



Współpraca instytucjonalna

Wspólna praca z partnerami
instytucjonalnymi w kontekście
Planów Zrównoważonej Mobilności Miejskiej





Niniejsza publikacja została opracowana w ramach Europejskiego projektu CH4LLENGE „Odpowiedź na kluczowe wyzwania planowania zrównoważonej mobilności (SUMP)”, współfinansowanego przez Komisję Europejską i koordynowanego przez Rupprecht Consult.

Konsorcjum CH4LLENGE składało się z następujących partnerów: Rupprecht Consult, 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), Miasto Amiens (FR), Miasto Dresden (DE), Miasto Ghent (BE), West Yorkshire Combined Authority (UK), Miasto Brno (CZ), BKK Centre for Budapest Transport (HU), Miasto Kraków (PL), Miasto Timisoara (RO), Miasto Zagreb (HR).

Więcej informacji

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

Wyłącznie odpowiedzialność za treść niniejszej publikacji ponoszą autorzy. Nie musi ona odzwierciedlać opinii Unii Europejskiej. Ani EASME ani Komisja Europejska nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie informacji zawartych w niniejszej publikacji.

Kontrakt: CH4LLENGE – Odpowiedź na kluczowe wyzwania planowania zrównoważonej mobilności miejskiej, Umowa o dofinansowanie nr IEE/12/696/SI2.644740
Tytuł: Podręcznik CH4LLENGE Współpraca Instytucjonalna: Wspólna praca z partnerami instytucjonalnymi w kontekście Planów Zrównoważonej Mobilności Miejskiej
Wersja: Marzec 2016
Autorzy: Ivo Cré i Thomas Mourey, POLIS; Alistair Ryder i Steve Heckley, WYCA; Mojca Balant, UIRS
Współautorzy: Daniela Stoycheva, POLIS; Susanne Böhrer-Baedeker, Miriam Lindenau i Ana-Maria Baston, Rupprecht Consult; Anthony May, Institute for Transport Studies, University of Leeds
Projekt graficzny: Laura Sarlin, Union of the Baltic Cities Sustainable Cities Commission
Zdjęcie na kładce: Marie Schmerková, Miasto Brno

Podręcznik nt. Współpracy Instytucjonalnej został oryginalnie napisany w języku angielskim i przetłumaczony przez Armus Polska sp z.o.o. Angielską wersję podręcznika można pobrać ze stron www.eltis.org oraz www.sump-challenges.eu

Publikacja ta jest przedmiotem prawa autorskiego Konsorcjum CH4LLENGE i jego autorów i współautorów: Promotion of Operational Links with Integrated Services (POLIS), West Yorkshire Combined Authority (WYCA), Urban Planning Institute of the Republic of Slovenia (UIRS), Rupprecht Consult Forschung & Beratung GmbH i Institute for Transport Studies, University of Leeds.





Spis treści

Planning for sustainable urban mobility in Europe	4
1 Wprowadzenie	5
1.1 O podręczniku	5
1.2 Planowanie zrównoważonej mobilności miejskiej	5
1.3 Współpraca instytucjonalna - wyzwanie w pigułce	7
1.4 Kluczowe zalecenia dla współpracy instytucjonalnej	7
2 Stan obecny	8
2.1 Współpraca instytucjonalna w planowaniu zrównoważonej mobilności miejskiej	8
2.2 Dlaczego współpraca instytucjonalna jest ważna?	10
2.3 Współpraca instytucjonalna w Europie	11
2.4 Powszechne wyzwania we współpracy instytucjonalnej	12
3 Od teorii do praktyki	14
3.1 Dobre przygotowanie do współpracy instytucjonalnej	15
3.1.1 Zrozumienie krajowego (lub regionalnego) otoczenia prawnego i poszanowanie wymogów prawnych	15
3.1.2 Przekonanie się do ogólnych zasad zrównoważonej mobilności	17
3.1.3 Przypisywanie zarządzania projektem i jego role	17
3.1.4 Przegląd dostępnych zasobów (umiejętności i finanse)	19
3.2 Identyfikacja odpowiednich partnerów: kto siedzi przy stole?	21
3.2.1 Definiowanie zakresu funkcjonalnego i geograficznego	21
3.2.2 Identyfikacja odpowiednich umiejętności, zdolności i wiedzy partnerów instytucjonalnych	25
3.3 Zaangażowanie właściwych interesariuszy	30
3.3.1 Jak kontaktować się z partnerami instytucjonalnymi?	30
3.3.2 Jak zrozumieć programy partnerów instytucjonalnych w kontekście SUMP?	34
3.4 Uzgodnienie odpowiedzialności	37
3.4.1 Jak uzgodnić właściwe zasady, struktury i hierarchię?	37
3.4.2 Jak rozdzielić i alokować zasoby?	41
3.4.3 Jak przydzielić zadania i obowiązki?	42
4 Rozwiń swoje horyzonty	43
5 Referencje	44
6 Kluczowa terminologia	45



Planning for sustainable urban mobility in Europe



Dear reader,

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

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

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

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

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

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

Violeta Bulc

European Commissioner for Mobility and Transport
March 2016



1 Wprowadzenie

1.1 O podręczniku

Obserwujemy duże zainteresowanie ze strony planistów i decydentów w stosowaniu koncepcji Planu Zrównoważonej Mobilności Miejskiej (tzw. SUMP) i inicjowanie zmiany w kierunku zrównoważonego rozwoju mobilności miejskiej.

Zestaw czterech podręczników został zaprojektowany dla wsparcia praktyków -planistów transportu w celu poprawy lokalnych procesów planowania transportu i wdrażania dobrej jakości planów SUMP. Są one skierowane do planistów transportu, którzy chcą rozwijać SUMP i szukają metod i sposobów najbardziej odpowiednich w ich konkretnym kontekście.

Koncentrując się na procesie planowania, cztery podręczniki mają na celu dostarczanie praktycznych porad, wspartych przykładami miast w obszarach: współpracy z podmiotami instytucjonalnymi; angażowania społeczeństwa w proces rozwoju SUMP; wyboru działań wdrożeniowych i ich pakietów; oraz realizacji zadań monitorowania i oceny.

Podręczniki koncentrują się na najbardziej istotnych i trudnych elementach każdego zadania. Nie ma jednej, „poprawnej” metody, istnieją różne podejścia ze względu na odmienne warunki kontekstowe, w którym zachodzą procesy planowania. W tym sensie instrukcja ta nie ma charakteru nakazowego, ale prezentuje szeroki zakres rozwiązań dla rozwoju SUMP w różnych lokalnych i krajowych ramach planistycznych.

Ponieważ istnieją różne podejścia do poprawy zrównoważonego planowania mobilności w miastach, wyzwanie omówione w niniejszym podręczniku powinno być zawsze rozpatrywane w kontekście pozostałych trzech wyzwań opisanych w innych wspierających podręcznikach.

Pierwsza część podręcznika zawiera informacje na temat zrozumienia wyzwania w kontekście zrównoważonego planowania mobilności w miastach,

jego znaczenia w procesie rozwoju SUMP oraz barier, jakie napotykają władze planistyczne w sytuacji angażowania interesariuszy instytucjonalnych w planowanie transportu. Druga i główna część podręcznika przedstawia rekomendacje, metody i podejścia, a także lokalne studia przypadku, pokazujące jak najlepiej rozwiązywać zidentyfikowane lokalnie „gorące tematy”. Ostatnia część kieruje czytelnika do innych interesującego materiałów.

Jesteśmy przekonani, że wysokiej jakości proces SUMP zwiększa prawdopodobieństwo dobrej jakości rozwiązań planowania transportu. Podręcznik ten powinien przyczynić się do bardziej efektywnych i skutecznych zintegrowanych procesów planowania, tworząc podstawę do przejścia do bardziej zrównoważonego systemu transportu w miastach europejskich.

1.2 Planowanie zrównoważonej mobilności miejskiej

Plan Zrównoważonej Mobilności Miejskiej (SUMP) to strategiczny instrument planistyczny dla władz lokalnych, wspierający zrównoważony rozwój i integrację wszystkich rodzajów transportu, przy jednoczesnym zachęcaniu do zmian w kierunku bardziej zrównoważonych środków transportu. Plan Zrównoważonej Mobilności Miejskiej ma na celu rozwiązanie problemów transportu miejskiego i przyczynia się do osiągnięcia lokalnych i ponadlokalnych celów rozwoju środowiska, społeczeństwa i gospodarki.

Opracowanie Planu Zrównoważonej Mobilności Miejskiej jest złożonym, zintegrowanym procesem planowania, wymagającym intensywnej współpracy, wymiany wiedzy i konsultacji pomiędzy planistami, politykami, instytucjami, jak również pomiędzy



1.3 Współpraca instytucjonalna - wyzwanie w pigułce

Brak jasnej integracji sektorów i dziedzin może być istotną barierą w podejmowaniu decyzji, wpływającą negatywnie na tempo rozwoju Planu Zrównoważonej Mobilności Miejskiej. Mając na uwadze zaangażowanie różnych instytucji, dla planistów i decydentów będzie coraz ważniejsze bilansowanie różnorodnych wyzwań i potrzeb oraz przekształcanie tych elementów w skuteczne decyzje polityczne. Dlatego współpraca instytucjonalna – jako proces – jest absolutnie niezbędna i musi być przeprowadzana z dużą uwagą.

Współpraca instytucjonalna w kontekście SUMP może być rozumiana jako pragmatyczna współpraca z partnerami oraz upowszechnianie idei i zasad, które sprzyjają realizacji SUMP, jako planu akceptowanego i skutecznego pod względem praktycznym i finansowym. Bez współpracy instytucjonalnej co do celów SUMP oraz środków ich osiągnięcia, SUMP będzie tylko częściowy i zapewni mniejsze korzyści.

Współpraca instytucjonalna obejmuje wspólne działanie w ramach i pomiędzy organizacjami, w celu opracowania i wdrożenia SUMP. Taka współpraca wymaga współdzielenia celów, wiedzy, zasobów, kompetencji i zgody między kilkoma podmiotami. Liczba i rodzaj podmiotów zaangażowanych w procesy SUMP mogą być bardzo zróżnicowane w zależności od systemów krajowych, ram prawnych i sytuacji lokalnej. Niemniej jednak, przygotowanie i wdrożenie SUMP jest zawsze wynikiem współpracy w całym procesie.

1.4 Kluczowe zalecenia dla współpracy instytucjonalnej

Podręcznik ten ma na celu dostarczenie praktykom porad i wskazówek, które potrzebne są do przeprowadzenia skutecznej współpracy instytucjonalnej. Poniżej znajdują Państwo podstawowe zalecenia, które opisano szczegółowo w niniejszym podręczniku:

1. Podmiot odpowiedzialny za planowanie musi rozumieć krajowe (lub regionalne) otoczenie prawne w zakresie współpracy instytucjonalnej, które stosuje się do SUMP oraz starannie przestrzegać wymogów prawnych (3.1.1).
2. Należy zapewnić, aby zrównoważony rozwój i mobilność były ważnym tematem dla miasta i zobowiązać się do ogólnych zasad zrównoważonej mobilności (3.1.2).
3. Należy zidentyfikować osobę lub zespół odpowiedzialny w ramach organu, który realizuje funkcję zarządzania projektem (3.1.3).
4. Zarządzający projektem muszą przeprowadzić przegląd dostępnych zasobów, by zidentyfikować, jakie umiejętności i finanse są w dyspozycji miasta, oraz które zadania będą musiały zostać zlecone na zewnątrz. Właściwe zarządzanie projektem musi zapewnić aby wszystkie odpowiednie umiejętności, zdolności i wiedza zostały zaangażowane w procesie współpracy instytucjonalnej (3.1.4 i 3.2.2).
5. Zespół zarządzający projektem musi określić zakres funkcjonalny i geograficzny, w którym będzie mieć miejsce proces współpracy instytucjonalnej (3.2.1), oraz wytypować, partnerów, którzy muszą zostać zaangażowani.
6. Zespół zarządzający projektem musi się skontaktować z (3.3.1) oraz zaangażować partnerów oraz (3.3.2) zrozumieć ich programy i cele.
7. Podmiot odpowiedzialny za planowanie musi zdefiniować role partnerów (3.4.1), w celu uzgodnienia zasad i struktury partnerstwa oraz alokacji zasobów (3.4.2).
8. Na końcu, zarządzający projektem muszą zapewnić, że zadania i obowiązki są prawidłowo rozdzielone między partnerów (3.4.3).



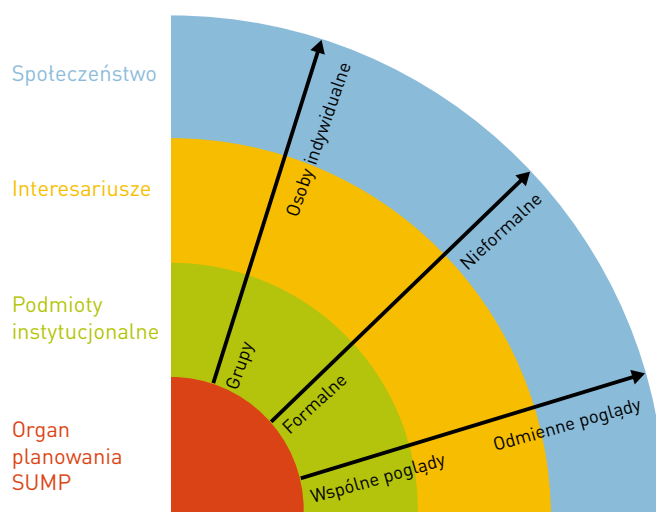
2 Stan obecny

2.1 Współpraca instytucjonalna w planowaniu zrównoważonej mobilności miejskiej

Kwestia współpracy instytucjonalnej to część większego problemu, w jaki sposób zapewnić akceptację społeczną dla SUMP. Władza publiczna odgrywa główną rolę w przygotowaniu SUMP, ale powinna też angażować inne podmioty instytucjonalne w przygotowanie planu poprzez udział i integrację (np. inne wydziały w obrębie samorządu terytorialnego, instytucje samorządowe, organizacje polityczne, sąsiednie gminy, władze wyższego szczebla). Podręcznik CH4ALLENGE dotyczący udziału społecznego zawiera dalsze informacje na temat sposobów docierania do interesariuszy i społeczeństwa.

Opracowanie i wdrożenie Planu Zrównoważonej Mobilności Miejskiej (SUMP) wymaga zarówno zaangażowania kilku partnerów, jak i skoordynowania kilku skali geograficznych i dziedzin wiedzy związanych z transportem. W tym kontekście współpraca instytucjonalna, rozumiana jako proces współpracy w ramach oraz pomiędzy organizacjami, może być postrzegana jak proces przekrojowy (podobnie jak Uczestnictwo), który należy realizować w całym cyklu planu SUMP, a zatem należy go uznać za zadanie o charakterze horyzontalnym. Proces współpracy instytucjonalnej rozpoczyna się w fazie przygotowań, podczas której należy zidentyfikować zainteresowane strony i zaprosić je do udziału w procesie planowania zrównoważonej mobilności miejskiej. Następnie zaangażowani interesariusze proszeni są o konstruktywny wkład w ustalenie celów i przygotowanie planu SUMP. Ogólnie rzecz biorąc, wkład partnerów instytucjonalnych jest zasadniczy dla opracowania planu SUMP o szeroko zakrojonych korzyściach; ujednoczone cele korzystne dla wszystkich wraz z jednostronnym wsparciem dla realizacji zamierzonych w planie SUMP interwencji i polityk.

Rysunek 2: Grupy uczestników w rozwoju SUMP
Źródło: Rupprecht Consult, 2016



Ramka 1: Co to jest instytucja, w kontekście SUMP?

Definicja - instytucja to organizacja założona w celach zawodowych, edukacyjnych, religijnych lub społecznych.

Związek z SUMP - Wytyczne SUMP zawierają kilka zaleceń w odniesieniu do instytucji, w szczególności w kontekście **integracji poziomej i angażowania interesariuszy**. Na przykład, pokazane są odniesienia do instytucji badawczych i instytucji szkoleniowych, jako typowych grup interesariuszy w procesie SUMP (Działanie 1.6).



Biorąc pod uwagę różnorodność planów zrównoważonej mobilności miejskiej w całej Europie, dużą różnorodność lokalnych środowisk instytucjonalnych oraz różne krajowe i/lub regionalne ramy prawne, nie istnieje żaden z góry określony wykaz organizacji, które można by zaangażować w opracowanie planu SUMP. Wybór interesariuszy jest więc procesem, który należy przeprowadzić w określonym kontekście lokalnym tak, aby uwzględnił on zarówno istniejące otoczenie instytucjonalne, jak i konkretne potrzeby w skali lokalnej.

Ponieważ plan SUMP jest znacznie rozleglejszym dokumentem niż „tradycyjny” plan związany z transportem lub ruchem drogowym, obejmuje on działania rozciągające się na kilka innych dziedzin, w tym np. środowisko naturalne, energetykę, edukację, gospodarkę i zdrowie. Dlatego jedną z pierwszych rzeczy jakie należy określić, są elementy sektorowe, które zostaną uwzględnione w planowaniu zrównoważonej mobilności. Zależnie od wybranej orientacji planu (np. skupienie uwagi na energii i środowisku, lub alternatywnie skupienie uwagi na edukacji i zdrowiu lub na wielu różnych tematach) skład „partnerstwa” może się znacznie różnić.

Ramka 2: Kim są interesariusze w kontekście SUMP?

Definicja – Interesariusze opisani są w Wytycznych SUMP (2014), jako te organizacje, społeczności i obywatele, na których zostanie wywarty bezpośredni wpływ – pozytywny lub negatywny – ze strony nowych działań i rozwiązań w obszarze transportu.

Związek z SUMP – Podstawowi interesariusze powinni zostać określone podczas Działania 1.6 SUMP, jak opisano w wytycznych. Lista typowych interesariuszy znajduje się na stronie 29 ww. Wytycznych.

Ponadto w przypadku niektórych państw członkowskich Unii Europejskiej proces rozwoju ma specyficzne

wymagania prawne. W tych krajach zaangażowanie danego typu partnera może być obowiązkowe. W takich przypadkach część procesu selekcji jest ułatwiona, mogą także istnieć odpowiednie ramy instytucjonalne. Jednak lokalne władze powinny zawsze starać się wykraczać poza formalne i prawne wymogi poprzez angażowanie innych zainteresowanych stron w celu integrowania dodatkowych umiejętności, punktu widzenia i wiedzy i korzystania z nich.

Różnorodność podmiotów na poziomie lokalnym i krajowym w różnych dziedzinach wiedzy determinuje wybór partnerów w istotny sposób. Na przykład, podział organizacyjny administracji, a także powiązania i relacje pomiędzy władzami lokalnymi i władzami sąsiednimi mogą mieć wpływ na rodzaj zaangażowania, tj. inne wydziały, sąsiednie gminy, większe władze (województwa, regiony itp.) lub urzędy tematyczne. Podobnie liczba zewnętrznych prywatnych i publicznych organizacji (w tym firm transportowych, stowarzyszeń, przedstawicielstw, przedsiębiorstw, izb handlowych itp.) i ich poziom zainteresowania/wplywu może przesądzić o wyborze partnerów.

W procesie wybierania zainteresowanych stron należy wziąć pod uwagę realistyczną liczbę instytucji, które zostaną zaangażowane we współpracę mającą na celu realizację planu SUMP. Większa liczba instytucji może nieść ze sobą różne specjalności i interesy, ale może także doprowadzić do większej kontroli, niezgodności i nowych wyzwań. Nie istnieje idealna liczba instytucji, które należy zaangażować, ale zawsze powinna być wystarczająca dla skutecznego przygotowania planu SUMP.

Ogólnie, można rozróżnić następujące formy współpracy, które nie wykluczają się wzajemnie:

- **Współpraca „pionowa”:** organizacje, którymi kieruje inna organizacja, lub które są odpowiedzialne wobec innej organizacji prowadzą współpracę „w pionie”, zdominowaną przez powiązania hierarchiczne. W kontekście planu SUMP może to być na przykład zależność lokalnej władzy i lokalnego operatora komunikacji publicznej. Lokalne władze powinny również współpracować z władzami wyższego szczebla, takimi jak administracja wojewódzka, regionalna i krajowa i/lub administracja europejska



- **Współpraca „pozioma”:** organizacje, które są w stosunku do siebie niezależne i autonomiczne prowadzą współpracę horyzontalną (współpracują na tych samych prawach) bez powiązań hierarchicznych. Ten rodzaj współpracy jest powszechny w kontekście planu SUMP i występuje na przykład między lokalną władzą i podmiotami prywatnymi.
- **Współpraca przestrzenna:** organizacje reprezentujące różne obszary i poziomy geograficzne są zainteresowane współpracą przestrzenną. W kontekście planu SUMP jest to szczególnie ważne, ponieważ plany zrównoważonej mobilności miejskiej koncentrują się na obszarach funkcjonalnych (obszarach, które odzwierciedlają rzeczywistą sytuację mobilności, a nie granice administracyjne). Dlatego potrzebna jest współpraca przestrzenna między główną władzą lokalną i sąsiednimi gminami oraz innymi ważnymi interesariuszami stanowiącymi część obszaru funkcjonalnego.
- **Współpraca międzysektorowa:** organizacje i osoby z różnych środowisk, posiadające różne rodzaje wiedzy i umiejętności prowadzą współpracę międzysektorową. W kontekście planu SUMP jest to również istotne, ponieważ planowanie zrównoważonej mobilności miejskiej skupia się na integracji międzysektorowej, a tym samym wymaga współpracy między różnymi sektorami. Może tak być na przykład w przypadku różnych wydziałów sektorowych we władzy lokalnej.

Niemniej jednak należy zauważyć, że wszystkie formy współpracy mogą być stosowane w procesie opracowywania planu SUMP. Dla każdego kontekstu należy określić właściwe modele współpracy, procedury i struktury dla wspólnej pracy władz lokalnych i zainteresowanych stron.

2.2 Dlaczego współpraca instytucjonalna jest ważna?

Osiągnięcie skutecznej i sprawnej współpracy instytucjonalnej w procesie opracowywania i wdrażania planu SUMP ma szczególne znaczenie, ponieważ pragmatyczna współpraca z podmiotami pomaga w uzyskaniu planu zrównoważonej mobilności, który jest akceptowany i skuteczny pod względem praktycznym i finansowym. Bez współpracy instytucjonalnej żadne Europejskie lokalne władze nie byłyby w stanie

stworzyć planu SUMP zgodnego z wymogami Komisji Europejskiej. W przeciwnym razie dokumentowi końcowemu brakowałoby integracji i wsparcia publicznego. Dla przykładu, brak integracji transportu i planowania przestrzennego może ograniczyć skuteczność planów komunikacyjnych, a także mieć negatywny wpływ na tworzony równoległe plan zagospodarowania przestrzennego, np. prowadząc do zwiększenia poziomu ruchu ulicznego tam, gdzie wcześniej nie było to przewidziane lub zaplanowane.

Dobra współpraca instytucjonalna pomaga w osiągnięciu następujących wymiernych i pozytywnych korzyści:

- Pierwszą główną korzyścią współpracy instytucjonalnej jest dodanie wartości, wiedzy i środków do realizacji planu SUMP. Projekt będzie wspierany dodatkowymi umiejętnościami i spostrzeżeniami, pomocnymi dla kierownika projektu. Ponadto dzięki współpracy instytucjonalnej partnerzy tworzą synergę, która ostatecznie ma pozytywny wpływ na skuteczność i efektywność planu SUMP.
- Poprawa akceptowalności planu zrównoważonej mobilności miejskiej przez ogół społeczeństwa i zainteresowane strony, to kolejna pozytywna strona współpracy instytucjonalnej. Zaangażowani interesariusze będą zapewne chętniej wspierać plan, do którego sami się przyczynili. Ponadto zaangażowanie reprezentatywnych organizacji może również zapewnić wsparcie tych grup populacji, które reprezentują i których interesów bronią.
- Trzecim istotnym rezultatem współpracy instytucjonalnej jest potencjał pozyskania dodatkowego finansowania zewnętrznego poprzez ujednoczenie celów planu SUMP i celów instytucji finansujących w poszczególnych dziedzinach. Dla przykładu, krajowe agencje ds. środowiska mogą być skłonne finansować działania uwzględnione w planie SUMP, jeśli dzięki współpracy instytucjonalnej silny nacisk kładzie się np. na redukcję emisji CO₂ lub zmniejszenie zużycia energii.
- Wreszcie współpraca instytucjonalna w kontekście planu SUMP zapewnia większą kontrolę nad kilkoma lokalnymi sieciami transportowymi i infrastrukturą, w tym sieciami komunikacji publicznej i parkingami. Jest to szczególnie ważne, ponieważ wdrożenie planu SUMP wymaga wykorzystania i osiągnięcia ukierunkowanych interwencji komunikacyjnych w celu



realizacji celów tego planu. Poprzez udział w procesie planowania zrównoważonej mobilności właściciele i/lub zarządcy sieci transportowych i infrastruktury wnoszą do partnerstwa niezbędny wpływ na ich sieci i infrastrukturę. Od zaangażowanych interesariuszy oczekuje się współpracy i realizacji decyzji podjętych w ramach planu SUMP lub wpływu na ich decyzje inwestycyjne poprzez lepsze zrozumienie celów planu SUMP.

2.3 Współpraca instytucjonalna w Europie

Współpraca instytucjonalna jest zasadniczym elementem procesu planowania zrównoważonej mobilności we wszystkich europejskich krajach i miastach, gdzie bariery i korzyści związane ze współpracą są na ogół bardzo podobne. Jednakże, ze względu na niuanse ram prawnych w poszczególnych krajach, współpraca instytucjonalna (i plan SUMP w ogóle) jest realizowana za pomocą różnych procesów oraz w różnych kontekstach prawnych w całej Europie.

W niektórych krajach (lub regionach) lokalne władze muszą przestrzegać bardzo precyzyjnych wytycznych, które tworzą wyraźne ramy normatywne. Na przykład we Flandrii (Belgia) regionalne rozporządzenie formułuje zasady opracowywania i realizacji planów SUMP. W przypadku współpracy instytucjonalnej flamandzkie lokalne władze muszą utworzyć lokalną komisję doradczą i regionalną komisję ds. mobilności, a także współpracować ze z góry określonymi organami doradczymi (regionem, rządem flamandzkim) w zależności od rodzaju władzy (Cré i Mourey, 2015). W Wielkiej Brytanii, „Transport Act 2000” zobowiązuje lokalne władze transportowe do konsultowania się z różnymi rodzajami interesariuszy (przewoźnikami autobusowymi, przewoźnikami kolejowymi, radą samorządu terytorialnego i/lub radą hrabstwa w ich okolicy), jednak lokalne władze mogą swobodnie konsultować się także z innymi osobami, które tylko uznają za odpowiednie (Cré i Mourey, 2015).

Z kolei w innych krajach (lub regionach) lokalne władze nie muszą stosować się do żadnych zobowiązań lub ram prawnych związanych bezpośrednio z planami zrównoważonej mobilności w miastach. Jest tak w kilku krajach Europy Środkowej, takich jak Czechy, gdzie nie istnieją żadne krajowe wytyczne lub przepisy dotyczące planów SUMP, czy na Węgrzech, gdzie plany te nie zostały jeszcze zdefiniowane pod kątem prawnym.

W pośredniej sytuacji niektóre kraje (lub regiony) wyznaczyły krajowe wytyczne dostarczające gminom porad, które jednak nie są prawnie wiążące. Na przykład w Niemczech plany zrównoważonej mobilności nie są prawnie zdefiniowane (Cré i Mourey, 2015). Opublikowano jednak kilka zaleceń dotyczących nieformalnych planów rozwoju transportu, zawierających porady związane ze współpracą instytucjonalną.

Tak więc rodzaje partnerów, którzy z punktu widzenia prawa muszą (lub powinni) być zaangażowani w opracowywanie i realizację SUMP mogą się różnić w poszczególnych krajach (lub regionach) europejskich. Wyraźne krajowe ramy prawne ułatwiają proces wyboru partnera, jako że narzucają zaangażowanie pewnych rodzajów podmiotów publicznych w proces planowania zrównoważonej mobilności. W przypadku mniej precyzyjnych krajowych (lub regionalnych) ram prawnych lub w przypadku braku takich ram prawnych główny organ lokalny może zdecydować, jakich partnerów i interesariuszy wybrać do udziału w procesie SUMP.

Oprócz ram prawnych różne kultury europejskie i charakterystyki krajów w zakresie współpracy mogą również wpływać odmiennie na współpracę instytucjonalną w całej Europie. Stwierdzono, że kultura „współpracy” jest w mniejszym stopniu rozwinięta i zakorzeniona w niektórych krajach europejskich, niż w innych. W krajach tych entuzjazm związany ze współpracą jest niewielki, a zatem proces współpracy instytucjonalnej stanowi duże wyzwanie. Dla przykładu, zainteresowane strony mogą niechętnie dzielić się danymi i informacjami z innymi partnerami. To oczywiście uniemożliwia osiągnięcie pełnych korzystnych wyników udanego procesu współpracy instytucjonalnej.



2.4 Powszechne wyzwania we współpracy instytucjonalnej

W ramach ogólnego tematu współpracy instytucjonalnej kilka aspektów i elementów uznano za stanowiące szczególne wyzwanie w procesach współpracy, zwłaszcza dla planowania zrównoważonej mobilności w miastach. Przedstawione poniżej kluczowe tematy, które stanowią główne bariery dla współpracy instytucjonalnej, zostały zebrane w cztery różne grupy.

Identyfikowanie właściwych partnerów

- **Niepewność co do partnerów** – Z uwagi na szczególny charakter planów SUMP w proces współpracy instytucjonalnej muszą być zaangażowane różne rodzaje zainteresowanych stron, w tym organizacje i podmioty, które zazwyczaj nie są związane z typowymi działaniami w zakresie zarządzania transportem. W związku z tym skład partnerstwa dla planu zrównoważonej mobilności pojawia się jako wyzwanie.
- **Brak doświadczenia** – Konieczne jest ustalenie i uwzględnienie istotnej wiedzy opartej na doświadczeniu oraz odpowiednich umiejętności i zdolności współpracujących organizacji. Należy dokładać starań, aby uniknąć prób wpisania danych osób w role, do których nie mają odpowiednich kwalifikacji. Nie należy lekceważyć potencjalnego wpływu niejednoznaczności, częściowej wiedzy i różnych podejść technicznych w poszczególnych sektorach na proces planowania zrównoważonej mobilności.

Zaangażowanie właściwych partnerów

- **Złożoność struktury planu zrównoważonej mobilności** – Ze względu na szczególną różnorodność tematów i zainteresowanych stron zaangażowanych w proces planowania zrównoważonej mobilności, zawichości i trudności związane z koordynacją z innymi dziedzinami polityki miejskiej są szczególnie duże. Władza może nie być pewna, jak dotrzeć inne sektory i zwiększyć zainteresowanie planem SUMP. Ponadto, ponieważ plany zrównoważonej mobilności miejskiej wymagają wkładu kilku dziedzin wiedzy, istnieją również obawy odnośnie tego, w jaki sposób można by zwiększyć świadomość odnośnie tych planów i przekonać interesariuszy spoza sektora transportu do udziału w procesie SUMP.

- **Sprzeczne cele** – Poszczególne jednostki mogą mieć różne, potencjalnie sprzeczne cele. Można się spodziewać, że różne organizacje, a nawet różne części tej samej organizacji, będą mieć różne priorytety. Jest tak szczególnie w przypadku „rywalizujących” władz lokalnych (które konkurują o przyciągnięcie działalności gospodarczej lub uniknięcie kongestii kosztem innych) i organizacji reprezentujących różne segmenty społeczeństwa (np. organizacji ekologicznych i przemysłowych lub federacji kierowców i rowerzystów).
- **Niezgodne terminy realizacji** – Plan zrównoważonej mobilności nie jest jedynym planem opracowywanym i realizowanym przez lokalne władze. W związku z tym uzupełniające się plany mogą być realizowane w różnych ramach czasowych, np. harmonogram planowania przestrzennego może nie być taki sam jak harmonogram planowania transportu. Dlatego też może to powodować problemy związane z niepewnością i wymagać pewnego dostosowania.

Uzgodnianie odpowiedzialności

- **Przywódtwo** – Brak odpowiedniego przywództwa może być przeszkodą w rozwiązywaniu konfliktów i nawiązywaniu współpracy. Jednak silne przywództwo i silne poleganie na liderze może powodować niepewność co do kierunku, adekwatności i skuteczności planów, które zdecyduje się on wspierać. W kontekście planów SUMP oznacza to, że lider może raczej wspierać działania zgodne ze swoimi osobistymi interesami i interesami swojej organizacji, zamiast działań najbardziej wydajnych.
- **Ustalenie odpowiedzialności i przejrzystość ról** – Poszczególne podmioty mogą posiadać różne zakresy uprawnień, jeśli chodzi o opracowywanie i wdrażanie planu SUMP oraz odpowiadać przed różnym elektoratem, przez co powstawać mogą problemy związane z niepewnością, zrzucaniem winy na innych i lukami w odpowiedzialności.
- **Dostosowanie zasobów** – Zasoby finansowe, ludzkie i inne (np. teren), które są fundamentem realizacji planu zrównoważonej mobilności mogą być skromne i najprawdopodobniej nie będą należeć tylko do jednego podmiotu. Połączenie zasobów wymaga wkładu różnych podmiotów, w tym umiejętności przekonania wyznaczonych podmiotów i ich przedstawicieli o korzyściach jakie odniosą, jak również porozumienia w sprawie podziału tych zasobów.



- **Brak przejrzystości** – Niechęć do dzielenia się danymi lub informacjami z uwagi na tajemnicę handlową lub kulturę organizacyjną, czy też wymóg ochrony danych osobowych mogą komplikować wspólne planowanie – umieszczenie wymogów w formalnych lub prawnych umowach w celu ochrony danych lub uwzględnieniu warunków, na jakich są one zbierane. Problemy mogą również powstawać z powodu niechęci do dzielenia się informacjami i danymi wynikającej z obaw o dopuszczenie do własnych błędów.

Podporządkowanie się otoczeniu prawnemu

- **Otoczenie prawne** – W Europie krajowe (lub regionalne) ustawodawstwo dotyczące planów zrównoważonej

mobilności i/lub współpracy instytucjonalnej jest zróżnicowane. Oprócz ustawodawstwa krajowego (lub regionalnego) istnieją również europejskie ramy prawne. Ta różnorodność przepisów jest myląca i stanowi wyzwanie w kontekście planów SUMP. Przed rozpoczęciem realizacji planu zrównoważonej mobilności należy zawsze zasięgnąć porady prawnej odnośnie zobowiązań związanych ze współpracą instytucjonalną i procesów, które należy podjąć.

Powyższe kwestie oraz powiązane tematy zostaną rozwinięte w sekcji „Od teorii do praktyki” w czterech rozdziałach stanowiących odzwierciedlenie czterech głównych tematów, o których mowa powyżej.



Transport w Budapeszcie
Źródło: BKK Centre for Budapest Transport



3 Od teorii do praktyki

Poniższa część podręcznika została przygotowana jako praktyczne źródło informacji dla tych organizacji i menedżerów SUMP, którzy natrafiają na główne bariery dla skutecznej i wydajnej współpracy instytucjonalnej. Tekst odpowiada na cztery najtrudniejsze problemy dotyczące współpracy instytucjonalnej, zidentyfikowane w ramach projektu CH4LLENGE.

Poprzez szczegółowe wyjaśnienia i wybrane przykłady przypadków z różnych miast CH4LLENGE, rozdział ten ma na celu pomóc praktykom w odpowiedzi na następujące pytania:

- Jak działać zgodnie z wymogami prawnymi?
- Jak rozpoznać odpowiednich partnerów instytucjonalnych do współpracy przy SUMP?
- Jak skutecznie zaangażować odpowiednich partnerów we współpracę przy SUMP?
- Jak rozdzielić role i obowiązki pomiędzy partnerami?

Tabela poniżej (Tabela 1) przedstawia obszary działania niezbędne do wdrożenia skutecznego procesu współpracy instytucjonalnej.

Tabela 1: Zadania dla osiągnięcia efektywnej współpracy między partnerami instytucjonalnymi

Cel	Zadania
Dobre przygotowanie	Zrozumienie krajowego (lub regionalnego) otoczenia prawnego i poszanowanie wymogów prawnych
Identyfikacja odpowiednich partnerów	Zdefiniowanie zakresu funkcjonalnego i geograficznego
Zaangażowanie odpowiednich interesariuszy instytucjonalnych	Kontaktowanie się i aktywny udział partnerów
Porozumienie w sprawie ról i obowiązków	Określenie ról partnerów oraz struktury i zasady partnerstwa



3.1 Dobre przygotowanie do współpracy instytucjonalnej

Dobre przygotowanie do procesu planowania zostało zidentyfikowane przez miasta, które mają doświadczenie w przygotowaniu SUMP jako kluczowy aspekt przygotowania SUMP. Nie każdy w danym mieście lub organizacji wie, co to jest SUMP, lub jest co do niego przekonany. Często pracownicy, którzy wiedzą więcej na temat polityki i planowania są zaangażowani, ale Ci którzy są faktycznie odpowiedzialni za wdrażanie rozwiązań, po prostu preferują tradycyjne podejście.

Jest wiele aspektów do dobrego przygotowania do SUMP, które są określone i wyjaśnione w Wytycznych SUMP (Rupprecht Consult, 2014), w szczególności w pierwszym kwartale cyklu planowania. W kontekście Współpracy Instytucjonalnej, wytyczne koncentrują się na trzech elementach: zobowiązanie do ogólnych zasad zrównoważonej mobilności, mianowanie zespołu do zarządzania projektem, oraz przegląd dostępnych zasobów.

3.1.1 Zrozumienie krajowego (lub regionalnego) otoczenia prawnego i poszanowanie wymogów prawnych

Mimo, że SUMP dotyczy mobilności na poziomie aglomeracji miejskich, musi też być osadzony w szerszych regionalnych, krajowych i europejskich ramach planowania na rzecz mobilności miejskiej. Wszystkie istotne dokumenty powinny być analizowane pod kątem wykorzystania możliwości (np. możliwości finansowania projektu SUMP) i unikania konfliktów z władzami wyższego szczebla w późniejszym terminie.

Sporządzenie wykazu przepisów prawnych i wytycznych, takich jak regulacji na poziomie krajowym w zakresie, np. opłat drogowych, zarządzania parkowaniem lub celów w zakresie bezpieczeństwa ruchu drogowego, pomaga rozwiązać ten problem. Przepisy te najprawdopodobniej będą mieć wpływ na poszczególne działania podejmowane w ramach SUMP, a nie na format samego planu SUMP. Na przykład, możliwa jest jako aspiracja długoterminowa w SUMP takiego typu działanie jak opłaty za wjazd - których nie można

obecnie wdrożyć, ponieważ krajowe ustawodawstwo na to nie pozwala. W innych przypadkach, przepisy krajowe lub międzynarodowe powodują, że jakieś działania są niezbędne do zawarcia w SUMP, które w innym przypadku nie miałyby politycznego poparcia. Na przykład dyrektywa UE w sprawie jakości powietrza może spowodować wdrożenie Stref Niskiej Emisji, które w sposób znaczący ograniczą dostęp dla pojazdów silnikowych w wybranych częściach miasta. Ważne jest również rozważenie, czy prawa rządzące innymi ustawowymi (lub prawnie wymaganymi) planami (np. plany zagospodarowania przestrzennego) powodują jakiegokolwiek ograniczenia w opracowaniu SUMP, który jest w większości krajów planem fakultatywnym.

Barierą jakiejś doświadczają miasta w większości krajów UE jest brak krajowych ram dla SUMP. Jednakże, może to być wykorzystane w pozytywny sposób; pozwala to na przykład na większą elastyczność w ustalaniu zamierzeń, celów i ram czasowych dla SUMP. Jeśli nie istnieją ramy krajowe, należy poszukać głównych lokalnych powodów dla opracowania SUMP.

Wykraczając poza zakres wymogów UE w sprawie współpracy, w niektórych krajach (lub regionach) nakłada się - w kontekście rozwoju SUMP - konkretne dodatkowe wymogi prawne dotyczące współpracy instytucjonalnej. Alternatywnie, inne kraje mają określone zasady, które są częścią szerszego aktu planistycznego (związane np. z planowaniem zagospodarowania przestrzennego). Jednak w wielu krajach, władze lokalne nie mają zobowiązań prawnych związanych z SUMP lub współpracą instytucjonalną.

Niemniej jednak, ze względu na te różnorodne sytuacje na poziomie krajowym (lub regionalnym), wymogi prawne muszą być dokładnie sprawdzone. Na przykład, ustawodawca krajowy może wymagać, że współpraca i dialog jest przeprowadzana z sąsiednimi gminami lub że prowadzi się konsultacje z kluczowymi interesariuszami w trakcie opracowywania planów i polityk. Na przykład, w Wielkiej Brytanii, gdzie istnieją ramy prawne dla SUMP, istnieje prawny „obowiązek współpracy”.



Również wewnętrzne uregulowania na szczeblu miasta mogą określać sposób podejścia. Jasne procedury oparte na przepisach administracyjnych mogą zdefiniować, kto ma być przypisany do prowadzenia procesu SUMP i kto ma prawo do podejmowania decyzji. W większości przypadków, dialog pomiędzy wybraną radą miasta oraz administracją będzie początkowym procesem, rozpoczynającym od pisemnych upoważnień do kontynuowania procesu.

W niektórych planach SUMP zastosowano ramy przewidziane w dyrektywie UE 2001/42/EC, zwanej prognozą oddziaływania na środowisko (POŚ). POŚ powinny być wykonywane w celu oceny „wpływu niektórych planów i programów na środowisko”.

Przykład West Yorkshire ilustruje rolę konsultantów, specjalistów i różnych etapów, które były niezbędne do uzgodnienia z wymogami POŚ dla oceny skutków środowiskowych planu.



PRZYKŁAD LOKALNY

West Yorkshire: Współpraca w ramach procesu POŚ

W Wielkiej Brytanii istnieje wiele krajowych wymogów prawnych, które muszą być przestrzegane w ocenie implementacji SUMP. Prognoza Oddziaływania na Środowisko jest włączona jako część szerszej zintegrowanej Oceny Zrównoważenia (ISA), która spełnia wymogi prawne dotyczące Regulacji Oceny Środowiskowej (HRA), Oceny Wpływu na Równość (EqIA) oraz Oceny Wpływu na Zdrowie (HIA) oraz obejmuje skutki gospodarcze i społeczne. West Yorkshire Combined Authority – WYCA (Anglia, Wielka Brytania) mianował specjalistycznych konsultantów zewnętrznych w celu przeprowadzenia Zintegrowanej Oceny Zrównoważenia dla powstającego planu SUMP. Następujące kluczowe etapy współpracy instytucjonalnej zostały przeprowadzone:

1. Dokument Kluczowych Kwestii Zrównoważenia rozprowadzany wśród konsultowanych osób

Zakres potencjalnych kwestii zrównoważonego rozwoju został przetestowany w aspekcie kluczowych interesariuszy, w tym obowiązkowo konsultowanych Natural England (środowisko), Historic England (historia i archeologia) oraz Highways England (sieć autostrad strategicznych w Anglii). Było to ułatwione dzięki istniejącym bazom danych kontaktów w odpowiednich organizacjach.

Proces ten pomógł zidentyfikować proces rozwoju SUMP dla WYCA dla wielu interesariuszy, pokazując możliwości przekazania komentarzy oraz zapewniając mechanizm dla zwrócenia uwagi na istotne problemy lokalne, które należy uwzględnić w procesie przygotowania SUMP.

2. Warsztaty STP z udziałem rady politycznej

Przywódcom politycznym przedstawiane są potencjalne skutki realizacji określonego zestawu celów i polityk, w porównaniu z alternatywnymi opcjami. Obejmuje to potencjalne możliwości łagodzenia, które ograniczą negatywne skutki.

3. Konsultacje STP z opinią publiczną i interesariuszami

Opinia publiczna i kluczowi interesariusze byli konsultowani co do wyników procesu ISA, w tym co do potencjalnych skutków i działań łagodzących, które zostaną przyjęte w SUMP w celu zwiększenia korzyści. Kluczowym wyzwaniem jest zapewnienie danych dla oceny technicznej oraz informacji, które mogą być interpretowane przez szerszą grupę osób – w celu możliwości zrozumienia potencjalnych skutków w języku potocznym.



3.1.2 Przekonanie się do ogólnych zasad zrównoważonej mobilności

„Zrównoważenie” w SUMP oznacza, że system transportowy miasta powinien mieć wyraźne korzyści środowiskowe i społeczne, a nie koncentrować się wyłącznie na bardziej swobodnym przepływie ruchu.

Przed rozpoczęciem procesu SUMP, powinno być jasne, do jakiego stopnia zasady te są już częścią istniejących polityk i bieżącego programu politycznego. Gdy podejmowana jest formalna decyzja o przystąpieniu do procesu SUMP, miejscy decydenci powinni zasadniczo zgodzić się, że te zasady zrównoważonego rozwoju będą stanowić rdzeń SUMP. Pomocnym będzie, jeśli osoby pracujące w obszarach transportu i planowania przestrzennego również zrozumieją i dostrzegą korzyści SUMP. Personel techniczny w mieście powinien mieć wspólne poglądy, kiedy komunikuje się nt. SUMP z politykami.

Działalność ta jest więc ściśle związana z działaniem „tworzenia własności” w procesie SUMP w całej organizacji miasta, tak aby wszyscy pracownicy byli zgodni, że SUMP jest dokumentem, który chcą wypracować i będą odpowiadać za jego wdrożenie. Chodzi tak naprawdę o „sprzedanie” idei SUMP współpracownikom innych wydziałów, politykom, a następnie osobom działającym poza administracją miasta.

Przykładem takiego ogólnego zobowiązania do zasad zrównoważonego rozwoju przez decydentów może być polityczne przyjęcie „hierarchii użytkowników dróg”, poprzez stawianie pieszych, rowerzystów i transportu publicznego na czele, a samochodów prywatnych na końcu, w kategoriach w jakich miasto będzie ustalało priorytet dostępu do przestrzeni drogowej. Innym przykładem jest pomysł, że ulice nie służą wyłącznie do przemieszczania się, ale są to też miejsca, gdzie ludzie spotykają się, uspoteczniają i wydają pieniądze.

Następujące działania mogą pomóc w rozwiązaniu kwestii poruszonych powyżej:

- Różne seminaria podnoszące świadomość dla różnych odbiorców. Dla polityków, wystarczające jest bardzo krótkie seminarium lub spotkanie prezentujące

podstawowe pojęcia SUMP, rodzaje realizowanych działań oraz skutki udanych SUMP w stosunku do lokalnych gospodarek oraz jakości życia. Dla personelu technicznego, półdniowe seminarium może przekazać podobne informacje oraz przedstawić więcej szczegółów co do rzeczywistej treści SUMP oraz jak może on uzupełniać istniejące wymagane prawem plany. Jeśli ekspert z innego miasta lub kraju jest w stanie pomóc w organizacji takich seminariów, często będzie to pomocne w przekazywaniu informacji, szczególnie jeśli pochodzą one z miejsca, które jest postrzegane jako podobne do własnego miasta.

- Przegląd istniejących planów transportowych i zagospodarowania przestrzennego ma na celu ocenę, jak daleko kwestie zrównoważenia są obecnie brane pod uwagę. Zadanie to może być wykonywane w jak najbardziej podstawowej formie, przez użycie listy kontrolnej oraz przegląd istniejących planów. W niektórych przypadkach może brakować istniejącego planu transportowego, ale można dokonać przeglądu planów zagospodarowania przestrzennego. Alternatywnie, można przeprowadzić wywiady z niewielką liczbą kluczowych pracowników miasta, w celu uzyskania informacji co do tych dokumentów.
- Organizacja spotkań z kluczowymi politykami i praktykami na wczesnym etapie, w celu omówienia poglądów na temat problemu zrównoważenia w SUMP. Można przeprowadzić wywiady z niewielką liczbą polityków i praktyków, w celu zorientowania się, jak bardzo zrównoważenie znajduje odzwierciedlenie w ich myśleniu o swojej pracy.

3.1.3 Przypisywanie zarządzania projektem i jego role

‘Projekt’ jest „tymczasową organizacją tworzoną w celu dostarczenia jednego lub więcej produktów biznesowych zgodnie z ustalonym Przypadkiem Biznesowym” (Prince2, 2009). Rozważając SUMP jako projekt, rola zarządzania projektem staje się ważna, a w związku z tym, powołanie zarządu projektu (kierownik projektu i/lub zespół zarządzający projektem) ma kluczowe znaczenie.

Istnieje wiele formacji, jakie może przyjąć zarządzanie SUMP jako projektem, ale wg najlepszych praktyk, przypisuje się wyraźny mandat do przeprowadzenia procesu SUMP określonej jednostce administracyjnej



w ramach władz lokalnych. W ramach tej jednostki, przypisuje się do dalszego prowadzenia procesu osobę lub zespół pracowników.

W praktyce, rzeczywiste działania w odniesieniu do zarządzania projektem mogą być delegowane do konsultanta. W tym przypadku zalecane jest, by służby miejskie lub administracja nadal utrzymywała ogólną koordynację i przewidziała wystarczające zasoby i umiejętności, by poradzić sobie z zarządzaniem jakością.

Przygotowanie SUMP może obejmować różne instytucje, które aktywnie włączają się w proces dzięki czemu listy mailingowe będą obszerne, a na spotkaniach będzie tłoczno. Proces wymaga wystarczająco silnego przywództwa i zdolności do wyrażania jasnego do zrozumienia procesu i uzasadnienia dla wielu interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, tak aby zapewnić wytworzenie planu o wysokiej jakości, który zostanie wspólnie zaakceptowany. Efektywne zarządzanie projektem powinno zminimalizować zamieszanie i zredukować potencjalne powielanie tej samej pracy.

Ramka 3: Zarządzanie projektem

Zarząd projektu to zespół lub osoba z organu planistycznego, która jest odpowiedzialna za zarządzanie całym procesem SUMP. Nazwa odzwierciedla fakt, że ustanowienie SUMP oraz proces współpracy instytucjonalnej powinno być zarządzane jak projekt. W praktyce proces planowania SUMP nie różni się zasadniczo od innych projektów lub procesów planowania zarządzanych przez władze publiczne. W szczególności, Współpraca Instytucjonalna opiera się na dobrze znanych modeli zarządzania projektami. Władze lokalne powinny wykorzystać istniejące doświadczenie w zarządzaniu projektami, by doprowadzić proces planowania SUMP do pozytywnego wyniku.

Obowiązki zarządu projektu

Szeroką odpowiedzialnością zarządu projektu jest zapewnienie sprawnej realizacji SUMP. Obejmuje to planowanie zadań, ich delegację, tam gdzie to konieczne

oraz proces monitorowania, w celu zapewnienia realizacji w ramach ograniczeń określonych przez władzę wykonawczą.

Zespół zarządzania projektem ma obowiązek dostarczyć produkt SUMP w ramach zbioru ograniczeń - przede wszystkim finansowych, czasowych, kompetencyjnych - i do odnalezienia się w trudnościach ram prawnych, gromadzenia danych i dowodów, współpracy instytucjonalnej oraz procesu zatwierdzania, który zapewnia odpowiedzialność i odpowiednie możliwości do konsultacji społecznych.

W celu zapewnienia przejrzystości ról i obowiązków w okresie przygotowania SUMP, muszą zostać ustalone pewne ogólne zasady, w tym procesy raportowania dla władz wykonawczych. Zarządzanie projektem jest również odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem, wynikami, harmonogramem oraz stanem przygotowania SUMP.

Zespół zarządzający projektem lub odpowiedzialny konsultant będą koordynować, strukturyzować, organizować, przeprowadzać wewnętrzne konsultacje oraz przygotowywać decyzje, które mają być podjęte (takie jak to, kto siedzi przy stole).

Ważne jest zrozumienie, że zarząd projektu nie będzie wyłącznie podejmować decyzji w sprawach strategicznych. Podejmowanie decyzji w administracji publicznej jest złożonym procesem uznającym zasady hierarchii jak też współpracy wewnętrznej. Kluczowe decyzje są podejmowane w zespołach oraz w ścisłej współpracy z wyższymi poziomami administracji.

Wreszcie, warto stwierdzić, że rola zespołu zarządzania projektem może być różna, ponieważ kultura i procedury służb publicznych są unikalne dla każdego kraju, miasta, a nawet wydziału. Jak zdefiniowana jest rola i pozycja zespołu zarządzania projektami w ramach instytucji (na przykład, jak wiele „mocy decyzyjnej” ma zespół zarządzania projektem, do którego wydziału należy pracownik, przez kogo dana osoba jest nadzorowana) zależy w dużym stopniu od wewnętrznej konfiguracji i poziomu wpływu, jaki administracja chce dać zespołowi zarządcemu projektem.

Umiejętności zarządzania projektem

Dostępna jest szeroka literatura na temat wymaganych zdolności, umiejętności i kompetencji kierownika



projektu. Ogólnie rzecz biorąc, takie umiejętności jak efektywna komunikacja z partnerami wewnętrznymi i zewnętrznymi muszą być równoważone kontrolą zarządzania i elastycznością w tworzeniu wyników SUMP o wysokiej wartości.

Zarząd projektu jest zobowiązany do współpracy z różnymi podmiotami zaangażowanymi w proces, zarówno wewnętrznymi jak i zewnętrznymi. Może obejmować to negocjacje z partnerami w zakresie zaangażowania i „zarażanie” kolegów do zaangażowania się w ten proces. Zarząd projektu będzie musiał też sprawować kontrolę nad realizacją planu.

Przytaczając przykład „Okrągłego Stołu” w Dreźnie, zarząd projektu będzie zobowiązany do stymulowania wkładu i udziału społecznego, pośredniczyć między przeciwnymi poglądami specjalistów, koordynować spotkania i kontrolować osiągnięte wyniki i rezultaty.

Rola zarządu projektu obejmuje również planowanie i właściwe budżetowanie oraz zapewnianie raportowania wyników. Zarząd projektu musi też właściwie rozumieć wszelkie wymogi prawne i ustawowe.

Narzędzia do zarządzania projektem

Szereg narzędzi używanych przez zarządzanie projektem można wyraźnie przypisać do kwestii grona odbiorców, procesów, kompetencji, wyników, współzależności oraz ryzyk w opracowaniu SUMP. Najważniejsze dokumenty to:

- „Przypadek biznesowy” ustala podstawy dla opracowania SUMP, w tym oczekiwane rezultaty projektu, wyniki i korzyści.
- „Plan realizacji” określa, jak SUMP ma być wytworzony, w tym przypisuje autorów oraz co i kiedy jest wymagane, by dostarczyć produkt.
- Raporty wyjściowe – szczegółowo opisane poczynione postępy i osiągnięte wyniki w wyznaczonym okresie, a także zadania i efekty planowane w kolejnym okresie.
- Raport śledzenia - system kolorów sygnalizacji świetlnej do określenia szczegółów postępów, gdzie „światło czerwone” pokazuje ryzyko wdrożenia – np. z powodu niedostępności danych.

Przykład West Yorkshire podkreśla kilka aspektów roli zarządzania projektem, w tym obowiązki i odpowiednie narzędzia, które zarząd projektu może wykorzystywać do raportowania i informowania interesariuszy.

3.1.4 Przegląd dostępnych zasobów (umiejętności i finanse)

Wystarczające zasoby, takie jak pracownicy, umiejętności i finanse, są niezbędne dla pomyślnego przeprowadzenia procesu przygotowania SUMP i wdrożenia działań technicznych. Większość władz publicznych przygotowujących SUMP po raz pierwszy, zmuszona będzie zlecić te prace ekspertom. Jednak ważne jest również, aby budować doświadczenie w organizacji i stworzyć długoterminową współpracę pomiędzy odpowiednimi instytucjami. Działalność ta jest niezbędna do utworzenia zespołu, który będzie zaangażowany w rzeczywisty proces planowania. Wskazane jest przygotowanie Planu Zarządzania Umiejętnościami dla właściwego rozpoznawania i pokrycia braków w umiejętnościach (m.in. poprzez szkolenia, współpracę, podwykonawstwo).

Następujące działania mogą pomóc w rozwiązaniu kwestii poruszonych powyżej:

- Określ prawdopodobny budżet i zapewnij polityczne przyzwolenie, w tym to, w jaki sposób będą finansowane rozwój SUMP i wdrożenie proponowanych w nim działań. Wytyczne UE w sprawie SUMP (2014) przytaczają doświadczenia francuskich miast o 100.000 mieszkańców lub więcej, które wydatkowały 200,000-400,000€ na przygotowanie ich SUMP. Najbardziej kosztownymi elementami w przygotowaniu SUMP są gromadzenie danych i modelowanie transportu, więc ważne jest jasne określenie, jak dużo danych i jaki poziom złożoności modelowania są wymagane dla danego SUMP. Należy to zrobić przed uzyskaniem akceptacji politycznej dla zasobów potrzebnych na przygotowanie i napisanie planu. Główną barierą często napotykaną przez miasta opracowujące SUMP jest brak zasobów na to zadanie, a także na samo przygotowanie i wdrożenie planu.
- Określ dostępność wymaganych umiejętności i jak poradzić sobie z tymi umiejętnościami, które nie są obecnie dostępne. Zakładając, że umiejętności zarządzania projektem są wystarczająco wysokie wśród jednostki organizacyjnej projektu, pozostałe niezbędne umiejętności to między innymi, myślenie strategiczne, wiedza o szerokim zakresie możliwych działań, jakie mogą być realizowane w SUMP oraz zdolność do gromadzenia, analizowania i prezentowania kluczowych danych nt. transportu w mieście, w odniesieniu do celów strategicznych.



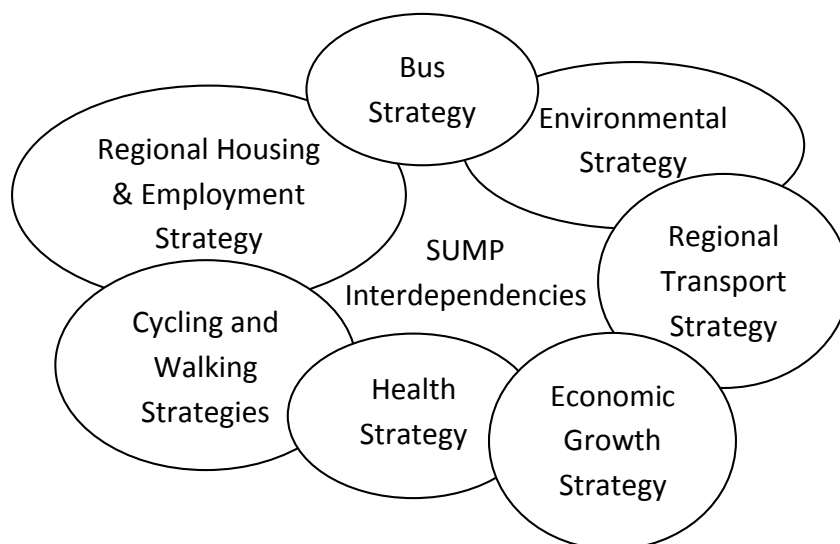
PRZYKŁAD LOKALNY

West Yorkshire: Rola zarządzania projektem

West Yorkshire Combined Authority (Anglia, Wielka Brytania) opracowuje Plan Transportowy, który będzie aktualizował istniejące priorytety i programy transportowe dla inwestycji w West Yorkshire w ciągu najbliższych 20 lat. Plan Transportowy posiada szereg współzależności z partnerami zewnętrznymi i wewnętrznymi i podejmuje następujące strategie:

Rysunek 3: Współzależność między SUMP a innymi strategiami

Źródło: WYCA



Ze względu na wysoki poziom współzależności wspomniany powyżej, rola zarządu projektu jest skomplikowana i wymaga ciągłego dialogu z wieloma uczestnikami. Rola zarządu projektu przedstawia się następująco:

- Przedstawienie i rozważenie wspólnych celów z innymi instytucjami.
- Pozyskanie wsparcia w dążeniu do wspólnych celów, np. poprzez organizację warsztatów z głównymi interesariuszami.
- Upoważnienie i umiejętność delegowania zadań do odpowiedniego personelu.
- Zdolność do zapewnienia regularnych aktualizacji do urzędników wyższego szczebla i przywódców politycznych.
- Zapewnienie, że dane są pozyskiwane w efektywny sposób i z odpowiedniego źródła.

Odpowiednie narzędzia, których zarząd projektu używa do raportowania i informowania interesariuszy to między innymi główne raporty - uszczegóławiające działania, które zostały podjęte i które były wymagane, oraz zaktualizowane plany projektu pokazujące postępy w odniesieniu do kluczowych kamieni milowych (etapów).



3.2 Identyfikacja odpowiednich partnerów: kto siedzi przy stole?

Na początku procesu SUMP, w fazie przygotowania, należy odpowiedzieć na ważne pytania: Kto siedzi przy stole? Kogo zapraszamy na spotkania? Na tym etapie trzeba zidentyfikować różne organizacje, które będą częścią partnerstwa dla SUMP. W celu poprawnego przygotowania tego zadania, kompetencje geograficzne, jak i obszary tematyczne, w których ma miejsce proces współpracy instytucjonalnej muszą zostać jasno określone. Wybór ten ma znaczenie strategiczne. W praktyce, zarząd projektu przygotowuje propozycję, która musi zostać potwierdzona w ramach jego hierarchii administracyjnej i politycznej.

3.2.1 Definiowanie zakresu funkcjonalnego i geograficznego

Ramy prawne

Ramy prawne - zarówno krajowe jak i regionalne - dotyczące kwestii, kto ma uczestniczyć w realizacji SUMP, znacznie się różnią w Europie. Zalecane jest pozyskanie informacji w tym zakresie, takich jak monitorowanie ram SUMP na portalu ELTIS. W krajach lub regionach, w których istnieją takie ramy prawne, zarząd projektu musi zidentyfikować interesariuszy, którzy są albo wprost nazwani lub opisani w aktach prawnych. Przykład lokalny dla West Yorkshire opisuje, w jaki sposób działać zgodnie z wymogami prawnymi i dostosować proces współpracy do lokalnej sytuacji.

Współpraca w funkcjonalnej przestrzeni miejskiej

Jedną z kluczowych zasad SUMP jest pokrycie funkcjonalnego obszaru miasta, w przeciwieństwie do pozostawiania zamkniętym w administracyjnych granicach miasta. Oznacza to, że SUMP obejmuje obszary, które odzwierciedlają rzeczywistą sytuację transportową - potrzeby i problemy danej lokalizacji (np. obszaru, w którym odbywają się dojazdy do pracy), a niekoniecznie odpowiada granicom administracyjnym danego organu planowania. Dlatego wymagana jest współpraca z władzami publicznymi, znajdującymi się w obszarze funkcjonalnym, a zarząd projektu musi wśród nich zidentyfikować partnerów. W celu wyłonienia

potencjalnych partnerów, zarząd projektu powinien wskazać władze, na które będzie mieć wpływ realizacja SUMP i które mogą przyczynić się do przygotowania i realizacji dobrze zintegrowanego przestrzennie SUMP. Współpraca ta może odbywać się z udziałem mniejszych jednostek, takich jak dzielnice lub przyległe gminy. Współpraca z sąsiednimi samorządami jest wysoce zalecana, dla uniknięcia sprzecznego planowania równoległego oraz w celu dostosowania planu do rzeczywistej sytuacji mobilnościowej w obszarze funkcjonalnym. Dodatkowo, współpraca z większymi jednostkami administracyjnymi, takimi jak władze metropolii, prowincji lub regionów, pozwala planistom uzyskać ogólny wgląd co do wpływu SUMP w większej skali i dostosować SUMP do zmian odbywających się na wyższym poziomie. Przykład Budapesztu ilustruje ten aspekt współpracy instytucjonalnej.

Szczególną uwagę należy zwrócić na regiony poli-centryczne - obszary o kilku ośrodkach, w których usługi i towary, a zatem potrzeby transportowe, są rozproszone w różnych miastach. Planowanie mobilności w tych obszarach jest złożone, ponieważ angażuje kilka gmin, czasem nawet z różnych krajów, oraz wielu interesariuszy. Istnieją konkretne metody pokonywania barier i budowania konstruktywnego dialogu w takich sytuacjach.

Współpraca międzysektorowa

Inną ważną zasadą SUMP jest integracja transportu i innych pokrewnych dziedzin, takich jak gospodarka, środowisko, energetyka, planowanie przestrzenne, zdrowie, itp. Dlatego określenie odpowiednich partnerów oznacza również wybór obszarów wiedzy potrzebnych do przygotowania i wdrożenia SUMP. W związku z tym zarząd projektu musi mieć jasne wyobrażenie o poziomie priorytetów, na których te różne tematy będą uwzględniane w SUMP oraz musi zidentyfikować organizacje reprezentatywne dla tych dziedzin.

Współpraca intermodalna

SUMP przewiduje współpracę pomiędzy wszystkimi różnymi typami i rodzajami transportu. Dlatego też, kolejnym aspektem do rozważenia w celu identyfikacji potencjalnych partnerów jest zaangażowanie tych struktur, które mają kompetencje prawne co do całych sieci transportowych w danym obszarze planowania. Przykład Gandawy ilustruje współpracę międzysektorową i współpracę intermodalną.



PRZYKŁAD LOKALNY

Budapeszt: Współpraca instytucjonalna w obszarze funkcjonalnym

W Budapeszcie, obszar funkcjonalny wykracza poza granice administracyjne miasta i odpowiada w wielu aspektach obszarowi metropolitalnemu. Ponadto, ponieważ Budapeszt znajduje się na przecięciu międzynarodowych, krajowych i regionalnych sieci transportowych, jego obszar funkcjonalny rzeczywiście wykracza poza obszar metropolitalny. Dlatego Urząd Miasta Budapeszt oraz Centrum dla Transportu w Budapeszcie (BKK - odpowiedzialny za przygotowanie i realizację SUMP w Budapeszcie) określili partnerów odpowiadających funkcjonalnej przestrzeni miejskiej.

Działania takie jak organizacja transportu pasażerskiego dla codziennie dojeżdżających do pracy, opracowanie zintegrowanego modelu ruchu oraz rozwój systemu regulacji dostępu dla transportu towarowego, wymagają współpracy na regionalnym poziomie metropolii. W konsekwencji władze planistyczne zidentyfikowały wszystkie miasta sąsiadujące z aglomeracją Budapesztu jako kluczowych partnerów.

Dodatkowo, w celu wdrożenia zintegrowanego systemu sieci transportowych, który wzmocni potencjał gospodarczy międzynarodowego obszaru wokół Budapesztu, władze planistyczne wybrały współpracę z partnerami regionalnymi, krajowymi i międzynarodowymi, takimi jak region, MAV (Węgierskie Koleje Państwowe) oraz międzynarodowy port lotniczy Budapeszt Liszt Ferenc.

Po zidentyfikowaniu tych partnerów, Urząd Miasta Budapeszt oraz Centrum dla Transportu w Budapeszcie przeprowadziły „konsultacje z samorządami dzielnicowymi i powiatowymi, obszaru metropolitalnego jako przegląd systemu. Był to etap przygotowawczy do opracowania Balázs Mór Plan [nazwa SUMP w Budapeszcie]. Urząd Miasta Budapeszt zbudował ścisłą współpracę z planistami zaangażowanymi w równoległy proces planowania strategicznego, dotyczący Budapesztu i jego regionu, w celu wypracowania kompleksowych rozwiązań dla złożonych wyzwań rozwojowych na poziomie miasta i regionu.” (BKK, 2014)



Transport w Budapeszcie
Źródło: BKK Centre for Budapest Transport



PRZYKŁAD LOKALNY

Gandawa: Identyfikacja partnerów w różnych sektorach i środkach transportu

Gmina Gandawa (Belgia), podjęła działania szersze, niż te wymagane prawem, ustanowione przez Region Flandrii i określiła partnerów związanych z różnymi tematami i środkami transportu. Ilustruje to integrację międzysektorową i intermodalną na potrzeby SUMP.

Zgodnie z prawem regionalnym, gmina Gandawa utworzyła lokalną komisję wiodącą (GBC) i regionalną komisję mobilności (RMC). Poza tymi minimalnymi wymaganiami prawnymi, Gandawa (dobrowolnie) zidentyfikowała kilka innych organizacji z sektora publicznego i prywatnego, które posiadały wiedzę i doświadczenie w wielu dziedzinach.

W celu przeprowadzenia procesu selekcji, gmina zidentyfikowała kluczowe tematy SUMP takie jak: gospodarka, środowisko, zdrowie, edukacja i integracja społeczna. W związku z tym miasto określiło następujące organizacje: dwie organizacje pracodawców, kilka firm i przedstawicieli branży transportowej (gospodarka); lokalne stowarzyszenie środowiskowe Gents Milieufrent (ochrona środowiska); przedstawicieli placówek służby zdrowia, straży pożarnej i lokalnej policji (BHP); oraz cztery lokalne szkoły, przedstawicieli mniejszości i dzielnic Gandawy (edukacja i integracja społeczna).

Podobnie, integracja wszystkich rodzajów transportu, pozwoliła Gandawie na dokonanie wyboru organizacji związanych z różnymi środkami transportu. Wśród zidentyfikowanych organizacji znalazły się: De Lijn, która jest regionalnym przedsiębiorstwem transportu publicznego, władze portu, przedstawiciele branży transportowej, Fietsersbond – Flamandzka Organizacja Rowerzystów oraz organizacja pozarządowa wspierająca car-sharing.

Po procesie selekcji, gmina zaplanowała spotkania z przedstawicielami wybranych organizacji, aby omówić pierwszą wersję projektu SUMP.



Spotkanie w Gandawie
Źródło: Urząd Miasta Gandawa



PRZYKŁAD LOKALNY

West Yorkshire: Ponad wymogami prawnymi

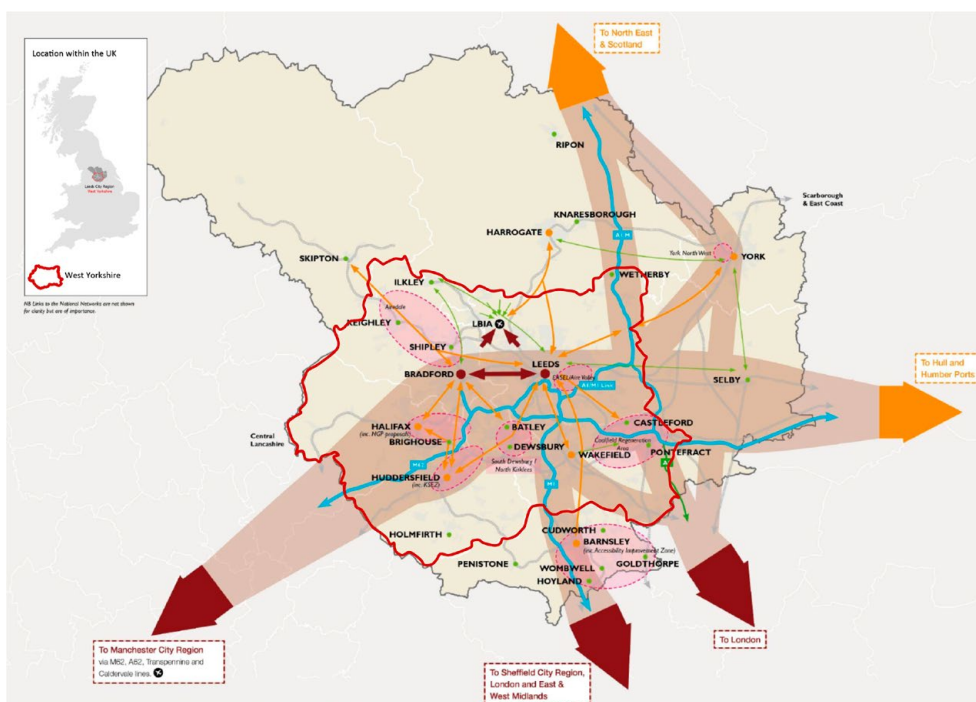
W Wielkiej Brytanii SUMP (tzw. Lokalny Plan Transportowy lub LPT) wymagany jest przez prawo w postaci ustawy Transport Act 2000, a wytyczne dotyczące procesu opracowywania LPT i jego zawartości określone są przez Rządowy Departament Transportu Wielkiej Brytanii. W miejscowości West Yorkshire, West Yorkshire Combined Authority (WYCA), jako lokalny zarząd transportu, ma jako podstawowy, ustawowy obowiązek opracowywać i realizować Lokalny Plan Transportowy. Jednak WYCA działa w partnerstwie LPT z pięcioma Radami Okręgowymi West Yorkshire, tj. Bradford, Calderdale, Kirklees, Leeds i Wakefield, w celu opracowania i dostarczenia szczegółowego LPT. WYCA i jego partnerzy wprowadzili solidne zasady zarządzania współpracą instytucjonalną.

Działają one w kontekście politycznym, kierownictwa wyższego szczebla oraz na poziomie urzędników zajmujących się sprawami technicznymi w odniesieniu do strategii transportu, finansowania i realizacji, a coraz częściej w odniesieniu do rozwoju gospodarczego, zdrowia i ochrony środowiska. Strategiczna rola transportu nadal prowadzona jest na poziomie West Yorkshire, ale jest kształtowana i udoskonalana przez Rady Dzielnic. Ramy prawne oznaczają, że geografia SUMP ograniczona jest do pięciu organów West Yorkshire i jego 2.2 miliona mieszkańców, gdzie funkcjonalna strefa podmiejska to 2.9 miliona mieszkańców.

Kluczowym tematem politycznym dla opracowania nowego SUMP jest potrzeba współpracy poza obecnymi ustaleniami, aktywne włączenie sąsiadujących samorządów oraz branży transportowej na poziomie miasta, regionu oraz kraju, by wspólnie wpływać na decyzje transportowe.

Rysunek 4: Obszar funkcjonalny w West-Yorkshire

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





3.2.2 Identyfikacja odpowiednich umiejętności, zdolności i wiedzy partnerów instytucjonalnych

Przygotowanie i realizacja SUMP wymaga szczególnych zdolności, umiejętności i wiedzy. Poprzez proces współpracy instytucjonalnej, zarząd projektu musi zapewnić, że partnerzy mają je wszystkie pod ręką.

Aby wspomóc zarząd projektu w procesie selekcji (zarówno organizacji jak i osób), model Kingdon (Kingdon, 1984) – wykorzystany jako matryca, jest zalecanym narzędziem sprawdzającym, czy wszystkie niezbędne umiejętności i wiedza są obecne w ramach partnerstwa (Khayesi i Amekudzi, 2011). Korzystanie z tej matrycy na początkowym etapie w procesie selekcji,

pozwała zarządzającym projektem na sprawdzenie składu partnerstwa i ewentualne zidentyfikowanie nowych organizacji lub osób, tak aby uzupełnić brakujące zdolności, umiejętności czy też wiedzę. Narzędzia udziału społecznego prezentują różne metody praktycznego angażowania partnerów.

Dostosowana do kontekstu SUMP, koncepcja analityczna opracowana na podstawie spostrzeżeń Kingdon’a zakłada, że tylko te projekty są udane, gdzie partnerzy zaangażowani w przygotowanie i realizację SUMP spełniają cztery wymogi funkcjonalne:

- Zdolność do uzyskania poparcia politycznego.
- Kompetencje co do sieci i usług transportowych.
- Doskonałość techniczna w rozwoju SUMP.
- Zdolność do uzyskania wsparcia publicznego lub rozumienie pilnych potrzeb społeczeństwa.

Tabela 2: Model Kingdon’a stosowany do SUMP: funkcjonalność i odpowiednie znaczenie, interesariusze i aktywa

Funkcjonalność	Adekwatność	Którzy interesariusze?	Kluczowe aktywa
Wsparcie polityczne	Kto może zapewnić wsparcie polityczne, w sektorze transportu i poza nim? Kto może zapewnić środki w celu umożliwienia realizacji SUMP?	Organy polityczne (wybrani w wyborach przedstawiciele, w tym burmistrz i radni; partie polityczne)	Wizja Przywództwo Władza Zasoby
Kompetencje sieci transportowej	Kto zarządza odpowiednimi sieciami transportowymi?	Właściciele i operatorzy sieci transportowej (publiczni i prywatni)	Wykonalność techniczna
Kompetencje, umiejętności, dane	Kto ma odpowiednie umiejętności i wiedzę, aby dostarczyć technicznie dobry plan, z przedstawicielami innych sektorów włącznie?	„Eksperti” w wydziałach władz lokalnych, uczelni wyższych, organizacji pozarządowych, firm.	Dobry technicznie plan
Wsparcie interesariuszy	Kto rozumie postrzeganie problemu ze strony interesariuszy i obywateli? Kto może zapewnić wsparcie publiczne?	Institucje rządowe zapewniające dostęp do interesariuszy i obywateli.	Wartości Poczucie pilności



Wsparcie polityczne

Zarząd projektu musi zapewnić, że w ramach partnerstwa, obecni są właściwi partnerzy. Wspomaga to uzyskanie politycznego poparcia dla SUMP. Partnerzy Ci muszą być w stanie wykorzystać siły do ustalenia, zaplanowania, wdrożenia i finansowania SUMP. Osób tych należy głównie szukać w organach politycznych. Mogą to być burmistrzowie/prezydenci lub radni ds. transportu spośród lokalnych władz, przewodniczący regionu metropolitalnego lub inne wyłonione w wyborach osoby. W związku z tym oczywiste jest, że przedstawiciele większości politycznej zapewnią bardziej znaczące wsparcie niż przedstawiciele opozycji (przynajmniej krótkoterminowo). Jednak zaangażowanie wszystkich partii politycznych – rządzącej jak i opozycji - zapewnia szersze ponadpartyjne poparcie, zapewniające realizację i ciągłość w długim okresie, niezależnie od lokalnych kadencji. Poza tym, zaangażowanie polityków z różnych władz lokalnych w ramach partnerstwa SUMP (innych niż z wiodących organizacji) zapewnia długofalową ciągłość i sukces SUMP.

Partnerzy często angażowani w europejskich SUMP to m.in.:

- Prezydent miasta i radni miejscy (zarówno z partii większościowej jak i opozycji)
- Burmistrzowie i przedstawiciele sąsiadujących miast
- Szefowie obszarów metropolitalnych, prowincji, województw, powiatów, regionów
- Przedstawiciele ratuszy dzielnicowych
- Partie polityczne

Kompetencje co do sieci i usług transportowych

Jako że SUMP wplynie na sieci i usługi transportowe, zarząd projektu powinien zapewnić, że partnerstwo ucieleśnia cały system transportowy oraz że są zaangażowani właściwi partnerzy, którzy rzeczywiście mają kompetencje i kontrolę nad sieciami i usługami transportowymi. Zaangażowanie tych partnerów może zapewnić lepsze wdrażanie działań, które mają wpływ na różne sieci transportowe. Funkcja ta jest wyraźnie przewidziana dla publicznych i prywatnych firm transportowych, jak i właścicieli infrastruktury (drogi,

infrastruktura dla pieszych i rowerzystów, koleje, parkingi, itp). Należy zauważyć, że właściciele i/lub zarządzający wszystkimi typami sieci transportowych powinni zostać zaangażowani. Nie należy zaangażowania ograniczać do głównego środka transportu publicznego (np. miejskiego operatora transportu publicznego).

Partnerzy często angażowani w europejskich SUMP:

- Przedsiębiorstwa transportu publicznego (autobusy miejskie, tramwaje i metro oraz regionalne autobusy i pociągi)
- Właściciele infrastruktury transportowej (parkingi, stacje wymiany, itp)
- Krajowe przedsiębiorstwa kolejowe
- Władze portu (jeśli dotyczy)
- Lotnisko (jeśli dotyczy)

Doskonałość techniczna w rozwoju SUMP

Ponieważ przygotowanie i wdrożenie SUMP to długi i skomplikowany proces, wymaga doskonałości technicznej w rozwoju, czyli wiedzy, umiejętności, dostępności konkretnych danych i informacji, nie tylko w sektorze transportu, ale również w sąsiednich sektorach, takich jak planowanie przestrzenne, rozwój gospodarczy, ochrona środowiska i energia. Ta funkcja zapewniana jest przez różnych technicznych „ekspertów”, którzy mogą pochodzić z różnych wydziałów administracji publicznej lub z wyspecjalizowanych agencji, uczelni i organizacji zewnętrznych (firm, organizacji pozarządowych, itp).

Obszar ten dotyczy w szczególności oceny umiejętności opisanej w pkt 3.1.4 i ma związek z dokonaniem wyboru za lub przeciw podzleceniu określonych zadań planowania technicznego.

Partnerzy często angażowani w europejskich SUMP:

- Inne wydziały miejskie (planowania przestrzennego, rozwoju gospodarczego, ochrony środowiska, zdrowia, turystyki, wypoczynku, itd.)
- Naukowcy
- Uniwersytety
- Wykwalifikowane firmy



Wsparcie interesariuszy

Ostatecznie, w celu zapewnienia zarządowi projektu wiedzy (a nawet wpływania na nią) na temat problemów, które determinują opinię publiczną, istnieje potrzeba dostępu do tych podmiotów publicznych, które mogą budować poparcie opinii społecznej. W niektórych przypadkach zarząd projektu będzie bezpośrednio realizował strategię angażowania interesariuszy, takie jak opisane w Podręczniku nt. angażowania społeczeństwa, ale często strategię angażowania społeczeństwa będą opierać się na współpracy z instytucjami publicznymi, które znają i rozumieją, co obywatele i interesariusze definiują jako problemy i możliwe rozwiązania.

W ramach usług miejskich może być to

- Policja,
- Wydział komunikacji,
- Rzecznik miasta/mediator, itp.,
- Wydział edukacji, poprzez częste kontakty ze szkołami, które są ważnymi generatorami ruchu
- Osoby odpowiedzialne za zarządzanie komitetami doradczymi w innych obszarach polityki (planowanie przestrzenne, rozwój gospodarczy, młodzieżowa rada miejska itp.)

Biorąc pod uwagę różnorodność środowisk instytucjonalnych, wybór partnerów może znacznie się różnić w poszczególnych miastach. Sytuacja w Dreźnie, gdzie wszystkie odpowiednie zdolności, umiejętności i wiedza zostały włączone do procesu współpracy instytucjonalnej, daje konkretny przykład, w jaki sposób władze lokalne mogą zebrać wszystkie wymagane elementy.





PRZYKŁAD LOKALNY

Drezno: Branie pod uwagę kompetencji, zdolności, umiejętności i wiedzy w celu utworzenia silnego partnerstwa

W ramach Planu Zrównoważonej Mobilności Miejskiej 2025plus, Miasto Drezno (Niemcy), współpracowało z wieloma partnerami. U podstaw procesu współpracy instytucjonalnej, lokalni interesariusze gromadzili się przy Okrągłym Stole – ciele dyskusyjnym stworzonym ad-hoc na potrzeby procesu SUMP. Wszyscy uczestnicy Okrągłego Stołu wnieśli do partnerstwa właściwe zdolności, umiejętności i wiedzę.

Wsparcie polityczne:

Prezydent Drezna osobiście przewodniczył obradom Okrągłego Stołu. Sześciu radnych brało udział w tym forum dyskusyjnym. Obie partie, koalicja i opozycja, zostały zaproszone do przyłączenia się do procesu, w celu zapewnienia długoterminowego wsparcia politycznego dla SUMP 2025plus. Gmina podkreśla jednak fakt, że wyniki dyskusji Okrągłego Stołu nie mogą zastąpić ostatecznych decyzji organów władzy wybranych w drodze wyborów powszechnych.

Kompetencje, sieci, transportowej:

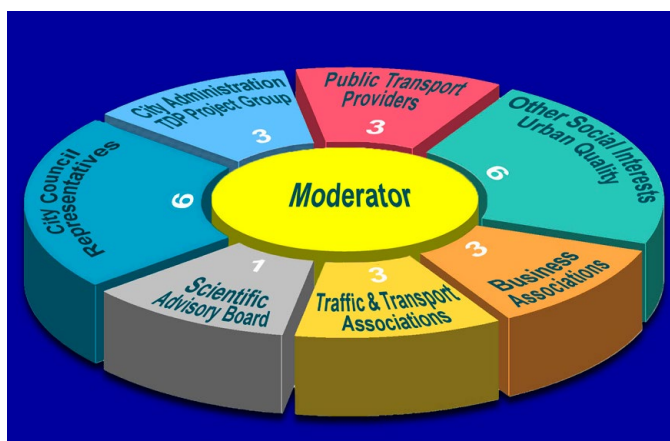
Gmina zastrzegła trzy miejsca w kategorii „Dostawcy Transportu Publicznego”, które obejmują przedsiębiorstwo transportu publicznego z Drezna, przedsiębiorstwo regionalnego transportu publicznego Upper Elbe oraz koleje państwowe. Wszyscy Ci partnerzy zapewniają usługi transportowe i zarządzają swoimi sieciami.

Kompetencje, umiejętności i dane:

Okrągły Stół zawiera dwa zestawy odpowiednich partnerów: przedstawicieli administracji miasta (departament Rozwoju Miasta - planowanie transportu - trzy miejsca) oraz przedstawicieli Naukowej Rady Doradczej (jedno miejsce - Wydział Nauk o Transportcie). Inni partnerzy, tacy jak Policja, mieli możliwość wnieść konkretne umiejętności w szczególnych tematach i kwestiach.

Wsparcie publiczne:

Różne organizacje zostały zebrane w kategorii „Stowarzyszenia Transportowe”. Obejmowało to federacje zmotoryzowanych i rowerzystów, jak też Stowarzyszenie Przemysłu Transportowego Saksonii. Wsparcie interesariuszy pochodziło też od organizacji w kategorii „Stowarzyszenia Biznesowe”, która gromadziła różnych przedstawicieli biznesu, takich jak izby handlowe lub izby inżynierów. Obecni byli też przedstawiciele studentów i seniorów.



Rysunek 5: Wizualna prezentacja Okrągłego Stołu w Dreźnie

Źródło: Urząd Miasta Drezna



Ramka 4: Praca z instytucjami czy... z ludźmi?

Niniejszy podręcznik opisuje sposób, w jaki współpracują organy publiczne. Jednakże organizacje te składają się z poszczególnych osób. Osoby zaangażowane w proces SUMP mogą określić – tak samo jak organizacje, do których należą – które możliwości, umiejętności i wiedza, są wnoszone do partnerstwa.

Czynnik ludzki odgrywa ważną rolę w procesie SUMP. Jednak zarząd projektu ma ograniczoną kontrolę nad wyborem ludzi w danej organizacji. Niemniej jednak, zarząd projektu może próbować wpływać na dobór ludzi. W takim przypadku wymagane jest badanie profili ludzi zapraszanych do współpracy – na przykład doświadczenia w dotychczasowej pracy, CV danej osoby, ustna rekomendacja przez innych, itp. Następnie, zarząd projektu musi zidentyfikować rzeczywiste (a nie spodziewane) możliwości, umiejętności i wiedzę osób, współpracować z wybranymi ludźmi i interweniować, gdy staje się oczywiste, że istnieją braki w umiejętnościach i wiedzy.

Jasne jest, że rozwiązaniem nie jest pominięcie pewnych zadań, ponieważ ludzie nie wiedzą, jak je zrealizować; zarząd projektu powinien zapewnić, że rozważane są alternatywne opcje dotyczące sposobu prowadzenia tych zadań (szkolenia wewnętrzne, budowanie zdolności, przez osoby zewnętrzne, które posiadają wymagane doświadczenie).

Kwestia wyboru osoby jest bardzo ważna, ponieważ może to być osoba (), która posiada różne zdolności, umiejętności i wiedzę. Dlatego też, dwóch przedstawicieli jednej organizacji może wnieść dwa zasadniczo różne wkłady w przygotowanie i realizację SUMP.

Tytułem przykładu, burmistrz lub wybrana politycznie osoba odpowiedzialna za transport w gminie wnieśli polityczne poparcie dla całego procesu, jak również przejrzystość, wiarygodność i dodatkowe finansowanie, podczas gdy urzędnik w wydziale transportu (tego samego podmiotu) będzie miał zupełnie inny wpływ na projekt, poprzez pomoc przy technicznej realizacji oraz w dostarczaniu wiedzy technicznej. Ponadto dwaj urzędnicy z dwóch różnych wydziałów tego samego urzędu mogą wnieść doświadczenie i wiedzę na różne tematy.

Z potencjalnie przydatnymi wszystkimi umiejętnościami i wiedzą, w niektórych przypadkach potrzebne będzie zaangażowanie kilku osób o różnych profilach, wszystkich z tej samej organizacji. Może to być szczególnie przypadek dla władz lokalnych, które mogą być reprezentowane przez różne profile i różne typy osób.

Ostatecznie, status wybranej osoby może mieć wpływ na zarządzanie partnerstwem. Osobowość i status interesariuszy mogą mieć wpływ na łatwość zarządzania partnerstwem jako całością.

Optymalnie, proces SUMP powinien zbiegać się z planem rozwoju umiejętności, który pomaga zaangażowanym w SUMP osobom podejmować nowe wyzwania i pozwala im rozwijać się zawodowo.



3.3 Zaangażowanie właściwych interesariuszy

3.3.1 Jak kontaktować się z partnerami instytucjonalnymi?

Po identyfikacji potencjalnie właściwych podmiotów instytucjonalnych, należy się z nimi skontaktować, by później formalnie lub nieformalnie zaangażować ich w proces SUMP. Ten etap może wymagać dyskusji w połączeniu z potwierdzeniem praktycznych kwestii wytworzenia SUMP.

W pierwszej fazie, zarządzający projektem powinni skontaktować się z osobami wcześniej zidentyfikowanymi. W zależności od ich statusu, można zastosować różne strategie w celu dotarcia do nich. W większości przypadków będzie to nieformalny proces, w którym tworzona jest lista adresowa i zespół jest organicznie zdefiniowany. Czasami wymagane są formalne zaproszenia, zwłaszcza, gdy trzeba dotrzeć do kierownictwa wysokiego szczebla. Zalecane jest, aby podtrzymywać dwustronne kontakty z tymi, którzy są naprawdę niezbędni w procesie planowania, w celu wyjaśnienia ich roli, uprawnień i pozycji w procesie SUMP. Potencjalni partnerzy mogą być podzieleni na następujące kategorie:

- **Wewnątrz organizacji:** Zaangażowanie pracowników z innych wydziałów lub referatów, ponieważ mogą wnieść wartość dodaną poprzez nowe doświadczenia i umiejętności. Również w tym przypadku ważne jest, aby wyjaśnić ich rolę oraz miejsce w hierarchii. Kontakt z tą grupą docelową jest generalnie prosty i zaangażowane osoby będą zazwyczaj poinstruowani, by dotrzeć do zespołu. Ilustruje to przykład miasta Timisoara.
- **Organizacje wymagane prawem:** Prawo krajowe lub regionalne może wymuszać zaangażowanie danej organizacji (często są to władze publiczne). W tym przypadku, zarząd projektu może wystąpić oficjalnie pismo do organizacji, w którym wspomniany jest wymóg prawny.
- **Sieć organizacji:** Władze publiczne w danym regionie, są często zebrane w formalne lub nieformalne struktury, grupy współpracy lub sieci, zarówno na poziomie politycznym jak i technicznym. Zaangażowanie tych organizacji może okazać się łatwiejsze w ramach istniejących struktur i sieci.

- **Już znane organizacje:** Zarząd projektu może już znać i mieć dobre kontakty z niektórymi kluczowymi partnerami. Podobnie współpracownicy mogą pomóc w kontakcie z niektórymi partnerami docelowymi. Przekonanie ludzi, z którymi zarząd projektu już pracował w przeszłości, powinno być poważnie rozważone, jako że potencjalni partnerzy będą bardziej skłonni do dołączenia do osób, które już znają i pracowały z nimi w przeszłości.
- **Organizacje zaangażowane w inne partnerstwa:** Zarząd projektu lub koledzy w organach planowania mogą być zaangażowani już w inne partnerstwo lub mogą mieć wiedzę o zespołach zaangażowanych w inne plany i strategię. Potencjalni partnerzy mogą zostać odnalezeni w tych zespołach, a z niektórymi z nich można się skontaktować za pośrednictwem tych kanałów. Ponadto będzie to tworzyć synergii między SUMP i innymi planami. Przykłady Brna i Krakowa pokazują konkretne przypadki, w jaki sposób korzystać z już istniejących partnerstw.

Generalnie rzecz biorąc, dla wszystkich kategorii, ważne jest dla zarządu projektu zwrócenie uwagi na poziom hierarchii partnerów docelowych. W przypadku reprezentanta wybranego w drodze wyborów (na przykład burmistrz, prezydent większej lub sąsiedniej władzy lokalnej) lub dyrektora dużej organizacji, osobiste zaproszenie w imieniu burmistrza (lub prezesa organizacji) mogą mieć silniejszy wpływ. Należy zauważyć, że kontakt poprzez odpowiednią osobę wyższego poziomu zwiększa szanse na pozytywną odpowiedź. Podobnie, zarząd projektu może kontaktować się ze współpracownikami w innych wydziałach, by szukać współpracy z nimi lub w celu uzyskania istotnych informacji.

Ważne jest zaprojektowanie bardzo wyraźnego procesu i programu, tak aby zainteresowane podmioty instytucjonalne, wiedziały co się od nich oczekuje i jak wiele wysiłku i zasobów jest wymagane z ich strony. Głównym argumentem za ich udziałem jest to, że ich interesy nie zostaną właściwie uwzględnione w procesie planowania bez ich udziału.



PRZYKŁAD LOKALNY

Kraków: Wykorzystanie istniejących sieci

W Krakowie, zespół zarządzający projektem podjął szeroko zakrojony przegląd istniejących dokumentów planistycznych i procesów w mieście. W ten sposób gmina zidentyfikowała licznych interesariuszy, wewnątrz i na zewnątrz administracji miasta, którzy byli już zaangażowani w różne działania planistyczne i którzy mieli już pewne doświadczenia w dialogu z gminą.

Oznaczało to przede wszystkim: ekspertów z Politechniki Krakowskiej (wcześniej zaangażowanych w różne procesach planowania transportu, projekty unijne i ocenę istniejącej polityki), różne wydziały urzędu miasta (takie jak odpowiedzialny za ogólny rozwój miasta i planowanie przestrzenne), organizacje pozarządowe (szczególnie te zaangażowane w problemy jakości powietrza i ruch pieszy i rowerowy) przedstawiciele okolicznych gmin oraz i inne rodzaje interesariuszy (takie jak rady dzielnic, Kongregacja Kmiecka, itp.).

Partnerzy ci, w pewnym stopniu zaangażowani w procesy planowania transportu, są szczególnie pomocni w procesie identyfikowania problemów i możliwych rozwiązań - i będą ponownie zaangażowani w pełnym procesie SUMP. Dotychczasowe kontakty z gminą ułatwiają zaangażowanie tych istotnych organizacji.



Proces współpracy instytucjonalnej w Krakowie obejmuje organizacje pozarządowe zajmujące się ruchem pieszym i rowerowym
Zdjęcie: Harry Schiffer – Eltis



PRZYKŁAD LOKALNY

Drezno: Synergie i konkurencja

Rozwój SUMP w Dreźnie przedstawia dobry przykład, jak konkurencja i wcześniejsze powiązania mogą przekonać różnych partnerów do przyłączenia się do przygotowanie lokalnego SUMP oraz procesu wdrożenia. Czynniki konkurencyjne okazały się szczególnie skuteczne w obszarze politycznym. Gminie udało się zaangażować wszystkie partie polityczne z rady miasta, przydzielając im po jednym miejscu przy Okrągłym Stole - w sumie sześć miejsc. Udział niektórych grup politycznych sprawił, że bardzo prawdopodobny stał się udział pozostałych grup. To międzypartyjne zaangażowanie tworzy trwałe i długoterminowe wsparcie polityczne dla Planu Zrównoważonej Mobilności Miejskiej 2025plus. Podobnie, ze względu na konkurencję między Niemieckim Automobilklubem (ADAC) i Niemiecką Federacją Rowerzystów (ADFC), obie organizacje wyraziły gotowość do przystąpienia do partnerstwa. Daje to „zrównoważone” spojrzenie na projekt, biorąc pod uwagę argumenty obu federacji.

W bezpośrednim przeciwieństwie do tego, wszystkie stowarzyszenia biznesowe wzięły wspólny udział, raczej jako partnerzy niż jako konkurenci, w związku z podobnym środowiskiem, tematami którymi się zajmują oraz celami. Oprócz trzech miejsc przydzielonych Izbie Przemysłowo-Handlowej, Izbie Inżynierów i Straßenverkehrsgenossenschaft (dostawcy usług dla transportu i logistyki w przemyśle), do Okrągłego Stołu zostało zaproszonych osiem innych stowarzyszeń biznesowych, jako partnerzy „z drugiego rzędu”. Wśród nich byli przedstawiciele innych firm, na poziomie lokalnym i regionalnym.



Obrady Okrągłego Stołu w Dreźnie
Zdjęcie: Urząd Miasta Drezna



PRZYKŁAD LOKALNY

Timisoara: Wykorzystanie własnych umiejętności

W Timisoarze, jednym z głównych celów SUMP jest ponowne przemyślenie planu ruchu drogowego. Pierwsza grupa robocza powołana do tego konkretnego zadania nie obejmowała urzędników innych wydziałów. W tym kontekście, brakowało niektórych kluczowych elementów i wiedzy niezbędnych do wdrożenia skutecznego planu transportowego.

Aby rozwiązać ten problem, zespół zarządzający bezpośrednio wybrał współpracowników pracujących w innych wydziałach (środowiska, energii, planowania przestrzennego, lokalnej policji i operatora transportu publicznego). Ta procedura wyboru miała tę zaletę, że była szybka i pozwoliła zespołowi zarządzającemu projektem na powiększenie dostępnych umiejętności i obszarów specjalizacji w ramach partnerstwa.



Prezentacja nowych planów podczas spotkania z interesariuszami w Timisoarze

Zdjęcie: Architecture Annual Conference 2015



PRZYKŁAD LOKALNY

Brno: Wykorzystanie istniejących sieci

Jednym z najważniejszych etapów w procesie rozwoju SUMP było sformułowanie wizji. Zdecydowano się zaangażować ważnych partnerów, specjalistów i polityków w drodze tzw. warsztatów eksperckich: „Mobilność Brna – Wizja 2050”.

Kontakt i zaangażowanie ekspertów zostało ułatwione dzięki współpracy Inicjatywy Brno Smart City (gmina Brno), która zaoferowała wykorzystanie istniejącej sieci ekspertów z uniwersytetów, instytucji badawczych, itp. Jest to udany przykład wykorzystania istniejących sieci interesariuszy.



Warsztaty w Brnie „Mobilność Brna – wizja 2050”

Zdjęcie: Marie Schmerková – Urząd Miasta Brno



3.3.2 Jak zrozumieć programy partnerów instytucjonalnych w kontekście SUMP?

Biorąc pod uwagę szczególny charakter SUMP, bardzo prawdopodobne jest, że cele SUMP (patrz Podręcznik CH4ALLENGE dot. Wyboru Działań), a także większość uczestniczących zainteresowanych stron, pokrywa się i wzajemnie na siebie wpływa, zarówno w obszarze transportu jak i w innych pokrewnych dziedzinach (w tym planowanie przestrzenne, ochrona środowiska, energia, zdrowie, itp.). W tym kontekście, zrozumienie programów wszystkich partnerów powinno być następnym krokiem po wyborze i skontaktowaniu się z nimi. Krok ten ma szczególne znaczenie, ponieważ daje zarządowi projektu kluczową wiedzę co do włączenia partnerów w przyszłe działania. Również na tym etapie należy zająć się problemem zgrania wszystkich działań w czasie, w powiązaniu z programami wszystkich partnerów.

Ważne jest również, że etap ten następuje po poprzednich krokach i że zainteresowane podmioty instytucjonalne nie są wykluczone ze względu na różnice w wizji. Etap ten musi być zawarty w procesie planowania od samego początku, inaczej spowoduje powtarzające się problemy w opracowaniu SUMP.

Cele organizacji są czasem oczywiste, takie jak cele przedstawicieli pewnych grup społecznych (np. federacje zmotoryzowanych i rowerzystów ogólnie bronią interesów odpowiednio użytkowników samochodów i rowerzystów i starają się o więcej dedykowanej infrastruktury i mniej polityk w prowadzących ograniczenia). Ponadto, jak pokazano w przykładzie dla sytuacji w Krakowie, udział zainteresowanych stron w innych równoległych strategiach może dać wskazówkę co do intencji niektórych partnerów. Jednak cele innych podmiotów są czasem mniej jasne i bardziej złożone (np. gminy mogą chcieć faworyzować przemysł, a jednocześnie wspierać ograniczenie zanieczyszczenia i hałasu).

W celu zrozumienia programów i priorytetów partnerów, zarząd projektu powinien angażować wszystkich partnerów we współpracę, a partnerzy powinni wskazywać, jakie są ich własne główne cele i dlaczego przystępują do procesu SUMP. Można to zrobić albo w trakcie dedykowanych sesji z udziałem wszystkich partnerów lub w sposób nieformalny i dwustronny. Partnerzy mogą również zostać poproszeni o krótkie oświadczenia, wyrażające ich poglądy na niektóre tematy.

Następnie, zarząd projektu powinien potęczyć te cele by określić wizję SUMP, która jest zatwierdzona przez głównych interesariuszy (więcej informacji znajduje się w Podręczniku CH4ALLENGE dotyczącym Wyboru Działań). Identyfikacja zbieżnych celów będzie pomocna dla tworzenia synergii i jak najszerszego wykorzystania obecności partnerów. Przykład West Yorkshire pokazuje korzyści z dopasowania SUMP do miejscowego Strategicznego Planu Gospodarczego. Wczesna identyfikacja sprzecznych celów przyczyni się do ograniczenia negatywnego wpływu na plany, do identyfikacji i rozwiązywania potencjalnych konfliktów oraz do ułatwienia procesu zarządzania.

Sprzeczne cele są ważnymi kwestiami, na które uważać musi zarząd projektu. Kluczowe jest, aby te sprzeczne interesy stały się transparentne. Częścią umiejętności zarządzania projektami, jest możliwość moderowania takich procesów, gdzie występujące konflikty są niejawne. Komunikacja z organizacjami, które mają sprzeczne cele, jest konieczna, jako że przedstawia mechanizm poszukiwania kompromisu i rozwiązań (patrz podręcznik CH4ALLENGE dotyczący Udziału Społecznego). W przypadku konfliktu pomiędzy celami SUMP i celami innego planu lub strategii, komunikacja jest również bardzo ważna, choć zmiana celów określonych w planach może nie być łatwa. Zaangażowanie organów decyzyjnych (w tym polityków) może pomóc w celu dostosowania celów zawartych w różnych dokumentach planistycznych.



Ramka 5: Dopasowanie ram czasowych

Jeden szczególnie problem zidentyfikowany przez badania teoretyczne to występowanie sprzecznych terminów w ramach partnerstwa. Wszystkie organizacje mają swoje ramy czasowe, które niekoniecznie są elastyczne. Może to spowodować poważne problemy z zarządzaniem. Dlatego też zarząd projektu powinien, od początku procesu współpracy instytucjonalnej, poprosić wszystkich partnerów o podsumowanie swoich planów oraz wskazanie potencjalnie napiętych okresów czasu, takich jak okresy wyborcze, okresy planowania budżetu, itp. Zarząd projektu może wtedy zidentyfikować „wąskie gardła” i trudne okresy na poziomie SUMP i powinien wytworzyć, we współpracy z partnerami, tymczasowy harmonogram procesu SUMP tak, aby partnerzy mogli zaplanować wystarczająco długi czas na konkretne działania i byli w stanie aktywnie przyczynić się do rozwoju SUMP. Jest to szczególnie odzwierciedlone w odniesieniu do nagłych terminów (narzuconych przez prawo). Ponieważ proces współpracy instytucjonalnej zależy od wielu indywidualnych harmonogramów (które mogą zmieniać się w czasie), dla zarządu projektu ważne będzie zaplanowanie stosunkowo „cichych” okresów pracy, w celu uelastycznienia ogólnego procesu planowania i uniknięcia poważnych opóźnień.



PRZYKŁAD LOKALNY

Kraków: Dopasowanie lokalnego SUMP i innych planów i inicjatyw

W Krakowie (Polska), gmina w ramach procesu przygotowania SUMP, dokonała przeglądu istniejących polityk i planów w celu zidentyfikowania użytecznych narzędzi i metodologii odpowiednich dla procesu sporządzania SUMP. W procesie dostosowywania SUMP od wcześniej istniejących polityk i strategii, gmina zamierza zrozumieć cele partnerów biorących udział w innych procesach i dać im motywację do przyłączenia się do procesu przygotowania i wdrażania SUMP.

Jako przykład, gmina uwzględniła politykę transportową dla Miasta Krakowa (2007), w procesie przygotowania SUMP. Cele zrównoważonego rozwoju i ochrony środowiska (obecne w polityce transportowej) zostały przyjęte jako część SUMP w celu stworzenia synergii i umożliwienia partnerom pracującym nad tą polityką wypracowanie obu planów jak najbardziej efektywnie.

Podobnie gmina przeanalizowała cele Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego Miasta Krakowa, takie jak znaczenie warunków życia, zrównoważonego rozwoju, przystosowania się do kontekstów przestrzennych i instytucjonalnych oraz integracji różnych podsystemów transportu, w tym wodnego i powietrznego. Dało to bez wątpienia zespołowi zarządzającemu SUMP lepsze zrozumienie celów Wydziału Rozwoju Miasta oraz Wydziału Kształtowania Środowiska, w których pracują pozostali partnerzy.

Zrozumienie celów interesariuszy nie zaangażowanych w równoległe plany także stanowiło część zadań zespołu zarządzającego. Na przykład, przy okazji gminnego referendum, gmina mogła zidentyfikować organizacje, które prowadziły kampanię na rzecz większej liczby ścieżek rowerowych w Krakowie (organizacja rowerzystów „Kraków Miastem Rowerów”) oraz partnerów, którzy opowiadali się za potrzebą utworzenia metra w Krakowie (głównie organizacje akademickie).



PRZYKŁAD LOKALNY

Budapeszt: Skuteczne zaangażowanie interesariuszy w proces SUMP

W Budapeszcie, zaangażowanie partnerów nie było szczególną kwestią na samym początku miejscowego SUMP (Balázs Mór Plan, BMT). Wielu interesariuszy zgodziło się przystąpić do procesu jako partnerzy. Jednak na początku rozwoju BMT, współpraca instytucjonalna stała się bardziej skomplikowana ze względu na brak zaangażowania i współpracy między partnerami, którzy zgodzili się wziąć udział w procesie. W praktyce niektórzy partnerzy pozostawali nieaktywni, z powodu innych zajęć i zobowiązań. Sytuacja ta wpłynęła w końcu negatywnie na możliwości wspólnego ustalania celów.

W celu pokonania tej bariery współpracy, Centrum dla Transportu w Budapeszcie (BKK) i inne organizacje podjęły decyzję stwierdzającą, że środki finansowe mogą zostać przyznane tylko tym organizacjom, które ściśle współpracują przy opracowywaniu swoich zintegrowanych planów rozwoju. Łącząc aspekt finansowy z aktywnym udziałem partnerów, BKK udało się uzyskać zarówno efektywny udział partnerów w procesie przygotowania SUMP jak i sprawiedliwy podział pieniędzy pomiędzy partnerów. Umożliwiło to również skuteczną współpracę w ramach partnerstwa, w szczególności co do wyznaczania celów.



SUMP dla Budapesztu: Balázs Mór Plan
Źródło: BKK Centre for Budapest Transport

Ramka 6: Identyfikacja celów poprzez równoległe plany i strategie

Identyfikacja celów partnerów jest łatwiejsza, gdy niektórzy z partnerów zaangażowani są w przygotowanie innych lokalnych planów, strategii i programów. W tym kontekście rolą partnerów jest informowanie zarządu projektu o lokalnych inicjatywach i planach, na które może wpływać SUMP. Jako przykłady, strategie wzrostu gospodarczego, miejscowe plany jakości powietrza, Plany Działania na Rzecz Zrównoważonej Energii (SEAP), systemy zarządzania ruchem, wewnętrzne strategie firm transportowych, itp. mogą być pod znacznym wpływem wdrożenia nowego SUMP. Zarząd projektu powinien zbierać informacje i zyskać lepsze wyobrażenie co do motywacji uczestniczących organizacji.



3.4 Uzgodnienie odpowiedzialności

Jak wspomniano wcześniej w rozdziale 3.1.3, przygotowanie SUMP należy traktować jako pojedynczy projekt. Może to zapewnić solidne mechanizmy zarządzania i raportowania, a w efekcie umożliwić skuteczną realizację. Metody „najlepszych praktyk” zarządzania projektami, takie jak 'PRINCE 2' oferują szablony i zalecenia dotyczące struktury zarządzania i dokumentów wymaganych do ukończenia projektu. Jeśli te sposoby są częścią codziennej praktyki danego organu administracji, mogą być zastosowane do procesu SUMP.

Struktura organizacyjna zapewnia jasne wytyczne co do wdrażania, z udziałem zainteresowanych stron i zarządzania nimi, w tym zarządzania instytucjami. Wytyczne mogą również wskazać, w jaki sposób i kiedy angażować różne instytucje.

3.4.1 Jak uzgodnić właściwe zasady, struktury i hierarchię?

Współpraca instytucjonalna w wytworzeniu SUMP, polityk i strategii, wymaga wzajemnego zrozumienia oczekiwań, produktów i celów, które powinny zostać uzgodnione na początku opracowywania planu.

Jeśli proces przygotowania SUMP jest uważany za projekt i wykorzystuje mechanizmy zarządzania projektami, niektóre z zasad i struktur mogą być łatwo podjęte z wykorzystaniem najlepszych znanych praktyk. West Yorkshire Combined Authority zastosowało dwie metody ('Prince 2' 'Zarządzanie Udanyimi Programami') do całego wdrożenia projektu. Są to przykłady „najlepszych praktyk” w branży, wg. standardowych wytycznych i szablonów, określających w jaki sposób wytwarzać i zarządzać projektami i programami.

Zasady

Przez partnerów zaangażowanych w projekt musi zostać podjęta decyzja co do zestawu reguł dotyczących zakresu, zarządzania i procesu projektu. Zasady określają też efekty, ramy czasowe, wsparcie instytucjonalne oraz wymagane zasoby. Zalecane mechanizmy wyraźnie

artykułujące te kwestie można zawrzeć w protokole ustaleń i/lub w ramach formalnej umowy. Nie jest konieczne, by wszyscy partnerzy przyłączyli się do takiej formalnej umowy. Mogą to być tylko główni interesariusze lub podmioty.

Ogólnie – protokół ustaleń lub umowa będzie jasno określać zakres prac, spodziewane efekty, termimy, kamienie milowe oraz współzależności z innymi procesami pracy. Zasady te powinny być uzgodnione i sformalizowane przez wszystkie właściwe podmioty wykonawcze, w celu uniknięcia jakichkolwiek niejasności.

Szablony raportowania mogą również przyczynić się do określenia oczekiwań ze strony instytucji dającymi wkład do SUMP, ale musi być to zrównoważone w stosunku do potencjału oryginalności i wglądu ze strony współautorów.

Struktura i Hierarchia

Jeśli rozwój SUMP jest traktowany jako kompletny projekt, z towarzyszącymi strukturami zarządzania projektem, powinien zawierać poziomy kierownicze i zarządcze, które mogą obejmować współpracę horyzontalną w różnych rolach kierowniczych i zarządczych.

Może mieć miejsce sytuacja, że istnieje właściwy „Zarząd” lub inny podmiot uprawniony do dostarczenia projektu; jeżeli nie, może być konieczne powołanie nowego zarządu. Dla każdej struktury zarządzania lub ustanowionego zarządu opracowuje się zazwyczaj dokument Warunków Wykonania (ang. Terms of Reference) opisujący szczegółowo zasady reprezentowania, kompetencje i status takiej grupy wykonawczej.

Ze względu na potencjalny wpływ społeczny i środowiskowy SUMP, procesy konsultacji i angażowania powinny być uzgadniane od samego początku, by zapewnić, że proces SUMP jest „wytłumaczalny” wobec społeczeństwa, z odpowiednimi mechanizmami angażowania i raportowania dla głównych odbiorców i opinii publicznej (patrz Podręcznik CH4ALLENGE dotyczący Udziału Społecznego). Powinno być to powiązane z procesem konsultowania Strategicznej Oceny Oddziaływania na Środowisko (SEA).



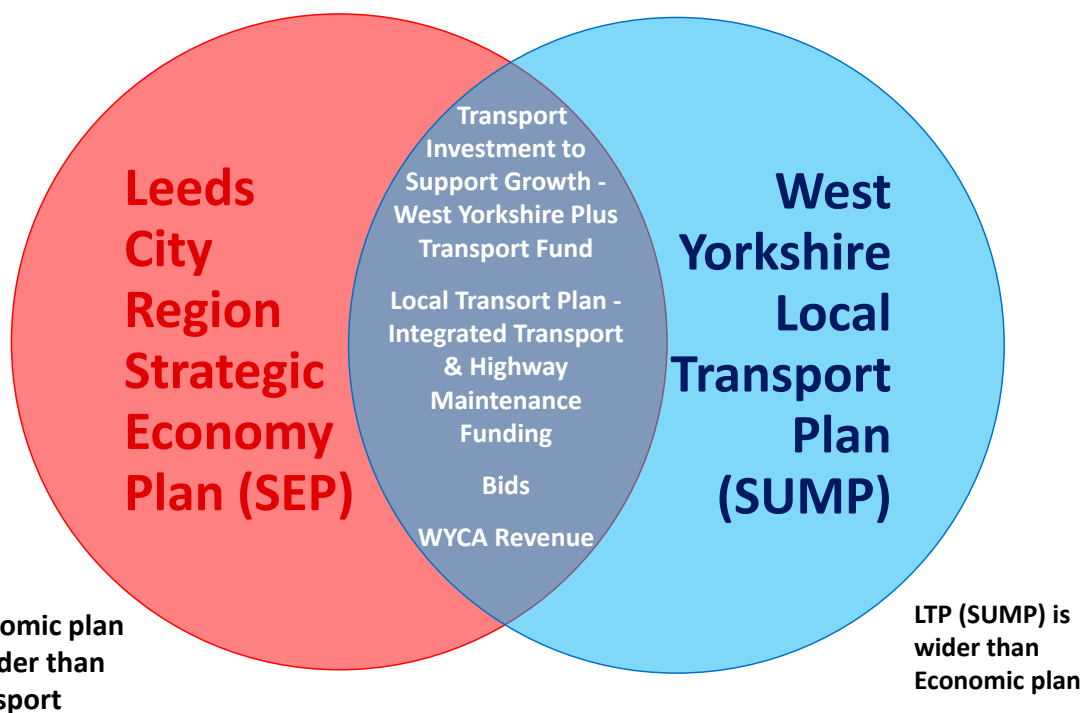
PRZYKŁAD LOKALNY

West Yorkshire: Dopasowanie SUMP i Strategicznego Planu Gospodarczego

SUMP dla West Yorkshire (lub Lokalny Plan Transportowy) jest silnie związany ze Strategicznym Planem Gospodarczym (SPG) dla regionu miasta Leeds, który obejmuje większy funkcjonalny obszar gospodarczy i obszar dojazdów do pracy. Strategiczny Plan Gospodarczy został przyjęty przez wszystkie władze Regionu Miasta Leeds jako kluczowa, wspólna wizja i strategia gospodarcza. SPG ma na celu przekształcenie gospodarki poprzez uwolnienie potencjału regionu miasta i rozwój potęgi ekonomicznej, która stworzy miejsca pracy i dobrobyt. Rozwijanie i dostarczanie lepszych sieci transportowych jest kluczem do planu gospodarczego. Zapewnienie, że mieszkańcy, różne rejony miasta i miejsca pracy są lepiej połączone jest integralną kwestią wzrostu gospodarczego. SUMP dla West Yorkshire jest postrzegany jako kluczowy element realizacji połączeń i możliwości wyboru zrównoważonego transportu, niezbędnych do realizacji celów gospodarczych i do zapewnienia, że osiągnięte zostaną korzyści dla środowiska, równości społecznej i jakości życia dla wszystkich mieszkańców regionu.

Rysunek 6: Dopasowanie SUMP i Strategicznego Planu Gospodarczego

Źródło: WYCA





Struktura zarządzania jest kluczowa dla zapewnienia odpowiednich kanałów do komunikowania postępów SUMP oraz podnoszenia różnych kwestii i wyzwań na odpowiednich poziomach. Instytucje publiczne mogą mieć istniejące szczeble zarządzania, obejmujące wybranych przedstawicieli i starszych inspektorów, z wieloma warstwami wykonawczymi, które zatwierdzają i podejmują decyzję w sprawie polityki miasta, w tym SUMP.

Przewodniki najlepszych praktyk w zakresie zarządzania projektami mogą wskazać przykładowe struktury organizacyjne dla realizacji projektu. Jest to wyraźnie zilustrowane w przykładzie West Yorkshire. Proces zatwierdzania powinien zapewnić odpowiednią hierarchię zatwierdzania, sprawozdawczości i zakresu odpowiedzialności, która ma swój przebieg począwszy od szczegółowych kwestii technicznych na poziomie urzędnika, do spraw strategicznych i politycznych na poziomie wykonawczym.

Ramka 7: Czym jest zarządzanie w kontekście SUMP?

Istnieją dwa różne zastosowania terminu zarządzanie: (1) Jednym z nich jest sposób, w jaki podejmowane są decyzje oraz opracowywane i wdrażane strategie, w ramach administracji państwowej, gdzie w centrum uwagi znajdują się normy, instytucje i procedury, które regulują działania państwowe, niepaństwowe i podmiotów sektora prywatnego. (2) Druga definicja nie wiąże się z formalnym rządem/zarządem. Identyfikuje pozarządowe, niekomercyjne rozwiązania, które uzupełniają instytucje i wspierają społeczną samoorganizację. Według Fürsta (2015), zadaniem zarządzania jest przede wszystkim rozwiązywanie konkretnych problemów, a nie osiągnięcie zysku. W kontekście SUMP, pierwszą definicję zastosujemy do władz lokalnych, ze względu na ich formalne obowiązki i funkcje. Druga odnosi się do organizacji pozarządowych i grup interesu, które składają się na interesariuszy w procesie SUMP.

Zasady zarządzania w przypadku organu władzy publicznej mają bezpośredni wpływ na zdolność instytucji do osiągnięcia głównych cech SUMP. Przegląd ustaleń dotyczących zarządzania w instytucji publicznej powinien obejmować identyfikację barier instytucjonalnych, prawnych i finansowych oraz barier w procesie zarządzania i komunikacji. Wdrażanie rozwiązań w zakresie zarządzania może obejmować ustanowienie sformalizowanych i uzgodnionych procedur dla współpracy z innymi resortami, sąsiadującymi władzami publicznymi, organizacjami w innych sektorach polityki i operatorami transportu publicznego. Mogą one również obejmować, na przykład, zobowiązanie do podejmowania konkretnych inicjatyw w zakresie udziału obywateli. Takie rozwiązania mogą przyczynić się do ustalenia potencjału organu do skutecznego przygotowania SUMP, ze szczególnym uwzględnieniem osiągnięcia integracji poziomej i pionowej oraz podejścia partycypacyjnego.



PRZYKŁAD LOKALNY

West Yorkshire: Zarządzanie projektem

West Yorkshire Combined Authority korzysta z przemysłowego, standardowego narzędzia Zarządzanie Projektem Prince 2 do zarządzania swoimi projektami. Produkt ten przedstawia przykład „najlepszej praktyki” zarządzania projektami i zarządzania, wykorzystanego do dostarczania kolejnych wersji SUMP dla WYCA. Kluczowe elementy zarządzania to:

Zarządzanie projektem SUMP

Wykonawca - Władza wykonawcza zatwierdzi SUMP, zostanie więc poproszona o podejmowanie decyzji, które mają wpływ na zawartość SUMP. Władzę tą należy informować dość regularnie o postępach w rozwoju dokumentu.

Rada Projektu - Rada projektu zapewnia, że wdrożenie SUMP zostanie dokonane w ramach ustalonych ograniczeń czasowych. Będzie ona również podejmować decyzje dotyczące wkładu, oraz dopasowania SUMP z innymi interesariuszami i strategiami zewnętrznymi.

Dla zapewnienia jakości produktu, zarząd projektu powinien składać się z następujących reprezentantów:

- Starsi Użytkownicy – Zapewnienie co do użyteczności produktu SUMP i akceptowalności dla całego grona zainteresowanych stron
- Wykonawca Projektu - Zapewniający decyzje wykonawcze oraz realizację.
- Starszy Dostawca - Zapewnienie odpowiednich treści/wkładu, dostarczanych na czas. Może wiązać się to z podejmowaniem kontaktów z partnerami instytucjonalnymi.
- Kontrola Jakości – Zapewnienie, że dostarczony produkt SUMP posiada wystarczająco wysoki standard

Zarząd Projektu - Zarządzanie wdrożeniem produktu, przy zastosowaniu się do ograniczeń określonych przez radę projektu.

Liderzy Pakietów Roboczych - odpowiedzialni za dostarczenie elementów pracy – na przykład danych wejściowych. Może obejmować szereg instytucjonalnych organizacji partnerskich.

Schemat organizacyjny przedstawia przykładową strukturę i artykulację poziomu hierarchii dla procesu podejmowania decyzji w przypadku realizacji SUMP w West Yorkshire.

Rysunek 7: Schemat organizacyjny zarządzania projektem

Źródło: WYCA





3.4.2 Jak rozdzielić i alokować zasoby?

Zasoby wymagane do dostarczenia SUMP nie mogą znajdować się w jednej instytucji. Mogą też występować znaczne ograniczenia. Będzie to powodować konieczność dzielenia się zadaniami i informacjami, prawdopodobnie wśród wielu partnerów instytucjonalnych.

W ramach projektu UK DISTILLATE (Narzędzia Wspierające dla Projektowania i Wdrażania Zintegrowanego Planowania Przestrzennego, Transportu i Środowiska), identyfikuje się ograniczenia dla władz lokalnych w realizacji projektów, w tym pozyskiwania zasobów i funduszy, poprzez serię strategii i zalecanych procesów zawartych w Narzędziu DISTILLATE.

Tworzenie etapów projektu dla współdzielenia zasobów jest również niezbędne dla właściwej realizacji. Prawdopodobne jest, że organizacje współpracujące będą mieć dodatkowe presje związane z pracą i może okazać się, że zasoby nie zostaną właściwie alokowane, powodując opóźnienia w dostępności do wybranych danych. Tworzenie etapów i terminów pośrednich jest też przydatne, jako że umożliwi identyfikację problemów lub braków w dostępie do danych.

Dane

Rozwój SUMP może potencjalnie obejmować istotne dane, takie jak dane geo-społeczne, dotyczące podróży, zdrowia publicznego i środowiska. Taki zakres danych rzadko znajduje się w jednym miejscu i wymaga podziału zasobów wśród całej gamy organizacji wewnętrznych i zewnętrznych. Zadaniem zarządu projektu jest zapewnienie, że wszyscy partnerzy będą chcieli dzielić się swoimi danymi z innymi partnerami i że odpowiednie zasoby są dostępne dla radzenia sobie z potrzebami.

Poufność danych może być czasami źródłem tarć lub niechęci do współpracy. Kwestia poufności musi zostać poszanowana i traktowana ostrożnie, dla uniknięcia problemów we współpracy, z wyraźnym oświadczeniem, dlaczego takie dane są wymagane i wskazaniem korzyści generowanych dzięki użyciu tych danych. Trzeba też zapewnić wyjaśnienie, w jaki sposób dane zostaną zastosowane i jak będą przechowywane przez organ wdrażający SUMP. Następnie partnerzy mogą wspólnie uzgodnić sposób gromadzenia i udostępniania danych (platforma, proces, itp.), by wszyscy partnerzy mogli polegać na jednym wspólnym zbiorze informacji.

Finanse

Biorąc pod uwagę różne krajowe przepisy prawne i procedury wewnętrzne w ramach wszystkich organizacji, nie da się zastosować wspólnej metodologii finansowania zasobów niezbędnych do przygotowania SUMP. Jednak, alokacja finansowa to bardzo delikatna sprawa i powinna być prowadzona bardzo starannie i w bardzo przejrzysty sposób, by uniknąć konfliktów i zapewnić skuteczną współpracę w trakcie całego procesu SUMP. Dlatego też, przyjęcie jednoznacznego budżetu jest bardzo ważne.

Ponadto przeznaczanie pieniędzy dla partnerów lub zadań w ramach partnerstwa SUMP ma kilka korzystnych aspektów. Po pierwsze, jest to inteligentny sposób na skuteczne zaangażowanie partnerów, ponieważ otrzymują oni konkretne profity za dobrą współpracę. Pozwala to także zarządowi projektu na uświadomienie partnerów co do ograniczonych realiów finansowych całego procesu SUMP.



3.4.3 Jak przydzielić zadania i obowiązki?

Współpraca instytucjonalna jest bardzo istotna w przygotowaniu SUMP, ponieważ może okazać się konieczne wykorzystanie wsparcia wewnętrznego lub zewnętrznego do opracowania konkretnych elementów SUMP. Często ma to zastosowanie w sytuacji, gdy brak wiedzy lub odpowiednich umiejętności wewnętrznych mógłby obniżyć jakość efektu wynikowego, lub zająć dłuższy czas przy próbie rozwiązania wewnątrz organizacji. Wkład specjalisty może wnieść wartość dodaną do SUMP poprzez nowe podejście i spojrzenia na kluczowe kwestie. Obszary specjalizacji w ramach Planu, gdzie można oczekiwać porady, obejmują na przykład logistykę towarów, usprawnienia podróży dla konkretnych środków oraz poprawę jakości powietrza. Wkład partnerów może być też wykorzystany jako dodatkowe dane lub gromadzenie dowodów.

Podział zadań powinien być uzależniony od następujących czynników: zarządzanie zasobami w zakresie dostępnego personelu i funduszy, oraz wymaganych umiejętności lub wiedzy. Zarząd projektu powinien rozważyć, które zespoły posiadają wystarczające zasoby do podjęcia się wytworzenia wymaganych efektów.

Zarząd projektu może wykorzystać narzędzia zarządzania projektami, które pomagają ustalić i określić odpowiedni personel dla każdego zadania i poziom zaangażowania wybranych partnerów podczas procesu wdrażania planu. „Model RACI” zapewnia narzędzie selekcji i identyfikuje pięć grup interesariuszy dla każdego zadania.

R – Responsible/Odpowiedzialny: partner jest odpowiedzialny za wykonanie zadania

A – Accountable/Odpowiadający: partner aprobuje wyniki zadania

S – Supporting/Wspierający: partner dostarcza danych wejściowych, które mogą pomóc odpowiedzialnym osiągnąć ukończenie zadania

C – Consulted/Konsultowany: partner musi zostać poproszony o opinie, a informacja zwrotna musi być brana pod uwagę

I – Informed/Poinformowany: partner musi być informowany na bieżąco o postępach rozwoju planu

Poza podziałem zadań, dokładny zakres wkładu specjalistycznego powinien być wyszczególniony w specyfikacji, wyraźnie określając wyniki, odpowiednie dane, ramy czasowe, informacje towarzyszące i koszty. Specyfikacje są kluczowe dla zapewnienia, że wyniki są osiągnięte w wymaganym terminie i przy uniknięciu jakichkolwiek niejasności.

Wreszcie, powinny zostać zaplanowane regularne spotkania aktualizacyjne, w celu śledzenia postępów wkładu od wszystkich partnerów uczestniczących w realizacji zadań.



4 Rozwiń swoje horyzonty

Mamy nadzieję, że odebrali Państwo ten podręcznik jako pomocne źródło informacji, pozwalające dowiedzieć się więcej o współpracy instytucjonalnej w planowaniu zrównoważonego rozwoju mobilności miejskiej. Jeśli chcą Państwo poszerzyć swoje horyzonty jeszcze bardziej, polecamy zapoznanie się z następującymi materiałami, które uzupełniają ten podręcznik i są dostępne na stronie internetowej projektu CH4ALLENGE:

- **Broszura ‘quick facts’:** zwięzłe streszczenie powodów dla prowadzenia współpracy instytucjonalnej oraz sposobów ustanawiania skutecznych partnerstw dla planowania zrównoważonej mobilności miejskiej
- **Kurs e-learningowy:** interaktywny kurs online na temat współpracy w ramach i pomiędzy organizacjami w celu opracowania i wdrożenia SUMP
- **Profile Krajowe CH4ALLENGE:** analiza różnic politycznych, prawnych, społecznych i technologicznych we współpracy instytucjonalnej w Belgii, Chorwacji, Republice Czeskiej, Francji, Niemczech, na Węgrzech, w Polsce, Rumunii i Wielkiej Brytanii

Jeśli jesteś zainteresowany innymi materiałami dotyczącymi współpracy instytucjonalnej w rozwoju i wdrożeniu SUMP, warto przyrzeć się następującym zasobom opartym na praktyce:

- Program badawczy **DISTILLATE** (www.distillate.ac.uk) Forrester, J. (2008), Przewodnik DISTILLATE dot. Partnerskiej Pracy Międzysektorowej i Wewnątrz Organizacyjnej dla Podejmowania Decyzji w Zrównoważonym Transporcie
- **Projekt GUIDEMAPS** Kelly, J. i wsp. (2014) „Skuteczne podejmowanie decyzji w transporcie. Podręcznik zarządzania projektem i angażowana interesariuszy. Tom 1: Konceptje i narzędzia

- **Wytyczne SUMP** Rupprecht Consult (2014), Wytyczne. Opracowanie i wdrożenie planu zrównoważonej mobilności miejskiej.
- **Projekt EPTA** (www.eptaproject.eu) Projekt EPTA (2014), Stanowisko i Wytyczne
- **Projekt KonSULT** (www.konsult.leeds.ac.uk/dmg) Projekt KonSULT (2014), Przewodnik dla Decydentów

Ponadto CH4ALLENGE wypracował znaczną liczbę pomocnych materiałów dotyczących planowania zrównoważonej mobilności w mieście, które mają na celu pomóc planistom w zakresie mobilności zainicjować rozwój SUMP oraz zoptymalizować ich procesy planowania mobilności.

- **Samocena SUMP:** darmowe narzędzie internetowe, które umożliwia organom planującym ocenę zgodności ich planu mobilności z koncepcją SUMP Komisji Europejskiej
- **Słowniczek SUMP:** krótka definicja ponad 120 specjalistycznych słów, terminów i skrótów związanych z tematyką planowania zrównoważonej mobilności w mieście
- **Curriculum CH4ALLENGE:** zarys kluczowych elementów nauczanych przy organizowaniu szkoleń związanych z SUMP i czterema wyzwaniem
- **Kurs online „Podstawy SUMP”:** kompleksowy kurs e-learningowy dla praktyków na temat koncepcji SUMP oraz proceduralnych elementów cyklu SUMP
- **Artykuł w Wikipedii:** Dołącz do społeczności Wikipedii i wesprzyj artykuł nt. SUMP, opublikowany przez projekt CH4ALLENGE

Aby uzyskać więcej informacji dołącz do nas na www.sump-challenges.eu



5 Referencje

Pozostałe trzy podręczniki CH4LLENGE

Gühnemann (2016) Podręcznik SUMP Monitorowanie i Ocena: Ocena wpływu działań oraz ewaluacja procesów planowania mobilności. Dostępny na stronach:

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

May (2016) Podręcznik SUMP Dobór Działań: Wybór najbardziej efektywnych pakietów działań. Dostępny na stronach: www.eltis.org oraz www.sump-challenges.eu/kits

Rupprecht Consult (2016) Podręcznik SUMP Udział Społeczny: Aktywne angażowanie mieszkańców i interesariuszy w rozwój Planu Zrównoważonej Mobilności Miejskiej. Dostępny na stronach:

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

Inne istotne źródła

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Poly-SUMP (2016) *Planning sustainable mobility together*. Available from: www.poly-sump.eu

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

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



6 Kluczowa terminologia

Pojęcie	Definicja
Współpraca	Wspólne planowanie jest centralnym pojęciem procesu SUMP, który promuje komunikację i współpracę między organizacjami, zarówno poprzez integrację pionową i poziomą.
Integracja (planowanie zintegrowane)	Zintegrowane planowanie odnosi się do współpracy i wspólnej pracy w ramach i pomiędzy organizacjami w celu opracowania i wdrożenia planu. Taka współpraca może obejmować dostosowanie celów i polityk oraz wymianę wiedzy, danych, zasobów, finansów i uprawnień pomiędzy kilkoma organizacjami.
Interdyscyplinarny	Interdyscyplinarny odnosi się do procesu planowania, programu lub projektu, który obejmuje więcej niż jedną gałąź wiedzy lub sektor (np. transport, ochrona zdrowia, środowisko, polityka, inżynieria, psychologia).
Kluczowy interesariusz	Główni interesariusze to osoby lub organizacje posiadające uprawnienia polityczne, prawne, funkcjonalne i finansowe, a także odpowiednie kompetencje.
Przywództwo	Przywództwo odnosi się do czynności przewodzenia grupie osób/ organizacji, lub posiadania możliwości, by podjąć takie działanie. Odnosi się czasem do różnych stylów przywództwa, które może być np. bardziej demokratyczne lub autorytatywne.
Władze sąsiadujące	Władze sąsiadujące odnoszą się do innego hrabstwa, miasta, dzielnicy lub powiatowego organu znajdującego się na obszarze funkcjonalnym miasta, które jest wiodącym w przygotowaniu i realizacji SUMP.
Organogram / schemat organizacyjny	Organogram jest graficznym przedstawieniem struktury jednej lub kilku organizacji pokazujący wzajemne relacje wydziałów i stanowisk pracowniczych.
Partnerstwo	Partnerstwo odnosi się do uzgodnionej struktury współpracy między dwiema lub więcej stronami, dla wspólnej pracy i ostatecznego wypracowania dokumentu SUMP. W podręczniku "partnerstwo" nie odnosi się do określonego typu struktury współpracy.
(Lokalne) władze planujące	Władze publiczne, takie jak miasto, powiat lub gmina posiadające odpowiednie uprawnienia i odpowiedzialność za opracowanie SUMP. Zarządza przygotowaniem, realizacją i oceną planu mobilności.






Pojęcie	Definicja
Zarząd projektu	Zarząd projektu to zespół lub osoba w ramach organu planistycznego odpowiedzialna za zarządzanie całym procesem SUMP. Nazwa odzwierciedla fakt, że proces współpracy instytucjonalnej powinien być zarządzany jak projekt.
Macierz RASCI	Macierz RASCI jest narzędziem do zarządzania projektem, które pomaga wyjaśnić role i obowiązki różnych organizacji i osób w złożonych strukturach. RASCI to akronim pochodzący od pięciu kluczowych najczęściej używanych kryteriów: Odpowiedzialny, Odpowiadający, Wspierający, Konsultowany i Informowany.
Zasoby	Termin ten odnosi się do pieniędzy, materiałów, pracowników i innych aktywów, które mogą być wykorzystane przez osobę lub organizację do podjęcia zadania.
Proces SUMP	Proces SUMP odnosi się do całego cyklu SUMP i obejmuje analizę warunków wejściowych; definicję procesu SUMP; opracowanie wizji, zamierzeń, scenariuszy i celów; jak również przygotowanie i wdrożenie planu.



O CH4LLENGE

Współfinansowany przez UE projekt „CH4LLENGE- odpowiedź na kluczowe wyzwania planowania zrównoważonej mobilności miejskiej” (2013-2016), starał się odpowiedzieć na cztery istotne bariery dla rozwoju Planów Zrównoważonej Mobilności Miejskiej (SUMP) w Europie.

 Udział społeczny	Aktywne angażowanie lokalnych podmiotów i obywateli w procesy planowania mobilności
 Współpraca	Poprawa współpracy geograficznej, politycznej, administracyjnej i międzyresortowej
 Wybór działań	Określenie najbardziej odpowiedniego pakietu działań dla osiągnięcia celów polityki danego miasta
 Monitorowanie i ocena	Ocena wpływu działań i ocena procesu planowania mobilności

Dziewięć europejskich miast partnerskich było zaangażowanych w projekt CH4LLENGE. Ponadto w projekcie wzięło udział 30 miast spoza konsorcjum, wszystkie przekonane co do woli poprawy ich planowania mobilności, reprezentujące różnorodność kultur i kontekstów zaangażowanych w planowanie zrównoważonej mobilności w mieście. Miasta CH4LLENGE wspierane były przez grupę organizacji o dużym doświadczeniu w pracy nad planowaniem mobilności oraz SUMP.

Dla każdego wyzwania, miasta projektu przeanalizowały swoją lokalną sytuację transportową, opracowały nowe strategie rozwiązywania swoich problemów z mobilnością i sprawdziły rozwiązania w projektach pilotażowych, w celu przezwyciężenia barier dotyczących udziału społecznego, współpracy, doboru działań oraz monitorowania i oceny.

Miasta z dużym doświadczeniem w zintegrowanym planowaniu transportu, a także miasta zmierzające do zainicjowania ich pierwszego procesu SUMP powinny skorzystać z rezultatów CH4LLENGE.

Zestawy CH4LLENGE

Opracowano cztery zestawy CH4LLENGE w oparciu o wyniki z działań szkoleniowych CH4LLEGE z udziałem władz lokalnych i krajowych odpowiedzialnych za planowanie, doświadczenia z innych krajowych i europejskich inicjatyw dotyczących SUMP oraz z programów pilotażowych CH4LLENGE prowadzonych w uczestniczących miastach partnerskich. Każdy zestaw dotyczy jednego wyzwania i składa się z kompleksowego przewodnika, broszury oraz interaktywnego kursu. Podręczniki i broszury są dostępne w językach angielskim, czeskim, chorwackim, holenderskim, francuskim, niemieckim, węgierskim, polskim i rumuńskim.

