

Sudjelovanje

Aktivno sudjelovanje građana i dionika
u razvoju planova održive urbane mobilnosti





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

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

Više informacija

European Platform on Sustainable Urban Mobility Plans

www.eltis.org/mobility-plans

E-mail: enquiries@mobilityplans.eu

European Commission

Directorate-General for Mobility and Transport

Unit C.1 - Clean transport & sustainable urban mobility

Rue Jean-André de Mot 28

B-1049 Brussels

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

Ugovor: CH4LLENGE – Adresiranje ključnih izazova planiranja održive urbane mobilnosti, Ugovor o dodjeli bespovratnih sredstava br. IEE/12/696/SI2.644740

Naslov: CH4LLENGE Priručnik o sudjelovanju: Aktivno sudjelovanje građana i dionika u razvoju planova održive urbane mobilnosti

Verzija: ožujak 2016.

Autori: Miriam Lindenau i Susanne Böhrer-Baedeker, Rupprecht Consult

Suradnici: Ana-Maria Baston, Siegfried Rupprecht, Tim Durant i Kristin Tovaas, Rupprecht Consult; Kerstin Burggraf, grad Dresden; Anthony May, Institute for Transport Studies, University of Leeds

Prijelom: Laura Sarlin, Union of the Baltic Cities Sustainable Cities Commission

Slika na naslovnici: Miriam Lindenau, Rupprecht Consult (interaktivno mapiranje s građanima Dresdena)

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

Ova publikacija podliježe autorskim pravima konzorcija CH4LLENGE te njegovih autora i suradnika Rupprecht Consult Forschung & Beratung GmbH, Institute for Transport Studies, University of Leeds i grada Dresdena.





Sadržaj

Planning for sustainable urban mobility in Europe	4
1 Uvod	5
1.1 O priručniku	5
1.2 Planiranje održive urbane mobilnosti	5
1.3 Sudjelovanje – o izazovu ukratko	7
1.4 Ključne preporuke za participativno planiranje mobilnosti	7
2 Trenutačni pregled stanja	9
2.1 Provedba procesa suradnje u planiranju održive urbane mobilnosti	9
2.2 Zašto je sudjelovanje važno?	10
2.3 Sudjelovanje u Europi	11
2.4 Česti izazovi u sudjelovanju	12
3 Od teorije do prakse	14
3.1 Temelj za sudjelovanje	14
3.1.1 Kako integrirati sudjelovanje u proces razvoja SUMP-a	14
3.1.2 Kako se pripremiti za sudjelovanje	17
3.1.3 Kako razviti strategiju angažiranja	18
3.2 Veze za sudjelovanje	19
3.2.1 Kako utvrditi sudionike u procesu sudjelovanja	19
3.2.2 Kako izabrati alate za uključivanje	22
3.2.3 Kako podignuti svijest za proces sudjelovanja u SUMP-u	31
3.3 Procesi sudjelovanja	36
3.3.1. Kako upravljati procesom sudjelovanja	36
3.3.2 Kako upravljati sukobima	40
3.3.3 Kako angažirati skupine do kojih je teško doprijeti	42
3.4 Evaluacija sudjelovanja	44
3.4.1 Kako uspostaviti postupke kvalitete i kontrole	44
3.4.2 Kako evaluirati proces sudjelovanja	45
4 Proširite svoje vidike	47
5 Referencije	48
6 Ključna terminologija	50

Planning for sustainable urban mobility in Europe



Dear reader,

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

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

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

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

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

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



Violeta Bulc

European Commissioner for Mobility and Transport
March 2016



1 Uvod

1.1 O priručniku

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

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

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

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

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

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

se preporuke, metode i pristupi kao i primjeri lokalnih slučajeva o tome kako riješiti utvrđene lokalne „krizne teme“. Posljednji dio usmjerava čitatelja na dodatni zanimljiv materijal za daljnje reference.

Uvjereni smo da visokokvalitetan proces razvoja SUMP-a povećava vjerojatnost visokokvalitetnih rješenja u planiranju prijevoza. Ovaj priručnik trebao bi doprinijeti učinkovitije integriranim procesima planiranja, stvarajući osnovu za prijelaz na održiviji sustav prijevoza u europskim gradovima.

1.2 Planiranje održive urbane mobilnosti

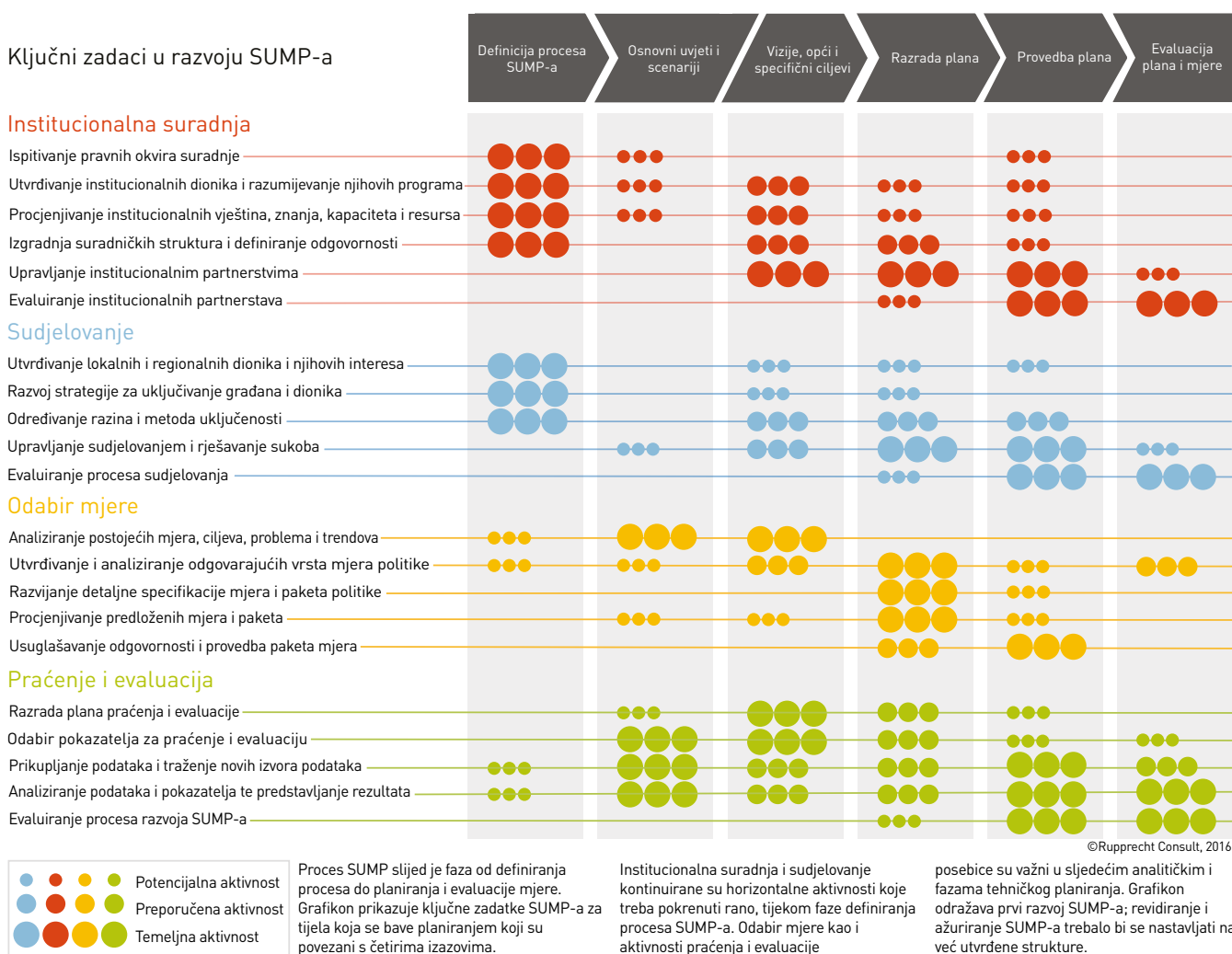
Plan održive urbane mobilnosti (SUMP) jest instrument strateškog planiranja za lokalna tijela koji podržava uravnoteženi razvoj i objedinjavanje svih načina prijevoza, istodobno potičući pomak prema održivijim načinima. Cilj je plana održive urbane mobilnosti riješiti probleme urbanog prijevoza i doprinijeti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

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

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

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

Slika 1: Ključni zadaci u razvoju SUMP-a
Izvor: Rupprecht Consult, 2016.





1.3 Sudjelovanje – o izazovu ukratko

SUMP utvrđuje program s ciljevima i prioritetima za dugoročan razvoj prijevoznog sustava grada. Proces planiranja u kojemu se donose odluke takve strateške važnosti za grad i njegove stanovnike treba biti racionalan, transparentan i promišljen. Ne bi ga trebali voditi odabrani pojedinci, već oni koji su u samom srcu prijevoznog sustava: civilno društvo. Prijelaz prema održivoj mobilnosti zahtijeva aktivnu potporu javnosti i dionika ako se žele utvrditi uspješne i održive strategije.

Tijela koja se bave planiranjem trebaju odbaciti pristup „odluči – objavi – obrani” i razvoj urbane mobilnosti otvoriti za debatiranje. Proces sudjelovanja temeljen na sudjelovanju ključan je za zajedničku analizu lokalnih problema s mobilnošću, razvoj zajedničkih općih i specifičnih ciljeva, utvrđivanje strategija mobilnosti i odabir mjera koje su široko prihvaćene i podržane. I dok od sudjelovanja postoje jasne koristi, postoje i izazovi kad je riječ o vođenju procesa aktivnog sudjelovanja u razvoju i provedbi SUMP-a. Nekim tijelima koja se bave provedbom nedostaje razumijevanje kako bi provodila legitimno sudjelovanje koje odražava osnovna demokratska načela i te ozbiljno shvaća i laičko i stručno znanje. Nadalje tijela koja se bave planiranjem često se susreću s ograničenjima u pogledu financijskih resursa i osoblja potrebnih za razvoj SUMP-a, pa tako i za sudjelovanje. Planiranje i provedba aktivnosti sudjelovanja zahtijeva različite vještine i znatno znanje. Potrebno ih je koordinirati s ostalim aktivnostima povezanim sa SUMP-om, a mišljenja građana i dionika treba uključiti u tehničko planiranje i političko odlučivanje. Dostupan je širok raspon tehnika uključivanja među kojima tijela koja se bave planiranjem trebaju pronaći odgovarajuću kombinaciju. Nadalje, treba voditi i olakšavati diskurzivni proces planiranja, primjereno reagirati na sukobe do kojih može doći te osigurati neprestano praćenje i kontrolu kvalitete.

U 2. poglavlju navodi se pregled trenutačnih shvaćanja koristi i izazova sudjelovanja u razvoju SUMP-a, dok se u 3. poglavlju predlažu praktični pristupi provedbi učinkovita, značajnog sudjelovanja u planiranju održive urbane mobilnosti.

1.4 Ključne preporuke za participativno planiranje mobilnosti

Praktični pristupi u 3. poglavlju mogu se sažeti u ključnim preporukama za tijela koja se bave planiranjem za provedbu uspješnog sudjelovanja. Te su preporuke popisane u nastavku, zajedno s referencama u odjeljcima u kojima je objašnjena svaka zasebna preporuka.

- Jasno utvrdite faze u ciklusu SUMP-a u kojima će se poticati sudjelovanje kao i metode sudjelovanje pogodne za svaku fazu. Koncept sudjelovanja trebao bi odgovarati lokalnom kontekstu, iskustvu planiranja, resursima i kapacitetima (3.1.1., 3.2.2.)
- Utvrdite vještine i znanja aktiviranja prisutne unutar tijela te odlučite jesu li potrebni interna izgradnja kapaciteta ili zapošljavanje vanjske podrške za sudjelovanje (3.1.2, 3.1.3)
- Razvijte strategiju sudjelovanja kako biste među uključenim akterima razvili opće razumijevanje procesa sudjelovanja i njegovih općih ciljeva, olakšali suradnju i rano predvidjeli izazove (3.1.2, 3.1.3)
- Odražavajte raspon dionika i demografsku raznolikost na koje utječu razvoj i provedba plana mobilnosti ili na koje navedeno utječe te utvrdite tko bi stoga trebao biti uključen u strategiju sudjelovanja. Ovo također uključuje skupine koje je obično teško aktivirati pri razvoju SUMP-a (3.2.1, 3.3.3)
- Osobno i internetskim putem revidirajte alate uključivanja koji su dostupni za sudjelovanje te odaberite najodgovarajuću(e) metodu(e) za svaku fazu ciklusa SUMP-a te za svaku skupinu sudionika (3.2.2, 3.2.3)
- Budite jasni i otvoreni kad je riječ o procesu razvoja SUMP-a te transparentni oko toga kako će se donositi odluke. Dijalozi bi trebali biti otvoreni i uvažavajući te istodobno prihvaćati da neće nužno biti moguće dodatno razviti svaki dobiveni prijedlog (3.2.2, 3.3.1, 3.3.2)



SUMP Informativni centar u Dresdenu (anketiranje o budućoj načinskoj raspodjeli prometa)
Izvor: grad Dresden

- Izaberite odgovarajući pristup bilježenju, revidiranju i inkorporiraju mišljenja građana i dionika (3.3.1, 3.4.1)
- Pripazite na sukobe tijekom čitavog procesa planiranja. Potrebno je poduzeti mjere sprječavanja sukoba kako bi se smanjio rizik od nesuglasica i smanjile napetosti (3.3.2)
- Pratite i kontrolirajte kvalitetu aktivnosti angažiranja kako biste pratili napredak prema postizanju općih ciljeva sudjelovanja te kako biste po potrebi poduzimali korektivne mjere (3.4.1)
- Kritički revidirajte učinkovitost strategije sudjelovanja kako biste unaprijedili sudjelovanje u budućim SUMP-ovima (3.4.2)



2 Trenutačni pregled stanja

Uključivanje dionika i javnosti jedan je od ključnih zahtjeva planiranja održive urbane mobilnosti. Javnost ima lokalno znanje i može pružiti stručnost i mišljenja koja mogu doprinijeti razvoju učinkovitih planova i mjera. Nadalje, uključivanjem se građani i dionici potiču na preuzimanje vlasništva nad idejama održive mobilnosti, prijevoznim politikama i projektima.

Općenito gledajući, sudjelovanje ima važnu funkciju u demokratski organiziranim društvima. Ako se pravilno provodi, ima potencijal za povećanjem kvalitete SUMP-a jer osigurava da se čuju različiti interesi i zahtjevi te da se o njima raspravlja u procesima odlučivanja. Opći cilj za participativni proces jest osigurati učinkovit proces u kojemu se svi sudionici čuju i razumiju te u kojemu se u obzir uzimaju relevantna razmatranja, što dovodi do planskog dokument koji je u skladu s ishodom savjetodavnog procesa.



French Student Poster. In English, I participate; you participate; he participates; we participate; you participate . . . They profit.

Poster francuskog student
Izvor: Arnstein, 1969.

2.1 Provedba procesa suradnje u planiranju održive urbane mobilnosti

Sudjelovanje bi u procese planiranja i odlučivanja trebalo uključivati građane i skupine dionika. „Dionik” može biti skupina ili organizacija na koju utječe predloženi plan ili projekt, ili koja može utjecati na projekt i njegovu provedbu (Rupprecht Consult, 2014). Uključivanje javnosti obično se odnosi na angažiranje građana u planiranje i odlučivanje. Dok dionici obično predstavljaju položaje organiziranih skupina i imaju kolektivni interes, građani su pojedinačni članovi javnosti i neovisni sudionici u procesu uključivanja (Kahane et al, 2013.). Međutim, razlike između dionika i građana nisu jasno odijeljene jer se građani mogu smatrati i velikom skupinom dionika; građani mogu pripadati različitim podskupinama dionika, a predstavnik dionika također je građanin.

Tijelo koje se bavi planiranjem treba definirati razinu do koje će građani i dionici sudjelovati u odlučivanju o SUMP-u. Tijekom proteklih desetljeća razvijeno je nekoliko razvrstavanja koja gradiraju različite razine uključenosti (poput Ljestvice sudjelovanja Sherry R. Arnstein). Najčešće se primjenjuje razvrstavanje „informirati, savjetovati, uključiti, surađivati, osnažiti” (IAP2, 2007.):

Informirati: Građanima i dionicima pružaju se pravovremene informacije o ishodima svih faza razvoja SUMP-a. Međutim, samo informiranje javnosti ne čini sudjelovanje!

Savjetovati: Tijelo koje se bavi planiranjem informira građane i dionike o procesu SUMP-a, sluša i prihvaća što ih brine te pruža povratne informacije o tome kako je mišljenje javnosti utjecalo na odluku. Mišljenja dobivena u procesu savjetovanja ne odražavaju se nužno izravno u donošenju konačne odluke.



Uključiti: Tijelo za planiranje, građani i dionici zajedno kontinuirano surađuju tijekom svih faza SUMP-a. Pitanja i brige se izravno razmatraju, a sudionike se obavještava o tome kako je njihovo mišljenje specifično utjecalo na odluku.

Surađivati: Tijelo koje se bavi planiranjem poziva dionike da svojim savjetima i inovativnim idejama izravno doprinesu konkretnim rješenjima. Od tih tijela također se zahtijeva obveza uključivanja tih mišljenja u konačne odluke u najvećoj mogućoj mjeri.

Oснаžiti: Tijelo koje se bavi planiranjem obećaje da će provesti odluke dionika ili građana. No, valja napomenuti da bi ova razina uključivanja, ako građani i dionici nisu bili zaista uključeni, mogla biti u raskoraku s demokratskim načelima.



Projekt Living Streets (Oživiljene ulice) u Gentu
Izvor: Dries Gysels

2.2 Zašto je sudjelovanje važno?

Angažiranje dionika i građana može unaprijediti proces planiranja (vidjeti, npr. Krause, 2014.; CEEA, 2008.; Booth i Richardson, 2001.):

- razumijevanjem trenutačnih problema na način na koji ih doživljavaju građani te ciljeva za koje bi oni željeli da SUMP riješi
- razmatranjem (novih) ideja i koncepata, unaprijeđenjem baze znanja i povećanjem raspona mogućnosti
- stvaranjem pozitivnog temelja za rad sa zainteresiranim skupinama kako bi se razvilo povjerenje, riješili problemi, donosile informirane odluke i postizali zajednički ciljevi
- otkrivanjem potencijalno nepredviđenih prepreka ili mogućih sukoba rano u procesu, smanjujući tako troškove tijekom pripremanja i provedbe plana
- povećanjem transparentnosti javnog tijela i njegove odgovornosti prema javnosti tijekom procesa planiranja
- povećanje cjelokupne kvalitete i kredibiliteta odlučivanja.

Neovisno o tome mogu li se te koristiti ovisi o tome kako se proces sudjelovanja stvarno provodi. Ako su dionici i javnost odgovarajuće angažirani, sudjelovanje ima potencijala povećati kvalitetu plana. Također povećava mogućnost pronalaženja dogovora i kompromisa prihvatljivih svim sudionicima. Sudjelovanje ne vodi automatski do sporazuma među dionicima, već upravo suprotno – u procesu donošenja odluka potrebno je riješiti nesporazume. Ono što se može činiti dodatnim naporom zapravo može smanjiti kašnjenja i troškove i u fazi planiranja i u fazi provedbe kao i smanjiti rizik od neuspjeha plana ili kasnijeg oštrog protivljenja planu (vidjeti, primjerice, GUIDEMAPS, 2004.). Na kraju, ali ne i najmanje važno, sudjelovanje može stvoriti veći osjećaj odgovornosti i prihvaćanja ideje među uključenim političarima, planerima, građanima i dionicima (NCDD, 2009.). Osjećaj vlasništva može se razviti čak i ako se ne postigne konačan dogovor sa svima.



Večer javne debate o SUMP-u u Brnu
Izvor: grad Brno

Još jedna ključna tema u sudjelovanju jest zastupanje različitih interesa – kao i u brojnim slučajevima, u proces su zaista uključene samo određene moćne skupine ili „poznata lica”. Sudjelovanje podrazumijeva uključivanje različitih vrsta sudionik tijekom procesa planiranja kao i bavljenje specifičnim zahtjevima svake uključene skupine. To se posebice odnosi na skupine koje su manje sposobne artikulirati što ih brine i na skupine određenih potreba (npr. osobe s invaliditetom, djeca i stariji).

2.3 Sudjelovanje u Europi

Prakse uključivanja dionika i sudjelovanja građana u planiranju prijevoza razlikuju se među europskim zemljama i gradovima. Nekoliko zemalja ima formalne, obavezne postupke konzultiranja za srednje i velike projekte u vezi s prijevozom kao i za razvoj planova prijevoz i SUMP-ova (vidjeti, primjerice, CHALLENGE, 2015.; Eltis, 2015.). Primjerice, planovi lokalnog prijevoza (LTP-ovi), koje su engleske lokalne vlasti zakonski dužne razviti, zahtijevaju sudjelovanje, ali za njih ne postoji propisani postupak za proces sudjelovanja. U Francuskoj postoji jasan zakonski okvir za razvoj planova

urbane mobilnosti (Plan de Déplacement Urbains, PDU) kao i za uključivanje institucionalnih dionika, no on nije prezahtjevan u pogledu uključivanja građana (CEREMA, 2015.). Nasuprot tome, u belgijskoj Flandriji uključenost građana u sve lokalne aktivnosti planiranja propisana je zakonom. Niz belgijskih gradova preraslo je razinu nužnih postupaka konzultacija i razvilo nove pristupe i rutine sudjelovanja.

Mnoge zemlje u Europi imaju samo ograničeno iskustvo u pristupima suradničkog planiranja te nemaju ili imaju vrlo ograničene postupke za uključivanje građana i dionika. Ciljevi planiranja prijevoza u tim zemljama obično se odnose na kapacitet i brzinu protoka prometa, dok su dostupnost, kvaliteta života i socijalna uključenost tek nedavno dodani u planove prijevoza tih gradova. Samo planiranje i dalje prvenstveno obavljaju prometni i tehnički stručnjaci, dok se građane i dionike tek informira o planiranim naprecima, planovima i projektima umjesto da ih se uključi u procese planiranja.

Okvir 1: Paradoks sudjelovanja

„Paradoks sudjelovanja” ogleda se u činjenici da je interes građana nizak u ranim fazama planiranja kada su procesi još uvijek otvoreni i fleksibilni (vidjeti, primjerice, Lindenau & Böhler-Baedeker, 2015.). Čim procesi planiranja i prijedlozi postanu konkretniji te istodobno i nefleksibilniji, interes građana povećava se jer smatraju da to sada izravno utječe na njih. U skladu s time, jedan od izazova za gradove jest odabrati različite participatorne pristupe i alate za različite faze planiranja kako bi podigli interes i potaknuli rano aktivno sudjelovanje.



2.4 Česti izazovi u sudjelovanju

Budući da je sudjelovanje još uvijek nov zadatak za mnoge gradove, potrebno ga je integrirati u cjelokupno upravljanje procesima planiranja, što zahtijeva jasnu raspodjelu resursa u pogledu proračuna i vremena osoblja te komunikacijsku strategiju. Tijekom projekta CH4ALLENGE uočene su različite prepreke s kojima se suočavaju lokalna tijela kad provode proces uključivanja.

Stjecanje političke potpore i stvaranje kapaciteta za sudjelovanje

- Nedostatak političke podrške: Političari i politički odbori poput gradonačelnika i lokalnog vijeća trebaju se obvezati na proces dubinskog sudjelovanja te na uzimanje rezultata u obzir pri trenutačnom i budućem odlučivanju.
- Nedovoljni kapaciteti: Gradovi se često suočavaju s ograničenjima u institucionalnim resursima te s poteškoćama u osiguranju osoblja potrebnoga za sudjelovanje. Resursi potrebni za proces internog administrativnog upravljanja sudjelovanjem, utvrđivanje struktura dijaloga i organizacija procesa često su podcijenjeni.
- Nedostatni financijski resursi: Fiksni proračun namijenjen sudjelovanju jasno pomaže u utvrđivanju postupaka uključivanja. Međutim, mnogi europski gradovi nemaju proračun rezerviran isključivo za sudjelovanje građana i dionika (posebice u planiranju prijevoza). Ako proračun postoji, često će se upravo njega rezati kada su potrebne uštede.
- Uključivanje bez strategije: Iskustvo je pokazalo da je razvoj strategije sudjelovanja koja je jasno usmjerena na proces, a ne na ishod važan pripremni korak. No, potrebno je zadržati određen stupanj fleksibilnosti jer se situacija može promijeniti tijekom procesa. Bez takve strategije svrha, cilj i intenzitet sudjelovanja mogu ostati nejasni i nerealni.

Postizanje raznolikosti dionika i podizanje svijesti

- Nepromišljeno utvrđivanje dionika: Uspjeh procesa uključivanja uvelike ovisi o temeljitom utvrđivanju dionika koji predstavljaju cijeli spektar osoba i skupina na koje SUMP može utjecati ili koje utječu na SUMP. Tijela koje se bavi planiranjem mogu imati bogatu povijest suradnje s nekim akterima, no također trebaju razmišljati unaprijed i razmotriti nove potencijalne dionike. Ako se dionici zanemaruju ili ako im se nedovoljno obraća, planeri se mogu suočiti s neočekivanim intervencijama i sukobima s dionicima, što može ugroziti proces, ili mogu propustiti prilike za suradnju.
- Neuravnoteženost dionika: Neki su dionici teško dostupni te su u prethodnim participativnim procesima možda bili podzastupljeni. Kako bi se osiguralo sudjelovanje takvih skupina, potrebno je primijeniti posebne metode uključivanja. Izazov pri izboru skupina i osoba predstavlja pronalazak odgovarajuće ravnoteže pri zastupanju različitih interesa i zahtjeva.

Odabir i primjena odgovarajuće mješavine formata uključenosti

- Neodgovarajuće razine i alati uključivanja: Postoji čitav spektar tehnika sudjelovanja. U procesu upravljanja pomaže unaprijed utvrditi razinu i vrstu uključenosti za svaku skupinu dionika, uključujući javnost. Odabir različitih pristupa i alata sudjelovanja za različite faze planiranja pomoći će u aktiviranju interesa za sudjelovanjem u ranijim fazama razvoja SUMP-a. Neodgovarajući pristupi značit će da je sudjelovanje neučinkovito i riskirat će povjerenje javnosti.
- Nesigurnost u pogledu integracije rezultata: Ako sudionici ne mogu vidjeti dokaze da njihova uključenost ima utjecaja na proces SUMP-a, steći će dojam da su važne odluke već donesene i da njihovi stavovi nisu uzeti u obzir. Tijelo za planiranje treba biti jasno i otvoreno kad je riječ o tome kako će se i kada prijedlozi građana i dionika integrirati u proces odlučivanja. Također treba biti transparentno kada odluke trebaju donositi stručnjaci (npr kad je riječ o tehničkim pitanjima).



Večer javne debate o SUMP-u u Gentu
Izvor: grad Ghent

Upravljanje procesom sudjelovanja

- Podcijenjena upravna nastojanja: Praktična su pitanja često marginalizirana iako su važna za upravljanje procesima sudjelovanja. Ona, primjerice, uključuju pitanja vodstva među uključenim odjelima, organizaciju sastanaka, dokumentiranje rezultata, analizu prikupljenih mišljenja i komunikaciju s javnosti i medijima. Nastojanja da se upravlja procesom sudjelovanja i vremenom potrebnim za raspravu kao i za prikupljanje i analizu prikupljenih mišljenja često su podcijenjena.
- Nedostatak vještina: Stvaranje okružja otvorenosti i uvažavanja, poticanje ljudi na uključivanje i dijeljenje vlastitih stavova, rješavanje sukoba i osiguravanje poštenog procesa sudjelovanja zahtijevaju jake vještine angažiranja. Tijelo za planiranje mora utvrditi jesu li članovi osoblja dobro osposobljeni za sudjelovanje te u kojim će područjima i fazama možda trebati vanjska potpora (npr. moderatora sudjelovanja, stručnjaka za komunikaciju).
- Sukobi i intervencije: Sudjelovanje može stvoriti otpor lokalnih tijela kao i samih dionika i građana. Tijelo koje se bavi planiranjem ne može očekivati od javnosti da prihvati ishod. Nije vjerojatno ni očekivati sporazum javnosti o procesu. Izazov predstavlja pronalaženje načina kako riješiti neslaganje. Osiguravanje cjelokupne kvalitete procesa sudjelovanja stoga zahtijeva i moderaciju rasprave i medijaciju u potencijalnim sukobima.

Participatorno planiranje za obje je strane, i tijela koja se bave planiranjem i sudionike, i dalje novi pristup koji zahtijeva zaokret u učenju na obje strane – proces je to koji zahtijeva i vremena i prakse. Revizija i evaluacija procesa sudjelovanja te ambicija u pogledu testiranja novih pristupa pomažu u unaprjeđenju budućeg rada na angažiranju.



3 Od teorije do prakse

Cilj je sljedećeg poglavlja planerima pružiti smjernice temeljene na praksi, otkriti savjete i trikove za razvoj participatornog SUMP-a. Obuhvaća pripreme korake potrebne za dizajniranje sheme sudjelovanja u SUMP-u, ilustrira kako voditi proces sudjelovanja sa svim njegovim pozitivnim stranama i izazovima te objašnjava kako utvrditi jesu li građani i dionici učinkovito uključeni. Preporuke dane u ovom poglavlju potrebno je prilagoditi lokalnom kontekstu, tj. situaciji u pogledu lokalne mobilnosti nadležnih tijela, kulturi planiranja kao i iskustvu u sudjelovanju.

3.1 Temelj za sudjelovanje

Proces sudjelovanja zahtijeva pažljivo pripremanje koje provodi nadležno tijelo odgovorno za razradu SUMP-a. To uključuje razvoj jasnog koncepta o tome kako će građani i dionici biti uključeni u različite faze procesa planiranja te kako će se aktivnosti sudjelovanja koordinirati s ostalim aktivnostima povezanim sa SUMP-om i s tehničkim planiranjem.

3.1.1 Kako integrirati sudjelovanje u proces razvoja SUMP-a

Sudjelovanje bi trebalo uključivati građane i dionike tijekom procesa planiranja, od analize problema mobilnosti do komentiranja završnog nacrt (i, s vremenom, njegove provedbe), kako bi njihovi vrijedni uvidi, mišljenja i prijedlozi mogli biti integrirani u donošenje upravnih i političkih odluka. Svrha sudjelovanja može se razlikovati između faza planiranja (npr. prikupljanje informacija, raspravljanje o stavovima, donošenje zajedničkih odluka) te se stoga može razlikovati i ciljana publika za aktivnosti i primijenjene tehnike uključivanja.

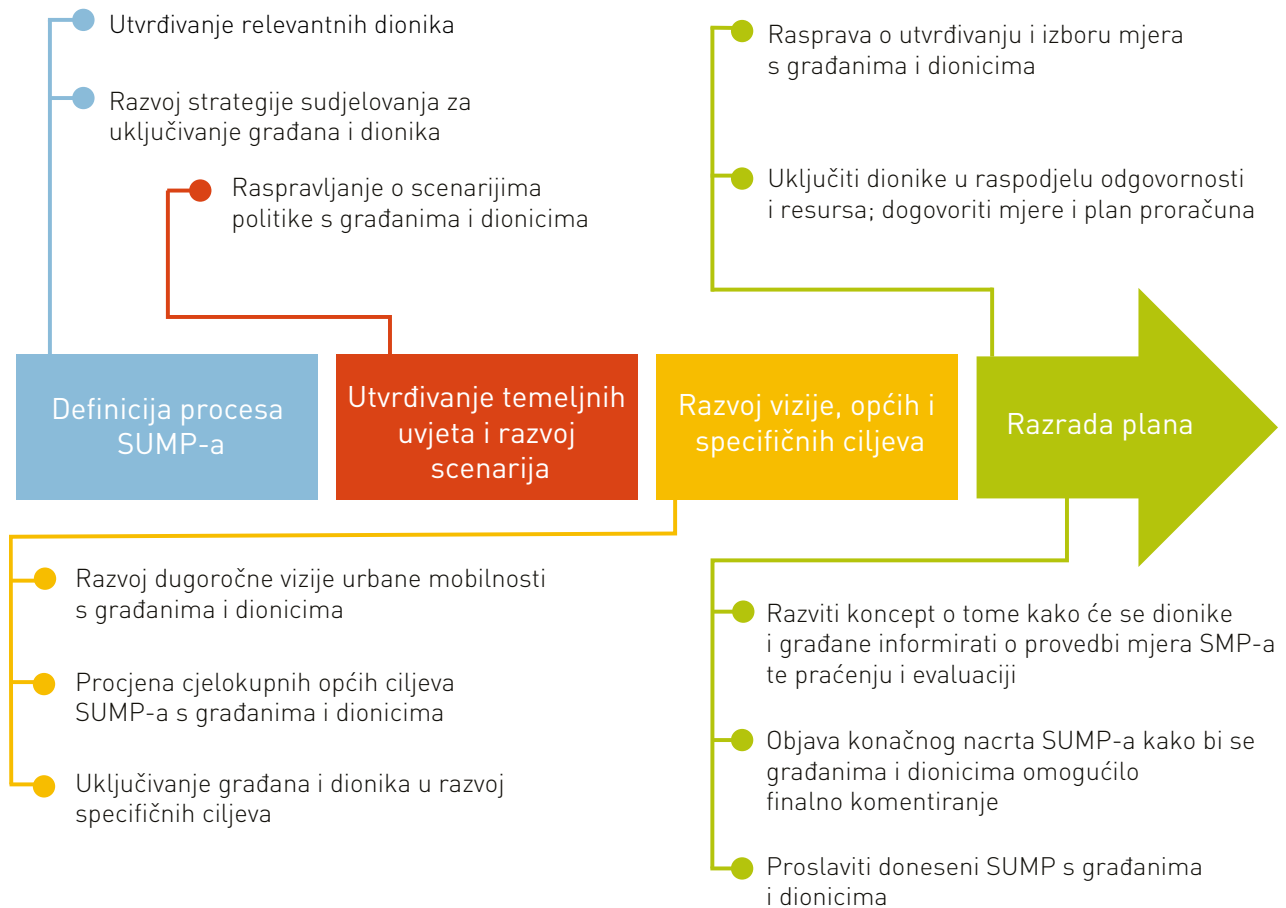
Na slici 2 ilustrirane su prilike za uključivanje građana i dionika u različitim fazama procesa SUMP-a. Analize sudjelovanja provedene u sklopu projekta CH4ALLENGE pokazuju da postoje različiti načini i razine da tijela uključe svoje građane i dionike u razvoj SUMP-a. Primjerice, neki gradovi razdvajaju građane i dionike u pogledu vremena ili formata, dok ih drugi odlučuju objediniti. Primijenjeni pristup često ovisi o lokalnim ciljevima za sudjelovanje u SUMP-u, ali i o dostupnim financijskim i kadrovskim resursima, vještinama i znanju. Svaki pristup sudjelovanja u SUMP-u ima prednosti i nedostatke koje tijelo za planiranje treba pažljivo odmjeriti. Mogući modeli mogu biti:

Objedinjeno sudjelovanje dionika i građana: Aktivnosti sudjelovanja provedene tijekom razvoja SUMP-a u istoj su mjeri usmjerene i na građane i na dionike (npr. u pogledu prikupljanja mišljenja, povratnih informacija ili razine angažiranosti). To potiče dijalog između stručnjaka i grada te olakšava razmjenu. Može povećati svijest o planiranju održive urbane mobilnosti među javnosti te senzibilizirati stručnjake o stavovima i vrijednostima građana. Objedinjeni pristup može biti teže primijeniti kao stalan koncept od pripreme plana do njegova donošenja. Također može uzrokovati razlike u moći između dionika i građana, a dolazi s rizikom da će dionici dominirati procesom sudjelovanja (vidjeti i: Kahane, 2013.).

Zasebno, istodobno sudjelovanje dionika i građana: Građani i dionici kontinuirano su uključeni u sve faze razvoja SUMP-a, no njihovi se participativni procesi održavaju zasebnima. To tijelu za planiranje omogućuje da se temeljito bave različitim razinama stručnosti, znanja i interesa tijekom sudjelovanja. Također omogućuje prilagođavanje formata sudjelovanja potrebama i zahtjevima građana te ciljanje određenih skupina, npr. osjetljivih ili marginaliziranih skupina koje se često previdaju u objedinjenom pristupu. Međutim, ovaj pristup zahtijeva pažljivo ujednačavanje aktivnosti; rezultati trebaju biti objedinjeni u zajednički proces.

Slika 2: Prilike za uključivanje građana i dionika u proces razvoja SUMP-a

Izvor: Rupprecht Consult, 2016.



© Rupprecht Consult, 2016

Zasebno, fazno sudjelovanja dionika i građana:

Primjerice, reprezentativna skupina dionika uključena je od početka procesa SUMP-a, dok se građanima pristupilo u kasnijim fazama. Takav se pristup može provoditi jer tijelo za planiranje ima ograničene financijske, kadrovske i vremenske resurse za angažiranje građana tijekom višegodišnjeg procesa planiranja. To može rezultirati dvjema prednostima: usmjerenijim i profesionalnijim procesom razvoja koji se razvija na različitim izvorima specijalističkog

znanja te uspostavljanjem snažnih struktura suradnje s ključnim dionicima. Međutim, može postojati samo vrlo ograničena veza između građana i dionika zbog njihove zasebne uključenosti. Nadalje, ovaj pristup može rezultirati pitanjima legitimiteta jer čak ni najpozorniji odabir dionika neće u potpunosti predstavljati javnost. Konačno, građani mogu imati ograničene mogućnosti preoblikovanja SUMP-a jer je velik broj odluka već donesen.



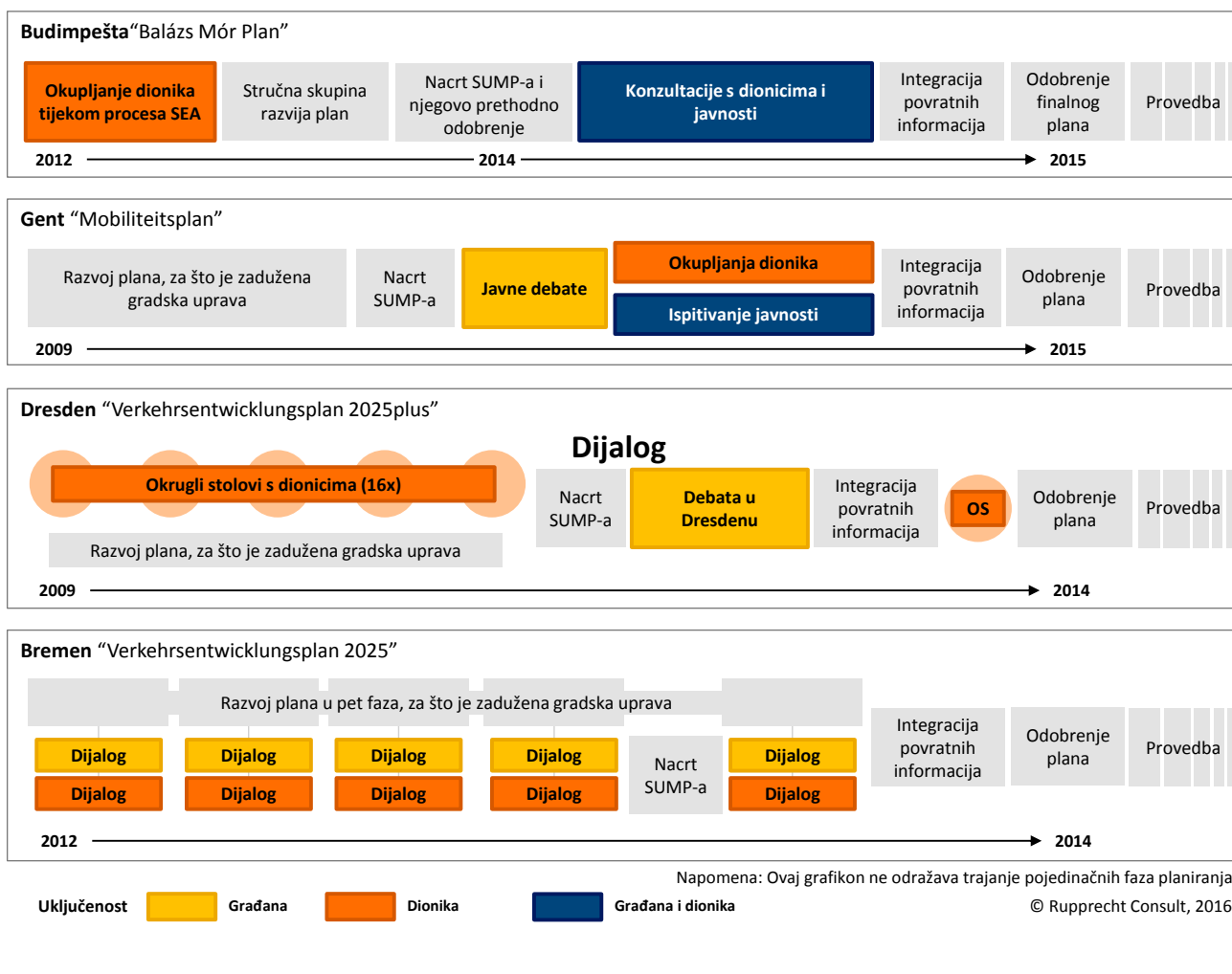
LOKALNI PRIMJER

Prakse u integraciji sudjelovanja u procesu SUMP-a

Gradovi Budimpešta, Gent, Dresden i Bremen razvili su pojedinačne pristupe za integriranje sudjelovanja u proces SUMP-a, a koji ovise o njihovu lokalnom kontekstu, iskustvu planiranja, resursima i kapacitetima. Primijenjeni su objedinjeni formati (npr. Budimpešta, Gent) kao i zasebno, ali istodobno sudjelovanje dionika i građana (npr. Bremen, Gent) i fazno sudjelovanje (Dresden). U konačnici, svaki je SUMP politički usvojen te se prešlo na ostvarivanje njegova programa.

Slika 3: Pristupi integriranju sudjelovanja u procesu razvoja SUMP-a

Izvor: Rupprecht Consult, 2016.





3.1.2 Kako se pripremiti za sudjelovanje

Prije razvijanja plana mobilnosti u suradnji s građanima i dionicima važno je provesti temeljito samoocjenjivanje lokalnih praksi sudjelovanja. Takvo ocjenjivanje može pomoći u razumijevanju trenutnih snaga i slabosti tijeka za planiranje kad je riječ o planiranju participatornog prijevoza te otkrivaju gdje su potrebna poboljšanja upravnih procesa, kapaciteta i znanja.

Sljedeći niz pitanja pomaže u ocjenjivanju je li tijelo za planiranje sklono kolaborativnom planiranju mobilnosti i koji su pripremni koraci potrebni za provedbu značajne suradnje:

Revidirajte prošle procese, aktivnosti i evaluacije sudjelovanja u planiranju prijevoza

- Jesu li participatorni formati uključeni u razvoj prethodnih planova mobilnosti ili ostalih planova? Kako se sudjelovanje provodi u malim / srednjim / velikim projektima za unaprjeđenje prijevoza?
- Koji su bili ciljevi dosad primjenjenih praksi sudjelovanja? Jesu li ciljevi odgovarali takvu sudjelovanju? Jesu li ciljevi i stvarni ishodi sudjelovanja bili analizirani?
- Tko je konzultiran o strategijama i projektima prijevoza? Jesu li postojali sukobljeni stavovi o određenim pitanjima prijevoza?

Raspravite o zahtjevima za sudjelovanje u razvoju SUMP-a

- Što o sudjelovanju misli uprava? Smatra li ga se korisnim i inspirirajućim ili ipak vremenski dugotrajnim i iscrpljujućim? Ako se smatra potonje, što se može učiniti kako bi se među gradskim zaposlenicima podigla motivacija za sudjelovanjem?
- Je li trenutna razina ambicije za sudjelovanjem odgovarajuća u usporedbi s trenutnim standardima? Ili, može li se SUMP smatrati prilikom za reorganizaciju struktura i testiranje novih, interaktivnijih pristupa planiranju prijevoza?



„SUMP na turneji” u Bremenu
Izvor: Grad Bremen



„SUMP na turneji” u Bremenu
Izvor: Grad Bremen



3.1.3 Kako razviti strategiju angažiranja

Strategija angažiranja dokument je koji bi trebale sastaviti one osobe u javnom tijelu koje će biti prvenstveno odgovorne za participativni proces. Ako se promišljeno osmisli, strategija angažiranja može kreirati zajedničko razumijevanje procesa sudjelovanja među uključenim akterima (koji upravljaju). Može olakšati koordinaciju procesa i predvidjeti potencijalne izazove već u ranim razvojnim fazama SUMP-a. Ovisno o razini iskustva sa sudjelovanjem, može biti korisno pozvati vanjskog stručnjaka s participatornim vještinama kako bi se zajednički definirao dobro osmišljen okvir za angažiranje.

Pri prilagodbi vlastite strategije sudjelovanja za proces SUMP-a u obzir bi trebalo uzeti nacionalne i lokalne standarde sudjelovanja. Može se raditi o zahtjevima za konzultaciju i sudjelovanje definiranim u nacionalnom zakonodavnom okviru ili o dokumentima s lokalnim smjernicama, kao što je politika sudjelovanja zajednice. Smjernice (npr. Smjernice SUMP-a) i iskustva iz nacionalnih i europskih projekata također mogu poslužiti kao korisne referencije i pomoći građanima da razviju vlastitu strategiju sudjelovanja.

Strategija angažiranja može se promatrati kao dinamički dokument koji se razvija. U Okviru 2 prikazan je pregled elemenata koje bi strategija angažiranja trebala obuhvatiti. Neki od tih dijelova mogu se (i trebaju) pratiti i dodatno preraditi kako se proces sudjelovanja bude razvijao.

Prije započinjanja stvarnog procesa sudjelovanja treba razjasniti koji su resursi potrebni, a koji dostupni. To uključuje reviziju i ocjenjivanje kadrovskih, vremenskih i financijskih resursa. Fiksni proračun namijenjen sudjelovanju jasno pomaže u utvrđivanju postupaka uključivanja. Međutim, mnogi europski gradovi nemaju proračun koji je isključivo rezerviran za sudjelovanje građana i dionika (u planiranju prijevoza). Dodatno, procesi planiranja mogu se protezati tijekom nekoliko godina, dok se gradski proračunski planovi mogu definirati za kraća razdoblja. Ako je to slučaj, tijela za

planiranje trebaju pronaći mehanizme za osiguravanje financiranja svoje sheme sudjelovanja. Potrebno je pažljivo ocijeniti podudaraju li se planirane aktivnosti i dostupan proračun ili je potrebno dodatno financiranje.

Okvir 2: Elementi strategije angažiranja u SUMP-u

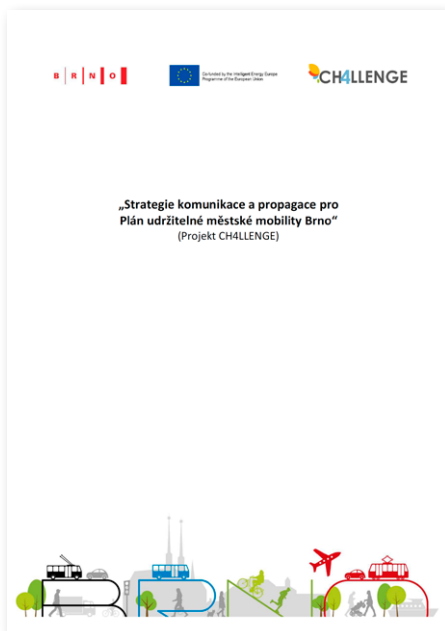
- Raspon, obrazloženje i ciljevi procesa sudjelovanja
- Uvod u proces razvoja SUMP-a te u to kada se i kako uključuju komponente sudjelovanja
- Strane koje su potencijalno zainteresirane za sudjelovanje
- Analiza konstelacija, interesa i sukoba aktera
- Alati uključivanja za svaki cilj i fazu
- Detaljni planovi za provedbu sudjelovanja, uključujući raspored i miljokaze
- Upravljanje rizikom i kontrola kvalitete
- Definiranje pravila za sudjelovanje
- Zahtjevi za financijskim i ljudskim resursima
- Uloge i odgovornosti za upravljanje procesom sudjelovanja
- Postupci dokumentiranja
- Postupci objedinjavanja povratnih informacija u proces odlučivanja
- Pokazatelji i postupci za evaluiranje učinkovitosti napora uloženi u sudjelovanje



LOKALNI PRIMJER

Brno: Razvoj strategije angažiranja u SUMP-u

Brno je strategiju angažiranja u SUMP-u razvio u suradnji s konzultantima specijaliziranim za komunikaciju u sudjelovanju. Strategijom se utvrđuju opći ciljevi sudjelovanja, ciljane skupine, komunikacijski kanali i tehnike uključivanja, specificiraju se raspored kao i financijski okvir te se definiraju zahtjevi za suradnjom između gradske uprave i ugovorenih konzultanata. Stručna pomoć pomogla je gradskoj upravi da provede stručni i značajan proces sudjelovanja. Strategija angažiranja ažurirana je dok je proces SUMP-a trajao kako bi se njegove aktivnosti primjereno prilagodile.



Strategija sudjelovanja u SUMP-u u Brnu
Izvor: Grad Brno/ MEDIA AGE

3.2 Veze za sudjelovanje

Sudjelovanje u SUMP-u nadilazi tradicionalni pristup sastanaka s javnošću i jednostrane komunikacije. Tijekom cijelog ciklusa SUMP-a potrebno je osigurati aktivno i izravno uključivanje građana i dionika – no, tko bi zapravo trebao biti uključen u proces sudjelovanja u SUMP-u? I koja je kombinacija tehnika najbolja za njihovo angažiranje?

3.2.1 Kako utvrditi sudionike u procesu sudjelovanja

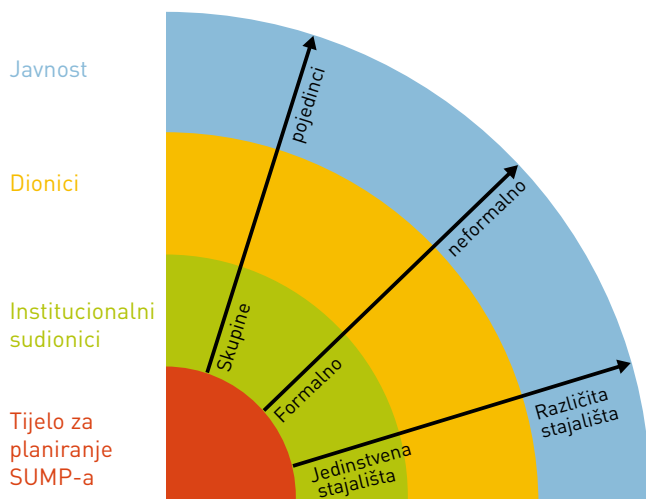
Pri izradi programa sudjelovanja pomaže objediniti često raznoliku mješavinu osoba i dionika u šire kategorije. Tri velike skupine koje je potrebno uključiti u bilo koji proces sudjelovanja u SUMP-u jesu institucionalni akteri, dionici i javnost (vidjeti Sliku 4). Skupine se razlikuju ovisno o razini organizacije, profesionalizmu i raznolikosti.

Javno tijelo ima glavnu ulogu u pripremi SUMP-a, no kroz sudjelovanje i integraciju trebalo bi u pripremanje plana angažirati ostale **institucionalne aktere** (npr druge odjele lokalnog tijela, gradske agencije, politička tijela, susjedne zajednice, tijela više razine). Priručnik CH4ALLENGE o institucionalnoj suradnji pruža daljnje informacije o institucionalnim akterima, njihovim ulogama i funkcijama kao i o tome kako razvijati institucionalna partnerstva.

Kad se utvrđuju **dionici** koji su važni u planiranju prijevoza, na pamet odmah padnu brojni očiti akteri, poput biciklističkih organizacija, nevladinih organizacija aktivnih u području zaštite okoliša ili pružatelja usluga mobilnosti. Međutim, prijevoz utječe na širok raspon međusektorskih pitanja koja i sama utječu na prijevoz. Neizravni učinci SUMP-a ponekad su teže uočljivi, zbog čega bi nadležno tijelo trebalo razmišljati i dalje od očigledne razine (npr. stambena udruženja, sindikati, trgovci u maloprodaji). Dionici različitih pozadina mogu biti zainteresirani za oblikovanje mobilnosti u svojem gradu, uključujući aktere iz ekološkog, zdravstvenog, obrazovnog i komercijalnog sektora ili socijalne aktere.

Slika 4: Skupine sudionika u razvoju SUMP-a

Izvor: Rupprecht Consult, 2016.



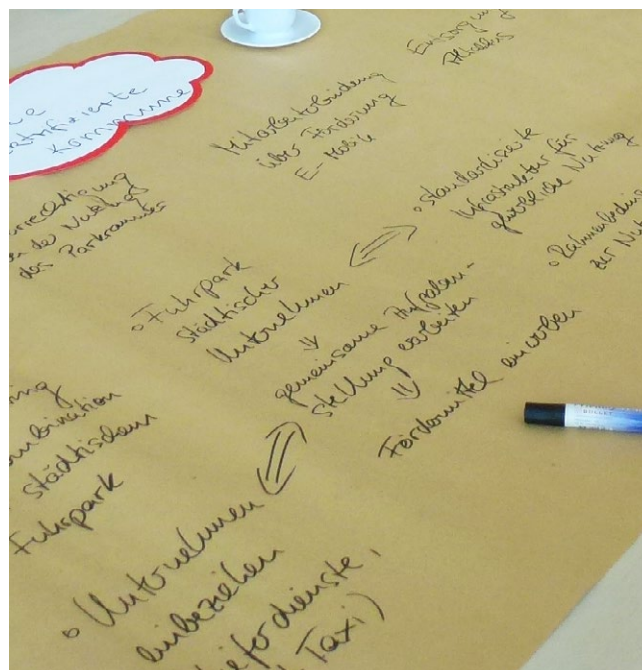
Dionici koji su važni za planiranje održive urbane mobilnosti obično su vrlo heterogeni: neki su iznimno organizirani i imaju dostatne financije, dok su drugi neformalne ad-hoc skupine te možda nemaju jedinstvene stavove. Neke imaju komercijalne interese, dok su druge isključivo ideološki motivirane. Stoga se pri uključivanju dionika u obzir trebaju uzeti raznolikost zainteresiranih strana, naponi koje je potrebno uložiti za dostizanje do različitih skupina te interdisciplinarna priroda prijevoza.

Neke skupine dionika možda će biti obavezne uključiti se zbog regulatornih zahtjeva. Važno je pažljivo provjeravati zakon kako bi se osiguralo da je proces razvoja SUMP-a potpuno usklađen s zakonskim obvezama savjetovanja. Primjerice, lokalna tijela za prijevoz u Velikoj Britaniji moraju se pri izradi prijevoznih politika i planova savjetovati s autobusnim i željezničkim operaterima, skupinama korisnika javnog prijevoza te županijskim vijećima (kako je utvrđeno u Zakonu o prijevozu iz 2000.).

Neki se dionici, poput političara ili pružatelja javnog prijevoza, ne mogu jasno dodijeliti određenoj kategoriji – u jednom ih se gradu može smatrati institucionalnim akterima, a u drugom bolje pristaju kategoriji dionika. Stoga se popis organizacija koje sudjeluju razlikuje za svaki grad i svaki SUMP.

Javnost čini treću skupinu koju valja uključiti u proces pripreme SUMP-a. Važno je promotriti zemljopisno područje u kojem će se SUMP provoditi. Koji su potencijalni učinci SUMP-a na članove javnosti? Tko može biti obuhvaćen SUMP-ovim područjem utjecaja? Pri definiranju kako doprijeti do ljudi, može biti korisno „javnost“ podijeliti u različite ciljane skupine kako bi se osigurala inkluzija te demografska i socioekonomska raznolikost, npr. roditelji i djeca, stariji, osobe smanjive mobilnosti, osobe niskih primanja (vidjeti i poglavlje 3.3.3.). To bi trebalo uključiti i prostornu analizu koja bi pokazala kako se te skupine kreću unutar područja SUMP-a te kakav utjecaj na to mogu imati politike SUMP-a.

Jednako kao što bi svi članovi javnosti zainteresirani za SUMP trebali imati priliku uključiti se u proces sudjelovanja, u njemu bi trebali sudjelovati i svi dionici. Međutim, u praksi će tijelo koje se bavi planiranjem možda morati uspostaviti redosljed važnosti dionika ovisno o njihovoj razini uključenosti. To može biti slučaj ako velik broj dionika iskaže interes za SUMP, a dostupni su samo ograničeni kapaciteti ili resursi; ili ako format uključenosti predviđa zaseban rad s temeljnom skupinom i širim krugom.



Stakeholder workshop (World Café)
Photo: Miriam Lindenau

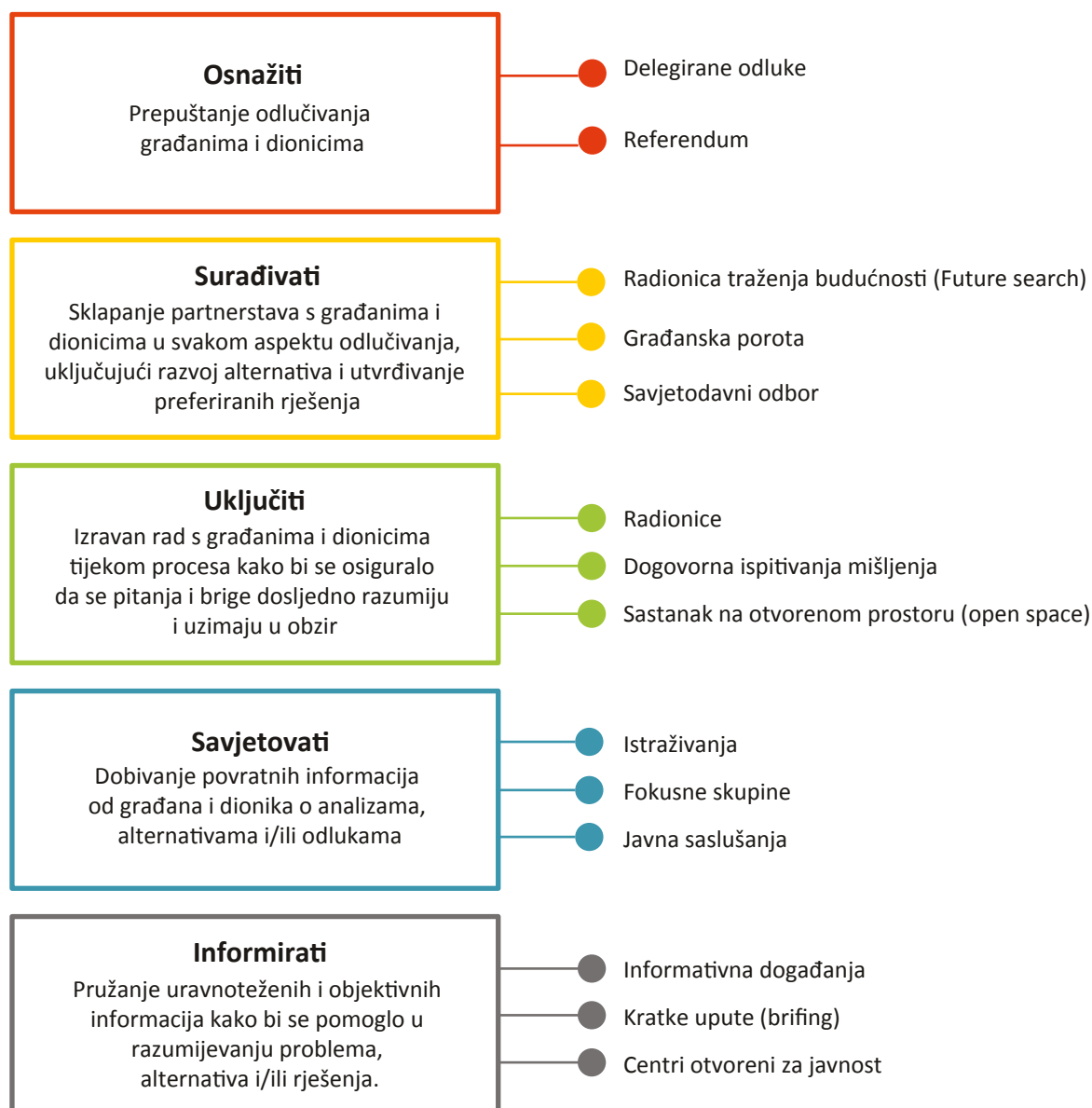
3.2.2 Kako izabrati alate za uključivanje

Kako je predstavljeno u poglavlju 2, postoji niz alata za uključivanje za svaku razinu uključivanja dionika. Velik broj resursa nudi korisne perspektive o formatima angažiranja i nudi savjete za provedbu (vidjeti Okvir 3). Uobičajeno je da tijelo za provedbu ne odlučuje

usvojiti samo jednu razinu uključenosti, već kombinira tehnike različitih razina i usklađuje ih u skladu s procesom planiranja. Kako bi se osigurala interaktivno i značajno sudjelovanje, trebalo bi težiti i višim razinama uključenosti.

Slika 6: Razine uključenosti i primjeri alata, prilagođeno iz IAP2

Izvor: Međunarodno udruženje za sudjelovanje javnosti (IAP2), prilagodio Rupprecht Consult





Važno je primjenjivati različite alate za uključivanje kako bi svim zainteresiranim stranama i ljudima omogućili da se angažiraju. Uspješan proces sudjelovanja u SUMP-u obično kombinira različite vrste malih i velikih, izvanmrežnih i internetskih, ciljanih i otvorenih formata. Odabir alata može ovisiti i o prethodnim praksama sudjelovanja (npr. prilagođavaju se učinkovite metode koje su dobro funkcionirale u prošlosti), preferencijama zainteresiranih strana ili pravnim zahtjevima za savjetovanjem. Pri odabiru alata za uključivanje, tim za planiranje također bi trebao analizirati potrebe svojih ciljanih skupina, poput vremena i dostupnosti, lokacije događaja, dostupnosti mjesta, jezičnih i kulturnih razlika, zahtjeva za prevodnjem ili pristupa računalima (vidjeti i poglavlje 3.4.3.).

Pri odabiru alata za uključivanje u obzir treba uzeti sljedeće kriterije:

- Ciljana skupina: Je li alat primjeren za uključivanje građana ili dionika, ili obje te skupine?
- Proces SUMP-a: Je li alat primjeren za sve razvojne faze SUMP-a ili za odabrane faze?
- Cilj sudjelovanja: Je li alat usklađen s ciljevima sudjelovanja utvrđenima u strategiji angažiranja?
- Učinkovitost: Odgovara li alat traženim rezultatima i ishodima?
- Trajanje: Koliko je vremena potrebno da upotreba alata bude učinkovita (npr. jedan dan, nekoliko dana, tjedana, mjeseci, godina)?
- Odgovarajući broj sudionika: Koliko sudionika alat može učinkovito uključivati (npr. do 25, 50, 100, 500 i više sudionika)?
- Odabir sudionika: Tko će sudjelovati u ovom alatu (npr. samoodabrani sudionici – svatko tko se želi pridružiti, nasumično odabrani sudionici ili ciljano odabrani poput predstavnika dionika)?
- Resursi: Koliko financijskih i kadrovskih resursa zahtijeva alat (npr. za pripremu, provedbu i praćenje, logistiku, opremu, tehnike)?

Okvir 3: Resursi za otkrivanje alata za uključivanje

Postoje brojni sjajni resursi koji predstavljaju učinkovite formate za angažiranje. Među njima svakako valja provjeriti sljedeće:

- Međunarodno udruženje za sudjelovanje javnosti, **IAP2's Public Participation Toolbox** (IAP2-ov Komplet alata za sudjelovanje javnosti) – dostupno na: <http://www.iap2.org/>
- **Priručnik GUIDEMAPS** o uspješnom donošenju odluka o prijevozu, svezak 2, informativna brošura s činjenicama o angažiranju – dostupno na: <http://goo.gl/Z6Ow1J>
- **Participedia**, internetska platforma o tehnikama angažiranja – dostupno na: www.participedia.net
- **Eltis**, baza podataka s alatima za uključivanje građana i dionika – dostupno na: <http://www.eltis.org>

Na Slici 7 predstavljeni su primjeri alata komunikacije i uključivanja koji su primjereni za razvoj SUMP-a na temelju kvalitativnog ocjenjivanja koje su proveli autori. Razlikuje alate komunikacije koji se mogu upotrebljavati tijekom cijelog procesa razrade SUMP-a, alate koji su primjereni za aktivno i kontinuirano uključivanje građana i dionika tijekom procesa SUMP-a te alate koji su posebice primjereni za odabrane faze planiranja.

Popis alata predstavljenih na slici nije preskriptivan (i nije iscrpan). Primjerice, nadležno tijelo može odlučiti upotrebljavati „kontinuirane” alate kao jednokratne aktivnosti i alate specifične za određenu fazu tijekom dužih vremenskih razdoblja. Sliku bi trebalo smatrati inspirativnim okvirom koji može poslužiti kao obrazac tijelu za planiranje pri izboru alata komunikacije i uključivanja koji najviše odgovaraju lokalnom kontekstu.

Slika 7: Alati za uključivanje pogodni za razvoj SUMP-a
Izvor: Rupprecht Consult, 2016.

Utvrđivanje temeljnih uvjeta i razvijanje scenarija	Razvoj vizija, općih i specifičnih ciljeva	Razrada plana	Predstavljanje nacrtu SUMP-a
Alati za komunikaciju tijekom cijelog procesa SUMP-a			
<ul style="list-style-type: none"> • Informativni material • Information booths in public space • SUMP information centre 	<ul style="list-style-type: none"> • Obavijesni letak, popisi za dobivanje obavijesti e-poštom • Društveni mediji • Informativna događanja 	<ul style="list-style-type: none"> • Konferencije za medije • Emitiranje (radio, TV) • Informativne telefonske dežurne linije 	
Alati za uključivanje za aktivnosti kontinuiranog sudjelovanja			
<ul style="list-style-type: none"> • Okrugli stol dionika • Građanska porota, građanski savjetodavni odbor 	<ul style="list-style-type: none"> • Serija radionica s građanima i/ili dionicima • Serija fokusnih skupina 	<ul style="list-style-type: none"> • Mrežno utemeljen forum • Anketiranje građana (npr. o scenarijima, viziji, mjerama) 	
Dodatni alati za uključivanje za odabranu fazu razvoja SUMP-a			
<ul style="list-style-type: none"> • Anketiranje upitnicima • Tehnike intervjuiranja • Intervjui s ključnim osobama • Delphi istraživanje • Tehnička radna skupina • Događaj na otvorenom prostoru (open space) • Grupni izvori, npr. zadaci mapiranja 	<ul style="list-style-type: none"> • Intervjui s ključnim osobama • Delphi istraživanje • Događanje traženja budućnosti (engl. Future search) • Tehnička radna skupina • Događaj vizualizacije • Događaj na otvorenom prostoru (open space) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tematska događanja • Debatne večeri • Stručna revizija (peer review) • Interaktivni formati odabira mjera (npr. natjecanje, glasanje, internetski generator mjerenja) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sastanci sa specifičnim ciljanim skupinama • Debatne večeri • Javna saslušanja • Forum za raspravu o SUMP-u • Izložba SUMP-a • Vježbe glasanja

© Rupprecht Consult, 2016



Okvir 4: Što je zajedničko stvaranje?

Ideja „zajedničkog stvaranja” potječe iz poslovnog sektora u kojemu se upotrebljava za utvrđivanje novih oblika angažiranja kupaca te je prenesena na planiranje. Formati zajedničkog stvaranja ciljaju podijeliti moć među građanima, dionicima i nadležnim tijelima. Tehnike koje se upotrebljavaju usmjerene su na građane i obično ih uključuju od prvog sata planiranja kao i tijekom provedbe. „Pristupi zajedničkog stvaranja pomažu ljudima da stvore i promiču vlastite odluke, da stvaraju nove mape dionika, stvaraju kapacitete za samoupravu i razvijaju otvorene građanske procese” (Leading Cities, 2013.). Građani i dionici postaju aktivni i kreativni igrači u procesu planiranja, dok tijelo za planiranje preuzima ulogu facilitatora. Zajedničko stvaranje obično je primjerenije za realizaciju SUMP-a nego za njegov razvoj, tj. za provedbu mjera SUMP-a zajedno s građanima i dionicima.

Primjerice, grad Gent proteklih je godina uspješno testirao pristupe zajedničkog stvaranja. Oni uključuju uspostavljanje skupine Transition Arena (Prijelazna arena): skupine ljudi različitih pozadina koji zajednički razvijaju ideje (brainstorming) za projekte o tome kako bi 2050. mogla izgledati mobilnost u Gentu. Jedna od njihovih ideja, Living Streets (Oživljene ulice), već je isprobana. Riječ je o privremenom eksperimentu u kojemu se građanima omogućuje da svoje ulice preobrazu u interaktivne ulice „iz svojih snova” bez automobila. Sve aktivnosti organiziraju stanovnici u suradnji s lokalnom mrežom „Lab Van Troje” koju čine volonteri i društva iz susjedstva. Kada je to potrebno, gradska uprava pomaže u praktičnim pitanjima. Ideja Living Streets (Oživljene ulice) osnažila je vezu između stanovnika i gradske uprave te potaknula zajedničko rješavanje problema. Stanovnici su shvatili da im je dopušteno zajedničko stvaranje susjedstva i oblikovane grada, dok je projekt gradskoj upravi donio novu dinamiku i odražavajuće prakse. Za dodatne informacije pogledajte videouradak „Leefstraat 1.0. te Gent”.





LOKALNI PRIMJER

Amiens: Uključivanje reprezentativne skupine stanovnika u radionice s građanima

Pri obnovi svojeg SUMP-a Amiens je primijenio tehniku radionica s građanima kako bi dobio detaljna mišljenja građana. Poziv za sudjelovanje dobio je nasumičan uzorak stanovnika koji su predstavljali različita mjesta stanovanja, dobi, socioekonomske profile i ponašanja u vezi s mobilnosti. Održano je nekoliko interaktivnih radionica s građanima. Konačni ishod bilo je formulirano zajedničko mišljenje o konkretnim mjerama u vezi s mobilnosti koje bi pomogle razviti akcijski plan SUMP-a

Amiens je naučio da tehnika radionice s građanima ima svoja ograničenja, npr. u pogledu zastupanja svih društvenih slojeva i postizanja konsenzusa. Međutim, cjelokupno gledajući, tehnika je među sudionicima dovela do održivog promišljanja usmjerenog prema budućnosti te je SUMP-u pružila vrijedne doprinose. Mjere koje je predložila skupina građana u planu su tako i označene.



Oznaka „Mišljenje građana“ u Amiensu PDU
Izvor: Agence Avrit



LOKALNI PRIMJER

Gent: Primjena višestrukih formata za dopiranje do građana i dionika

Tijekom razvijanja drugog SUMP-a grada, Gent je primijenio tri formata angažiranja: večeri javnih debata na kojima su građani uz vodstvo facilitatora raspravljali o nacrtu SUMP-a; potom je slijedila iscrpna sekcija savjetovanja s dionicima koja je uključivala pojedinačne sastanke s, primjerice, nevladinim organizacijama, prometnim društvima, sindikatima, agentima za prodaju nekretnina i manjinskim skupinama, dok je usporedni jednomjesečni proces ispitivanja javnog mnijenja svakom građaninu i organizaciji omogućio slanje komentara, pitanja ili prigovora u vezi sa SUMP-om. Bio je to najobuhvatniji proces sudjelovanja koji je Gent dosad proveo u planiranju mobilnosti. Primjena višestrukih formata omogućilo je timu SUMP-a da dopre do ljudi različitih pozadina i dobi te je ojačalo javnu potporu planu mobilnosti i njegovim mjerama.



Večer javne debate u Gentu
Izvor: Grad Gent



LOKALNI PRIMJER

Budimpešta: Primjena pristupa miješane metode za sudjelovanje

Tim za planiranje iz Budimpešte odabrao je mješavinu metoda za angažiranje kako bi prikupio mišljenja o nacrtu SUMP-a od različitih dionika i građana. To je uključivalo:

- internetsku stranicu posvećenu SUMP-u (predstavljanje SUMP-a i s njime povezanih informacija)
- internetski upitnik kojim se ispituje važnost ciljeva SUMP-a
- mogućnosti podnošenja pisanih komentara (na internetu, e-poštom i pismima)
- seriju foruma s dionicima
- poziv inozemnim partnerima i stručnjacima da revidiraju nacrt SUMP-a



Sastanak dionika u Budimpešti
Izvor: BKK

Metode angažiranja primijenjene tijekom procesa SUMP-a označile su prekretnicu u praksama planiranja Budimpešte i usmjerile ih prema obuhvatnom i značajnom sudjelovanju. Planiralo se proširiti ih na buduće procese sudjelovanja.



LOKALNI PRIMJER

Kombinirano tijelo West Yorkshirea (West Yorkshire Combined Authority, WYCA): Osnivanje Tehničkog odbora dionika

Za razvoj i provedbu svoje sheme „CityConnect” za bicikliranje i hodanje WYCA je osnovao Tehnički odbor dionika i potpurnu skupinu zainteresiranih stručnjaka i laika. Odbor se redovito sastajao te su sudionici sastanka mogli pružiti lokalno znanje, prikupiti mišljenja tehničkih specijalista i omogućili su razvijanje osjećaja vlasništva nad projektom kako bi se pomoglo u oblikovanju ishoda i javne percepcije projekta. Predsjedavatelj Savjetodavne skupine – neovisna osoba čije je vrijeme plaćeno u sklopu projekta City Connect – sjedio je na čelu Programskog odbora. CityConnect je predstavljao mogućnost testiranja novih tehnika i razmatranja njihova uključivanja u općeprihvaćenu praksu SUMP-a.



Tim i dionici CityConnect
Izvor: WYCA



LOKALNI PRIMJER

Brno: Razvijanje vizije mobilnosti sa stručnjacima

Kako bi razvio viziju mobilnosti usmjerenu prema budućnosti, Brno je najprije od pet znanstvenika zatražio da budu „vizionari“ i pripreme pet različitih vizija u vremenskom rasponu do 2050. Tih je pet vizija tada predstavljeno i o njima se raspravljalo na cjelodnevnoj stručnoj radionici koju je organizirao Odbor Pametni grad, a na kojoj je sudjelovalo više od 50 stručnjaka različitih pozadina. Prilagođene vizije predstavljene su gradonačelniku i članovima Vijeća prisutnima na radionici kao i na drugim sastancima na visokoj razini. Dodatno, o vizijama se savjetovalo s radnim skupinama za SUMP u Brnu, koje su se sastojale od građana koji su željeli pridonijeti razvoju SUMP-a. Na temelju dobivenih povratnih informacija Gradsko vijeće odabralo je i odobrilo konačnu viziju mobilnosti koja je potom služila kao temelj za daljnji razvoj SUMP-a.



Radionica vizualizacije u Brnu
Izvor: Marie Schmerková



LOKALNI PRIMJER

Zagreb: Serija radionica s dionicima o mobilnosti u Zagrebu

Cilj Zagreba je osnažiti prakse integriranog i participativnog planiranja na lokalnoj razini te utrti put za posljedični razvoj SUMP-a. Stoga su dionici pozvani na radionice kako bi se raspravilo o tome kako se ciljevi, prioriteti i mjere povezani s mobilnosti, a koji su prethodno utvrđeni u Razvojnoj strategiji Zagreba, mogu ostvariti i dodatno razviti kao dio šireg procesa razvoja SUMP-a. Cilj radionica bio je utvrditi zajedničke interese u pogledu mobilnosti te senzibilizirati sudionike u pogledu kulture planiranja koja je utemeljena na regularnoj komunikaciji, obostranom savjetovanju i zajedničkom odlučivanju.



Radionica s dionicima u Zagrebu
Izvor: Gradski ured za strategijsko planiranje i razvoj



Angažiranje na internetu

Internetski alati za angažiranje razvili su se tijekom proteklih godina. Primjerice, interaktivne internetske stranice o SUMP-u koje sudionike održavaju u tijeku s planiranim napretkom i omogućuju dijalog na internetu postale su vrlo popularne. Neovisno o tome, mnoga tijela i dalje trebaju steći praktična znanja i iskustva o tome kada i kako učinkovito primjenjivati metode internetskog angažiranja. Internetsko angažiranje obično cilja širu publiku. Uloge sudionika toliko su brojne koliko ima dostupnih tehnika – građani mogu biti pronalazači činjenica, izravni doprinositelji, kritički revizori ili kreativne glave. Dostupne su različite metode kao što su:

- interaktivni forum za raspravljanje
- internetsko komentiranje tekstova (npr. nacrti SUMP-a)
- zajedničko mapiranje (npr. analiza mobilnosti)
- glasovanje (npr. o prioritetima, scenarijima, paketima mjera)
- natjecanja (npr. za razvoj najboljih rješenja za mobilnost, uključujući glasovanje o prijedlozima)

Formati digitalnog uključivanja obično su svima otvoreni. Obično su aktivni tijekom duljih razdoblja, npr. nekoliko tjedana ili mjeseci. Stoga je ključno jasno komunicirati vremenske okvire u kojima javnost može dati svoj doprinos. Pri pokretanju internetskog foruma

potrebno je definirati postupke moderiranja. Prethodna moderacija uključuje odobravanje komentara prije njihove objave kako bi se izbjegao, primjerice, neprirodan sadržaj, dok naknadna moderacija omogućuje trenutnu objavu komentara koji se potom provjeravaju.

Internetsko angažiranje sjajan je alat za dopiranje do onih koji najčešće ne sudjeluju u klasičnim formatima uključivanja. Međutim, postoji i rizik od pretjeranog predstavljanja. Tinejdžeri, mladi ljudi i dobro obrazovani građani srednjeg sloja uobičajene su skupine koje se koriste internetskim obrascima, dok su starije osobe, osobe nižeg stupnja obrazovanja i pismenosti kao i migranti često podzastupljeni (Nanz i Fritsche, 2012).

Stoga je najvažnije ponuditi i internetsko i izvanmrežno sudjelovanje kako bi se osiguralo da svatko ima priliku priključiti se. Tijelo koje se bavi planiranjem trebalo bi definirati strategiju o tome kako će se internetski formati i formati uživo međusobno nadopunjavati.

Ako tijelo nema mnogo iskustva s internetskim angažmanom, ako mu nedostaju vještine ili resursi (internetski angažman može oduzimati mnogo vremena!), može biti korisno angažirati pružatelja usluge specijaliziranog za razvoj strategija internetskog savjetovanja i za upravljanje provedbom.





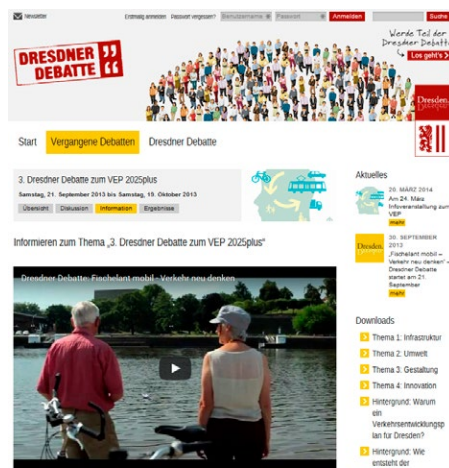
LOKALNI PRIMJER

Primjeri internetskog angažiranja u planiranju održive urbane mobilnosti

Dresden: Internetska „Dresdenska debata” o nacrtu SUMP-a

Dresden je upotrijebio dobro usustavljeni alat četverotjedne „Dresdenske debate” kako bi uključio ljude u razradu SUMP-a. Kao dopunu različitim aktivnostima sudjelovanja uživo, građani su pozvani sudjelovati na interaktivnoj internetskoj platformi kako bi, primjerice, proučili informacije o SUMP-u, sudjelovali u istraživanju o modalnom razmimoilaženju te komentirali nacrt SUMP-a na tematski strukturiranom forumu za raspravu. Mrežna stranica zabilježila je 4 500 posjetitelja i gotovo 43 000 klikova.

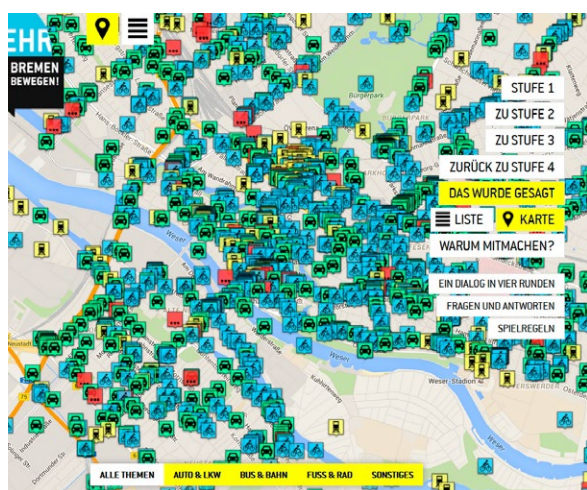
Pogledajte Dresdenov videouradak o Dresdenskoj debati [“Fischelant mobil – re-thinking mobility”](#).



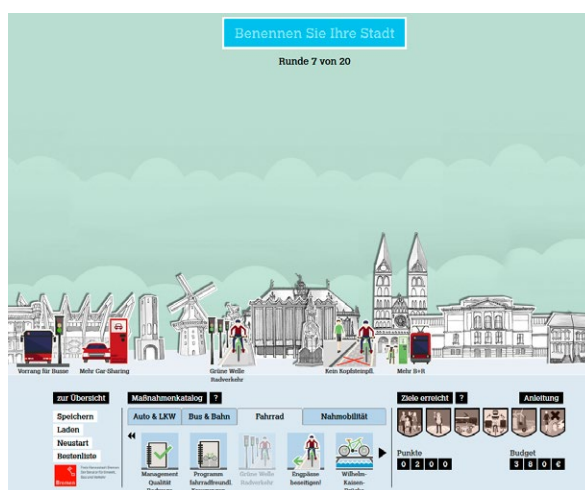
Dresdenska debata – internetska platforma
Izvor: Grad Dresden

Bremen: Internetsko mapiranje i generator scenarija

Bremen je od svojih građana zatražio da se pridruže zadatku kolektivnog mapiranja na internetskoj platformi SUMP-a kako bi ocijenili lokalnu situaciju u vezi s mobilnosti. Nadalje, posebna mrežna aplikacija „generator scenarija” omogućila je građanima da predlažu vlastite scenarije mobilnosti za Bremen.



Alat internetskog mapiranja
Izvor: Grad Bremen



Mrežna aplikacija za izradu interaktivnog scenarija
Izvor: Grad Bremen



Bristol: Glasovanje o strategijama mobilnosti i scenarijima

Projekt Future Bristol pozvao je građane da glasuju o dvama scenarijima niskih emisija te njihovim ishodišnim strategijama za 2050. koje su razvijene u trofaznom procesu savjetovanja s dionicima.



Mrežna starnica Future Bristol
Izvor: Future Bristol/ Andy Council

3.2.3 Kako podignuti svijest za proces sudjelovanja u SUMP-u

- **Tiskani formati** (npr. letci, brošure, plakati, razglednice, pošta, izvješća): kreira ih tijelo koje se bavi planiranjem jednako kao i objave za medije i reklamne članke koji se šalju različitim medijima u nastojanju da njihova priča bude medijski pokrivena.
- **Osobni formati / formati „uživo“** (npr. Informativni punktovi, informativne telefonske dežurne linije, konferencije za medije): ovi formati pozivaju javnost na angažman u dvosmjernoj komunikaciji. Mišljenja dobivena od javnosti mogu se upotrijebiti za informiranje procesa razvoja i provedbe SUMP-a.
- **Novi mediji (društveni mediji)**: sadržaj koji se dobiva na zahtjev, u realnom vremenu i koji je interaktivan, a kojemu se može pristupiti internetom. Primjeri formata koji se uobičajeno primjenjuju uključuju mrežne stranice, obavijesne letke, poruke e-pošte, platforme društvenih medija (npr. Twitter, Facebook, LinkedIn, YouTube, Tumblr, Instagram, Pinterest), blogove i wikise. Formatu novih medija posjetiteljima omogućuju da „lajkaju“ objave, komentiraju i dodaju vlastiti sadržaj kako bi se izravno uključili u dijalog.

Nadležno tijelo trebalo bi komunicirati jasnim i jednostavnim jezikom te izbjegavati upotrebu tehničkog žargona. Time pokazuje svoju spremnost na suradnju s građanima, što zauzvrat pomaže smanjiti oklijevanje javnosti u pogledu sudjelovanja i sada i ubuduće.

Društveni mediji i planiranje održive urbane mobilnosti

Da bi se dodatno povećali distribucija i učinci ključnih poruka, preporučuje se upotrebljavati i konvencionalne kanale, ali i nove medije. Društvene bi medije trebalo upotrebljavati rano u procesu SUMP-a kako bi ključne poruke imale dovoljno vremena doprijeti do ciljanih publika. Razvoj koji se temelji na društvenim mrežama u početku zahtijeva dodatni napor, no njegovo održavanje također zahtijeva redovito održavanje tijekom cijelog procesa SUMP-a. Ako tim SUMP-a odluči uložiti resurse u stvaranje prisutnosti na društvenim medijima, mora osigurati da se stalno koristi tim računima za komunikaciju s javnosti tijekom procesa razvoja i provedbe SUMP-a. Neke ideje o prilikama stvaranja sadržaja na društvenim medijima tijekom procesa SUMP-a jesu:

- multimedijske objave o procesima sudjelovanja (npr. fotografije, videouratci, intervjui, citati sudionika)
- objave o postizanju miljkaza, npr. kada se razvije vizija ili kada se utvrde prioriteta za mobilnost, ciljevi i mjere
- nakon usvajanja plana, proslavite to postignuće na društvenim medijima te pozovite osobe koje vas prate na planirane proslave uživo.



Predstavljanje informacija o SUMP-u javnosti u Dresdenu
Izvor: Miriam Lindenaus

Okvir 5: Savjeti za korištenje društvenim medijima u komunikacijama o SUMP-u

Odredite osobu koja će biti odgovorna za redovito upravljanje računima na društvenim mrežama. Zadaci uključuju pregledavanje i objavu sadržaja u ime lokalnog tijela, praćenje komentara javnosti i odgovaranje na njih te razvijanje novih ideja za sadržaj.

Postavite poruke o postupcima odobravanja koji štede vrijeme, a koje će se emitirati na stranicama lokalnog tijela na društvenim medijima. Smjernice za imenovane stvaratelje sadržaja o odobrenim temama i rječniku (kao i o onima koje treba izbjegavati) mogu ubrzati ovaj proces.

Uzmite u obzir kapacitete za upravljanje sadržajem i njegovo stvaranje na računima društvenih medija.

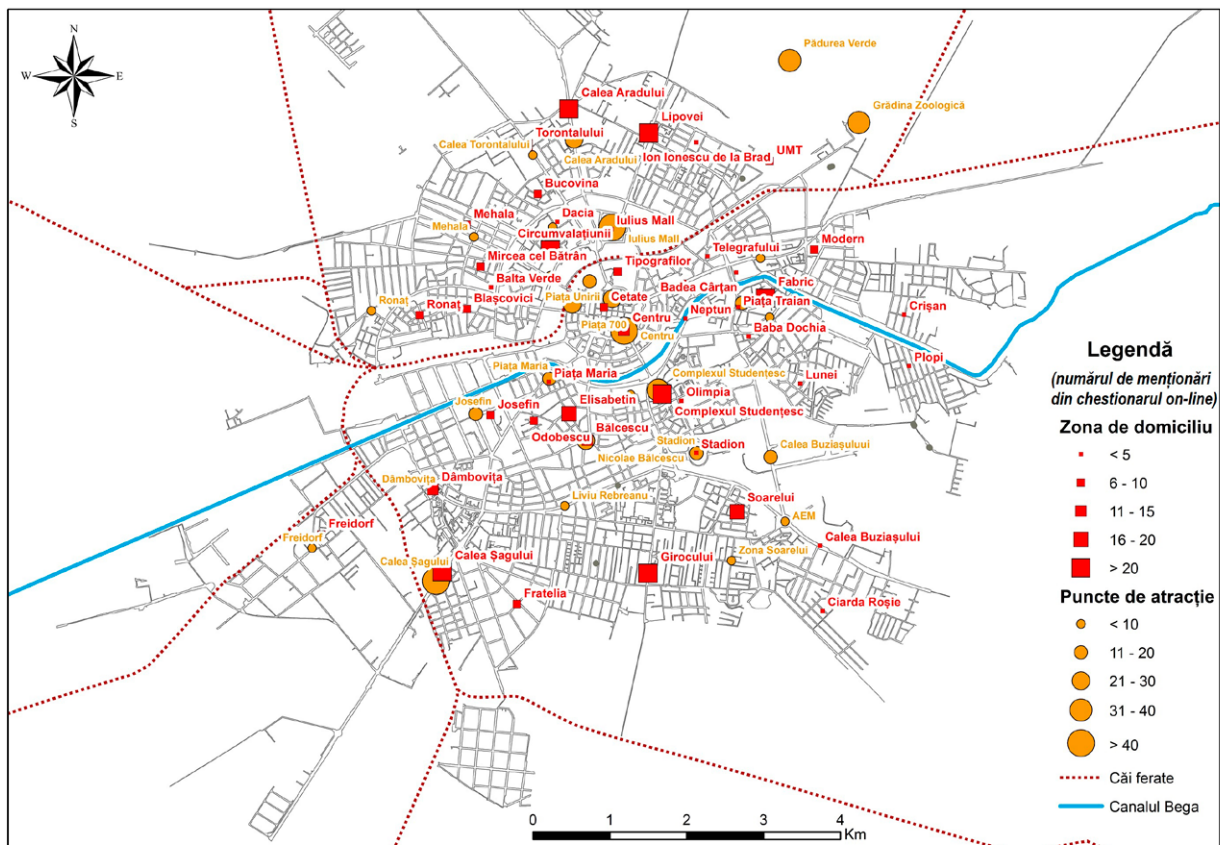
Odgovarajuće upravljanje računima lokalnog tijela na društvenim medijima svakodnevno može zahtijevati nekoliko sati. Jednako tako, stvaranje sadržaja i odobrenje njegove javne objave putem društvenih medija može biti vremenski zahtjevno. Ako lokalnom tijelu nedostaju interni kapaciteti, razmislite o podugovaranju (outsourcing) ovih područja odgovornosti, primjerice, agencijama za komunikacije.



LOKALNI PRIMJER

Temišvar: Dijeljenje i stvaranje znanja putem društvenih medija

U sklopu aktivnosti pripremanja SUMP-a Temišvar je analizirao lokalnu situaciju u pogledu mobilnosti. Utvrđeno je da timu za planiranje nedostaju informacije o bicikliranju. Budući da je gradska biciklistička zajednica bila iznimno aktivna na društvenim medijima, razvijen je upitnik za Facebook kao bi se saznalo više o potrebama i idejama biciklista. Anketom je dobiveno više od 1 000 odgovora, što je omogućilo stvaranje sveobuhvatnog registra biciklističkih problema u gradu kao i kompleta prijedloga za izgradnju novih biciklističkih staza. Informacija je potom povratno komunicirana u procesu razvoja SUMP-a.



Karta polazišnih i odredišnih točaka putovanja biciklom u Temišvaru koja se temelji na rezultatima istraživanja
Izvor: Ove Arup i Partners International Ltd.



LOKALNI PRIMJER

Kombinirano tijelo West Yorkshirea (West Yorkshire Combined Authority, WYCA): Korištenje društvenim medijima u realizaciji SUMP-a

U WYCA-ovu projektu „CityConnect” za biciklističku i pješačku infrastrukturu, društvenim se medijima koristilo:

- za promicanje projekta i informiranje javnosti o napretku
- za promicanje predstojećih aktivnosti, događanja i prilika za uključivanje
- kao kanalom za šire rasprave o bicikliranju i njegovoj ulozi u društvu
- za trenutačno odgovaranje na javne kritike uz navođenje dodatnih detalja o prednostima sheme
- kako bi se projektnim „asevima” omogućilo da promiču projekt među širom publikom.

WYCA je shvatio da društveni mediji zahtijevaju odgovarajuće resurse kako bi se odmah reagiralo i odgovorilo na komentare jer su društveni mediji „živ” komunikacijski alat.



CityConnect na Twitteru
Izvor: CityConnect



CityConnect na Twitteru
Izvor: CityConnect

Okvir 6: Brendirajte svoj plan!

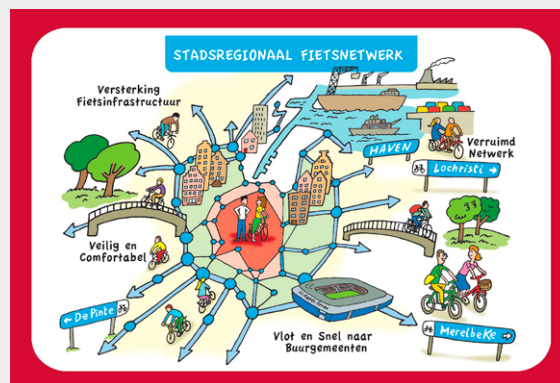
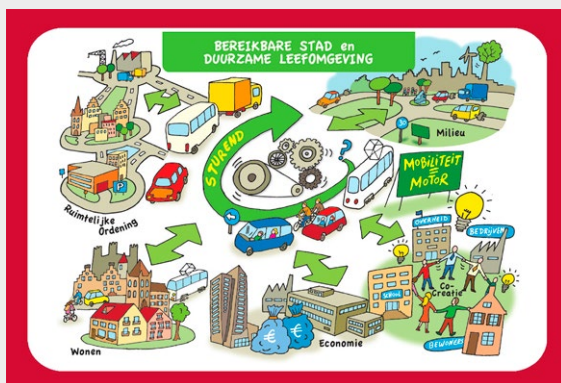
Pozornost se najprije privlači vizualno – danas je ključno SUMP-u dati svojstvenost i izraditi materijal o SUMP-u koji izgleda profesionalno. Razvijanjem korporativnog identiteta za SUMP može se komunicirati njegova filozofija, stvarati dosljedna vidljivost te se građanima i dionicima može pomoć da ga prepoznaju i upamte. Brendiranje SUMP-a može uključivati i pamtljiv naziv koji ćete mu dati. Primjerice, Budimpešta je svoj SUMP nazvala Balázs Mór Plan prema poznatom mađarskom inženjeru prometa koji je 1887. u Budimpešti pokrenuo prvu tramvajsku službu. Brendiranje može uključivati i razvoj vizualnog identiteta, teme i palete boja SUMP-a kao i dizajniranje namjenskog logotipa SUMP-a (vidjeti primjer u nastavku).



SUMP za Budimpeštu „Balázs Mór Plan”
Izvor: BKK Centre for Budapest Transport, 2014.



Logotip Brno-va SUMP-a
Izvor: Grad Brno/ MEDIA AGE, 2015.



Vizualizacija prioriteta SUMP-a u Gentu
Izvor: GradGent, 2014.



3.3 Procesi sudjelovanja

Nakon što je dovršen rad na pripremama za uključivanje građana i dionika te nakon što je utvrđen cjelokupni okvir sudjelovanja, vrijeme je za stvarnu provedbu aktivnosti sudjelovanja. Sudjelovanje može voditi odjel odgovoran za razvoj SUMP-a ili njime može upravljati posebna jedinica za sudjelovanje kojoj potporu pružaju gradski zaposlenici stručni u ovom području, npr. zaposlenici odjela za mobilnost.

3.3.1. Kako upravljati procesom sudjelovanja

Doprite do građana i dionika. Nadležno tijelo trebalo bi naveliko proširiti vijest da će se razvijati novi plan mobilnosti te da građani (i dionici) imaju priliku uključiti se. Kako bi se osiguralo da poruka dosegne čim više ljudi, trebalo bi primijeniti kombinaciju alata pri pozivanju građana da se angažiraju u razvoju SUMP-a. Može uključivati konvencionalne formate poput tiskanog oglašavanja u novinama, obavijesti na mrežnim stranicama, obavijesne letke ili pisma slana na kućnu adresu. Jednako tako, trebalo bi upotrebljavati i novije formate poput društvenih medija, kratkih videouradaka za promicanje sudjelovanja, centar SUMP-a koji se može posjetiti ili namjensku mrežnu stranicu plana mobilnosti. Dodatne informacije o komuniciranju sa širom javnosti predstavljene su u poglavlju 3.2.3.

Dopiranje do institucionalnih aktera i dionika obično je usmjerenije, posebice kad je cilj uključiti ih u specifične formate namijenjene samo dionicima. Pri iniciranju kontakta mogu se uključiti sljedeće informacije:

- razlozi i ciljevi razvoja SUMP-a / revizije postojećeg plana mobilnosti
- očekivani vremenski okvir za razvoj SUMP-a
- informacije o tome zašto to uključuje dionike (skupinu)
- ciljeve procesa sudjelovanja u SUMP-u
- mogućnosti sudjelovanja za dionike i pregled aktivnosti
- pitanja je li dionik i na koji način zainteresiran doprinijeti razvoju SUMP-a
- pitanja o očekivanjima dionika te o tome kako vide svoju ulogu.

Čak i ako su uložena značajna nastojanja u pozivanje potencijalno zainteresiranih strana, može se dogoditi da neki dionici nisu pretjerano zainteresirani za odgovor

ili da uopće ne reaguju na ta nastojanja. To ne znači da bi tim za angažiranje u SUMP-u trebao prestati pokušavati. Tišina može imati različite uzroke, npr. probleme s kapacitetima ili potrebu za dužim vremenom za odgovor. Ako nema odgovora, potrebna je temeljita ponovljena aktivnost praćenja drugim komunikacijskim kanalima jer se svakom dioniku treba pružiti mogućnost sudjelovanja. Sve aktivnosti povezane s dopiranjem do građana i dionika treba dobro dokumentirati.

Upravljajte aktivnostima sudjelovanja. Kada u razvoj SUMP-a uključujete građane i dionike, važno je osigurati da članovi osoblja imaju vještine i stručnost kako bi zaista vodili proces sudjelovanja. Ako u sklopu tijela za planiranje ne postoje određene vještine i stručnost, potrebno je organizirati osposobljavanje i izgradnju kapaciteta. Tijelo za planiranje također može razmotriti zapošljavanje vanjske potpore kako bi se time obuhvatile vještine koje mu nedostaju. U okviru 7 predstavljen je komplet vještina potrebnih za upravljanje procesom sudjelovanja u SUMP-u.

Usto, važno je interno koordinirati aktivnosti sudjelovanja. „Planovi aktivnosti“ za korištene alata za uključivanje mogu olakšati planiranje. U njima je potrebno detaljno navesti tehnike, potrebne materijale, logistiku, uloge, odgovornosti i zahtjeve za dokumentacijom (vidjeti CEEA, 2008.). Ključno je temeljito pratiti aktivnosti sudjelovanja kako bi se potvrdilo da su odabrani formati učinkoviti te kako bi se optimizirala shema sudjelovanja. U poglavlju 3.4. navode se daljnje informacije o kontroli kvalitete i evaluaciji procesa sudjelovanja u SUMP-u.



Suradničko planiranje projekta Living Streets (Oživljene ulice) u Gentu
Izvor: Dries Gysels



Okvir 7: Vještine potrebne za upravljanje procesom sudjelovanja u SUMP-u

- Razumijevanje načela sudjelovanja
- Stručnost u tehnikama uključivanja
- Vještine vođenja sastanaka i događanja
- Komunikacijske vještine, vještine pisanja i prezentacije
- Vještine olakšavanja (facilitacije), vještine moderacije
- Vještine aktivnog slušanja
- Vještine rješavanja sukoba i pregovaranja
- Analitičke vještine, vještine sintetiziranja rezultata
- Vještine upravljanja kvalitetom i evaluacije
- Spremnost na inovativnost, na razmatranje novih ideja
- Razumijevanje dinamike skupine
- Interpersonalne vještine, međukulturna svijest, kulturna osjetljivost

Revidirajte i uključite komentare. Pisane i verbalne primjedbe građana i dionika treba pažljivo dokumentirati, analizirati i uključiti ako su važni za SUMP. Ovisno o odabranom pristupu sudjelovanja, to se može ponavljati za svaku fazu SUMP-a i/ili se može uložiti jedan veliki napor i pitati građane i dionike za povratnu informaciju o nacrtu SUMP-a. Komentari se obično revidiraju ručno. Stoga ne treba podcijeniti vrijeme potrebno za ocjenjivanje. Nove prakse angažmana na internetu od tijela za planiranje posebice zahtijevaju upravljanje velikim količinama odgovora na zadatke uključivanja javnosti: nije neobično dobiti i više od 1 000 komentara. Tim za planiranje treba raspraviti o svim razumnim komentarima kako bi se osiguralo njihovo pošteno i pažljivo razmatranje.

Za učinkovitu reviziju komentara ključan je sustavni pristup. Postupak analize ovisi o odabranim formatima sudjelovanja, no trebalo bi ga definirati već u fazi pripreme kako biste bili sigurni da su dostupni dostatni resursi. Nakon prikupljanja komentara, može pomoći njihovo grupiranje, primjerice tematski, prema području na koje se odnose ili prema razini perspektive kao što

su susjedstvo, okrug ili šira gradska razina. Također može biti nužno grupirati slične ideje i prijedloge u klastere, provjeriti jesu li usklađeni s ciljevima SUMP-a te prioritizirati ih imajući na umu njihov odnos prema SUMP-u i važnost za SUMP.

Važno je dati povratne informacije o tome jesu li i na koji način komentari građana i dionika integrirani te zašto određeni komentari nisu prihvaćeni. Način pružanja povratnih informacija ovisi o odabranim formatima sudjelovanja. Može se raditi o pojedinačnim pisanim odgovorima, dnevnicima donošenja odluka ili sažetom izvješću o uključivanju inputa. Kako bi se osigurala transparentnost, sve povratne informacije trebaju biti javno dostupne.

Nadalje, tijelo koje se bavi planiranjem političkim tijelima treba naznačiti koji su prijedlozi javnosti obećavajući te bi dodatno unaprijedili SUMP. Integracija novih ideja možda će čak zahtijevati i političko odobrenje. Stoga je važno političarima pažljivo pripremiti sve relevantne informacije te im obrazložiti traženje novih putova.

Okvir 8: Dokumentiranje primjedbi u razvoju participativnog SUMP-a

Potpuna, točna i jezgrovita dokumentacija pridonosi transparentnosti procesa SUMP-a, ali predstavlja i preventivnu mjeru u slučaju tužbi kasnije u procesu.

Kada se održavaju sastanci o sudjelovanju u SUMP-u, potrebno je voditi zapisnik o najvažnijim primjedbama i ishodima kao i o tome tko je za njih zaslužan. Sudionici bi trebali imati priliku validirati svoje primjedbe. Svi zapisnici tada se trebaju učiniti javno dostupnima. Kada se komentari primaju u pisanom obliku, potrebo ih je zabilježiti i uključiti u opsežnu bazu podataka za analizu.

Nadležno tijelo također bi trebalo dokumentirati cijeli proces sudjelovanja, tj. pružene informacije o prilikama za uključivanje, provedenim aktivnostima, prisutnim osobama i stopama odgovora, o tome kako je mišljenje javnosti analizirano te je li uključeno u SUMP.



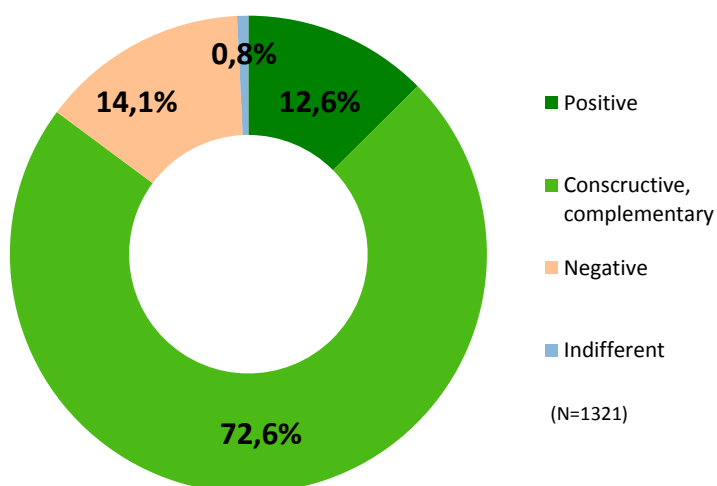
LOKALNI PRIMJER

Budimpešta: Bilježenje i analiziranje zaprimljenih primjedbi – sustavno i transparentno

Tijekom četveromjesečnog razdoblja savjetovanja budimpeštanski tim SUMP-a primio je više od 1 300 komentara. Svi podnesci zabilježeni su u opsežnu bazu podataka povratnih informacija koja je uključivala informacije o osobi koja je dala komentar, sadržaju komentara i stručnom sudu. Analiza je zahtijevala temeljite postupke revizije jer su prijedlozi često bili složeni te su obuhvaćali nekoliko aspekata plana mobilnosti. Evaluacija povratnih informacija zahtijevala je značajne kadrovske i vremenske resurse. Nakon što su svi komentari evaluirani, stručna skupina formulirala je preporuke za dopunu i izmjenu SUMP-a, npr. 22 mjere su ažurirane, a uveden su nove tri mjere. Izmijenjenu i dopunjenu strategiju razvoja prometa odobrila je Opća skupština Budimpešte u lipnju 2015.

Slika 8: Analiza komentara o SUMP-u Balázs Mór Plan

Izvor: BKK Centre for Budapest Transport, 2015.





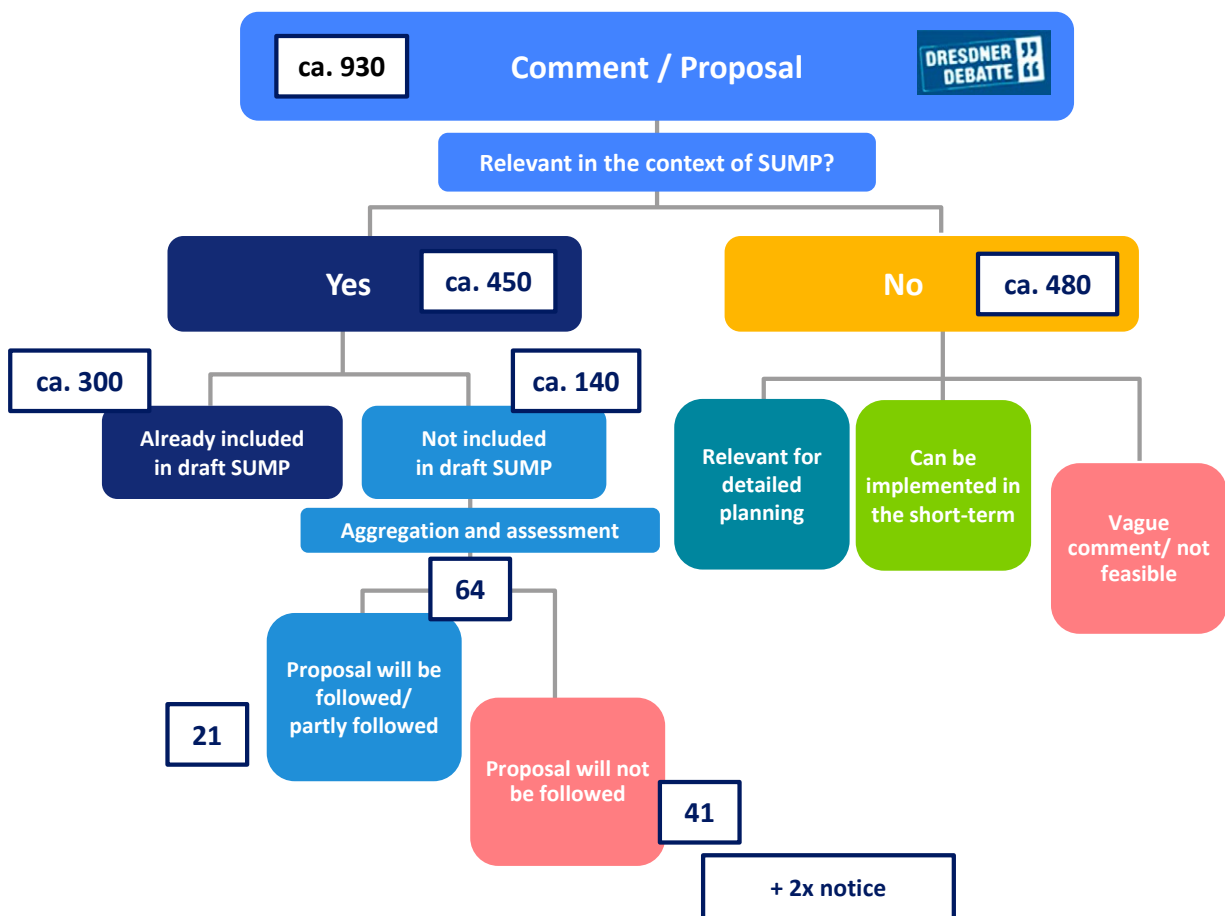
LOKALNI PRIMJER

Dresden: Analiziranje primjedbi dobivenih od građana u Dresdenskoj debati

U sklopu sheme Dresdenske debate gradska je uprava zaprimila ukupno 930 komentara koji je tim SUMP-a potom revidirao i analizirao. Ključni kriteriji ocjenjivanja obuhvaćali su važnost SUMP-a te je li prijedlog već predviđen SUMP-om (vidjeti Sliku 9). Svi prijedlozi kao i sve ocjene javno su objavljeni na internetskoj platformi Dresdenske debate te su dani političarima.

Grad je razvio 21 novu združenu mjeru SUMP-a koju su predložili građani. Gradski stručnjaci predložili su da Gradsko vijeće integrira te mjere u SUMP, što su političari i učinili njihovim formalnim usvajanjem.

Slika 9: Dresdenski okvir ocjenjivanja za komentare o SUMP-u koje su dali građani
Izvor: Grad Dresden, 2014.





3.3.2 Kako upravljati sukobima

Tim za sudjelovanje u SUMP-u treba biti osjetljiv na sukobe tijekom cijelog procesa planiranja. Budući da sukobi mogu odgoditi proces planiranja, dovesti do stagnacije, spriječiti donošenje plana i povećati troškove, sprječavanje sukoba treba biti integralna sastavnica cjelokupne strategije sudjelovanja. Treba obuhvaćati ocjenjivanje rizika, postupke kontroliranja kao i utvrđivanje potencijalnih nepredviđenih mjera.

Prirodno je da strane i osobe uključene u proces razvoja plana raspravljaju te se to i očekuje. Teško je učinkovito voditi i olakšavati proces raspravljanja te spriječiti eskalaciju sukoba. Sljedeći savjeti za sprječavanje sukoba mogu smanjiti rizik od nesuglasica te sniziti tenzije:

Stavite svoje karte na stol. Budite iskreni o statusu procesa planiranja i dosad odrađenom poslu. Jasno navedite koje su odluke već donesene u prethodnim fazama planiranja i o kojima se više ne može pregovarati, a koje su i dalje otvorene za raspravu.

Budite transparentni o načinu donošenja odluka. Pozorno i opetovano objasnite koliki utjecaj u odlučivanju imaju dionici i građani tijekom procesa SUMP-a kako bi se izbjegle nedoumice o njihovim mišljenjima. Dokumentirajte sve sporazume i učinite dokumentaciju javno dostupnom.

Ne izbjegavajte dionike ili građane zato jer su teški. Osobe izraženih, suprotnih stavova mogu stvoriti nelagodu u procesu sudjelovanja. Međutim, njihovim se isključivanjem ništa ne dobiva. Upravo suprotno, one mogu doprinijeti vrijednim novim perspektivama.

Angažirajte neutralnog facilitatora. Facilitator može pomoći skupini da surađuje u konstruktivnoj atmosferi te da donosi zajedničke odluke. Osoba bi trebala biti vješta u radu sa skupinama te bi trebala pozivati na aktivno sudjelovanje. Facilitator ne bi trebao imati ovlast odlučivanja. Njegovi zadaci uključuju: strukturiranje sastanaka i moderiranje njima, pokretanje rasprave, aktivno slušanje, postavljanje pitanja, parafraziranje, sažimanje. Osoba bi trebala biti entuzijastična, empatična i pouzdana, poštena i dosljedna te bi trebala moći sagledavati širu sliku tijekom raspravljanja o detaljima.

Postavite osnovna pravila sudjelovanja. Razvijanje smjernica za raspravu pomaže u osiguravanju otvorenih dijaloga u kojima se međusobno uvažava kao i u osiguravanju da se svačiji input jednako vrednuje. Zajednička pravila najučinkovitija su ako se razvijaju zajedno sa sudionicima.

Primjeri: govorite iz vlastita iskustva, nemojte generalizirati; podupirite pravo svake osobe da je se čuje; rasprave koje nisu ciljane ograničene su na pet minuta; tijekom rasprava nisu dozvoljeni telefonski pozivi. Facilitator treba osigurati usklađenost s pravilima.

Nemojte zanemarivati sukobe, čak ni one male. Treba raspraviti o svim sukobima interesa i odgovarajuće ih pratiti. Ignoriranje briga nije konstruktivno. Osoba nikada ne može biti sigurna u to hoće li mali sukob u kasnijoj fazi procesa SUMP-a izrasti u veći sukob. Rješavanje sukoba ima prioritet nad rješavanjem rasporeda sudjelovanja!

Okvir 9: Savjeti za odabir dobrog facilitatora

Facilitator bi trebao biti donekle upoznat s procesima planiranja, ali ne mora nužno biti stručnjak u tom području. Karakteristike facilitatora trebale bi uključivati:

- kredibilitet
- objektivnost i samokontrolu
- strpljivost i takt
- prilagođavanje i ustrajnost
- emocionalna inteligencija i empatija
- vještine aktivnog slušanja
- dijaloške i pregovaračke vještine
- vještine ispitivanja, objašnjavanja i sažimanja.



Ako se javljanju ozbiljna neslaganja, treba djelovati nadležno tijelo – ključni pristup ublažavanju sukoba glasi: pauziraj, promisli, planiraj i odgovori. Sukobi u procesima SUMP-a ne slijede uobičajeni uzorak niti su posebice vjerojatni tijekom određenih faza. Potencijal nastanka sukoba uvelike ovisi o lokalnoj situaciji, primijenjenoj strategiji angažiranja, dionicima uključenima u proces te o tome postoje li zajednička pravila sudjelovanja. Neovisno o prirodi sukoba, ključno je temeljito analizirati sukob kako bi se stekao bolji uvid u dinamiku sukoba te odabrala najprimjerenija metoda rješavanja sukoba. Treba imati na umu da sporovi često pobuđuju emocije poput straha i ljutnje koje mogu uzrokovati intenzivne reakcije. Važno je priznati postojanje briga na odgovarajući način, ali i rano ublažiti nakupljene emocije (vidjeti Adler et al., 1998.). Emocije također mogu biti dio pregovaračke taktike prema kojemu tijelo za planiranje treba biti još diplomatskije.

„Okrugli stol” čest je alat sudjelovanja u razvoju SUMP-a. Međutim, može se primjenjivati i kao poseban format uključivanja za rješavanje sukoba koji moderira nepristrana treća strana. U situacijama u kojima je potreban usmjereni dijalog među stranama čija se mišljenja razilaze pomaže organizirati okrugli stol. Medijacija, proces „licem u lice” u kojemu sudionici komuniciraju i pregovaraju o rješavanju sukoba uz pomoć posrednika, metoda je kojom se može odgovoriti na ozbiljnije sporove. Međutim, posrednici, međuposrednici i ostale treće strane ne mogu riješiti sukob. Mogu samo olakšati proces i potaknuti sudionike da sami riješe sukob. Stoga medijacija zahtijeva spremnost sudionika da stupe u dijalog i konačno dostignu konsenzus. Tijelo koje se bavi planiranjem trebalo bi biti svjesno značajnih financijskih i kadrovskih resursa potrebnih za provedbu proces medijacije u više faza.



Rasprava o SUMP-u
Izvor: Ana Drăguțescu



3.3.3 Kako angažirati skupine do kojih je teško doprijeti

Skupina do koje je teško doprijeti jest skupina u društvu koja je obično podzastupljena u procesu planiranja ili ona koja ima ograničeni kapacitet za uključivanje. Međutim, pojam treba oprezno primjenjivati jer razlog zbog kojega je teško doprijeti do takvih skupina može ležati u činjenici da su formati uključivanja namijenjeni za njih loše osmišljeni. Također je važno napomenuti da u nekim lokalnim kontekstima ove skupine zapravo mogu biti vrlo dobro integrirane u društvo te da im je tada jednostavno pristupiti.

Okvir 10: Potencijalne teško dostupne skupine u razvoju SUMP-a

Skupine kojima se teško angažirati pri razvoju SUMP-a mogu obuhvaćati:

- djecu i mlade
- starije ljude, posebice izolirane stare osobe
- samohrani roditelji
- manjinske etničke zajednice
- jezične manjine
- osobe s invaliditetom
- osobe sa specifičnim zdravstvenim problemima
- ljudi niske razine pismenosti
- vjerske zajednice
- ljudi s niskim primanjima.

Nema jasnog popisa metoda koje odgovaraju specifičnim skupinama do kojih je teško doprijeti jer se zapravo radi o vrlo različitim podskupinama i pojedincima. Može pomoći ako se razmišlja na suprotan način te ako se utvrde prepreke koje mogu spriječiti sudjelovanje određenih skupina (vidjeti Reid Howie Associates, 2002.): pisani formati mogu isključiti osobe kojima

nije poznato kako svoje stavove iskazati u pisanom obliku ili koje to ne vole raditi, osobe koje nisu izvorni govornici jezika, osobe s problemima vida, osobe s problemima pismenosti i poteškoća u učenju. Nasuprot tome, metode uživo mogu biti teške osobama koje nisu upoznate s interaktivnim sastancima, osobama kojima nedostaje pouzdanja da bi iskazale svoje mišljenje, osobama koje su bile isključene i kojima nije ugodno izvan njihova uobičajena okruženja. Internetske metode nisu pogodne za osobe koje imaju malo iskustva ili koje uopće nemaju iskustva s računalima i internetom.

Može biti korisno provesti posebna osposobljavanja o osvješćivanju jednakosti kako bi se gradsko osoblje osposobilo da razmišlja inkluzivno pri provedbi sudjelovanja u SUMP-u. Neki od savjeta koje valja razmotriti jesu:

- **Utvrđite prepreke** koje su primarno spriječile skupine od sudjelovanja te komunikaciju i aktivnosti prilagodite svakoj pojedinačnoj publici ovisno o njezinim potrebama (npr. angažirajte usmene prevoditelje, prilagodite prostor osobama s invaliditetom, pružajte skrb, prilagodite vrijeme i lokaciju događanja).
- **Pružite dovoljno pozadinskih informacija**, ne biste trebali pretpostavljati da vaša publika dobro poznaje temu.
- **Osigurajte dostupne informacije** koje se mogu jednostavno razumjeti i koje su dostupne u različitim formatima. U komunikaciji se koristite jednostavnim jezikom i izbjegavajte fraze, sleng ili kolokvijalizme. Uključite slike, simbole i grafike kako biste pomogli u razumijevanju problema.
- **Zatražite potporu lokalnih organizacija** u širenju poruke o sudjelovanju u SUMP-u, npr. centara u zajednici, knjižnica, vrtića, lokalnih liječnika.
- **Pobrinite se da događaji budu dostupni** svim potencijalnim sudionicima, provjerite, primjerice, pristup mjestu, parkiralište, znakovlje, osvjetljenje, dostupnost same lokacije.
- **Pružite financijsku ili drugu potporu** onima kojima nedostaje resursa za sudjelovanje.



LOKALNI PRIMJER

Kombinirano tijelo West Yorkshirea (West Yorkshire Combined Authority, WYCA): Sudjelovanje teško dostupnih zajednica

U izradi nacrtu novog SUMP-a za West Yorkshire WYCA surađivao je s lokalnom nevladinom Organizacijom za mlade kako bi od mladih saznao o poteškoćama s kojima se susreću na svojim putovanjima u gradskom prometu i o željama za budućnost. WYCA je naučio da se partnerske organizacije mogu često uspješno angažirati i sudjelovati u aktivnostima sudjelovanja s teško dostupnim skupinama. Organizacija za mlade razvila je tehnike interaktivnog sudjelovanja za sljedeće teme:

- Ponašanje tijekom putovanja u gradskom prometu – mala rasprava u skupini o poteškoćama pri izvršavanju svakodnevnih aktivnosti, npr. odlaska u školu / na fakultet / u grad
- Ambicije za putovanje u gradskom prometu – zadaci i igre koji rezultiraju slaganjem/neslaganjem s izjavama o njihovim potencijalnim putovanjima u budućnosti
- Uloga tehnologije – igre da bi se razumjelo kako tehnologija može unaprijediti putovanje u gradskom prometu u budućnosti.

Tijekom provedbe svojeg projekta bicikliranja i pješaćenja „CityConnect” WYCA je ugovorio nevladinu organizaciju za ostvarivanje aktivnosti sudjelovanja zajednice. Nevladina organizacija angažirala je pomoć organizacija iz zajednice koje predstavljaju teško dostupne skupine, tj. starije i etničke manjine, kako bi provela reviziju sa stanovništvom na ulicama i saznala koja su poboljšanja izvediva kako bi se potaknulo hodanje u susjedstvu. Angažiranje lokanih skupina s dobrim vezama u zajednici omogućilo je učinkovite aktivnosti sudjelovanja, posebice u vremenski ograničenim okolnostima.



Revizija ulica koju je provela grupacija Bradford East Asian Partnership Community Group
Izvor: Living Streets



3.4 Evaluacija sudjelovanja

Osiguranje cjelokupne kvalitete procesa sudjelovanja u SUMP-u i ocjenjivanje njegove učinkovitosti važno je za sve uključene strane. Evaluacija je ključna za razumijevanje je li proces angažiranja bio uspješan te koje je utjecaje imao na razvoj SUMP-a kao i na široj sceni. Rezultate evaluacije trebalo bi uzeti u obzir pri ostvarivanju SUMP-a i pri pripremi sljedeće generacije SUMP-a. Međutim, evaluacija je i dalje relativno nova praksa u sudjelovanju.

3.4.1 Kako uspostaviti postupke kvalitete i kontrole

Praćenje aktivnosti angažiranja pomaže u praćenju napretka prema postizanju ciljeva sudjelovanja i iskorištavanju prilike da se poduzmu potrebne korektivne mjere. Za različite bi aktivnosti sudjelovanja trebalo definirati opće ciljeve, zajedno s pokazateljima i specifičnim ciljevima (npr. stopa zadovoljstva, broj sudionika i povratne informacije), idealno pri razvoju strategije angažiranja u SUMP-u.

Dostupne su brojni postupci kontrole kvalitete. Interni mehanizmi uključuju primjerice (vidjeti i CEAA, 2008.):

- **ispitivanje na kraju aktivnosti:** nakon svake aktivnosti sudjelovanja okupite tim za angažman u SUMP-u kako biste razmotrili nedavno iskustvo i utvrdili mogućnosti poboljšanja
- **revizijske sastanke:** zakažite revizijske sastanke kako biste ocijenili učinkovitost i ishode cjelokupne sheme sudjelovanja
- **stručnu ocjenu (peer review):** zamolite praktičare koji nisu uključeni u proces sudjelovanja u SUMP-u da daju stručne povratne informacije o određenim događanjima, aktivnostima ili strategijama
- **odbor za kontrolu kvalitete:** osnujte odbor vanjskih članova koji nadgleda proces SUMP-a, uključujući aktivnosti sudjelovanja, i osigurava kvalitetu (vidjeti Lokalnu priču).

Građanima i dionicima također treba pružiti mogućnost davanja povratne informacije. Primjerice, odredite osobu za kontakt kojoj sudionici mogu pristupiti s pitanjima i povratnom informacijom, organizirajte kutije

za ubacivanje prijedloga na događanjima i na internetu, provodite ankete zadovoljstva događanjima i procesom i/ili od dionika redovito tražite neformalnu povratnu informaciju – može biti korisno uključiti u to neutralnog facilitatora.



LOKALNI PRIMJER

Primjeri odbora za kontrolu kvalitete

Dresden je osnovao **Znanstveni savjetodavni odbor** za elaboriranje SUMP-a koji se sastojao od pet profesora prometa i triju urbanih i regionalnih planera (npr. metoda, općih ciljeva, scenarija, ex-ante procjene, nacрта SUMP-a). Znanstveni savjetodavni odbor djelovao je i kao neutralno tijelo pri ocjenjivanju sukoba te je preuzimao i integrativnu ulogu olakšavanja u raspravama o sukobima.

Bremen je osnovao **Projektni savjetodavni odbor** odgovoran za kontrolu kvalitete cjelokupnog procesa razvoja SUMP-a kao i osiguravanje da su svi stavovi odgovarajuće razmotreni u elaboraciji plana. U odboru su sjedili članovi Vijeća, senator i ključni dionici mobilnosti.

Thessaloniki je osnovao **Forum mobilnosti** koji su činili članovi Vijeća tijela za javni prijevoz, prometni stručnjaci, akademski dionici i ključni dionici mobilnosti tijekom razvoja SUMP-a. Forum se redovito sastajao kako bi revidirao i ocijenio proces i sadržaj SUMP-a.



3.4.2 Kako evaluirati proces sudjelovanja

Nakon dovršetka cjelokupnog procesa sudjelovanja vrijeme je za konačno polukritičko razmatranje – evaluaciju. Može se provesti ili u sklopu evaluacije cijelog procesa ili zasebno (za dodatne informacije o evaluaciji procesa vidjeti CH4LLENGE Priručnik o praćenju i evaluaciji).

Evaluaciju može provoditi tim koji vodi proces angažiranja u SUMP-u ili neovisni evaluator. Štoviše, treba je dopuniti zadacima evaluacije sudjelovanja koji obuhvaćaju građane i dionike (vidjeti, primjerice, lokalnu priču o anketi za evaluaciju dionika u Dresdenu). Dostupni su i alati koji tijelima za planiranje pomažu da ocijene svoj proces SUMP-a, npr. Samoocjenjivanje SUMP-a. Ovaj alat pomaže u razumijevanju snaga i slabosti procesa SUMP-a te obuhvaća niz pitanja posvećenih sudjelovanju (za dodatne informacije o evaluaciji procesa vidjeti CH4LLENGE Priručnik o praćenju i evaluaciji). Tijelo za planiranje trebalo bi imati na umu da evaluacija zahtijeva kadrovske, financijske i vremenske kapacitete o kojima treba misliti već pri izradi strategije sudjelovanja.

Sljedeći (nesveobuhvatan) popis pitanja može pomoći pri ocjenjivanju učinkovitosti procesa sudjelovanja u SUMP-u (vidjeti OECD, 2005.):

Uključenost

- Je li razina uključenosti građana i dionika bila odgovarajuća?
- Jesu li odabrane metode odgovarale općim ciljevima?
- Jesu li aktivnosti sudjelovanja bile dobro i pravodobno organizirane i vođene?
- Jesu li komunikacija i materijali bili primjereni, dostatni i učinkoviti?

Reprezentativnost i rezultati

- Jesu li sve osobe i strane zainteresirane za razvoj SUMP-a imale mogućnost uključiti se?
- Je li postignuta odgovarajuća ravnoteža između uključivanja reprezentativnih dionika i građana?
- Jesu li rezultati aktivnosti sudjelovanja odražavali raspon dostupnih stavova

Resursi i vještine

- Je li bio dostupan dostatan proračun za zadovoljenje potrebe aktivnosti sudjelovanja?
- Jesu li bili dostupni odgovarajući kadrovski resursi za učinkovitu provedbu aktivnosti sudjelovanja?
- Je li tim za angažiranje u SUMP-u imao odgovarajuću razinu vještina i razumijevanja za provedbu aktivnosti sudjelovanja?

Ishodi

- Je li sudjelovanje imalo pozitivan učinak na proces razvoja SUMP-a?
- Je li sudjelovanje stvorilo veću potporu javnosti SUMP-u?
- Je li proces sudjelovanja unaprijedio kvalitetu SUMP-a?
- Je li proces sudjelovanja doveo do organizacijskih promjena unutar lokalnog tijela / odjela za mobilnost (npr. nove prakse sudjelovanja)?

Ako su za evaluiranje sudjelovanja dostupni samo ograničeni resursi i kapaciteti, tijelo za planiranje trebalo bi provesti barem sesiju interne revizije na kraju procesa kako bi se razmislile opće naučene lekcije, najuspješniji i najneuspješniji aspekti kao i najznačajnije promjene koje je proces imao na tijelo za planiranje, građane i dionike te, naravno, na sam SUMP. Takav pristup može ponuditi rezultate koji su manje zasnovani na dokazima i koji mogu biti ograničeni u pogledu raznolikosti stajališta.

Okvir 11: Prikupljanje informacija za evaluaciju

Postoji nekoliko metoda prikupljanja informacija potrebnih za evaluaciju procesa sudjelovanja u SUMP-u, primjerice (na temelju Warburton et al, 2007.):

- promatranja (npr. na događanjima, internetskih debata)
- intervjui, fokusne skupine (npr. s predstavnicima dionika, građanima, donositeljima odluka, facilitatorima, timom za angažiranje u SUMP)
- evaluacijski upitnici (skupine koje su prethodno navedene, npr. poštom, internetom, telefonske tehnike)
- zadaci promišljanja (npr. u skupinama)
- revizija dokumentacijskog materijala

Informacije bi trebalo prikupljati na početku sudjelovanja (npr. za određivanje miljkaza), nakon svake aktivnosti i, najvažnije, na kraju procesa sudjelovanja.



LOKALNI PRIMJER

Dresden: Participativno ocjenjivanje procesa SUMP-a i aktivnosti angažiranja

Dresden je sudjelovanje u procesu razvoja SUMP-a ocijenio distribuiranjem upitnika partnerima Okruglog stola, regiji Okruglog stola, Znanstvenom savjetodavnim odboru i internoj gradskoj radnoj skupini. Sudionici su zamoljeni da ocijene:

- raznolikost odbora i razine uključenosti
- obuhvaćenost dionika
- zadovoljstvo s fazama SUMP-a i povezanim ishodima
- upravljanje informacijama i njihovo komuniciranje
- proces i rezultati sudjelovanja građana
- praćenje i evaluacija planirani za provedbu SUMP-a
- utjecaj sheme sudjelovanja u SUMP-u na prakse planiranja u Dresdenu
- općenite naučene lekcije
- mogućnosti buduće suradnje.

Evaluacijom procesa utvrđene su lekcije koje je potrebno uzeti u obzir u budućim zadacima angažiranja javnosti te je dokazano da je SUMP proces učenja.

The image shows two overlapping pages of a questionnaire. The top page is the cover sheet titled 'Evaluation of the Dresden SUMP process' and 'CHALLENGE ADDRESSING KEY CHALLENGES OF SUSTAINABLE URBAN MOBILITY PLANNING'. The bottom page is the main questionnaire with a table for rating various activities.

process involved	consulted	other involved	regularly involved	very actively	not at all
work off the Round Table	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
effectiveness of the Round Table	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
work of the Round Table members	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
methodological advice and process co-ordinating of the Scientific Advisory Board	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
track and experience of the consultants	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
work off the city administration	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
work off the project management	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3

Dresdenov evaluacijski upitnik
Izvor: Grad Dresden



4 Proširite svoje vidike

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

- **Kratka brošura s činjenicama:** koncizan sažetak razloga za sudjelovanje i pristupe uključivanja građana i dionika u planiranje održive urbane mobilnosti.
- **Internetski tečaj:** interaktivni internetski tečaj o tome kako dionicima i javnosti pružiti mogućnosti za angažiranje u procesu SUMP-a
- **CH4LLENGE nacionalni profili:** analiza političkih, pravnih, socijalnih i tehnoloških razlika u sudjelovanju u Belgiji, Hrvatskoj, Češkoj Republici, Francuskoj, Njemačkoj, Mađarskoj, Poljskoj, Rumunjskoj i UK-u.

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

- **Komplet alata CIVITAS ELAN** ilustrira kako organizirati uspješne konzultacije s dionicima i provoditi učinkovito komuniciranje i marketing u planiranju mobilnosti
- **Priručnik GUIDEMAPS** pruža sveobuhvatne informacije o savjetovanju i sudjelovanju javnosti te slika živahnu sliku odlučivanja o prometu
- Mrežna stranica Međunarodnog udruženja za sudjelovanje javnosti <http://www.iap2.org/> te njezin Časopis javnog razmatranja (Journal of Public Deliberation) otvorenog pristupa.

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

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

Za više informacija pridružite nam se na:

www.sump-challenges.eu



5 Referencije

Ostala tri CH4ALLENGE priručnika

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

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

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

Promotion of Operational Links with Integrated Services, POLIS & West Yorkshire Combined Authority, WYCA (2016): SUMP Priručnik o institucionalnoj suradnji: Rad u suradnji s institucionalnim partnerima u kontekstu održivih planova urbane mobilnosti. Dostupno na:

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

Referencije navedene u tekstu

Adler, R. S., Rosen, B. & Silverstein, E. (1998) Emotions in Negotiation: How to Manage Fear and Anger. Negotiation Journal, 14:2, pp. 161-179.

Arnstein, S. R. (1969) A Ladder of Participation. Journal of the American Institute of Planners, Vol. 35, No. 4, July 1969, pp. 216-224.

Booth, C. & Richardson, T. (2001) Placing the Public in Integrated Transport Planning. Transport Policy. 8, pp. 141-149.

Canadian Environmental Assessment Agency, CEEA (2008) Public Participation Guide. Available from: <http://www.ceaa.gc.ca/default.asp?lang=En&n=46425CAF-1>.

CEREMA (2015) Involving citizens in the SUMP process. Challenges and recent trends in French PDUs. Available from: <http://www.certu-catalogue.fr/mobility-and-transport-local-practices-sheet-n-3-involving-citizens-in-the-sump-process.html>

CH4ALLENGE (2015) National country profiles. Available from: <http://www.sump-challenges.eu/content/outputs>

Eltis (2015) Member state profiles. Available from: <http://www.eltis.org/de/mobility-plans/member-state-profiles>

GUIDEMAPS (2004) Successful transport decision-making - A project management and stakeholder engagement handbook. Available from: http://www.transport-research.info/web/projects/project_details.cfm?id=5625

International Association for Public Participation (2007) IAP2 Spectrum of Public Participation. Available from: <http://www.iap2.org>



Kahane, D., Loptson, K., Herriman, J. & Hardy, M. (2013) Stakeholder and Citizen Roles in Public Deliberation. Journal of Public Deliberation: Vol. 9: Iss. 2, Article 2.

Available at: <http://www.publicdeliberation.net/jpd/vol9/iss2/art2>

Krause, J. (2014) Partizipation und Beteiligung bei kommunalen Verkehrsprojekten. In: Gies, J. and Hertel, M. (2014) Beteiligungsprozesse – unterschätztes Potenzial in der Verkehrsplanung. Berlin, Germany: Deutsches Institut für Urbanistik GmbH, pp. 33-48.

Leading Cities (2013) Co-creating cities. Defining co-creation as a means of citizen engagement. Available from: <https://leadingcities2014.files.wordpress.com/2014/02/co-creation-formatted-draft-6.pdf>

Lindenau & Böhler-Baedeker (2014) Citizen and Stakeholder Involvement: A Precondition for Sustainable Urban Mobility. Transportation Research Procedia, Volume 4, 2014, pp. 347–360.

National Coalition for Dialogue and Deliberation, NCDD (2009) Core principles for public engagement. Available from: <http://ncdd.org/rc/item/3643>

Nanz, P. & M. Fritsche (2012) Handbuch Bürgerbeteiligung. Verfahren und Akteure, Chancen und Grenzen. Bonn, Germany: Bundeszentrale für politische Bildung.

Reid Howie Associates (2002) Good practice guidance. Consultation with equality groups. Prepared for the Scottish Executive, Central Research Unit and Equality Unit. Available from: <http://www.gov.scot/resource/doc/46729/0025644.pdf>

Rupprecht Consult (2014) Guidelines. Developing and Implementing a Sustainable Urban Mobility Plan. Available from: <http://www.eltis.org/guidelines/sump-guidelines>




6 Ključna terminologija

Pojam	Definicija
Građanin	Građani su pojedinačni članovi javnosti i nepridruženi sudionici u procesu sudjelovanja. To uključuje građane grada za koji se priprema SUMP kao i građane susjednih tijela koji žive unutar „područja funkcioniranja”.
Zajedničko stvaranje	Cilj formata zajedničkog stvaranja jest podjela moći među građanima, dionicima i tijelom za planiranje. Građani i dionici postaju aktivni, kreativni igrači u procesu planiranja, dok tijelo za planiranje preuzima uloga facilitacije.
Skupina zajednice	Skupina ljudi koji žive na istom mjestu, poput ljudi unutar gradske četvrti, ili skupina ljudi s određenom zajedničkom karakteristikom, poput vjerske zajednice ili posebne interesne skupine (npr. lokalna biciklistička zajednica).
Savjetovanje	Savjetovanje jest čin ili proces formalnog traženja mišljenja i raspravljanja o temi s osobom ili organizacijom.
Facilitator	Osoba koja planira događanje sudjelovanja, vodi ga i upravlja njime te koja podupire sudionike da raspravljaju, uzajamno djeluju i odlučuju. Facilitator ostaje neutralan i ne zauzima strane.
Teško dostupna skupina	Skupina unutar društva koje je uobičajeno podzastupljena u procesu planiranja ili koja ima ograničeni kapacitet za uključivanje. Te skupine mogu uključivati etničke ili jezične manjine, osobe s invaliditetom, mlade ljude, starije osobe, osobe niske razine pismenosti, one koji su nezainteresirani za građanske poslove kao i osobe koje jednostavno ne smatraju da će njihovo sudjelovanje činiti razliku.
Alat za uključivanje	Medijacija se odnosi na proces raspravljanja o sukobu kako bi se on razriješio. U nekim slučajevima može se angažirati neutralna osoba kao medijator koji pomaže sukobljenim stranama da pronađu obostrano prihvatljivo rješenje.
Medijacija	Ponekad se naziva i uključenošću ili angažiranjem. Sudjelovanje se odnosi na uključenost građana i dionika u proces pripreme SUMP-a. Glavna značajka pristupa SUMP-u jest usvajanje transparentnog i participatornog pristupa planiranju.
Sudjelovanje	Dionik može biti skupina ili organizacija na koju utječe predloženi plan ili projekt, ili koja može utjecati na projekt i njegovu provedbu. Dionici obično predstavljaju položaje organiziranih skupina i imaju zajednički interes. Uobičajeni dionici u planiranju mobilnosti jesu operateri u prometu, prometna policija i hitne službe, lokalna poduzeća, trgovci u maloprodaji, pružatelji komunalnih usluga, nevladine organizacije za mobilnost i zaštitu okoliša.
Dionik	Transparentnost je značajka vlada, društava, organizacija i pojedinaca koji su otvoreni za javno otkrivanje informativnih pravila, planova, procesa i mjera. Tijelo za planiranje koje je odgovorno za razvoj SUMP-a trebalo bi osigurati transparentnu kulturu planiranja čiji je osnovni uvjet utemeljenost na redovitoj komunikaciji i savjetovanju.
Transparentnost	Transparency is a characteristic of governments, companies, organisations and individuals that are open in the clear disclosure of information rules, plans, processes and actions. The planning authority responsible for SUMP development should ensure a transparent planning culture that is, as a minimum, based on regular communication and consultation.

Projekt CH4LLENGE

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

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

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

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

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

CH4LLENGE paketi

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

