalkoznak (pl. azzal a területtel, ahol az ingázó utazások történnek), ezek a területek pedig nem egyeznek meg a tervezésért felelős önkormányzat közigazgatási hatáiraival, ezért a várostérségben található önkormányzatokkal együtt kell működni, a projektvezetésnek pedig meg kell találnia közöttük a partnereket. A potenciális partnerek kiválasztása érdekében a projektvezetésnek

meg kell állapítania, hogy a SUMP végrehajtása mely önkormányzatokat fogja érinteni, és melyek járulhatnak hozzá egy térségi szempontból megfelelően integrált SUMP előkészítéséhez és végrehajtásához. Az együttműködés megvalósulhat kisebb egységekkel, például kerületekkel vagy településrészekkel. Az együttműködés a szomszédos helyi önkormányzatokkal kifejezetten ajánlott az ellentétes párhuzamos tervezés elkerülése és annak érdekében, hogy a tervet az egész várostérség valós mobilitási helyzetére alkalmazzák. Ezenkívül a nagyobb önkormányzati intézményekkel, például nagyvárosokkal, tartományokkal vagy régiókkal való együttműködésnek köszönhetően a tervezésért felelős intézmények áttekinthetik a SUMP átfogóbb hatását, és a magasabb szinten zajló fejleményeknek megfelelően alakíthatják a SUMP-ot. A kiemelt budapesti példa az intézményi együttműködésnek ezt az oldalát mutatja be.

Külön figyelmet kell fordítani a többpólusú régiókra. Ezeket a területeket több központ jellemzi, ahol a szolgáltatások és az áruk, így a közlekedési igények is megoszlanak a különböző városok között. Ezeken a területeken bonyolult a mobilitás tervezése, mivel több települési önkormányzat – amelyek olykor más országokban is lehetnek – és számos szereplő érintett a dologban. Ilyen helyzetekben az akadályok leküzdésére és konstruktív párbeszéd kialakítására speciális módszerek léteznek.

Ágazatközi együttműködés

A SUMP-ok egy másik fontos elve a közlekedés és más rokon területek, például a gazdaság, a környezetvédelem, az energiaügy, a várostervezés, az egészségügy stb. összehangolása, ezért a megfelelő partnerek felkutatása a SUMP végrehajtásához szükséges szakterületek és szakágak kiválasztását is jelenti. Következésképpen a projektvezetésnek világosan tudnia kell, hogy ezek a különböző témák milyen súllyal fognak szerepelni a SUMP-ban, és meg kell neveznie a területeket képviselő szervezeteket.

Közlekedési módok közötti együttműködés

A SUMP-ok a különböző közlekedési típusok és módok közötti együttműködést célozzák, ezért a potenciális partnerek felderítésénél egy másik mérlegelendő szempont azoknak a szervezeteknek a bevonása, amelyek a tervezett területen közlekedési hálózati ügyekben jogilag illetékesek. Gent kiemelt példája az ágazatközi és a közlekedési módok közötti együttműködést is szemlélteti.



KIEMELT HELYI PÉLDA

Budapest: Intézményi együttműködés a várostérség területén

Budapest közlekedési rendszere átnyúlik a város közigazgatási határain, és sok tekintetben megfelel a metropolisz térségnek. Ezenkívül, mivel Budapest nemzetközi, országos és regionális közlekedési hálózatok kereszteződésében fekszik, a közlekedési hálózatai valójában a nagyvárosi területen is átnyúlnak, ezért Budapest Főváros és a Budapesti Közlekedési Központ (BKK, amely a budapesti SUMP elkészítéséért és végrehajtásáért felelős) meghatározta a várostérségi területnek megfelelő partnereket.

A naponta ingázók személyszállításának megszervezése, egy integrált közlekedési rendszer megtervezése, a teherforgalom behajtását szabályozó rendszer kidolgozása és hasonló tevékenységek a nagyvárosi régió szintjén megvalósuló együttműködést igényelnek, ezért a tervezésért felelős intézmények a budapesti agglomeráció valamennyi szomszédos települését kulcspartnerként azonosította.

Ezenkívül a közlekedési hálózatok összehangolt fejlesztése és Budapest várostérségének nemzetközi gazdasági potenciálját erősítő rendszer megvalósítása érdekében a tervezésért felelős Budapesti Közlekedési Központ úgy döntött, hogy megyei, regionális, nemzeti és nemzetközi háttérű partnerekkel is együttműködnek, (pl. Pest Megye, a MÁV (Magyar Államvasutak, vagy a Budapest Liszt Ferenc nemzetközi repülőtér).

E partnerek meghatározása után Budapest Főváros a Budapesti Közlekedési Központ vezetésével a „Balázs Mór-terv előkészítéseként a 2009-ben jóváhagyott rendszerterv felülvizsgálata során társadalmi egyeztetést folytatott kerületi-, agglomerációs-, és a megyei önkormányzatokkal, szakmai és civil szervezetekkel, érdekképviseleti szervezetekkel, hatóságokkal. A Főváros a párhuzamosan zajló, Budapestet és régióját érintő koncepcionális és stratégiai tervezési folyamatokat végző szakértőkkel, tervezőkkel szoros együttműködést alakított ki, hogy a komplex terület- és városfejlesztési kihívásokra komplex megoldások szülessenek.” [BKK, 2014]



Budapesti közlekedés
Forrás: BKK Budapesti Közlekedési Központ



KIEMELT HELYI PÉLDA

Gent: Partnerek keresése a közlekedési ágazatok és módok között

Gent városa (Belgium) nem állt meg a flamand régió által meghatározott jogi minimumkövetelményeknél, és felderítette a különböző közlekedési kérdésekben és módokban érintett partnereket. Ez a SUMP-ok ágazatközi és közlekedési módok közötti integrációját mutatja.

A regionális jog szerint Gent városa létrehozott egy helyi irányító bizottságot (GBC) és egy regionális mobilitási bizottságot (RMC). Ezekon a jogi minimumkövetelményeken túl Gent az állami és a magánszektorból is kiválasztott (önkéntesen) még több szervezetet, amelyek további szakterületeket vontak be.

A kiválasztási folyamat lebonyolításához az önkormányzat a SUMP fő témáiként a gazdaságot, a környezetet, az egészségügyet, az oktatást és a társadalmi integrációt jelölte meg. Ennek megfelelően a város a következő szervezeteket választotta ki: két munkaadó szervezet, több vállalkozás és a közlekedési szakma képviselői (gazdaság); a helyi környezetvédelmi egyesület, a Gents Milieufront (környezetvédelem); az egészségügyi szakemberek, tűzoltók és a helyi rendőrség képviselői (egészségügy és biztonság); illetve négy helyi iskola és a kisebbségek és Gent kerületi képviselői (oktatás és társadalmi integráció).

Ugyanígy a közlekedési módok integrációja lehetővé tette, hogy Gent városa kiválassza a különböző közlekedési módokkal kapcsolatos szervezeteket. A kiválasztott szervezetek közé tartoztak a következők: a De Lijn, amely a regionális közösségi közlekedési vállalat; a kikötői hatóság; a közlekedési szakma képviselői; a Fietsersbond, amely a flamand kerékpáros szervezet; illetve a közösgépkocsi-használatot támogató civil szervezet.

A kiválasztási folyamat után a város találkozót rendezett a kiválasztott szervezetek képviselőivel, hogy megvitassák a SUMP első tervezetét.



Genti találkozó
Forrás: Gent városa



KIEMELT HELYI PÉLDA

West Yorkshire: A jogi előírásokon túl

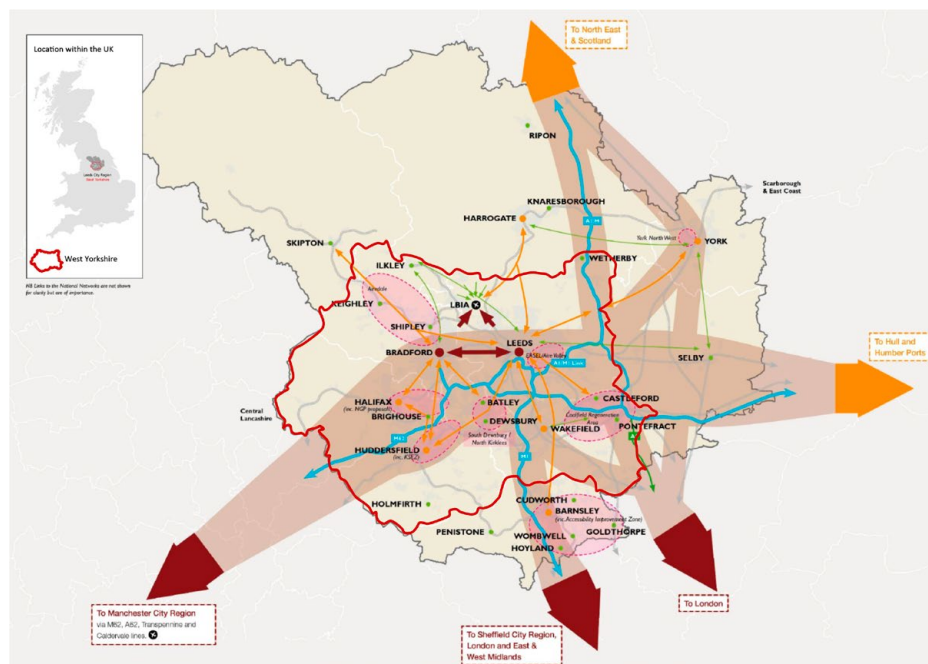
Az Egyesült Királyságban a 2000. évi közlekedési törvény, az LTP (Local Transport Plan „Helyi Közlekedési Terv”) kidolgozási folyamatára vonatkozó jogszabályok és útmutatók írják elő a SUMP tervezési feladatait, amelynek irányelveit és tartalmát az Egyesült Királyság kormányának közlekedési minisztériuma határozza meg. Helyi közlekedési hatóságként West Yorkshire-ban a helyi közlekedési terv (LTP) kidolgozása és karbantartása a West Yorkshire Combined Authority (WYCA) feladata és törvényi kötelezettsége. A WYCA azonban az öt West Yorkshire-i kerület – Bradford, Calderdale, Kirklees, Leeds és Wakefield – tanácsával LTP-partnerségben dolgozik közösen az LTP részleteinek kidolgozásán és megvalósításán, ezért az intézményi együttműködésre vonatkozóan a WYCA és partnerei komoly irányítási intézkedéseket vezettek be.

Ennek kell működnie politikai, felső vezetői és felelős szakértői szinten a közlekedésstratégiai, finanszírozási és végrehajtási, egyre inkább pedig a gazdaságfejlesztési, egészségügyi és környezetvédelmi kérdések vonatkozásában. A közlekedésstratégia vezető szerepét megtartotta West Yorkshire, de azt a kerületi tanácsok közreműködése alakítja és támogatja. A jogi keretrendszer azt jelenti, hogy a SUMP földrajzilag West Yorkshire öt településre és annak 2,2 millió fős lakosságára vonatkozik, de a, ingázó utazásokat magában foglaló működési terület földrajzilag nagyobb, népessége 2,6 millió fő.

Egy új SUMP kidolgozására irányuló munka fő politikai témája a jelenlegi irányítási intézkedéseken túlmutató együttműködés igénye annak érdekében, hogy a szomszédos önkormányzatokkal és a közlekedési ágazattal városi-regionális, pán-északi és nemzeti szinten aktívan együttműködve befolyásolják a közlekedési döntéseket.

4. ábra: West-Yorkshire funkcionális városrésze

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





3.2.2 Az intézményi partnerek megfelelő képességeinek, adottságainak és tudásának felderítése

Egy SUMP előkészítése és kidolgozása speciális adottságokat, képességeket és tudást igényel. Az intézményi együttműködés folyamatán keresztül a projektvezetésnek biztosítani kell, hogy a partnerségben mindez meglegyen.

A [szervezeteket és embereket érintő] kiválasztás folyamatában a projektvezetés támogatásának ajánlott eszköze a mátrixként használt Kingdon-modell (Kingdon, 1984), amellyel ellenőrizni lehet, hogy minden szükséges képesség és tudás megvan-e a partnerségben (Khayesi és Amekudzi, 2011). A kiválasztás folyamatának korai szakaszában a mátrix alkalmazása lehetővé teszi, hogy a projektvezetés ellenőrizze a partnerség összetételét, és lehetőség

szerint új szervezeteket vagy embereket találjon annak érdekében, hogy a hiányzó adottságokat, képességeket vagy tudást bevonja a partnerségbe. A nyilvánosság bevonását célzó eszközcsoomag a partnerekkel való gyakorlati kapcsolattartás különböző módszereit mutatja be.

SUMP környezetbe átültetve, a Kingdon észrevételei alapján kidolgozott elemzési koncepció azt mutatja, hogy csak azok a projektek sikeresek, ahol a partnereket bevonják a SUMP előkészítésébe és végrehajtásába, ami négy gyakorlati képességet érint:

- A politikai támogatás megszerzésének képessége
- Illetékesség közlekedési hálózati és szolgáltatási ügyekben
- Összetett szakmai tudás a SUMP-kidolgozásban
- A nyilvánosság támogatásának megszerzését vagy a nyilvánosság sürgető problémáinak és szükségleteinek megismerését érintő képesség

2. táblázat: A SUMP-ra alkalmazott Kingdon-modell: feltételek és a megfelelő összefüggések, érintettek és eszközök

Feltétel	Összefüggés	Mely érintettek?	Fő eszközök
Politikai támogatás	Ki tudja biztosítani a politikai támogatást a közlekedési szektoron belül és azon kívül? Ki tudja biztosítani a SUMP végrehajtását biztosító erőforrásokat?	Politikai testületek (választott képviselők, ideértve a polgármestert és a tanácsosokat; politikai pártokat)	Jövőkép Irányítás Hatalom Erőforrások
Közlekedési hálózati illetékesség	Ki felügyeli az érintett közlekedési hálózatokat?	Közlekedési hálózatok tulajdonosai és üzemeltetői (állami és magán)	Műszaki megvalósíthatóság
Szakértelem, képességek, adatok	Ki rendelkezik megfelelő képességekkel és szakértelemmel egy szakmailag megalapozott terv megvalósításához, ideértve más ágazatok képviselőit is?	„Szakértők” a helyi önkormányzatok osztályain, egyetemeken, civil szervezeteknél, vállalatoknál.	Szakmailag megalapozott terv
Érintettek támogatása	Ki ismeri a lakosság és érintett érdekcsoportok problémáit? Ki tudja biztosítani a nyilvánosság támogatását?	A lakosság és érintett érdekcsoportok elérését biztosító kormányzati szervek.	Értékek Gyors helyzetfelismerés



Politikai támogatás

A SUMP bemutatásához és politikai támogatásának megszerzéséhez a projektvezetésnek biztosítania kell, hogy a partnerségben ott legyenek az illetékes politikai kapcsolatok. Ezeknek a partnereknek képesnek kell lenniük a SUMP megalapozásához, megtervezéséhez, végrehajtásához és finanszírozásához szükséges hatalmukat gyakorolni. Ilyen embereket főleg politikai testületekben találunk, akik lehetnek a helyi képviselők vagy az érintett önkormányzatok polgármesterei vagy közlekedési tanácsosai, nagyvárosi régiók elnökei vagy más választott személyek. Ebben a vonatkozásban nyilvánvaló, hogy a politikai többség képviselői jóval komolyabb támogatást biztosítanak, mint az ellenzéki képviselők (legalábbis rövid távon). Valamennyi politikai párt részvétele azonban – legyen többségi vagy ellenzéki – szélesebb, pártokat átfogó támogatást biztosít a végrehajtáshoz és a hosszú távú folyamatossághoz helyi jogalkotási ciklusokon át is. Emellett a (vezető szervezetén kívül) a különböző helyi önkormányzatok politikusainak részvétele a SUMP-partnerségben a SUMP hosszú távú folyamatosságát és sikerét is biztosítja.

Az európai SUMP-okban gyakran részt vevő partnerek közé tartoznak a következők:

- A tervező városok (többségi és ellenzéki) polgármesterei és városi tanácsosai
- A szomszédos városok polgármesterei és képviselői
- Metropolisztérségek, tartományok, megyék, régiók vezetői
- A kerületi városháza képviselői
- Politikai pártok

Illetékesség közlekedési hálózati és szolgáltatási ügyekben

Mivel a SUMP befolyásolja a közlekedési hálózatokat és szolgáltatásokat, a projektvezetésnek ügyelnie kell arra, hogy a partnerség a teljes közlekedési rendszert megtestesítse, és ott legyenek benne az érintett partnerek, akik a közlekedési hálózatok és szolgáltatások ügyében ténylegesen illetékesek, és felügyeletet gyakorolnak. Ezeknek a partnereknek a bevonása biztosíthatja a különböző közlekedési hálózatokat befolyásoló intézkedések jobb végrehajtását. Nyilvánvaló, hogy ezt a feltételt az állami és magán közlekedési társaságok, illetve az infrastruktúra (utak,

kerékpáros és gyalogos infrastruktúra, vasút, parkolás stb.) tulajdonosai biztosítják. Meg kell azonban jegyezni, hogy a közlekedési hálózatok valamennyi típusának (pl. települési közösségi közlekedési szolgáltató) tulajdonosait és/vagy vezetőit be kell vonni, nemcsak a fő közösségi közlekedési eszközökét.

Az európai SUMP-okban gyakran részt vevő partnerek közé tartoznak a következők:

- Községi közlekedési társaságok (települési autóbusz, villamos és metró, illetve regionális autóbusz és elővárosi vonat társaságok)
- Közlekedési infrastruktúra tulajdonosai (parkolás, átszállóhelyek stb.)
- Nemzeti vasúttársaságok
- Kikötői hatóságok (adott esetben)
- Repülőtér (adott esetben)

Összetett szakmai tudás a SUMP-kidolgozásban

Mivel a SUMP előkészítése és végrehajtása hosszú és összetett folyamat, a SUMP kidolgozásában szakmai felkészültségre, a rendelkezésre álló speciális adatokat és információkat ismerő szakértelemre, képességekre, van szükség nemcsak a közlekedési szektorra, de a rokon ágazatokra, például a településfejlesztésre, gazdaságfejlesztésre, környezetvédelemre és energiaügyre vonatkozóan is. Ezt a feltételt olyan műszaki szakértők biztosítják, akik különböző közigazgatási területekről vagy szakintézményektől, egyetemektől és külső szervezetektől (vállalatok, civil szervezetek stb.) érkehetnek.

Ez a terület konkrétan kapcsolódik a 3.1.4 pontban már ismertetett képességvizsgálathoz, és bizonyos szakmai tervezési feladatok kiszervezése mellett vagy ellen hozott döntésből áll.

Az európai SUMP-ok készítésében gyakran részt vevő partnerek közé tartoznak a következők:

- A városi közigazgatás osztályai (térségfejlesztés, gazdaságfejlesztés, környezetvédelem, egészségügy, idegenforgalom, szabadidő stb.)
- Kutatók
- Egyetemek
- Minősített vállalatok



Érintettek támogatása

Végül ahhoz, hogy a SUMP-projektvezetés biztosan megismerje (vagy akár befolyásolja) a közvéleményt foglalkoztató problémákat, el kell érnie azokat a civil szereplőket, akik biztosíthatják a nyilvánosság támogatását. Bizonyos esetekben a projektvezetés közvetlenül hajtja végre az érintett-bevonási stratégiákat a nyilvánosság bevonásáról szóló kézikönyvben leírtak szerint, a nyilvánosság-bevonási stratégiák azonban gyakran építenek a közigazgatási szervekkel megvalósuló együttműködésre, mert ők tudják vagy ismerik, hogy a lakosság és az érintett érdekcsoportok mit tartanak problémának és lehetséges megoldásnak.

A városi közszolgáltatásokat területén lehetséges partnerek:

- a rendőrség,
- a sajtó osztály,
- a városi ombudsman/közvetítő stb.,
- a tanulmányi osztály a fő forgalomgerjesztő iskolák gyakori megkeresésével,
- más szakpolitikai területek (térségfejlesztés, gazdaságfejlesztés, települési ifjúsági tanácsok stb.) tanácsadó testületeinek irányításért felelős kollégák.

Az intézményi környezetek változatossága miatt a partnerek kiválasztása városonként nagyon eltérő lehet. A drezdai helyzetet bemutató kiemelt példa, ahol a megfelelő adottságokat, képességeket és tudást bevonták az intézményi együttműködés folyamatába, konkrét példát hoz arra, hogy a helyi önkormányzat hogyan szerezheti meg a szükséges eszközöket.



Budapesti közlekedés
Forrás: BKK Budapesti Közlekedési Központ



KIEMELT HELYI PÉLDA

Drezda: Kompetenciák, adottságok, képességek és tudás számbavétele a szoros partnerség megteremtése érdekében

A Fenntartható Városi Mobilitási Terv 2025plus keretében Drezda városa (Németország) a partnerek széles körével működött együtt. Az intézményi együttműködés folyamatának csúcspontjaként a helyi érintettek megszervezték a Drezdai Kerekasztalt, amely a SUMP tervezés céljából létrehozott ad hoc tárgyaló testület. A Kerekasztal valamennyi résztvevője a kapacitását, képességét és tudását adta a partnerséghez.

Politikai támogatás:

A Kerekasztalnak maga a polgármester volt az elnöke, és hat városi tanácsos ült ott a tárgyaló testületben. A SUMP 2025plus hosszú távú politikai támogatásának biztosítása érdekében a koalíciós és ellenzéki pártokat is felkérték, hogy csatlakozzanak a folyamathoz. Az önkormányzat ragaszkodik ugyanakkor ahhoz, hogy a Kerekasztal-tárgyalások eredményei nem helyettesíthetik a választott testület végső döntését.

Közlekedési hálózati illetékesség:

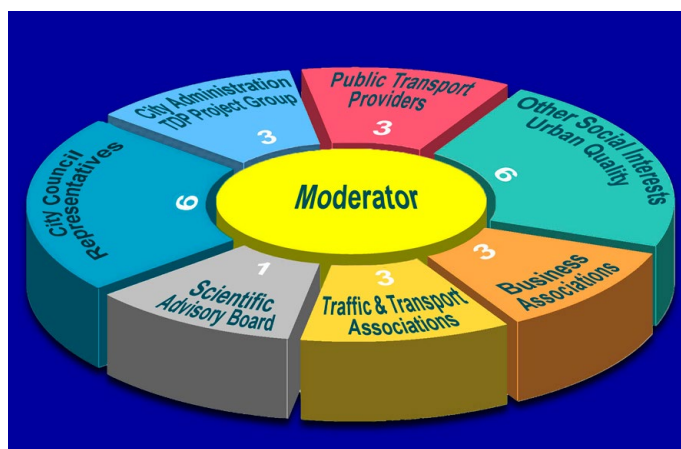
Az önkormányzat három helyet tartott fent a „közösségi közlekedési szolgáltatók” szekció számára, amelybe a drezdai közösségi közlekedési társaság, Felső-Elba Regionális Közösségi Közlekedési Vállalata, illetve a nemzeti vasúttársaság tartozik. Mindannyian közlekedési szolgáltatásokat nyújtanak, és a saját hálózatukat irányítják.

Szakértelem, képességek és adatok:

A Kerekasztal az érintett partnerek két csoportjából áll: a városigazgatás képviselői (városfejlesztési osztály – közlekedéstervezés: három hely), illetve a Tudományos Tanácsadó Testület képviselője (egy hely – közlekedéstudományi kar). Más partnerek, például a rendőrség speciális szakértelemmel tudott hozzájárulni adott kérdésekben.

A nyilvánosság támogatása:

A „közlekedési és szállítási egyesületek” szekcióban különböző szervezetek gyűltek össze, köztük az autós és kerékpáros szövetség, illetve a szász közlekedéssipari egyesület. Támogatásukat biztosították még a „vállalkozói egyesületek” szekció érintett szervezetei is, amelyben különböző típusú szakmák, például a kereskedelmi kamara vagy a mérnöki kamara képviselői gyűltek össze. Jelen voltak továbbá a diákok és az időskorúak képviselői is.



5. ábra: Képfelvétel a Drezdai Kerekasztalról
Forrás: Drezda városa



4. szövegdox: Együttműködés az intézményekkel vagy ... az emberekkel?

Ez a kézikönyv a közigazgatási szervek együttműködési lehetőségeit írja le, viszont ezek a szervezetek egyénekből állnak. A SUMP-folyamatban részt vevő emberek – legalább annyira, mint a saját szervezeteik – meghatározhatják, hogy a partnerségbe milyen adottságokat, képességeket és tudást vonnak be, mivel az embereknek megvannak a saját eszközeik.

A SUMP-folyamatban fontos szerepet játszik az emberi tényező, a projektvezetésnek ugyanakkor kevés beleszólása van a szervezeteken belül az emberek kiválasztásába. Ennek ellenére a projektvezetés megpróbálhatja befolyásolni az emberek kiválasztását. Ebben az esetben vizsgálni kell a felkérendő emberek profilját – például munkahelyi előélet, az illető önéletrajza, mások szóbeli ajánlása stb. Ezután a projektvezetésnek meg kell állapítania az emberek tényleges (és nem az elvárt) adottságait, képességeit és tudását, együtt kell működnie a kiválasztott emberekkel, és be kell avatkozni, ha nyilvánvalóvá válik, hogy képesség- és szaktudásbeli hiányosságok vannak.

Világos, hogy nem az a megoldás, ha elhagyunk bizonyos feladatokat, mert az emberek nem tudják, hogy mit kell tenni. A projektvezetésnek az a dolga, hogy más lehetőségeket is megvizsgáljon arra vonatkozóan, hogy ezeket a feladatokat hogyan lehet majd elvégezni (házon belüli képzés, kapacitásfejlesztés, a szükséges szakértelemmel rendelkező külső emberekkel).

A kiválasztott személy nagyon fontos (talán a szervezetnél is fontosabb), mivel ő az, aki rendelkezik a különböző adottságokkal, képességekkel és tudással. Egy szervezet két képviselője ezért két, egymástól lényegesen eltérő módon támogathatja a SUMP előkészítését és végrehajtását.

Csak példaképpen, a polgármester vagy az önkormányzat közlekedésért felelős választott tagja politikai támogatást, emellett pedig átláthatóságot, hitelességet és további finanszírozást vihet az egész folyamatba, míg (ugyanazon szervezetnél) a közlekedési osztályon dolgozó köztisztviselő teljesen máshogy befolyásolja a projektet, amikor a szakmai végrehajtást segíti, és szakmai tudását adja. Ugyanazon önkormányzati hivatal két különböző osztályának két köztisztviselője továbbá más témákba kapcsolódhat be a szakértelmével és a tudásával.

A potenciálisan hasznos adottságok, képességek és tudás ellenére bizonyos esetekben több olyan emberre is szükség lehet ugyanannál a szervezetnél, akiknek más a profilja. Pontosan ez lehet a helyzet a helyi önkormányzatoknál, amelyeket különböző profilú és különböző típusú emberek képviselhetnek.

Végül nyilvánvaló, hogy a kiválasztott személy pozíciója is befolyásolhatja a partnerség irányítását. Az érintettek személyisége és pozíciója befolyásolhatja az egész partnerség irányíthatóságát.

Ideális esetben a SUMP-folyamatnak illeszkednie kell a képességfejlesztési tervhez, amely elősegíti, hogy a SUMP-ban részt vevő személyek úrrá legyenek az új kihívásokon, és biztosítja, hogy jobb szakemberek legyenek.



3.3 Az érintett szereplők bevonása

3.3.1 Hogyan vegyük fel a kapcsolatot az intézményi partnerekkel?

A potenciálisan érintett intézményi szereplők meghatározása után fel kell venni velük a kapcsolatot annak érdekében, hogy később hivatalosan vagy nem hivatalosan bevonjuk őket a SUMP-folyamatba. Ebben a szakaszban a SUMP-megvalósítás gyakorlati kérdéseinek felmérését is érintő tárgyalásra lehet szükség.

Az első szakaszban a projektvezetésnek fel kell vennie a kapcsolatot az előzőleg meghatározott emberekkel. Pozíciójuktól függően különböző stratégiákat lehet alkalmazni a megkeresésükre. A legtöbb esetben ez egy kötetlen folyamat, amikor összeállítanak egy levelezőlistát, majd meghatározzák a csapat összeállítását. Esetenként hivatalos meghívókra van szükség, különösen amikor a felső szintű vezetést szólítjuk meg. A SUMP-folyamatban betöltött szerepük, felhatalmazásuk és pozíciójuk tisztázása érdekében ajánlott kétoldalú kapcsolatot fenntartani azokkal, akikre tényleg szükség van a tervezési folyamathoz. A lehetséges partnereket az alábbiak szerint csoportosíthatjuk:

- Szervezetben belül: ösztönözni kell más osztályok vagy szolgálatok dolgozóinak bevonását, mivel az új meglátásaik és képességeik hozzáadott értéket biztosíthatnak. Ebben az esetben azt is fontos tisztázni, hogy a hierarchiájuk milyen hozzájárulást jelent. Ezzel a célcsoporttal általában könnyű felvenni a kapcsolatot, mert a kiszemelt kollégákat utasítani szokták, hogy csatlakozzanak a partnerséghez. Ezt szemlélteti a kiemelt temesvári példa.
- Jogszámban előírt szervezetek: a nemzeti vagy regionális jog előírhatja bizonyos szervezetek (gyakran hatóságok) bevonását. Ebben az esetben a projektvezetésnek hivatalos levelet kell küldenie a szervezetnek, amelyben hivatkozik a jogi előírásra.
- Szervezetek hálózata: azonos régiók önkormányzatai politikai és szakmai szinten is gyakran tömörülnek hivatalos vagy nem hivatalos struktúrákba,

együttműködési csoportokba vagy hálózatokba. A már működő struktúrákon és hálózatokon keresztül könnyebb bevonni ezeket a szervezeteket.

- Már ismert szervezetek: lehet, hogy a projektvezetés ismer már néhányat a kiszemelt partnerek közül, akikkel jó kapcsolatokat ápol. Hasonlóképpen a kollégák is segíthetnek abban, hogy néhány kiszemelt partnerrel felvegyék a kapcsolatot. Komolyan fontolóra kell venni azon emberek meggyőzését, akikkel már dolgozott a projektvezetés, mivel nagyobb a valószínűsége annak, hogy a potenciális partnerek csatlakoznak azokhoz az emberekhez, akiket már ismernek, és akikkel korábban már dolgoztak.

Más partnerségekben érintett szervezetek: lehet, hogy az SUMP tervezésért felelős intézmény projektvezetése vagy kollégái más partnerségekben is részt vesznek, vagy ismernek más tervekben és stratégiákban érintett partnerségeket. Ezekben a partnerségekben potenciális partnereket lehet találni, akik közül néhányan ezeken a csatornákon keresztül is fel lehet venni a kapcsolatot. Ezenkívül így szinergiákat lehet teremteni a SUMP és más tervek között. Brno és Krakkó kiemelt példája konkrétumokat mutat be arra vonatkozóan, hogy hogyan lehet kihasználni a már meglévő partnerségeket.

Általában véve és minden csoportra vonatkoztatva is fontos, hogy a projektvezetés odafigyeljen a kiszemelt partnerek hierarchiában elfoglalt helyére. Egy választott képviselő (pl. polgármester, egy nagyobb vagy szomszédos helyi önkormányzat elnöke) vagy egy nagy szervezet igazgatója esetén hatásosabb lehet személyesen a polgármester (vagy a szervezet elnökének) nevében küldött hivatalos meghívó. Meg kell jegyezni, hogy egy megfelelően magas szintű személyen keresztül történő megszólítás növeli a pozitív válasz esélyeit. Ugyanígy a projektvezetés más osztályok kollégáival is felveheti a kapcsolatot az együttműködési lehetőségek keresése vagy fontos információk megszerzése céljából.

Fontos kialakítani egy nagyon világos folyamatot és feladatlistát azért, hogy az intézményi érintettek tudják, mit várnak el tőlük, és mennyi munka és kapacitás szükséges a részükről. A részvételük mellett szóló egyik fő érv az, hogy nélkülük nem lehet az érdekeiket figyelembe venni a tervezési folyamatban.



KIEMELT HELYI PÉLDA

Krakkó: Meglévő hálózatok igénybevétele

Krakkóban a projektvezető csapat elvégezte a város meglévő tervdokumentumainak és folyamatainak átfogó felülvizsgálatát. Ennek során az önkormányzat a városigazgatáson belül és azon kívül is több olyan érintettet talált, akik akkor már részt vettek különböző tervezési tevékenységekben, és valamilyen szintű párbeszédet folytattak az önkormányzattal.

Közülük a legfontosabbak voltak: a krakkói műszaki egyetem szakértői (akik korábban részt vettek már különböző közlekedéstervezési folyamatokban, uniós projektekben és a hatályos szakpolitikák értékelésében), a város különböző ügyosztályai (például amelyek az általános városfejlesztésért és térségfejlesztésért felelősek), civil szervezetek (különösen levegőtisztasági kérdésekben és kerékpározásban/gyaloglásban érintettek), a környező szomszédságok képviselői és más típusú érintettek (például kerületi tanácsok, kereskedelmi kamara stb.).

A problémák és a lehetséges megoldások felderítésének folyamatában különösen hasznosak azok a partnerek, akik valamennyire részt vesznek már a közlekedéstervezés folyamataiban, ezért őket is be lehet vonni a teljes SUMP-folyamatba. Az önkormányzattal korábban meglévő kapcsolatuk miatt könnyebb volt bevonni ezeket a kiszemelt szervezeteket.



A krakkói intézményi együttműködés folyamatában részt vesznek a kerékpározással és gyaloglással foglalkozó civil szervezetek
Forrás: Krakkó városa Harry Schiffer – Eltis



KIEMELT HELYI PÉLDA

Drezda: Szinergiák és konkurencia

A drezdai SUMP kidolgozása jó példáját mutatja annak, hogy a konkurencia és a már meglévő kapcsolatok hogyan vehetik rá a különböző partnereket, hogy bekapcsolódjanak a helyi SUMP előkészítésének és végrehajtásának folyamatába. A versenytényező különösen a politika területén volt hatékony. A városvezetésnek sikerült az önkormányzat összes politikai pártját bevonnia, amelyek egy-egy helyet kaptak a Kerekasztalnál, összesen pedig hatot. Egyes politikai csoportosulások részvétele miatt igen valószínűvé vált, hogy a többi csoport is részt fog venni. A politikai pártokra kiterjedő részvétel megteremti a „Fenntartható Városi Mobilitási Terv 2025 plus” fenntartható és hosszú távú politikai támogatását. Hasonlóképpen, a német autókлуб (ADAC) és a német kerékpáros szövetség (ADFC) közötti verseny miatt mindkét szervezet hajlandó volt belépni a partnerségbe. Ennek köszönhetően a két szövetség érvei miatt „kiegyensúlyozott” vélemény alakulhat ki a projektben.

Ezzel szöges ellentétben, hasonló környezetükre, témáikra és célkitűzéseikre tekintettel az összes vállalkozói egyesület inkább partnerként, nem pedig versenytársként gyűlt össze. A kereskedelmi és iparkamarának, a mérnöki kamarának és a Straßenverkehrsgenossenschaftnak (a közlekedési és logisztikai ágazat szolgáltatója) kiadott három helyen túl „megfigyelő” partnerként még nyolc vállalkozói egyesületet hívtak meg a Kerekasztalhoz. Helyi és regionális szintű egyéb vállalkozások képviselői voltak közöttük.



Drezdai kerekasztal-találkozó.
Forrás: Drezda városa



KIEMELT HELYI PÉLDA

Temesvár: Házon belüli képességek alkalmazása

Temesváron a SUMP egyik legfontosabb célkitűzése a közlekedési terv újragondolása. Az erre a konkrét feladatra létrehozott munkacsoportban nem voltak ott más ügysztyályok köztisztviselői, emiatt a közlekedési terv sikeres végrehajtásához nem rendelkeztek bizonyos alapvető készségekkel és tudással.

A konkrét probléma megoldása érdekében a projektvezető csapat közvetlenül választott ki olyan kollégákat, akik más osztályokon dolgoztak (környezetvédelem, energiaügy, várostervezés, helyi rendőrség és a közösségi közlekedési szolgáltató). Ennek a kiválasztási eljárásnak megvolt az az előnye, hogy gyors volt, és lehetővé tette, hogy a projektvezető csapat bővítse a partnerség képességeit és szakterületeit.



Új tervek bemutatása Temesváron az érintettek találkozásánál
Forrás: Architecture Annual Conference 2015



KIEMELT HELYI PÉLDA

Brno: Meglévő hálózatok igénybevétele

A SUMP-kidolgozás folyamatában az egyik legfontosabb állomás a jövőkép kialakítása volt. Úgy döntöttek, hogy a fontos érintetteket, szakértőket és politikusokat bevonják egy úgynevezett szakértői műhely, a „Brno Mobility – 2050 Vision” munkájába.

A szakértők megkeresését és bevonását megkönnyítette (Brno város önkormányzatának) Brno Intelligens Város Kezdeményezése, amely felajánlotta meglévő egyetemi, kutatóintézeti szakértői hálózatának igénybe vételét. Ez egy sikeres példa az érintettek meglévő hálózatainak kihasználására.



A brnói „Brno Mobility – 2050 Vision” műhely
Forrás: Marie Schmerková, Brno városa



3.3.2 Hogyan ismerjük meg az intézményi partnerek SUMP-területet érintő feladatlistáját?

A SUMP-ok speciális természete miatt nagy a valószínűsége annak, hogy a SUMP (lásd CH4LLENGE Intézkedés-kiválasztási Kézikönyv) és a résztvevő érintettek többségének célkitűzései a közlekedés területén vagy a rokon területeken átfedik vagy befolyásolják egymást (ideértve a településfejlesztést, a környezetvédelmet, az energia- és egészségügyet, stb.). Ebben az értelemben az érintettek kiválasztása és megkeresése után következő lépésként meg kell ismerni a partnerek feladatlistáját. Ez a lépés különösen fontos, mivel így a projektvezetés alaposan megismerheti, hogy hogyan lehet bevonni a partnereket a későbbi tevékenységekbe. Ugyancsak ebben a szakaszban kell foglalkozni az összes partner feladatlistáját érintő határidők kérdéseivel.

Fontos, hogy ez a lépés az előző lépéseket kövesse, és eltérő elképzelések miatt ne zárják ki belőle az intézményi érintetteket. Már az elején be kell építeni a tervezési folyamatba, különben visszatérő problémákat fog okozni a SUMP-ban.

Néha nyilvánvalóak a szervezetek célkitűzései, ilyenek például egyes lakossági csoportok képviselőinek céljai (pl. az autós vagy a kerékpáros szövetség általában a gépkocsikasználók, illetve a kerékpárosok érdekeit védi, és még több kijelölt infrastruktúrát, illetve kevésbé szigorú szakpolitikákat kér). Ezenkívül, ahogy a kiemelt krakkói helyzet is mutatja, más párhuzamos stratégiákban érintet szereplőktől jelzéseket kaphatunk bizonyos partnerek szándékairól. Más szervezetek céljai azonban olykor kevésbé világosak és összetettebbek (pl. lehet, hogy az önkormányzatok szeretnék támogatni az ipart, ezzel együtt pedig csökkenteni a szennyezést és a zajt).

A partnerek feladatlistájának és prioritásainak megismerése érdekében a projektvezetésnek az összes partnert közös eszmecserékbe kell bevonnia, amelyek során a partnereknek jelezniük kell, hogy mik a legfontosabb céljaik, és miért csatlakoznak a SUMP folyamatához. Ezt meg lehet tenni akár az összes partner részvételével megtartott külön értekezleteken vagy kötetlen, illetve kétoldalú formában. A partnereket fel lehet kérni arra is, hogy bizonyos témákban rövid nyilatkozatokban fejtsek ki álláspontjukat.

Ezután a projektvezetésnek a célkitűzéseket összesítve ki kell alakítania a SUMP jövőképét, amelyet a fő érintettek hagynak jóvá (további információk találhatóak a CH4LLENGE Intézkedés-kiválasztási Kézikönyvben). A közös célkitűzések meghatározása hasznos a szinergiák megteremtése és a partnerek legteljesebb igénybevétele szempontjából. A kiemelt West Yorkshire-i példa azt mutatja be, hogy milyen előnyei vannak a SUMP és a helyi Stratégiai Gazdasági Terv összehangolásának. Az ellentétes célok korai felismerése segíti a tervre gyakorolt negatív hatások csökkentését, a potenciális ellentmondások megoldását, illetve az irányítási folyamat megkönnyítését.

Az ellentétes célkitűzések kérdése pontosan olyan, amivel a projektvezetésnek óvatosan kell bánnia. Nagyon fontos, hogy ezek az ellentétes érdekek átláthatók legyenek. A projektvezetési képességek közé tartozik az, hogy kezelni kell tudni azokat a folyamatokat, ahol rejtett ellentétek vannak. Az ellentétes célokkal rendelkező szervezetekkel kommunikálni kell, mivel ez biztosítja a kompromisszumok és megoldások megtalálásának mechanizmusát (lásd CH4LLENGE Részvételi Kézikönyv). A kommunikáció nagyon fontos abban az esetben is, ha a SUMP és egy másik terv vagy stratégia célkitűzései között ellentét van, bár lehet, hogy a tervek célkitűzéseit nem lesz könnyű megváltoztatni. A (politikuskokat is ideértve a) döntéshozó testületek bevonása segítheti a különböző tervek célkitűzéseinek összehangolását.



5. szövegdox: Határidők összehangolása

Az elméleti kutatások a partnerségek egyik konkrét problémájának tartják a határidő-ütközéseket. Minden szervezetnek megvannak a maga határidői, amelyek nem feltétlenül rugalmasak. Ez súlyos szervezési problémákat okozhat. A projektvezetésnek ezért már az intézményi együttműködési folyamat elején fel kell kérnie minden partnert, hogy adjanak egy összefoglalót a terveikről, és jelezzék a potenciálisan nehéz időszakokat, például választási időszakokat, költségvetés-tervezési időszakokat stb. A projektvezetés a SUMP szintjén megállapíthatja az akadályokat és a nehéz időszakokat, a partnerekkel együttműködve pedig el kell készítenie a SUMP-folyamat előzetes menetrendjét, hogy a partnerek jóval előre tervezhessék egyes tevékenységeiket, és mindenki aktívan részt vehessen a SUMP-ban. Különösen igaz ez a (törvény által előírt) kötelező határidőkre. Mivel az intézményi együttműködés folyamata több önálló ütemterven múlik (amelyek egy idő után változhatnak is), fontos, hogy a projektvezetés néha viszonylag „üres” munkavégzési időszakokat is betervezzon annak érdekében, hogy rugalmasabb legyen az általános tervezés, és elkerüljék a súlyos késedelmeket.



KIEMELT HELYI PÉLDA

Krakkó: A SUMP, illetve más tervek és kezdeményezések összehangolása

Krakkó városában (Lengyelország) az önkormányzat a SUMP-előkészítés folyamatának keretében elvégezte a hatályos közlekedési érintettségű szakmai tervek felülvizsgálatát, hogy megtalálja a SUMP-tervezési folyamat szempontjából hasznos eszközöket és módszertant. A SUMP meglévő szakpolitikákkal és tervekkel történő összehangolása során az önkormányzat szeretné megismerni az egyéb folyamatokban részt vevő partnerek céljait, illetve arra kívánja őket ösztönözni, hogy csatlakozzanak a SUMP-előkészítés és végrehajtás folyamatához.

Példának okáért az önkormányzat a SUMP-előkészítés folyamatában figyelembe vette Krakkó város (2007. évi) közlekedésstratégiáját. Az ebben elfogadott fenntarthatósági és környezetvédelmi célkitűzéseket annak érdekében alkalmazták a SUMP keretében, hogy megteremtsék a szinergiát, és lehetővé tegyék, hogy a stratégián dolgozó partnerek a lehető leghatékonyabban fejleszthessék a tervek alapelveit.

Hasonlóképpen, az önkormányzat elemezte Krakkó várostervezési célkitűzéseit (SUiKZPMK), például az életkörülmények, a fenntartható fejlődés, a térségi és intézményi környezet átalakításának vagy a különböző, egyebek mellett vízi és légi közlekedési alrendszerek jelentőségét. A SUMP tervezést irányító csapat így jobban megismerte az önkormányzat településfejlesztési osztályának célkitűzéseit, illetve azt a környezetet, amelyben a partnerek dolgoznak.

A párhuzamos tervekben nem szereplő érdekcsoportok célkitűzéseinek megismerése is az irányító csoport feladata volt. Az önkormányzati választás alkalmával például meghatározták azokat a szervezeteket, amelyek amellettt kampányoltak, hogy legyen több kerékpárút Krakkóban (a „Kraków Miastem Rowerów” kerékpáros szervezet), illetve azokat az érintetteket, akik amellettt kampányoltak, hogy építsenek metró a városban (főleg tudományos szervezetek).



KIEMELT HELYI PÉLDA

Budapest: Az érintettek hatékony bevonása a SUMP-folyamatba

Budapesten a partnerek bevonása már a helyi SUMP (Balázs Mór-terv, BMT) előkészítési folyamatának legelején sem jelentett különösebb gondot, mivel számos érintett vállalta, hogy partnerként csatlakozik a folyamathoz. Még a BMT kidolgozásának elején az intézményi együttműködés szervezése azonban bonyolultabbá vált a résztvevő vállalkozó partnerek bekapcsolódásának és együttműködésének hiánya miatt. Egyes partnerek más tevékenységeik miatt gyakorlatilag nem tudtak hatékonyan közreműködni. Ez végül negatívan befolyásolta a közös célmeghatározás lehetőségét.

Az együttműködés akadályainak leküzdése érdekében a Budapesti Közlekedési Központ (BKK) és más szervezetek felhívták a figyelmet arra, hogy a tervezett infrastruktúra fejlesztések megvalósítására nagyobb esélye van azoknak a településeknek, amelyek integrált fejlesztési terveik kialakítása során szorosan együttműködnek partnereikkel. Azzal, hogy a finanszírozás kérdését és a partnerek aktív részvételét összefüggésbe hozta, a BKK-nak sikerült biztosítani a partnerek hatékony részvételét a SUMP előkészítési folyamatában, továbbá a hatékony együttműködést a partnerségben, különösen a célmeghatározásban.



Budapesti SUMP: Balázs Mór-terv
Forrás: BKK Budapesti Közlekedési Központ

6. szövegdoxoz: Célkitűzések meghatározása párhuzamos tervek és stratégiák segítségével

A partnerek célkitűzéseinek meghatározása könnyebbé válik, ha a partnerek közül néhányan egyéb helyi tervek, stratégiák vagy rendszerek előkészítésében is részt vesznek. Ebben az értelemben az intézményi partnereknek az a szerepe, hogy tájékoztassák a projektvezetést azokról a helyi kezdeményezésekről és tervekről, amelyeket a SUMP befolyásolhat vagy érinthet. Példának okáért, egy új SUMP végrehajtása komoly mértékben befolyásolhatja a gazdaságfejlesztési stratégiákat, a helyi levegőtisztasági terveket, a fenntartható energia akcióterveket (SEAP-ok), a közlekedésirányítási rendszereket, a vállalatok belső közlekedési stratégiáit stb. A projektvezetésnek információkat kell gyűjtenie, és jobban meg kell ismernie a résztvevő szervezetek motivációit.



3.4 Megállapodás a felelősségi körökben

Ahogy a 3.1.3 fejezetben már szoltunk róla, a SUMP előkészítését egy önálló projektnek kell tekinteni. Ez biztosíthatja, hogy meglegyenek a hatékony végrehajtást biztosító megbízható irányítási és beszámolási mechanizmusok. A projektvezetés „legjobb gyakorlati” módszerei, mint például a „PRINCE 2” sablonokkal és irányítási struktúrára vonatkozó ajánlásokkal, valamint a projektmegvalósításhoz szükséges dokumentumokkal szolgálnak. Ha ezek a módszerek az érintett helyi önkormányzat hétköznapi gyakorlatának részét képezik már, akkor a SUMP-ra is alkalmazhatja őket.

Aszervezeti felépítés az érintettek bevonása és irányítása mellett a végrehajtásra vonatkozó világos eligazítást ad. Az útmutatás azt is feltüntetheti, hogy hogyan és mikor kapcsolódnak be a különböző intézmények.

3.4.1 Hogyan állapodjunk meg a vonatkozó szabályokban, felépítésben és hierarchiában?

A SUMP-ok, a szakmai koncepciók és stratégiák megvalósításában az intézményi együttműködéshez az elvárások, és célkitűzések kölcsönös megismerésére van szükség, amelyekben a tervkidolgozás elején kell megállapodni.

Ha a SUMP-előkészítés folyamatát egyedi projektnek tekintik, és a projektvezetési mechanizmusokat alkalmazzák, egyes szabályokat és struktúrákat könnyű átültetni a legjobb gyakorlati útmutatásból. A West Yorkshire Combined Authority két módszert („Prince 2” és „sikeres programszervezés”) épített be a teljes projekt végrehajtásába. Ezek a szakmában elfogadott „legjobb gyakorlati” útmutatások és sablonok olyan példái, amelyek megmutatják, hogy hogyan kell a projekteket és programokat lebonyolítani és irányítani.

Szabályok

Az érintett partnereknek meg kell határozniuk a projekt terjedelmét, irányítását és folyamatát érintő szabályok körét. A szabályok rögzítik továbbá a szükséges kimeneteket, határidőket, intézményi támogatást és erőforrásokat. Ezek világos megfogalmazásához ajánlott mechanizmus az egyetértési megállapodás (MoU, Memorandum of Understanding) és/vagy egy hivatalos szerződés. A hivatalos megállapodást nem kell mindenkinek megkötnie, csak a leginkább érdekelt/érintett partnereknek.

Nagy általánosságban a MoU vagy a szerződés világosan megjelöli a munka terjedelmét, az elvárt kimeneteket, a szállítási határidőket, az állomásokat és a függőségeket más munkafolyamatoktól. A félreértések elkerülése érdekében ezeket valamennyi érintett vezető szereplővel együtt kell elfogadni és véglegesíteni.

A beszámolási sablonok annak megfogalmazását is segíthetik, hogy mit várnak a SUMP-ban közreműködő intézményektől, ezt azonban össze kell hangolni a megvalósítási lehetőségekkel, illetve a potenciális közreműködők észrevételeivel.

Felépítés és hierarchia

Ha a SUMP-kidolgozást önálló projektnek vesszük, amelynek megvannak a maga projektvezetési struktúrái, akkor végrehajtási és vezetői szinteknek is lenniük kell, ahol a különböző végrehajtói és vezetői szerepekben horizontális együttműködés is lehet.

Lehet, hogy van máregyműködés megfelelő „végrehajtó testület” vagy más, a projekt megvalósítására felállított szerv. Ha nincs, akkor lehet, hogy létre kell hozni egy új testületet. A már létrehozott irányítási struktúrákat vagy végrehajtó testületeket rendszerint egy feladat-meghatározó dokumentum támogatja, amely részletesen rögzíti a végrehajtó csoport képviselőjét, feladatát és jogállását.



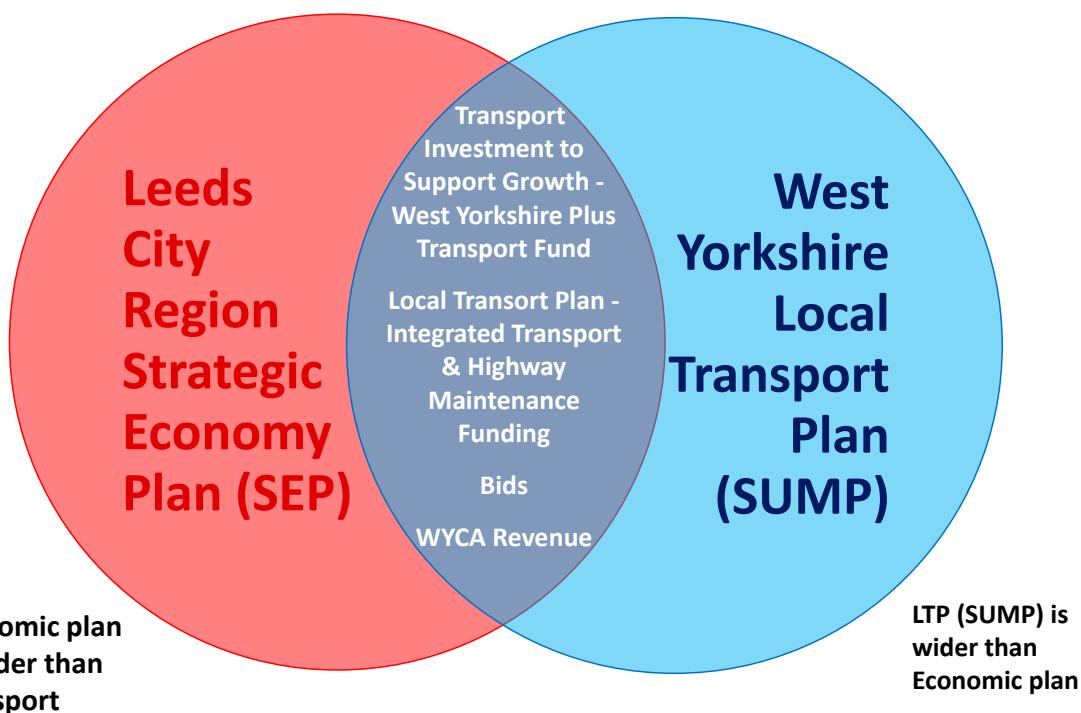
KIEMELT HELYI PÉLDA

West Yorkshire: A SUMP és a Stratégiai Gazdasági Terv összehangolása

A West Yorkshire-i SUMP (vagy a helyi közlekedési terv) szoros összhangban van a tágabb funkcionálisan együttműködő gazdasági és munkába járó területnek számító Leeds városi régió Stratégiai Gazdasági Tervével (SEP, Strategic Economic Plan). A Stratégiai Gazdasági Tervet az összes hatóság elfogadta, amely a Leeds városi régió legfontosabb közös gazdasági elképzelése és stratégiája. A SEP célja a gazdaság átalakítása a városi régió potenciáljának felszabadításával és egy gazdasági központ kialakításával, amely munkahelyeket és jólétet teremt. A gazdasági terv lényege a jobb közlekedési hálózatok kifejlesztése és megvalósítása, mivel a gazdasági növekedéshez elengedhetetlen annak biztosítása, hogy az emberek, a területek és a munkahelyek jobban össze legyenek kapcsolva egymással. A West Yorkshire-i SUMP-ot a kapcsolatteremtés és a fenntartható közlekedési választék legfontosabb megvalósítási eszközének tekintik, ami nélkülözhetetlen a gazdasági célkitűzések teljesítéséhez és annak biztosításához, hogy a környezet, a társadalmi igazságosság és az életminőség előnyeit megtapasztalhassa a régió lakossága.

6. ábra: A SUMP és a Stratégiai Gazdasági Terv összehangolása

Forrás: WYCA





A SUMP potenciális társadalmi és környezeti hatása miatt a konzultáció és a részvétel folyamatában már a legelején meg kell állapodni annak biztosítása érdekében, hogy a nyilvánosság előtt el lehessen számolni a SUMP-folyamattal, amelynek megfelelő mechanizmusai vannak a nyilvánosságot és a főszereplőket jelentő közönség bevonására és tájékoztatására (lásd CH4LLENGE Részvételi Kézikönyv). Ennek a Stratégiai Környezeti Vizsgálat (SKV) konzultációs folyamatához kell kapcsolódnia.

Az irányítási struktúra nagyon fontos annak biztosításához, hogy a SUMP állásáról adott tájékoztatáshoz megfelelő csatornákat használjanak, és megfelelő szinten felvessék a kérdéseket és

nehézségeket. A közintézményeknek már lehetnek irányítási szintjeik – ideértve a választott képviselőket és vezető tisztségviselőket –, amelyek között több olyan vezetői szint is van, ahol a szakpolitikákat, így a SUMP-ot is jóváhagyják és eldöntik.

A projektvezetés legjobb gyakorlati útmutatása a projektvégrehajtás irányítási struktúráira vonatkozó példákat tud bemutatni. Ez világosan látható a kiemelt West Yorkshire-i példában. A jóváhagyási folyamatnak megfelelő jóváhagyási, beszámolási és elszámoltatási hierarchiát kell biztosítani, amely az ügyintézői szint szakmai mélységű ügyeitől a vezetői szintek stratégiai, politikai kérdéseire terjed.

7. szövegdoxoz: Mit jelent az irányítás a SUMP viszonyai között?

Az irányítás kifejezést két különböző értelemben használják: (1) Az egyik az, ahogy egy állam kormánya döntéseket hoz, illetve kialakítja és végrehajtja a szakpolitikákat, ezért a hangsúly az előírásokon, intézményeken és eljárásokon van, amelyek szabályozzák az állami, nem állami és a magánszektor szereplőinek lépéseit. (2) A második meghatározást a hivatalos kormányzáson kívül alkalmazzák. Ez olyan nem kormányzati, nem szakmai intézkedéseket jelent, amelyek kiegészítik a központi intézményeket, és a társadalmi önszerveződést támogatják. Fürst szerint (2015) az irányításnak közvetve a konkrét problémák megoldása a feladata, nem pedig a profitszerzés. Hivatalos feladatkörüket és tevékenységüket tekintve SUMP-környezetben az első meghatározás a helyi tervezésért felelős intézményekre vonatkozik. A második a nem önkormányzati szervezetekre és érdekcsoportokra, akik a SUMP-folyamatban érintettek.

Egy önkormányzatnál érvényben lévő irányítási intézkedések közvetlenül befolyásolják azt, hogy az önkormányzat képes-e eljutni a SUMP fő jellemzőiig. Az önkormányzatnak az irányítási intézkedések áttekintése során fel kell tárnia az intézményi, jogi vagy pénzügyi akadályokat vagy a vezetési és kommunikációs folyamat akadályait. Az irányítási intézkedések megvalósításának részeként meg lehet állapítani a többi ügyszállyal, a szomszédos önkormányzatokkal, más szakpolitikai ágazatok szervezeteivel, illetve a közösségi közlekedési szolgáltatókkal folyó közös munka hivatalos és elfogadott eljárásait. Tartalmazhatnak például konkrét lakossági részvételi kezdeményezések megvalósítására vonatkozó kötelezettségvállalást is. Az ilyen intézkedések segítségével meg lehet állapítani, hogy az önkormányzatnak mennyi esélye van a SUMP sikeres előkészítésére, különös tekintettel arra, hogy a horizontális és vertikális integráció és a részvételalapú szemlélet megvalósítható-e.



KIEMELT HELYI PÉLDA

West Yorkshire: Projektirányítás

A West Yorkshire Combined Authority a szakmában általánosan elfogadott Prince 2 projektvezetési eszközt használja a projektirányításhoz. Ez a „készen kapható” termék a projektvezetés és -irányítás „legjobb gyakorlati” példáját mutatja, amelyet a WYCA arra használ, hogy elvégezze a SUMP aktualizálását. Az irányítás legfontosabb elemei a következők:

SUMP SUMP-projektirányítás

Vezető – a vezető hagyja jóvá a SUMP-ot, ezért tőle olyan döntések meghozatalát kérik, amelyek befolyásolják a SUMP tartalmát. A dokumentum alakulásának megfelelően rendszertelen időközönként folyamatosan tájékoztatni kell.

Projekttanács – a projekttanács gondoskodik róla, hogy a SUMP-ot a megállapított időkorlátok között végrehajtsák. Döntéseket hoz továbbá az alapelvekről, illetve a külső érintettekkel és stratégiákkal való összehangolásról.

A termék megalapozottságának biztosítása érdekében a projekttanács a következő képviselőkből áll:

- Vezető felhasználók – biztosítják, hogy a különböző érintettek számára használható, illetve elfogadható legyen a SUMP-termék.
- Projektfelelős – megvalósítja a vezetői döntéseket, és biztosítja a végrehajtást.
- Támogató munkatárs – gondoskodik róla, hogy időben átadják a megfelelő kiindulási adatokat. Ennek része lehet az intézményi partnerekkel való kapcsolattartás.
- Minőségbiztosítás – gondoskodik róla, hogy a megvalósított SUMP-termék minősége megfelelően jó legyen.

Projektvezetés – irányítja a termék végrehajtását, illetve betartja a projekttanács által meghatározott kereteket.

Munkacsomag-vezetők – felelnek a munkaelemek megvalósításáért, például az adatbevitelért. Az intézményi partnerség több szervezete is idetartozhat.

Az organogramon a döntéshozatali folyamat felépítésének és kialakított hierarchiaszintjeinek egy példája látható a West Yorkshire-i SUMP végrehajtása esetében.

7. ábra: A projektirányítás organogramja

Forrás: WYCA





3.4.2 Hogyan osszuk meg, illetve jelöljük ki az erőforrásokat?

Lehet, hogy a SUMP megvalósításához szükséges erőforrások nem egy intézményen belül találhatók, és komoly akadályok is lehetnek. Ennek eredményeként a feladatokat és az információkat a különböző partnerintézmények között lehetőség szerint meg kell osztani.

A UK DISTILLATE-projekt (Design and Implementation Support Tools for Integrated Local Land use, Transport and the Environment) a DISTILLATE Toolkit számos stratégiájának és ajánlásának segítségével feltárja a projekteket megvalósító helyi önkormányzatok előtt álló akadályokat, ideértve az erőforrás-biztosítási és finanszírozási követelményeket.

A végrehajtás szempontjából nagyon fontos az erőforrás-megosztás állomásainak felállítása is. Valószínű, hogy az együttműködő szervezeteknél más is terheli a munkát, ezért lehet, hogy az erőforrásokat nem megfelelően határozzák meg, ami hátráltatja az adatok hozzáférhetőségét. Hasznos, ha állomásokat és részhatáridőket is meghatároznak, mivel ezek jelezhetik, ha az adatok terén valamilyen probléma vagy lemaradás mutatkozik.

Adatok

A SUMP kidolgozásában jelentős mennyiségű gazdasági, földrajzi-társadalmi, utazási, közegészségügyi és környezeti adatok szerepelhetnek. Ez az adatállomány ritkán van meg egy helyen, ezért az erőforrásokat meg kell osztani több belső és külső szervezet között. A projektvezetés feladata azt biztosítani, hogy valamennyi partner hajlandó legyen a saját adatait megosztani a többi partnerrel, és a kérések teljesítéséhez meglegyenek a megfelelő erőforrások.

Súrlódások vagy az együttműködés elutasításának forrása lehet olykor az adatvédelem. Az együttműködési problémák elkerülése érdekében tiszteletben kell tartani, és gondosan kell kezelni a titokvédelem kérdését úgy, hogy világosan megfogalmazzuk, miért van szükség az adatokra; bemutatjuk, hogy milyen előnyök származnak az adatok felhasználásából, illetve elmagyarázzuk, hogy a SUMP tervezőintézmény hogyan fogja felhasználni és tárolni az adatokat. Ezután a partnerek együtt megállapodhatnak abban, hogy hogyan kívánják gyűjteni és megosztani az adatokat (platform, feldolgozás stb.) annak érdekében, hogy valamennyi partner egy közös információkészletre támaszkodhasson.

Pénzügy

Mivel különbözőek a nemzeti jogszabályok és a szervezetek belső eljárásai, a SUMP-előkészítés erőforrás-finanszírozására nem lehet egységes módszert alkalmazni. A forráselosztás azonban igen kényes kérdés, amelyet nagyon körültekintően és nagyon átlátható módon kell kezelni a konfliktusok elkerülése és annak biztosítása érdekében, hogy az egész SUMP-folyamatban hatékony legyen az együttműködés. Nagyon fontos ezért egy félreérthetetlen költségvetés elkészítése.

Ezenkívül a SUMP-partnerségen belül a pénz partnerek vagy feladatok közötti elosztásának több előnyös oldala is van. Az első, hogy ötletes módja a partnerek hatékony bevonásának, mivel kézzel fogható jutalmat kapnak cserébe az együttműködésükért. Így a projektvezetés tájékoztatni tudja a partnereket a SUMP-folyamat esetleges korlátozott pénzügyi valóságáról.



3.4.3 Hogyan osszuk el a feladatokat és a felelősségi köröket?

Az intézményi együttműködés igen lényeges a SUMP-előkészítés szempontjából, mivel alkalmas lehet adott elemek kidolgozásánál egy adott partner belső vagy külső támogatásának felhasználásához. Gyakran alkalmas akkor, ha a belső tudás vagy a megfelelő képességek hiánya miatt romlana a kimenet minősége, vagy tovább tartana, ha házon belül próbálnák megoldani. Egy szakértő hozzájárulása a legfontosabb kérdések új megközelítésével vagy meglátásával növelheti a SUMP értékét. Szakvéleményt lehet kérni egy terv esetében például a szállítást, az eszközspecifikus közlekedési fejlesztéseket, illetve a levegőminőség javítását érintő szakterületeken. A partnerek közreműködése felhasználható az adat- vagy mérési eredmények gyűjtésének támogatásához is.

A feladatok elosztásának a következő tényezőktől kell függnie: a dolgozók és a finanszírozás tekintetében rendelkezésre álló források, illetve a szükséges képességek vagy tudás. A projektvezetésnek meg kell vizsgálnia, hogy a szükséges kimenet teljesítéséhez mely csoportok erőforrás-ellátottsága megfelelő.

A projektvezetés használhat olyan projektvezetési eszközöket, amelyek segítik egy-egy feladathoz meghatározni és megtalálni a megfelelő dolgozókat, illetve a végrehajtási folyamatban a kiválasztott partnerek részvételi szintjét. A „RASCI-modell” egyfajta vezetői kiválasztási eszközt biztosít, amely egy-egy feladatnál az érintettek öt csoportját határozza meg.

R – Responsible (felelős): a partner felel valamely feladat elvégzéséért

A – Accountable (elszámoltatható): a partner jóváhagyja a feladat eredményeit

S – Supporting (támogató): a partner biztosítja a bemenetet, amelynek segítségével a felelős végrehajthatja a feladatot

C – Consulted (megkérdezett): a partnertől visszajelzést kell kérni, a visszajelzést pedig figyelembe kell venni

I – Informed (tájékoztott): a partnert folyamatosan tájékoztatni kell a tervkidolgozás állásáról.

A feladatok elosztásán túl a szakértői közreműködés pontos terjedelmét részletesen meg kell határozni egy specifikációban vagy összefoglalóban, amely világosan megfogalmazza a kimeneteket, a vonatkozó adatokat, a határidőket, a háttér-információkat és a költségeket. A specifikációk vagy összefoglalók elengedhetetlenek annak biztosításához, hogy a kimeneteket a szükséges határidőn belül átadják, és elkerüljék a félreértéseket.

Végül rendszeres tájékoztató értekezleteket kell beütemezni annak érdekében, hogy nyomon kövessék a feladatok végrehajtásában részt vevő partnerek közreműködésének helyzetét.



4 A látókör szélesítése

Reméljük, hogy hasznos forrásnak találja ezt a kézikönyvet, amelyből jobban megismerheti a fenntartható városi mobilitástervezésben az intézményi együttműködést. Ha a látókörét még inkább szeretné kiszélesíteni, javasoljuk, hogy nézze meg a következő anyagokat, amelyek kiegészítik ezt a kézikönyvet, és megtalálhatók a CH4ALLENGE weboldalán:

- **Kisokos füzet:** a fenntartható mobilitástervezés hatékony partnerségeinek megteremtését célzó intézményi együttműködés okainak és módszereinek tömör összefoglalása
- **Online tanulmányi kurzus:** egy interaktív online kurzus, amely a SUMP kidolgozása és végrehajtása érdekében a szervezeteken belül és közöttük folyó együttműködésről és közös munkáról szól
- **CH4ALLENGE nemzeti profilok:** az intézményi együttműködésben tapasztalható politikai, jogi, társadalmi és technológiai különbségek elemzése Belgium, Horvátország, a Cseh Köztársaság, Franciaország, Németország, Magyarország, Lengyelország, Románia és az Egyesült Királyság esetében

Ha a SUMP kidolgozásában és végrehajtásában az intézményi együttműködésről még ennél is több anyagra vagy kíváncsi, akkor hasznos lehet, ha megtekinted a következő gyakorlatorientált forrásokat:

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

- **SUMP-irányelvek** Rupprecht Consult (2014), Guidelines. Developing and Implementing a Sustainable Urban Mobility Plan.
- **EPTA-projekt** (www.eptaproject.eu) EPTA project (2014), Position Paper & Guidelines
- **KonSULT projekt** (www.konsult.leeds.ac.uk/dmg) KonSULT project (2014), Decision Makers' Guidebook

Emellett a CH4ALLENGE számos hasznos erőforrást kidolgozott a fenntartható városi mobilitástervezésre vonatkozóan, amelyeknek az a célja, hogy segítsék a mobilitástervezés szakembereit a SUMP-kidolgozás elindításában és a mobilitástervezés folyamatainak optimalizálásában.

SUMP-önértékelés: ingyenes online eszköz, amelynek segítségével a tervezésért felelős intézmények felmérhetik, hogy mobilitási tervük mennyiben felel meg az Európai Bizottság SUMP-fogalmának

- **SUMP-szótár:** a fenntartható városi mobilitástervezés témáját érintő több mint 120 szakszó, kifejezés és rövidítés egyszerű meghatározása
- **CH4ALLENGE tananyag:** a SUMP tervezéssel és annak négy kihívásával kapcsolatos oktatás szervezésénél megtanítandó legfontosabb elemek ismertetése
- **„SUMP-alapok” online kurzus:** átfogó e-learning kurzus gyakorlati szakemberek számára a SUMP-fogalmáról és a SUMP-ciklus eljárási elemeiről
- **Wikipedia-cikk:** csatlakozzon a Wikipedia-közösséghez, és fejlessze a CH4ALLENGE által közzétett SUMP-cikket

További információért csatlakozzon hozzánk:

www.sump-challenges.eu



5 Források

A másik három CH4LLENGE kézikönyv

Gühnemann (2016) SUMP kézikönyv a Nyomon követésről és értékelésről: Az intézkedések hatásainak felmérése és a mobilitástervezési folyamat értékelése. Elérhető itt:

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

May (2016) SUMP kézikönyv az intézkedés-kiválasztásról: A fenntartható városi mobilitási tervek leghatékonyabb intézkedési csomagjainak kiválasztása. Elérhető itt: www.eltis.org és www.sump-challenges.eu/kits

Rupprecht Consult (2016) SUMP kézikönyv a részvételi tervezésről: A lakosság és az érintett érdekcsoportok aktív bekapcsolása fenntartható városi mobilitási tervek kidolgozásába. Elérhető itt:

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

Egyéb érdekes források

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

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

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

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

Cré, I., & Mourey, T. (2015) CH4LLENGE National profiles. Elérhető itt:

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

ENDURANCE (2016): National SUMP information. Elérhető itt:

<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*. Elérhető itt:

www.poly-sump.eu

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

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



6 Kulcskifejezések

Fogalom	Meghatározás
Együttműködés	Az együttműködés-alapú tervezés a SUMP-folyamat alapfogalma, amely a vertikális integráció és a horizontális integráció révén a szervezetek közötti kommunikációt és együttműködést támogatja
Integráció (integrált tervezés)	Az integrált tervezés egy terv kidolgozása és végrehajtása érdekében a szervezeteken belül és közöttük megvalósuló együttműködést és közös munkát jelenti. Egy ilyen együttműködés állhat a célkitűzések és szakpolitikák összehangolásából, illetve a tudás, az adatok, az erőforrások, a pénzek és a jogkörök megosztásából több szervezet között.
Interdiszciplináris	Az interdiszciplináris arra a tervezési folyamatra, programra vagy projektre vonatkozik, amely egynél több tudományágot vagy szektort érint (pl. közlekedést, egészségügyet, környezetvédelmet, politikát, műszaki tudományokat, pszichológiát).
Főszereplő	A főszereplők olyan egyének vagy szervezetek, amelyek politikai, felügyeleti, funkcionális vagy pénzügyi hatalommal, illetve megfelelő kompetenciákkal rendelkeznek.
Irányítás	Az irányítás emberek/szervezetek egy csoportjának vezetési tevékenységére vagy ebbéli képességére vonatkozik. Időnként különböző irányítási stílusra hivatkoznak, amely lehet például demokratikusabb vagy inkább tekintélyelvű.
Szomszédos önkormányzat	A szomszédos önkormányzat a SUMP-előkészítést és -végrehajtást vezető település melletti funkcionális várostérség területén belül található települések, közigazgatási egységek (város, kerület vagy megye) önkormányzatára vonatkozik.
Organogram/ szervezeti diagram	Az organogram egy vagy több szervezet felépítésének grafikus ábrázolása, amely az osztályok és dolgozói beosztások kapcsolatát mutatja.
Partnerség	A partnerség két vagy több fél között a közös munka, történetesen a SUMP megvalósítása céljából elfogadott együttműködési struktúrára vonatkozik. A kézikönyvben a „partnerség” nem az együttműködési struktúrák egy konkrét típusára utal.
Helyi tervezésért felelős intézmény	Egy önkormányzat, például egy város, megye vagy nagyváros önkormányzata/települési önkormányzata, amelynek joga és feladata a SUMP kidolgozása. Irányítja a mobilitási terv előkészítését, végrehajtását és értékelését.






Fogalom	Meghatározás
Projektvezetés	A projektvezetés a tervezésért felelős intézménynek az a csoportja vagy embere, aki a teljes SUMP-folyamat irányításáért felelős. A név arra utal, hogy az intézményi együttműködés folyamatát projektként kell irányítani.
RASCI-mátrix	A RASCI-mátrix egy projektvezetési eszköz, amely segíti a különböző bonyolult felépítésű szervezetek és emberek szerepeinek és felelősségi köreinek tisztázását. A RASCI a leggyakrabban használt öt fő szempontból alkotott mozaikszó: Responsible (felelős), Accountable (elszámoltatható), Supporting (támogató), Consulted (megkérdezett), illetve Informed (tájékoztatót).
Erőforrás	Olyan munkaerőre, pénzekre, anyagokra, és egyéb eszközökre vonatkozik, amelyeket egy személy vagy egy szervezet valamilyen feladat végrehajtásához igénybe vehet.
SUMP-folyamat	A SUMP-folyamat az egész SUMP tervezési ciklusra vonatkozik, és magába foglalja a kiindulási feltételek elemzését; a SUMP-folyamat megfogalmazását; a jövőkép, célkitűzések, forgatókönyvek és célok kidolgozását; illetve a terv előkészítését és végrehajtását.



A CH4LLENGE-ről

Az Európai Unió által társfinanszírozott „CH4LLENGE – A Fenntartható Városi Mobilitás-tervezés négy kulcsfontosságú kihívásának kezelése” (2013–2016) az európai fenntartható városi mobilitási tervek (SUMP-ok) kidolgozása előtt álló komoly akadályokkal foglalkozott.

 Részvételi tervezés	A helyi érintettek és civilek aktív bevonása a mobilitástervezési folyamatba
 Együttműködés	A földrajzi, politikai, közigazgatási és társadalmi együttműködés javítása
 Intézkedés-kiválasztás	A városok politikai célkitűzéseinek megfelelő legalkalmasabb intézkedési csomagok meghatározása
 Nyomon követés és értékelés	Az intézkedések hatásainak felmérése és a mobilitástervezési folyamat értékelése

A CH4LLENGE-ben kilenc európai partnerváros és 30 konzorciumon kívüli város vett részt, akik mind elkötelezettek a mobilitástervezés javítása mellett, többszínű kultúrát és környezetet képviselnek, és a fenntartható városi mobilitástervezésben érdekeltek. A CH4LLENGE városokat a szervezetek egy csoportja támogatta, amelyek széles körű tapasztalatokkal rendelkeznek a mobilitástervezésben és SUMP-okban folyó munkában.

A részvételi akadályok leküzdése, az együttműködés, az intézkedések kiválasztása, illetve a nyomon követés és értékelés érdekében a projektben részt vevő városok minden kihívás esetében elemezték saját helyi mobilitásuk helyzetét, a városi mobilitási problémák kezelésére új stratégiákat dolgoztak ki, illetve kísérleti projekteken megoldásokat teszteltek.

A CH4LLENGE eredményeit élvezheti minden város, amely már széles körű tapasztalattal rendelkezik az integrált közlekedéstervezésben, de azok a városok is, amelyek még csak most szeretnék elindítani az első SUMP-folyamatot.

CH4LLENGE csomagok

Négy CH4LLENGE csomagot fejlesztettek ki a helyi és nemzeti tervezésért felelős intézményeknél végzett CH4LLENGE oktatási tevékenységek eredményei és más nemzeti és európai SUMP-kezdeményezések, illetve a résztvevő városokban végrehajtott CH4LLENGE kísérleti rendszerek alapján. Mindegyik csomag egy-egy kihívással foglalkozik, és egy átfogó kézikönyvet, egy füzetet és egy interaktív tanulmányi kurzust tartalmaz. A kézikönyvek és füzetek angol, cseh, horvát, holland, francia, német, magyar, lengyel és román nyelven állnak rendelkezésre.

