

MANUÁL SPOLUPRÁCE INSTITUCÍ

V PROCESU PLÁNOVÁNÍ UDRŽITELNÉ MĚSTSKÉ MOBILITY



Supported by:



Federal Ministry
for the Environment, Nature Conservation
and Nuclear Safety



European
Climate Initiative
EUKI



Climate mitigation through
sustainable urban mobility

based on a decision of the German Bundestag

Vydavatel



Centrum dopravního výzkumu, v. v. i. (CDV),
Líšeňská 33a, 636 00 Brno,
Česká republika,
e-mail: cdv@cdv.cz ,
web: www.cdv.cz

Název

Manuál: Spolupráce institucí v procesu plánování udržitelné městské mobility

Autoři

Mgr. Alena Klímová, Mgr. Michal Bajgart, Ing. Roman Čámpula, Mgr. Zdeněk Dytrt, Mgr. Jana Kočková, Mgr. Barbora Novotná Březovská, Ph.D.

ISBN 978-80-88074-44-1 (tisk)

ISBN 978-80-88074-46-5 (online; pdf)

© Centrum dopravního výzkumu, v. v. i.
2023

Financováno z

Publikace byla zpracována v rámci projektu CLIMASUM, který je součástí Evropské iniciativy pro klima (EUKI). EUKI je nástroj financování projektů německého Spolkového ministerstva hospodářství a ochrany klimatu (BMWK). Soutěž o projektové záměry v rámci EUKI realizuje Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Zastřešujícím cílem EUKI je podpora spolupráce v oblasti klimatu v rámci Evropské unie (EU) za účelem snížení emisí skleníkových plynů.

Za názory uvedené v této publikaci nese výhradní odpovědnost autor (autoři) a nemusí nutně vyjadřovat názory Spolkového ministerstva hospodářství a ochrany klimatu (BMWK).



Podporováno



Federal Ministry
for the Environment, Nature Conservation
and Nuclear Safety



European
Climate Initiative
EUKI

based on decision of the German Bundestag

Partneři projektu



**Centar za
životnu sredinu**

Obsah

1.1	Průvodce pro čtenáře	7
1.2	Spolupráce institucí v kontextu plánování mobility	9
2.1	Metodologický kontext a situace v Česku a v zahraničí	13
2.2	Koho zapojit do přípravy plánu mobility – příklady institucionálních partnerů	17
2.3	Zkušenosti měst se spoluprací v plánovacím procesu	21
2.3.1	Konkrétní podoby institucionální spolupráce	22
2.3.2	Formy komunikace mezi institucemi	25
2.3.3	Výzvy v oblasti spolupráce	28
3.1	Magistrát a městský úřad	33
3.2	Nižší organizační jednotky samosprávy	36
3.3	Organizace zřizované městem	37
3.4	Sousední územní samosprávné celky	39
3.5	Vyšší územní samosprávné celky	40
3.6	Regionální úřady státních organizací	42
3.7	Provozovatelé dopravy	43
3.7.1	Veřejná doprava	43
3.7.2	Soukromí provozovatelé dopravy	45
3.8	Organizace plnící funkci vlastníků a správců dopravní a technické infrastruktury	48
3.10	Neziskové organizace	51
3.11	Akademická sféra	52
3.12	Externí neakademičtí experti	53

3.13 Místní podniky	53
4.1 Přípravná fáze	56
4.1.1 Identifikace relevantních partnerů pro konkrétní SUMP	57
4.1.2 Nastavení komunikace	60
4.2 Analytická fáze	65
4.2.1 Zhodnocení plánovaných staveb a jejich dopadů	65
4.2.2 Zhodnocení současného stavu dopravy ve městě	67
4.3.1 Tvorba vize a cílů budoucí podoby mobility ve městě	68
4.3.3 Hodnocení přínosů opatření	72
4.3.4 Tvorba akčního plánu	74
4.3.5 Představení výsledného dokumentu SUMP	77
4.4 Implementace, monitoring a hodnocení	79
4.4.1 Spolupráce v rámci implementace	79
4.4.2 Průběžné vyhodnocení indikátorů a úprava opatření	81
5.3 Trenčín: Politická podpora plánu mobility	91
5.4 Zlín: Zřízení tematické pracovní skupiny pro každý druh dopravy	92
Závěrečná doporučení	92
Přehled použitých zkratk	92
Závěrečná doporučení	94
Přehled použitých zkratk	97
Reference	98

1

PRŮVODCE PRO ČTENÁŘE





1.1 Průvodce pro čtenáře

Plány udržitelné městské mobility (známé pod anglickou zkratkou SUMP), jsou hlavním strategickým nástrojem komunální a regionální úrovně pro transformaci dopravy s cílem snižovat emise z dopravy. Tento cíl přispívá k naplňování Zelené dohody pro Evropu, v níž se Evropská unie zavázala dosáhnout do roku 2050 klimatické neutrality a její členské státy se zavázaly do roku 2030 snížit čisté emise skleníkových plynů alespoň o 55 % ve srovnání s úrovní v roce 1990.

Jednou ze základních charakteristik, kterou se koncept plánů udržitelné městské mobility odlišuje od tradičního technokratického přístupu v plánování, je podpora účasti občanů a meziodvětvové koordinace – nedílnou součástí plánovacího

procesu je tedy spolupráce institucí. Komplexní plánovací proces, který předchází zpracování výsledného strategického dokumentu, vyžaduje zapojení velkého množství aktérů z různých sektorů a odvětví a jejich vzájemnou koordinaci, která zajistí, že v plánu a v přijatých opatřeních budou přiměřeně zohledněny všechny výzvy a potřeby daného území. To zahrnuje intenzivní spolupráci, výměnu informací, znalostí, zkušeností a konzultace mezi zpracovatelskou společností, institucemi, místní i regionální správou, politiky a občany.

Manuál „Spolupráce institucí v procesu plánování udržitelné městské mobility“ si klade za cíl usnadnit spolupráci aktérů v plánovacím procesu a poskytnout městům a zpracovatelům plánů udržitelné městské mobi-



lity doporučení k úspěšné a efektivní spolupráci. V tomto smyslu rozšiřuje publikaci „Institucionální spolupráce: Spolupráce s institucionálními partnery v kontextu Plánů udržitelné městské mobility“ (Cré a kol., 2016) a doplňuje ji o český kontext a místní příklady z praxe. Společně s metodikami a dalšími příručkami, které byly v Česku publikovány, tak pomůže odborníkům plánujícím dopravu v našich (a případně slovenských městech) nalézt vhodné metody a přístupy pro daný kontext a situaci.

Úvodní část manuálu přibližuje čtenářům spolupráci institucí v kontextu plánování udržitelné mobility, její význam a s ní spojené výzvy, zatímco druhá zprostředkuje pohled metodik s příklady fungování institucionální spolupráce v českém a evropském kontextu, přehled toho, jaké typy

institucí se mohou na přípravě plánu udržitelné městské mobility podílet, a shrnutí zkušeností českých měst v oblasti spolupráce z praxe. Následuje hlavní část manuálu (třetí a čtvrtá kapitola) s konkrétními doporučeními, která se věnuje tomu, jak by měla probíhat spolupráce z pohledu jednotlivých institucí a z pohledu jednotlivých fází přípravy plánu udržitelné městské mobility. Doporučení doplňuje navazující část manuálu o místní příklady z České republiky a Slovenska. Závěrečná část je věnována shrnutí klíčových doporučení a přehledu zapojení konkrétních partnerů do jednotlivých aktivit v průběhu plánovacího procesu. Publikace byla vytvořena v rámci projektu CLIMASUM (Climate Mitigation through Sustainable Urban Mobility), který je součástí Evropské iniciativy na ochranu klimatu (EUKI), nástroje financování projektů němec-



kého Spolkového ministerstva hospodářství a ochrany klimatu (BMWK). Projekt CLIMASUM je řešen v rámci konsorcia partnerů z Chorvatska (ODRAZ), České republiky (CDV) a Bosny a Hercegoviny (CZZS) a jeho cílem je seznámit samosprávy v těchto státech (a dále na Slovensku a ve Slovinsku) s plány udržitelné městské mobility (SUMP) a nabídnout jim

metodické nástroje pro jejich zpracování a implementaci.

Věříme, že tento manuál pomůže městům nastavit úspěšnou spolupráci s institucemi vedoucí ke zpracování kvalitních plánovacích dokumentů a realizaci efektivních dopravních opatření, která podpoří jejich přechod k udržitelnějším městským dopravním systémům.

1.2 Spolupráce institucí v kontextu plánování mobility

Plán udržitelné městské mobility (SUMP – Sustainable Urban Mobility Plan) představuje strategický plánovací nástroj municipalit, resp. místních samospráv, který je určen k tomu, aby podpořil rozvoj a vzájemnou integraci všech druhů dopravy, které jsou provozovány v obci i v návaznosti na ni. Jednou z hlavních myšlenek plánu udržitelné městské mobility je

však také důraz na podporu a rozvoj udržitelných druhů dopravy. Česká republika deklaruje (Ministerstvo dopravy ČR, 2021), že „cílem plánů udržitelné městské mobility je dosáhnout co nejnižšího podílu individuální automobilové dopravy a stupně automobilizace (počet aut / tis. obyvatel). V případě plánu udržitelné mobility města se jedná o nastavení takových



opatření, která sníží IAD (individuální automobilovou dopravu) a naopak podpoří využívání veřejné hromadné a aktivní dopravy. Hlavními důvody jsou ochrana životního prostředí a veřejného zdraví, ale i nedostatečná kapacita veřejného prostoru“. Z toho vyplývá, že je kladen důraz na podporu a rozvoj ostatních způsobů dopravy prostřednictvím multimodálního přístupu, který logicky vede ke komplexnosti a integraci plánovacího procesu založeného na spolupráci mezi projektanty, politiky, institucemi, místními i regionálními organizacemi a také občany.

Je třeba si uvědomit, že tvorba plánu je PROCES, který zahrnuje spolupráci/participaci zainteresovaných subjektů, následně monitorování tohoto procesu a jeho evaluaci. Některé z těchto činností jsou přímo

navázány na jednotlivé části, jiné jsou realizovány kontinuálně po celou dobu procesu.

Metodika Institucionální spolupráce (Cré a kol., 2016) výstižně definuje čtyři klíčové úkoly v oblasti tvorby plánu udržitelné městské mobility:

- Institucionální spolupráce
- Participace
- Výběr opatření
- Monitorování a evaluace

Každá z oblastí má své specifické nároky, a především specifické dopady.

Naše příručka je zaměřena na první z bodů – institucionální spolupráci.

Fakt, že podpora a rozvoj udržitelné mobility je prioritou (nejen) České republiky, způsobuje, že na jejím plánování a realizaci se podílí celá řada subjektů a institucí, které by měly být ve vzájemné synergii – spolupráce, koordinace a konzultace (Guidelines,



2nd Edition 2019 – to jsou základní principy, které lze aplikovat na všech úrovních tvorby plánu. Spolupráce zajistí integritu výsledného plánu v rámci všech dalších pravidel a relevantních dokumentů (územní plány, potřeby sociálního sektoru, potřeby zvoleného území v oblasti energetiky apod.). Dále umožní výše zmíněné principy komunikaci mezi klíčovými

partnery, mezi které nepatří pouze řídicí subjekty (vedení obcí, odbory, městské organizace – např. dopravní podnik nebo organizace zajišťující technické služby), ale také subjekty na úrovni regionu či státu, nebo naopak lokální subjekty typu neziskových organizací.

Formy spolupráce jsou v metodikách rozlišovány převážně takto:

- **Horizontální spolupráce** – subjekty spolupracují bez hierarchických vazeb, např. spolupráce mezi místní samosprávou a soukromými provozovateli dopravy

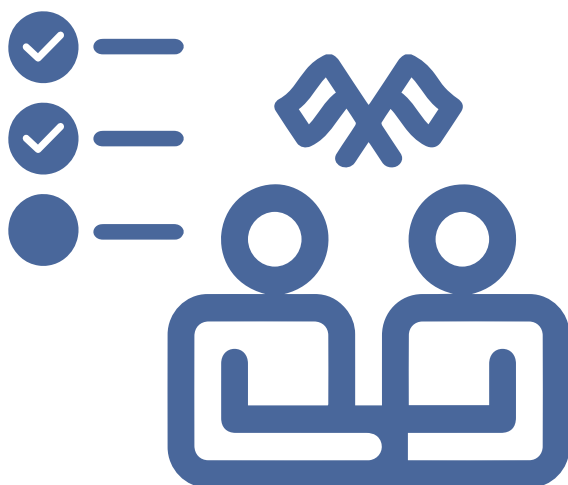
- **Vertikální spolupráce** – spolupráce mezi organizacemi, které se řídí hierarchickými vazbami, např. spolupráce mezi samosprávou a provozovatelem veřejné dopravy nebo spolupráce samosprávy/obce s okresy, kraji a správními úřady

- **Územní spolupráce** – určující pro spolupráci je geografická oblast, nikoliv administrativní vazby

- **Mezioborová spolupráce** – typicky spolupráce mezi různými odbory jedné samosprávy, resp. mezi organizacemi s rozdílnou odborností
Dobrá spolupráce mezi institucemi, organizacemi a subjekty pomáhá vytvářet kvalitní SUMP coby základ pro podporu udržitelné a funkční mobility, a tedy zvyšování kvality života společnosti.

2

SOUČASNÝ STAV INSTITUCIONÁLNÍ SPOLUPRÁCE





2.1 Metodologický kontext a situace v Česku a v zahraničí

Důležitost spolupráce napříč institucemi je reflektována snad ve všech příručkách a metodikách k tvorbě plánů a strategií zaměřených na mobilitu. Česká Metodika pro přípravu plánů udržitelné mobility měst České republiky (Jordová a kol., 2015), vydaná Centrem dopravního výzkumu a certifikovaná Ministerstvem dopravy ČR, se k institucionální spolupráci staví jako k nezbytné součásti procesu zpracování plánu udržitelné mobility. Aktivní zapojení širokého okruhu zainteresovaných stran a jejich podíl na výsledném dokumentu považuje za základní charakteristiku udržitelného plánování. Participace přináší nové vstupy a pohledy na problematiku, a tím zajišťuje jeho komplexnost. V praxi zapojování zainteresovaných skupin v procesu plánování předchází pozdějším názorovým neshodám

a problémům při schvalování dílčích fází plánu. Tím, že jsou zainteresované strany zapojeny od počátku a stávají se tak „spoluautory“ výsledného dokumentu, se zvyšuje šance, že budou mít vlastní zájem na jeho implementaci.

Podle stejné metodiky znamená aktivní zapojení jednotlivých aktérů především předávání podnětů a připomínek a spoluvytváření plánu udržitelné městské mobility. Zásadním principem je v průběhu celého plánovacího procesu zapojovat všechny druhy dotčených stran a věnovat se jejich konkrétním požadavkům, za účelem zvýšení kvality, efektivity, transparentnosti, akceptovatelnosti a legitimacy plánu. Institucionální aktéři mohou být dle metodiky zapojeni v rámci řídicí skupiny nebo lépe v rámci pracovních skupin.



Metodika vytvořená v rámci evropského projektu CH4LLENGE „Řešení klíčových výzev v plánování udržitelné městské mobility“, který spolufinancuje Evropská komise a koordinuje společnost Rupprecht Consult, se také dotýká tématu spolupráce jednotlivých aktérů na plánování udržitelné městské mobility. Do češtiny přeložená verze Institucionální spolupráce: Spolupráce s institucionálními partnery v kontextu Plánů udržitelné městské mobility (Cré a kol. 2016) informuje o tom, jak a koho oslovit ke spolupráci. Veřejný správní orgán, který hraje hlavní roli v přípravě plánu udržitelné městské mobility, by měl do přípravy plánu zapojit další institucionální aktéry: jiná oddělení v rámci místní samosprávy, obecní úřady, politické subjekty, sousední komunity, správní orgány vyšší úrovně. V tomto kontextu je institucionální

spolupráce chápána jako proces spolupráce v rámci i mezi organizacemi. Podobně jako participace veřejnosti je institucionální spolupráce považována za průřezový proces, který musí být implementován v rámci celého cyklu plánovacího procesu.

Metodika (Cré a kol., 2016) se věnuje i srovnání jednotlivých evropských regionů z pohledu rozvinutosti institucionální spolupráce. V některých zemích existuje normativní rámec, který zavazuje samosprávy postupovat určitým způsobem. Například ve Vlámsku (Belgie) se příprava a realizace plánu udržitelné městské mobility řídí regionální vyhláškou. V případě institucionální spolupráce musejí vlámské samosprávy ustavit místní řídicí komisi a regionální komisi pro mobilitu a také spolupracovat s předem určenými konzultačními orgány. Ve



Velké Británii zákon o dopravě zavazuje místní dopravní orgány konzultovat plány s některými typy subjektů (s provozovateli autobusové dopravy, provozovateli železniční dopravy, okresními úřady). Jiné země stanovují národní směrnice, které poskytují rady obcím, koho zapojovat – tyto směrnice však nejsou právně závazné.

V Německu například není institucionální spolupráce pro dokumenty typu SUMP právně definována, nicméně byla zveřejněna různá doporučení pro neformální plány rozvoje dopravy, jež dávají nezávazné rady v oblasti institucionální spolupráce. Jako příklad dobré praxe můžeme uvést Drážďany, kde v rámci tvorby plánu udržitelné městské mobility vznikl kulatý stůl, tj. pracovní skupina, jejíž činnost je založena na pracovní smlouvě, která je platná dodnes. Poté, co městská rada

schválila SUMP 2025plus, se členové kulatého stolu nabídli, že budou pokračovat v práci na podpoře implementační a hodnotící fáze. Práce komise se během procesu hodnocení a implementace změnila. Zaměřuje se zejména na projednávání témat souvisejících s budoucím rozvojem dopravy. V rámci procesu hodnocení členové kulatého stolu vypracovali vlastní návrhy týkající se tohoto procesu a potřeby aktualizace cílů, opatření a koncepcí. Ve své práci pokračuje také regionální kulatý stůl, který zahrnuje zástupce sousedních okresů a obcí, Saské státní ministerstvo hospodářství, práce a dopravy, regionální svazy veřejné dopravy a regionální plánovací instituce. Práce komise zahrnuje komunikaci a sdílení a projednávání dopravních plánů, které ovlivňují společné zájmy všech zúčastněných.



Podobně jako v případě zapojování širší veřejnosti vstupuje do hry při zapojování institucí tzv. kultura spolupráce, která je v některých zemích více rozvinutá než v jiných. V případě zemí, kde je nadšení pro spolupráci nízké, je proces institucionální spolupráce náročnější. V českém kontextu se osvědčila spolupráce v rámci ITI a fungování specificky zaměřených pracovních skupin, které je ovšem založeno na entusiasmu jejích členů a nevyplývá ze zákonné povinnosti. V České republice, podobně jako v jiných státech střední Evropy, neexistuje žádné opatření, které by zákonně zavazovalo jednotlivé instituce ke spolupráci při tvorbě plánu udrž-

telné městské mobility. Prakticky však zapojení některých aktérů podmiňuje schválení dokumentu či ovlivňuje možnosti čerpání evropských dotací. Například v oblasti veřejné dopravy je nutná součinnost provozovatelů dopravy, dopravních podniků jako příspěvkových organizací a krajských organizátorů veřejné dopravy, kteří musí postupovat jednotně v případě čerpání dotací. Podobně se díky praktickým důsledkům nelze vyhnout spolupráci s krajským ředitelstvím Policie ČR, které dává posudky k dopravnímu značení na komunikacích či k úpravě režimů stání v parkovacích zónách.



2.2 Koho zapojit do přípravy plánu mobility – příklady institucionálních partnerů

Městská mobilita je tématem, které se dotýká velkého množství aktérů a stejně tak široká je i paleta institucí, které vstupují do procesu přípravy plánu mobility. Kdo konkrétně může být zapojen? Tabulka níže (Tab. 1) uvádí přehled institucí s nimiž obvykle spolupracují česká města, sestavený na základě dostupných komunikačních strategií dokončených plánů udržitelné městské mobility a uvedených složení odborných pracovních skupin. V prvním sloupci tabulky jsou rozlišeny čtyři základní úrovně spolupráce, a to v rámci městské samosprávy a podřízených organizací, v širším

území, s provozovateli dopravy a vlastníky dopravní infrastruktury a napříč sektory. Následně jsou v prostředním sloupci uvedeny typy instituce odpovídající dané úrovni spolupráce a v pravém sloupci příklady konkrétních institucí na příkladu z České republiky.





Tab. 1 Zapojení institucí do odborných pracovních skupin SUMP v českých městech

Úroveň spolupráce	Typ instituce	Příklad instituce
Spolupráce v rámci městské samosprávy a podřízených organizací	Magistrát / městský úřad	Odbor dopravy (mj. koordinátor cyklistické dopravy/mobility*)
		Odbor regionálního/strategického rozvoje (včetně oddělení ITI a/nebo metropolitní spolupráce*)
		Odbor územního plánování/rozvoje
		Odbor řízení projektů a dotací
		Odbor životního prostředí
		Odbor investic a majetku
		Odbor komunálních služeb
		Odbor kanceláře primátora
		Odbor mediální komunikace, propagace a marketingu
	Politická reprezentace	Vedení města (primátor/starosta, náměstci primátora/místostarostové)
		Zastupitelé, radní (zástupce z každé politické strany)
	Nižší organizační jednotky samosprávy	Městské části*
		Městské obvody*
	Organizace zřizované městem	Technické služby a organizace spravující městské komunikace (např.: Služby Města Jihlavy s.r.o, Technické sítě Brno, a.s., Brněnské komunikace, a.s.)
		Institut plánování a rozvoje Kancelář architekta města*
		Městská policie



Úroveň spolupráce	Typ instituce	Příklad instituce
Širší územní spolupráce	Sousední územní samosprávné celky	Okolní města a obce (starostové)
		Odbor dopravy sousedního města*
	Vyšší územní samosprávné celky	Odbor dopravy příslušného kraje
		Odbor regionálního/strategického rozvoje příslušného kraje
		Odbor životního prostředí příslušného kraje
	Regionální úřady státních organizací	BESIP CSPSD (krajská pobočka)
		ŘSD ČR (místní/nejbližší provozní úsek)
		Krajská hygienická stanice*
Spolupráce s vlastníky, správci a provozovateli dopravní a technické infrastruktury	Koordinátoři a provozovatelé dopravy	Organizátor veřejné dopravy příslušného kraje
		Dopravní podnik města
		Provozovatel dráhy, železniční dopravy (České dráhy, ...)
		Soukromí provozovatelé autobusové dopravy (ČSAD, Arriva,.)
		Provozovatelé služeb sdílené mobility a/nebo mikromobility
		Provozovatelé taxislužeb*
		Provozovatel letiště*
		Provozovatel přístavu*
		Kurýrní a doručovací služby (např. Česká pošta – pokud je ve městě depo)*
	Organizace plnící funkci vlastníků a správců dopravní a technické infrastruktury	Správa železnic (oblastní ředitelství)
		Správa a údržba silnic příslušného kraje
		Vlastníci/provozovatelé parkovišť
		Další vlastníci dopravní infrastruktury, pokud nejsou zahrnuti v rámci jiné skupiny (např.: obce v řešeném území, vlastníci cyklistické infrastruktury)



Úroveň spolupráce	Typ instituce	Příklad instituce
Mezisektorová spolupráce (výše neuvedená)	Složky integrovaného záchranného systému	Hasičský záchranný sbor*
		Zdravotnická záchranná služba*
		Policie ČR (<i>dopravní inspektorát</i>)
	Neziskové organizace	Spolky se zaměřením na dopravu (<i>např.: cyklistické organizace, asociace motoristů, ...</i>) a ochranu životního prostředí
		Sdružení a organizace zaměřené na bezbariérovost (<i>např.: Centrum pro zdravotně postižené, Organizace vozíčkářů, Svaz tělesně postižených – místní organizace, krajské organizace Národního institutu pro integraci osob s omezenou schopností pohybu a orientace ČR apod.)*</i>)
	Akademická sféra	Univerzity, vysoké školy*
		Výzkumné instituce*
	Externí neakademičtí experti	Konzultanti, projektanti a další odborníci
	Místní podniky	Významní zaměstnavatelé a centra generující dopravu (<i>např.: nemocnice, technologická centra, průmyslové parky, nákupní centra a obchodní zóny</i>)
		Malé podniky*

Vysvětlivky: * – v případě, že se instituce ve městě nachází / dle lokálního kontextu a řešené problematik

Do procesu plánování doporučujeme zapojit co nejširší spektrum typu institucí. Výše uvedený výčet je nicméně spíše modelovým příkladem, protože ne vždy

je reálné zapojit všechny subjekty (některé instituce se nacházejí pouze v největších městech). Konkrétní výběr institucionálních partnerů by měl odrážet místní



kontext a potřeby města, respektive řešenou problematiku. Z tohoto důvodu jsou příklady institucí, které mohou být specifické pro určité město označeny symbolem (*), který znamená, že je třeba posoudit, zda je jejich zapojení relevantní pro místní kontext a řešenou problematiku.

2.3 Zkušenosti měst se spoluprací v plánovacím procesu

Reálné zkušenosti měst s institucionální spoluprací na dopravních projektech a reflexe jejich pozitiv a negativ byly mapovány pomocí polostrukturovaných rozhovorů se zástupci měst odpovědnými za agendu dopravy a mobility. Provedli jsme šest hloubkových rozhovorů online i osobní formou. Respondenty byli pracovníci městských úřadů, kteří se při své práci zabývají projekty v oblasti dopravy a mobility a spolupracují v těchto tématech s jinými institucemi. Základem pro rozhovory byl polostrukturovaný scénář zahrnující hlavní témata, která byla v jednotlivých rozhovorech dále do hloubky rozvíjena. Důraz byl kladen na praktické zkušenosti respondentů s institucionální spoluprací a související hodnocení jejich pozitiv a negativ. Dotázaní pracují ve městech různé velikosti v řadě českých a moravských regionů. Z důvodu anonymity výzkumu o nich neuvádíme bližší informace. Všechny reference na konkrétní výroky dotázaných jsou kvůli anonymizaci uváděny v mužském rodě.



2.3.1 Konkrétní podoby institucionální spolupráce

Institucionální spolupráce je tématem především pro zástupce větších měst, kteří pracují na větším počtu a spektru projektů týkajících se dopravy a mobility a setkávají se s více typy různých institucí. V Praze například potřeba institucionální spolupráce vzniká již tím, že Pražská integrovaná doprava zasahuje kromě hlavního města i do tří dalších krajů. I představitelé menších měst ovšem při rozhovorech přinášeli k tématu relevantní a zajímavé příspěvky.

Z projektů, o nichž respondenti hovořili, můžeme zmínit plány udržitelné mobility a jejich aktualizace, parkovací politiky, plány dopravní obslužnosti, cyklogenerely, cyklostrategie a jiné aktivity v oblasti cyklistické dopravy, výstavby a rekonstrukce nádraží

a dopravních terminálů, rekonstrukce ulic a veřejných prostranství, spolupráce se školami na projektech bezpečné docházky dětí, projekty na odstraňování bariér ve veřejném prostoru a podobně. Jeden z respondentů upozornil, že širší rozsah institucionální spolupráce pro odpovědné pracovníky měst znamená větší objem práce, nutnost zdokumentovat a zpracovat obdržené připomínky a může tak dojít k průtahům.

Řada zkušeností s institucionální spoluprací vychází z období, kdy města zpracovávala plány udržitelné městské mobility. Kontakt s jinými institucemi (v terminologii SUMP odborná veřejnost či stakeholderi) byl většinou delegován na zpracovatele plánu. Některým městům se osvědčil



model zapojení třetí strany – nezávislého experta či projektového manažera, který z pověření města dohlížel na dodržování zadávací dokumentace, přizpůsoboval obecné zásady pro tvorbu plánu udržitelné městské mobility velikosti a konkrétním podmínkám města a zapojoval se i do institucionální spolupráce.

Nejednoznačné zkušenosti mají respondenti se spoluprací s institucemi z prostředí občanské společnosti. Jsou uváděny příklady úspěšné a přínosné spolupráce s organizacemi postižených či seniorů nebo aktivní přístup zástupců neziskového sektoru ke shánění sponzorů pro veřejně prospěšné projekty. Existují ale i zkušenosti negativní, kdy dotázaní zmiňují obtížnou spolupráci s příliš vyhraněnými organizacemi, kterým se navíc někdy podaří personálně

obsadit některou z existujících institucí a vtisknout jí své názorové zaměření (slovy jednoho z respondentů instituci “převzít”). Realizace projektů se pak dále komplikuje. Tyto organizace se také zaměřují hlavně na zahajování a rozjíždění projektů či aktivit a mívají problém s jejich dokončením. Podle zkušeností respondentů zde často dochází k „přesvědčování přesvědčených“, kdy činnost organizací má vliv především na okruh jejich sympatizantů, a ne na širokou veřejnost. Pozitivní naopak je, že zástupci spolků z řad občanské společnosti při spolupráci s městem získají reálnou představu o komplikovanosti projektů v oblasti dopravy a mobility.

Rovněž s kooperací s komerční sférou mají dotázaní pozitivní i negativní zkušenost. Dobře funguje například spolupráce na provozování linek



hromadné dopravy určených především pro dojíždku zaměstnanců jednoho z velkých podniků. Firma se na provozu finančně podílí, má možnost určovat si časy odjezdů spojů podle svých potřeb. Jiným příkladem je angažovanost firem v akcích typu „Do práce na kole“.

Zejména střední a menší firmy se ovšem často zajímají pouze o témata, která jsou pro ně ekonomicky významná nebo se přímo dotýkají jejich fungování, v ostatních oblastech s městem příliš nekomunikují („firmy mají svoje starosti a na nás kašlou“). Respondent zmiňuje příklad autoškol, které se přes výzvy neúčastní projektů o bezpečnosti provozu, přestože na něj má jejich činnost velký vliv. Dotázaní také hovořili o firmách, které svou činností generují velký objem nákladní dopravy a nejsou ochotny

s městem spolupracovat na řešení souvisejících problémů. U větších organizací také existuje různá míra ochoty řešit dopady dojíždky svých zaměstnanců.

Pozitivně je hodnocena spolupráce s vysokými školami. Jejich představitelé jsou schopni dodat potřebnou odbornost, renomé univerzity také pomůže zvýšit důvěryhodnost projektu. V některých městech funguje i spolupráce s nižšími stupni škol. Odehrává se například formou školských parlamentů, jejichž prostřednictvím děti vznášejí požadavky na změny v režimech dopravy v okolí školy.

Ze spektra ostatních institucí byla uvedena řada konkrétních příkladů, kdy spolupráce nefunguje optimálně. Lze zmínit Ředitelství silnic a dálnic



ČR, které dle respondenta s městy nekomunikuje, neoznamuje jim včas opravy na jím spravovaných komunikacích a dochází tak k nežádoucím souběhům uzavírek. Další zkušenost se týká dopravních inspektorátů, které nepostupují konzistentně například při značení cyklistických komunikací nebo při výkladu oborových předpisů ministerstva dopravy. Veřejný ochránce práv (ombudsman) produkuje v praxi nerealizovatelná doporučení související s dopravou a mobilitou.

2.3.2 Formy komunikace mezi institucemi

I když se při institucionální spolupráci uplatňuje celá řada forem komunikace, objevuje se mezi respondenty preference osobního kontaktu. Posílila ji i zkušenost z období pandemie COVID-19, kdy nemožnost osobního setkávání a konání akcí s osobní účastí zbrzdila a zkomplikovala řadu probíhajících aktivit. Zejména větší města pořádají pro odbornou veřejnost a zástupce institucí workshopy, semináře, konference, kulaté stoly. Specifickým příkladem je každoročně konané setkání vedení jednoho z měst se starosty okolních obcí, jehož se účastní i zástupci Policie ČR, dopravců a dalších institucí, na němž se řeší všechny aktuální dopravní problémy i připravované akce.

V běžných pracovních aktivitách je dle situace a preferencí konkrétního pracovníka využívána jak osobní, tak i telefonická či elektronická komunikace. Poměrně běžným vzorcem je osobní setkání na začátku spolupráce nebo při personální obměně a následná spolupráce na dálku.



Výjimkou jsou písemná vyjádření, stanoviska či připomínky vydávaná městy, která mají svou ustavenou formu.

Zejména při zpracování plánu udržitelné městské mobility, ale také v rámci jiných projektů města zapojují i jiné formy komunikace. Získávají podněty z dotazníkových šetření (např. od firem, společenství vlastníků jednotek či majitelů obchodů na území města), z pocitových map nebo z osobních návštěv. V této souvislosti jeden z respondentů uvádí, že vyšší návratnost dotazníkových šetření mezi komerčními subjekty bývá dosažena, pokud je ve spolupráci s městem osloví profesní sdružení – např. hospodářská komora.

Součástí plánu udržitelné městské mobility bývají workshopy či kulaté

stoly, většinou v režii zpracovatele. Tyto metody pro sběr podnětů a výměnu zkušeností jsou respondenty obecně hodnoceny jako přínosné. Je zdůrazněna potřeba zkušeného vhodně vystupujícího a komunikujícího facilitátora a vhodně sestavených skupin při kulatých stolech. Zaznamenali jsme ovšem i negativní postoje představitele města k aktivitám konaným během kulatých stolů, které podle jeho zkušenosti pro sezvané odborníky působily neadekvátně a dětinsky.

Dotázaní upozorňují, že forma i obsah institucionální komunikace se při stejném projektu může významně lišit z hlediska obsahu i formy podle toho, s kým město komunikuje. Příkladem může být rekonstrukce městské ulice, kdy se jinak komunikuje se správcí technických sítí, jinak s developery, kteří v sousedství realizují výstavbu a opět jinak s majiteli obchodů nebo



zástupci společenství vlastníků jednotek. Jeden z respondentů hovořil o specifické podobě komunikace s menšími obcemi, kdy je pro město optimální pro spolupráci na projektu přesvědčit starostu obce, s jehož pomocí lze následně projekt prosadit v obecním zastupitelstvu.

Výměna dopravních dat a dat o mobilitě, která je také svébytnou formou institucionální kooperace, mezi institucemi není respondenty vnímána jako velký problém. Objevují se stížnosti na neochotu Českých drah sdílet data o cestujících, případně na špatnou spolupráci s firmami, které neposkytují údaje o objemu nákladní dopravy nebo o dělbě přepravní práce při dojíždě své zaměstnanců.

Menší města prací s daty, jejich sběr

a analýzu spíše outsourcují, nemají ambici ji zajišťovat sama. Velká města jsou schopna tyto potřeby pokrýt ze svých zdrojů. Opakovaně se objevují se stížnosti na přemíru dat a obtíže s orientací v nich a se získáváním využitelných informací. Digitalizace pracovních činností pro řadu úředníků představuje velkou změnu ve stylu dosavadní práce a je přijímána se smíšenými pocity. Objevují se i pozitivní příklady, kdy chce město změny vyvolané potřebou sbírat data pro krajskou digitální technickou mapu využít pro otevření anonymizovaných telematických a jiných dopravních dat veřejnosti. Přínosem tohoto kroku mohou být pro město užitečné analýzy či aplikace vytvořené studenty, vysokými školami nebo jinými odborně zdatnými zájemci.



2.3.3 Výzvy v oblasti spolupráce

► Nekompatibilní harmonogramy institucí

Problémem pro institucionální spolupráci měst jsou například odlišné harmonogramy a časová schémata fungování různých organizací. V případě volených samospráv existuje hluché období v době komunálních a krajských voleb, kdy se obměňují představitelé institucí (v případě Prahy, která spolupracuje především s ostatními kraji, k takové obměně kvůli nekompatibilitě volebních období dochází každé dva roky).

Realizace řady projektů je vázána na termíny schvalování rozpočtů nebo na dotační období. Ke schvalování stavebních zakázek často dochází na podzim, kdy kvůli počasí není několik měsíců možné stavbu zahájit.

► Hierarchická úroveň institucí

Další často se vyskytující třetí plochou je různá hierarchická úroveň, v níž se instituce pohybují. Dochází tak k nesouladu mezi obcemi, ORP a kraji (například v otázce rozvoje cyklistické infrastruktury) nebo mezi městem a městskými částmi, například v oblasti priorit pro parkovací politiku. Dalším příkladem může být některými městy pocítovaná malá a nekoncepční podpora městské hromadné dopravy ve srovnání s dopravou železniční.

► Personální obměny

Jako jednoznačné pozitivum institucionální spolupráce je vnímáno získání kontaktů, které respondent může využívat při své další práci. Většina respondentů uvádí, že osobní známost s partnery v jiných insti-



tucích usnadňuje kooperaci, ale personální obměna může kontinuitu narušit. Přerušení nastavených komunikačních vazeb a ztráta know-how, spojené s odchodem pracovníků na pozicích s větší mírou zodpovědnosti, může pro běžící projekty představovat nepříjemnou komplikaci. Podobný efekt může mít i dlouhodobá nemoc nebo odchod na rodičovskou dovolenou. Instituce by proto ve vlastním zájmu měly usilovat o personální stabilizaci klíčových pracovníků a o fungující sdílení informací k jednotlivým projektům. Podstatné je také dobré zvládnutí předávání agendy při odchodech zaměstnanců.

➤ **Nedostatečná příprava**

U řady projektů v oblasti dopravy a mobility se respondenti často setkávají s institucionálními konflikty. Pokud je podceněna komunikace se

zúčastněnými aktéry v přípravné fázi a “příprava terénu”, dochází ke komplikacím a zdržením. Podle respondentů může být řešením investice času a finančních prostředků do spolupráce s externím odborníkem, který dokáže snáze komunikovat a hledat přijatelné kompromisy. Vhodná jsou i společná setkání nositelů protichůdných zájmů, kde si účastníci uvědomí komplexnost problému a jsou přístupnější k potřebným opatřením. Důležité je přistoupit k těmto krokům včas, když je ještě možné parametry budoucího projektu ovlivnit.

➤ **Konfliktní zájmy a cíle**

Doprava je podle jednoho z respondentů konfliktní oblastí již ve své podstatě, neboť se zde pravidelně setkávají instituce s konfliktními cíli a je tedy nutností hledání kompromisů. Dotázaní jako příklad uvádějí



úbytek zákazníků pro některé podnikatele v důsledku jinak příznivě přijímaného omezení nebo vyloučení automobilové dopravy v určitých lokalitách. Příčina řady problémů je spatřována v personální rovině – někteří představitelé institucí nejsou ke spolupráci a hledání potřebných kompromisů a vstřícných kroků ochotni. Slovy jednoho z respondentů se hledají důvody, „proč to nejde“,

místo hledání cesty k uspokojivému řešení. Podobné chování zástupců institucí je také označováno termínem „rezortizmus“ – tedy upřednostňování vlastní úzké perspektivy před komplexním pohledem na problémy. Nahrazení tohoto typu chování spoluprací na dosažení vytčeného cíle je trvalou výzvou institucionální spolupráce.



3

PRŮBĚH SPOLUPRÁCE S JEDNOTLIVÝMI PARTNERY





Území řešená plány udržitelné mobility nabízejí širokou škálu aktérů z různých sektorových úrovní, kteří v nich působí a ovlivňují způsob přepravy.

Úspěšná implementace opatření navržených v plánu vyžaduje jejich součinnost a pochopení významu zaváděných opatření a toho, jaké mají tato opatření dopady na funkční dopravní systém v dané lokalitě či na úrovni celého města. Abychom zajistili informovanost zainteresovaných subjektů, poskytli jim prostor pro vyjádření a společné řešení problematiky

a následné přijetí rozhodnutí, která se jich dotýkají, je důležité zapojit je do všech fází zpracování a implementace dokumentu.



V následujících podkapitolách přibližujeme jednotlivé kategorie těchto aktérů z hlediska doporučeného způsobu jejich participace a průběhu spolupráce.





3.1 Magistrát a městský úřad

Městské úřady či magistráty sestávají z jednotlivých **odborů a oddělení**, které mají pro výkon funkce svěřenou odbornou gesci. Příkladem mohou být Odbor územního plánování, Odbor dopravy, Odbor životního prostředí nebo Odbor strategického rozvoje, které provázaně řeší téma dopravy. Posuzování záměru typu výstavby nové infrastruktury či objektu (např. parkovací dům) je nutné koordinovat ve spolupráci s jednotlivými odbory, které posoudí soulad s platnými a připravovanými dokumenty, dopady záměru a možnosti, jaká řešení jsou pro danou problematiku vhodná. Vyjma posuzování záměru je nutné začlenit spolupráci k zajištění financí (Oddělení evropských fondů a dotací), soulad s nadřazenými koncepcemi (Oddělení ITI) a následný provoz či údržbu (Odbor komunálních služeb/technických služeb). Pokud se jedná o záměr, který je třeba komunikovat s veřejností, bývá zapojen Odbor mediální komunikace a marketingu. Zapojením dané samosprávy lze docílit naplnění potřeb participace a nalezení optimálního řešení v podobě opatření podporujících udržitelný rozvoj města. Plán udržitelné městské mobility je strategický dokument, který má dopad na fungování dopravního systému města, kvalitu životního prostředí a další rozvoj dotčeného území s ohledem na potřeby jeho obyvatel. Je tedy žádoucí zapojit jednotlivé odbory a sekce, které se v daném městě nacházejí, a využít potenciální přidané hodnoty prostřednictvím sdílení poznatků a dovedností. Důležitým aspektem je také zajistit synergii plánu udržitelné městské mobility s jinými plány a využití stávajících existujících forem spolupráce.



V analytické části plánu komunikuje samospráva ohledně potřeb rozvoje města a mobility, spolupracuje na prognóze rozvoje a potenciálních potřebách vyplývajících ze vztahu mobility k rozvojovým lokalitám a plánovaným infrastrukturním stavbám. Návrhová část plánu je odlišná; municipality se v rámci ní vyjadřují k návrhovým opatřením, jejich přínosům a dopadům a poskytují informace k hodnocení vlivu na jednotlivé oblasti v gesci městské samosprávy. Sestavení akčního plánu a pravidelná aktualizace či implementace opatření je již více tříštěna do gesce jednotlivých odborů, nicméně předpokladem pro naplnění opatření a jejich přínosů je stále podpora a spolupráce dotčených stran – tedy i aktérů ze strany samosprávy.

Jaký komunikační nástroj využít? Vhodným nástrojem je e-mailová komunikace, s pravidelným nastavením schůzek a včasným informováním o termínu jednání – ideálně s několika týdenním předstihem (2–4 týdny) a připomínkou dva dny před jednáním. K tomu, aby se po dobu přípravy plánu dařilo zapojovat odbory dotčené řešenou problematikou, je nutné vyjádřit požadavek pravidelné účasti na jednáních či delegování některého ze spolupracovníků v rámci odboru v případě, že účast není možná. Na úvodním jednání by měl být účastníkům představen harmonogram celého řešení projektu a jednotlivé kroky, v nichž je očekáváno (či možné v případě vlastního zájmu) zapojení ze strany zástupců odborů města. Nastavení a rozvržení aktivit a schůzek přispěje ke srozumí-



telnosti a pochopení potřeby participace na řešení společného tématu. Pro každé jednání či aktivitu je vhodné předem zaslat podklady, které stručně a jasně obeznámí účastníky jednání s problematikou, která vyžaduje jejich aktivní zapojení a vznesení podnětů. Zároveň by daný podklad měl obsahovat informace o dalších spojitostech vysvětlující, jak spolupráce mezi jednotlivými odbory pomůže dosáhnout požadovaného cíle.



Zapojení **politické reprezentace** daného města je v rámci strategického dokumentu celoměstského

významu podstatnou součástí procesu jeho zpracování a přijetí navrhovaných (někdy i méně populárních) opatření. Zástupce z řad vedení města se stává „ambasadorem plánu“ a napomáhá jeho viditelnosti, procesu zapojení veřejnosti a oboustranné diskuzi a eliminaci obav veřejnosti, které mohou vyvstat v souvislosti s některými opatřeními. Jeho angažovanost má nezastupitelnou roli z hlediska vlivu na míru zapojení odborné veřejnosti, na způsob uchopení celé strategie a její váhu a také na potenciální prohloubení dialogu ohledně řešené problematiky. V ideálním je vhodné usilovat o zapojení všech politických stran (včetně opozičních) tak, aby byla zajištěna implementace plánu a kontinuita v delším časovém horizontu navzdory případným změnám ve vedení města po komunálních volbách.



3.2 Nižší organizační jednotky samosprávy

Statutární města mají v územní samosprávě specifické postavení, protože se mohou dále členit na nižší organizační jednotky s vlastními orgány samosprávy – **městské obvody** nebo **městské části**.

V rámci procesu přípravy (i implementace) plánu udržitelné městské mobility je třeba spolupracovat také s jednotlivými městskými částmi a obvody a zajistit tak, že bude výsledný dokument zohledňovat i jejich potřeby a že nedojde k pozdějším konfliktům z hlediska paralelního plánování.

V praxi nicméně zapojení obvodů či částí města nebývá pravidelné a dochází k němu pouze tehdy, řeší-li se pro ně relevantní problematika. Relevantnost je tedy třeba vždy pečlivě zvážit tak, aby zástupci městských obvodů či částí nebyli vynecháni ze spolupráce

v otázkách, které mohou mít vliv na jejich území. Zástupce městských částí nebo obvodů zveme k účasti na jednání a k zapojení se do aktivit vztahujících se k získání podnětů nebo stanoviska ke konkrétní problematice (např. obsluha veřejnou dopravou nebo bezbariérové úpravy a trasy komunikací). Je ale důležité být s nimi v e-mailovém a telefonickém kontaktu po celou dobu procesu plánování a informovat je o aktuálním stavu řešení tak, aby znali souvislosti k problematice, k níž se mají vyjádřit, a měli k ní k dispozici veškeré podklady.

Spolupráce s městskými částmi, případně obvody, je kromě zohlednění lokálních potřeb mobility a koordinace plánování důležitá také z toho pohledu, že skrze šíření informací a pozvánek



prostřednictvím svých komunikačních kanálů mohou napomoci ke zvýšení participace široké veřejnosti a účasti na pořádaných aktivitách.

3.3 Organizace zřizované městem

Mnoho veřejných služeb, souvisejících přímo či nepřímo s dopravou a s plánováním udržitelné mobility, zajišťují organizace, které zřídilo nebo založilo samotné dotčené město, a je tedy důležité, aby i ony spolupracovaly na přípravě souvisejícího strategického dokumentu. V případě, že ve městě existuje instituce typu **kanceláře architekta města**, je vhodné ji zapojit do procesu spolupráce pro řešení multidisciplinárních otázek, které vyvstávají především v kontextu veřejného prostoru, řešení aktivní mobility, dopravních terminálů nebo strategických projektů města. Obvykle je tato instituce považována za odborného a nezávislého aktéra, který podporuje a v praxi napomáhá spolupráci mezi

zástupci městské samosprávy a dalšími zainteresovanými stranami ve městě. V prvotní fázi řešení plánu udržitelné městské mobility spolupracuje na identifikaci potřeb rozvoje mobility, v návrhové fázi je aktivně zapojena do procesu návrhu opatření. V rámci přípravy akčního plánu může kancelář architekta města společně s politickou reprezentací podpořit přijetí jednotlivých opatření, např. uspořádáním výstavy a zřízením infostánku, jehož účelem bude reagovat na možné obavy ze stravy veřejnosti.

Organizace typu **technických služeb a správy městských komunikací** se v rámci procesu zpracování vyjadřují k bezpečnosti provozu, úpravě provozu



a komunikací nebo k návrhu opatření, která v akčním plánu reflektují potřebu provozu a údržby.



Městská policie hraje velmi výraznou roli v celém procesu, kdy v analytické fázi reflektuje podněty z oblasti bezpečnosti i provozu a v návrhové fázi vyjadřuje své stanovisko k opatřením typu provoz na komunikacích, zavedení jednosměrného (či obousměrného) dopravního provozu, zklidňování dopravy v jednotlivých lokalitách, stavební úprava komunikací, podpora

bezpečnosti dopravního provozu a pohybu jeho účastníků a změna v systému parkování vozidel na komunikacích ve veřejném prostoru. Součástí zapojení policie mohou být osvětové kampaně na podporu prevence bezpečnosti pohybu pěších a cyklistů na komunikacích nebo preventivní kampaně pro motoristy.

Obdobně jako v případě odborů městské samosprávy probíhá spolupráce s organizacemi zřizovanými městem obvykle formou zařazení členů jednotlivých organizací do odborných pracovních skupin a průběžné práce na jednotlivých jednáních. Pozvánka a podklady na pravidelná jednání jsou opět rozesílány prostřednictvím e-mailu a platí pro ně shodná doporučení.



3.4 Sousední územní samosprávné celky

Kvalitní plán udržitelné městské mobility by měl být podle principů SUMP řešen v širším území, než jsou administrativní hranice města, vymezeném na základě intenzivních funkčních vazeb ve smyslu denní dojížděky. Je tedy důležité, aby partneři v plánování mobility byly také **okolní města a obce**, resp. zástupci jejich samosprávy.

Tato spolupráce je přínosná oboustranně. Zapojené obce mají možnost sdílet potřeby mobility a rozvoje svého území s možností řešení problematiky nad rámec lokálního kontextu. Pro město, které zpracovává plán mobility, se mohou stát partnerem v propagaci organizovaných aktivit pro širokou veřejnost a v řešení problematiky regionálního významu. Hlavním důvodem pro spolupráci se sousedními samosprávami je však možnost přizpůsobit plán skutečné

dopravní situaci ve funkční městské oblasti a zabránění konfliktům paralelního plánování.

V praxi obvykle není frekvence zapojení okolních měst a obcí tak častá jako u partnerů uvedených výše a podobně jako v případě městských částí či obvodů probíhá především ve formě účasti na jednáních a aktivitách vztahujících se k získání podnětů a stanoviska ke konkrétní problematice. Spolupráce je navázána formou e-mailové či telefonní komunikace s vedením města, případně probíhá formou realizace samostatného jednání (kulatého stolu) nebo komunikací přímo v území jednotlivých obcí. V rámci procesu i jednotlivých etap zpracování plánu udržitelné městské mobility komunikujeme se všemi obcemi pravidelně. I v případě, že v určité fázi není nutné některou z nich zapojit aktivně, je vhodné, aby dotyčná obec měla k dispo-



zici informace o aktuálním stavu řešení a mohla být v případě potřeby opětovně zapojena do další etapy plánovacího procesu.

Příklady toho, kdy je spolupráce s okolními samosprávami potřebná, mohou být realizace cyklistických stezek městského a regionálního významu, řešení obslužnosti území obce veřejnou dopravou nebo řešení multimodální dopravy v území (sdílená mobilita,

záchytná parkoviště typu „park and ride“ v přestupních uzlech aj.). Zcela specifická situace je u souměstí (resp. polycentrických regionů), kde jsou služby a zboží rozptýlené po různých městech a jsou zde jinak fungující dopravní vazby – plánování mobility je v tomto případě složité a vyžaduje intenzivnější spolupráci v průběhu celého plánovacího procesu než v případě monocentrické funkční oblasti.

3.5 Vyšší územní samosprávné celky

Spolupráce s orgány vyšších územních samosprávných celků umožňuje vytvoření komplexního obrazu o dopadu plánu mobility ve větším měřítku a usnadňuje přizpůsobení dokumentu plánování realizovanému na vyšší úrovni. V praxi se jedná především o **pracoviště úseků krajského úřadu** (Odbor dopravy, Odbor strategického/

regionálního rozvoje, Odbor životního prostředí) a spolupráci týkající se konkrétní problematiky přesahující katastrální hranice města nebo s dopady na mobilitu obyvatel kraje, jejíž řešení je v kompetenci samosprávy kraje. S krajem je vhodné spolupracovat opět v rámci odborné pracovní skupiny, v níž jsou zastoupeny městská samospráva a orga-



nizace zřizované městem. V případě řešení konkrétní záležitosti přizveme zástupce kraje (e-mailovou komunikací) k určitým jednáním zřízené odborné pracovní skupiny, která jsou pro ně relevantní. Takováto pracovní setkání, do nichž jsou aktéři zastupující vyšší úroveň samosprávy zapojeni v případě řešení specifických otázek, a ne zcela nezbytně v rámci celého procesu zpracování plánu udržitelné městské mobility, nazýváme jednání rozšířené odborné pracovní skupiny. Příkladem projednávaných témat mohou být dopravní infrastrukturní stavby regionální úrovně, obslužnost obcí a měst veřejnou dopravou v rámci regionu (systém integrované veřejné dopravy), řešení problematiky P+R v sousedních městech a obcích na území kraje nebo cyklistická infrastruktura s napojením na území řešeného města.

V ideálním případě by však měla spolu-

práce s krajem probíhat průběžně v celém plánovacím procesu, jelikož každé město generuje mobilitu přes hranice svého území a je tedy i v zájmu kraje, podílet se na plánu udržitelné mobility měst v jeho území. Především u krajských měst, která jsou sídlem veřejných institucí, zaměstnanosti a správy celého regionu, je důležité, aby byla dostupná pro obyvatele kraje. Městskou mobilitu je tedy třeba řešit v souvislosti s krajskou a sjednotit strategie obou úrovní, tak, aby bylo dosaženo provázanosti dopravního systému a podpory multimodálních způsobů dopravy se zohledněním specifik daného regionu. Dalším důvodem pro zapojení kraje je to, že vlastní a prostřednictvím zřizovaných organizací spravuje některé komunikace a řeší strategicky významné dopravní stavby, které je nutné koordinovat s cíli rozvoje města a potřebami obyvatel regionu, případně městské aglomerace.



3.6 Regionální úřady státních organizací

S organizacemi státní úrovně je vhodné spolupracovat při řešení bezpečnosti na komunikacích či výstavby nové dopravní infrastruktury, tedy témat spadajících do jejich kompetencí, resp. jejich **kraj-
ských pracovišť** (CSPSD a jeho krajská pobočka BESIP, krajské pracoviště ŘSD ČR). Naplnění cílů strategií krajské a národní úrovně v těchto oblastech, které jsou nadřazeny strategickým dokumentům města, je v zájmu státních příspěvkových organizací. Nalezení řešení pro potřebný rozvoj dopravního systému města a městské aglomerace, která přispějí k naplnění společných cílů všech úrovní samosprávy, tedy vyžaduje společná jednání dotčených aktérů. Zapojení regionálních úřadů státních organizací je obdobné jako v případě

samosprávy kraje. Jedná se především o e-mailovou komunikaci (zaslání programu jednání vztahujícího se k dané problematice) a pravidelný reporting o průběhu realizace plánu udržitelné městské mobility. K aktivnímu zapojení a společným jednáním dochází pouze účelově v konkrétních případech, a to ve formě účasti na jednání rozšířené odborné pracovní skupiny nebo při samostatném jednání. Například za účelem hledání řešení v otázce negativních dopadů dopravy spolupracujeme s krajskou hygienickou stanicí v rámci individuálního jednání k výstupům z měření kvality ovzduší a překračování povolených norem úrovní hladiny hluku nebo emisí z dopravy u problémových lokalit.

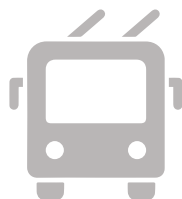
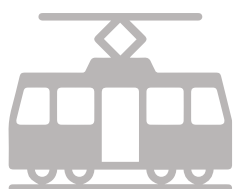


3.7 Provozovatelé dopravy

3.7.1 Veřejná doprava

Velmi důležitou roli v institucionální spolupráci mají v průběhu celého procesu zpracování plánu udržitelné městské mobility **provozovatelé veřejné dopravy** (dopravní podnik daného města, České dráhy, v příslušných případech i letiště a přístavní správní orgány) a **regionální koordinátor veřejné dopravy**. Organizace a provoz veřejné dopravy je jedním z klíčových témat a má velký vliv na mobilitu obyvatelstva. Zástupci provozovatelů veřejné dopravy by měli být společně s aktéry z řad odborů města začleněni do pravidelných jednání odborných pracovních skupin s příslušným způsobem komunikace, tedy zasláním pozvánky e-mailem s několika týdenním předstihem (2–4 týdny) a připomínkou dva dny před jednáním.

Jak motivovat provozovatele veřejné dopravy ke spolupráci? Je vhodné vysvětlit benefity, které pro ně může plán mobility mít. Samozřejmě záleží na lokálním kontextu města, ale obecně lze jmenovat zlepšení obslužnosti a dostupnosti území, koordinaci dopravní obslužnosti (a služeb) v území s dalšími provozovateli (integrovaný dopravní systém, jednotný systém odbavení cestujících, tarifní zóny). Přínosy mohou být také získání podpory v oblasti modernizace vozového parku, výstavba doprovodné infrastruktury nebo podpora pro realizaci nové infrastruktury. Mezi neinfrastrukturní opatření, která jsou významným benefitem pro všechny zúčastněné strany, jsou podněty a návrhy pro zřízení nových linek a vedení tras v území.





Pro město a zpracovatele plánu je spolupráce s touto cílovou skupinou důležitá z hlediska dosažení většího zájmu veřejnosti o řešené téma plánu udržitelné městské mobility – obyvatelům může být prostřednictvím různých aktivit umožněno svými podněty přispívat ke zlepšení obslužnosti území a komfortu cestování veřejnou dopravou, která je alternativou pro jízdu osobním automobilem. Koordinace rozvoje aktivních

modů dopravy a veřejné dopravy městské i krajské úrovně umožňuje zvýšení multimodálnosti dopravního systému a jeho optimalizaci a snížení kongescí a nároků na parkování ve veřejném prostoru. Tímto způsobem provozovatelé dopravy společně s dalšími aktéry městské samosprávy a sektorových partnerů vyšší úrovně samosprávy nastavují podmínky pro rozvoj dopravního systému města ve prospěch udržitelné mobility.

3.7.2 Soukromí provozovatelé dopravy

Provozovatelé služeb sdílené mobility a mikromobility patří zejména v posledních letech ke skupině, která se výrazně podílí na rozvoji nabídky využití aktivní mobility. Je tedy žádoucí, abychom s nimi spolupracovali po celou dobu zpracování plánu udržitelné městské mobility a zařadili je do odborné pracovní skupiny, nebo

do tematické pracovní skupiny k pěší a cyklistické dopravě. Tato skupina bývá provázána s organizovanou veřejností, jako jsou spolky podporující cyklistickou dopravu apod. Svým působením tak může mít vliv na zapojení veřejnosti, která se zajímá o rozvoj aktivní mobility s vazbou na ostatní dopravní módy.



V rámci analytické fáze je účelné zapojení provozovatelů služeb sdílené mobility a mikromobility pro získání podnětů o současném stavu v oblasti pěší a cyklistické dopravy, doprovodné infrastruktury, možnostech potřeby rozvoje infrastruktury, překonávání územních či stavebních bariér, vzniku nových tras a propojení a doplnění či zavedení sdílené mobility.

Provozovatelé služeb sdílené cyklistické dopravy a mikromobility mohou mít zájem o jednání se samosprávou či dotčenými obcemi v území k řešení lokalizace stanovišť pro sdílenou mobilitu, která dále navazuje na infrastrukturu v kompetenci města a obcí, vyšší úrovně samosprávy, provozovatelů veřejné dopravy a vlastníků dopravní infrastruktury. Vhodnými koncepty jednání se zapojením mediátora může být dosáh-

nuto komplexního rozvoje dopravního systému území s rozšířením nabídky pro aktivní mobilitu. Do tohoto schématu pak patří také instituce kanceláře architekta města, která obecně řeší problematiku veřejného prostoru s ohledem na potřeby aktivní mobility. Komunikace se soukromými provozovateli je obvykle vhodná přes e-mail či skrze telefonní kontakt.

Zástupci **soukromých provozovatelů autobusové dopravy**, kteří se podílejí na provozu a organizaci městské či regionální dopravy, by měli být zapojeni obdobně jako kategorie provozovatelů veřejné dopravy. Vždy však záleží na lokálním kontextu a na tom, v jaké míře je danému provozovateli soukromé dopravy umožněno ovlivňovat provoz, který může být v gesci samosprávy jako objednavatele služeb veřejné dopravy.



Doručovací služby, které v rámci města využívají krátkodobého parkování s určitými specifiky, např. výjimkami vjezdu do pěší zóny města, je vhodné kontaktovat e-mailem či telefonicky a přizvat je na jednání v případě řešení tématu logistiky a potřeb poskytovatelů těchto služeb v rámci jednání odborné pracovní skupiny. Může jim být také zaslán dotazník za účelem mapování jejich potřeb nebo podklady a informace, kterými je seznámíme s koncepcí návrhů dopravního režimu jednotlivých lokalit města.



Dalším příkladem jsou **provozovatelé taxislužeb**, které zveme na jednání odborných tematických pracovních skupin nebo na separátní jednání za účelem doplnění informací a upřesnění požadavků k řešení specifických potřeb a možnostem zlepšení služeb v dopravním systému města.



3.8 Organizace plnění funkcí vlastníků a správců dopravní a technické infrastruktury

S **vlastníky a správci dopravní a technické infrastruktury**, či **organizacemi vykonávajícími tuto funkci** (Správa a údržba silnic příslušného kraje, Správa železnic – oblastní ředitelství), probíhá spolupráce zpravidla pouze v určitých otázkách týkající se infrastruktury v jejich kompetenci. Obdobně také v případě **vlastníků a provozovatelů parkování**, kteří jsou přizváni k jednáním odborné pracovní skupiny k tématu parkování. V případě aktivního zapojení těchto institucí je na společném jednání diskutována zejména problematika dopravní infrastruktury a dopravních

staveb, které podporují rozvoj dopravního systému a mobility v rámci města a regionu. Konkrétním příkladem může být realizace či modernizace drážních stanic a zastávek, přestupních uzlů, přeložek silničních komunikací, výstavba obchvatů či tangent města. Komunikace s aktéry z této kategorie je obdobná jako v případě státních organizací. Jedná se o e-mailovou komunikaci, spočívající v zaslání programu jednání ke konkrétní problematice a pravidelném reportingu o průběhu realizace plánu udržitelné městské mobility.



Obr. 1 Schéma základního složení odborné pracovní skupiny



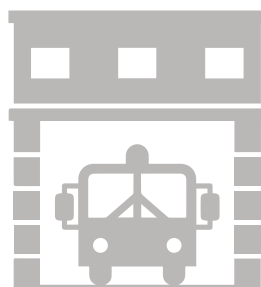
Poznámka: Složení členů odborné pracovní skupiny se liší podle tematického zaměření jednotlivých pracovních skupin (např. v pracovní skupině k automobilové dopravě a parkování budou zahrnuti vlastníci a provozovatelé dopravní infrastruktury).



3.9 Složky integrovaného záchranného systému

Zapojení složek integrovaného záchranného systému do procesu zpracování plánu udržitelné městské mobility bývá v praxi z uvedených kategorií institucí nejnižší. V případě Policie ČR (dopravní inspektorát) je ale vhodná spolupráce v průběhu celého procesu. Projednáním problematiky předcházíme neshodám v názorech, které mohou vzniknout nedostatečnou komunikací. Především je důležité poskytnout informace o příčinách současného stavu dopravní situace (např. problematika parkování v rezidenčních oblastech) k zajištění kladného stanoviska tohoto orgánu pro realizaci opatření podporujících optimální řešení v souladu s výstupy činnosti odborné pracovní skupiny a naplnění potřeb mobility. Co se týká spolupráce se zdravotnickou záchrannou službou a hasičským záchranným sborem,

město s nimi spolupracuje v otázkách řešení kritických míst v rámci obsluhy území, dopravní bezpečnosti nebo výstavby nových objektů pro potřeby složek integrovaného záchranného systému.



Nastavit spolupráci je opět možné přizváním na jednání odborné pracovní skupiny (e-mailová pozvánka) či na individuální jednání s dalšími dotčnými aktéry v území.



3.10 Neziskové organizace

Neziskové organizace a spolky fungující na území města mohou být cenným partnerem v aktivitách ke sběru podnětů k potřebám rozvoje aktivní mobility a dalších forem dopravy. Hlavními tématy pro tyto společné aktivity jsou dopady dopravy na životní prostředí ve městě, funkce veřejného prostoru, zdraví a kvalita života obyvatel, přičemž míra participace subjektů se odvíjí od úrovně jejich zájmu či vlivu.

Komunikace s organizacemi a spolky probíhá většinou rozličnými způsoby: přes sociální sítě, e-mail, telefonní kontakt, po setkání v rámci akcí města. Spolupráce je vhodná nejenom za účelem zajištění podnětů a společného hledání možností řešení dílčích otázek v jednotlivých tématech, ale také z hlediska aktivizace veřejnosti přes

okruh kontaktů těchto skupin. V neposlední řadě lze neziskové organizace a spolky zapojit do aktivit formátu „pouliční slavnost“ (spojené s jednorázovým uzavřením ulice), např. v rámci Evropského dne bez aut / Evropského týdne mobility, komentované cyklistické vyjíždky, komentované vycházky s městským architektem a dalších aktivit. Lze tak přímo otestovat některá opatření ke zlepšení podmínek aktivní mobility, zklidnění dopravy a k participaci veřejnosti na tvorbě podoby veřejných prostor města.

U zájmových skupin je vhodné dát prostor všem (cyklisté, motoristé) a dodržet nestrannost tím, že umožníme vyjádřit podněty všem skupinám rovnocenně. Pro zajištění bezbariérovosti v dopravě a navazující infrastruktuře, stejně tak jako bezbarié-



rové přístupnosti veřejných institucí a služeb, by měla spolupráce v procesu zpracování plánu mobility probíhat také s místními organizacemi Svazu tělesně postižených, Organizací vozíčkářů a s Centrem pro zdravotně postižené. Osoby s omezenou schopností pohybu a orientace (osoby se zdra-

votním postižením, senioři, osoby s dočasným pohybovým omezením, osoby doprovázející lidi s mentálním postižením, osoby malého či nadměrného vzrůstu), mají specifické požadavky na mobilitu a jsou tak základem funkčního a bezbariérového systému pohybu a přepravy městem.

3.11 Akademická sféra

Zástupci univerzit a vysokých škol v daném městě přinášejí svými názory a podněty cennou zpětnou vazbu a pohled na řešenou problematiku v oblasti městské mobility. Spolupráce s nimi může probíhat v rámci odborné pracovní skupiny, odborných tematických skupin nebo v rámci průzkumů spokojenosti či pocitových map reflektujících podněty k potřebám obyvatel v oblasti mobility. Komunikace probíhá obvykle prostřednictvím e-mailu a pozvánek na společná jednání či k zapojení se do odborných aktivit

projektu. Univerzity a vysoké školy jsou významným zdrojem poptávky po dopravě, s nároky na všechny módy dopravy, zejména však na ty udržitelné. Rovněž výzkumné instituce, které se zabývají tématy dotčenými plánem mobility, mohou poskytnout odborné a nestranné informace k uchopení řešené problematiky. Vhodná je také spolupráce v rámci evaluace, měření a vyhodnocení indikátorů, zjišťování dopadů dopravy na životní prostředí nebo podílení se na návrzích opatření v oblasti technologických řešení.



3.12 Externí neakademičtí experti

Kromě odborníků z akademické sféry je při přípravě a implementaci plánu udržitelné mobility vhodné zapojit také další externí odborníky, kteří přispějí odbornými znalostmi a zároveň „technickými“ dovednostmi. V praxi se může jednat například o konzultanty, projektanty z kvalifikovaných společností nebo experta, který převezme roli nezávislého supervizora přípravy plánu. Rovněž je také možné využít externích odborníků v rámci subdávky u specifických technických úkolů plánování.

3.13 Místní podniky

Velkou část mobility obyvatel tvoří dojíždka za prací, a proto by mělo město při plánování spolupracovat také s místními podniky (a to ať s významnými zaměstnavateli či s menšími podniky). Zástupce soukromého sektoru i veřejných institucí a společností zapojujeme formou e-mailové komunikace pro sběr podnětů a případným osobním pozváním na jednání o připravovaných navrhovaných opatřeních, která mají vliv na mobilitu zaměstnanců či zákazníků dané společnosti. Vhodným formátem jednání jsou kulaté stoly pro dotčené subjekty, případně individuální jednání. Témata relevantní pro malé podniky a provozovny často zahrnují úpravu režimu parkování, doručování zboží, zvýšení atraktivity veřejného prostoru a aktivní mobilitu. V rámci restriktivních opatření či zklidňování dopravy v centrech měst může jít o velmi citlivé téma pro řadu podnikajících subjektů. Je vhodné volit formát, kdy zapojíme



nestranného mediátora a představíme příklady dobré praxe, tj. jiných tematicky obdobných opatření, která byla úspěšně realizována.

Při zapojení velkých areálů (nákupní centra, průmyslové objekty a zóny, univerzitní areály, nemocnice a jiné), můžeme zvolit cestu dotazníkového šetření pro zajištění sběru podnětů nebo formu osobního jednání, které bude řešit rozvoj konkrétní lokality s ohledem na uspokojení potřeb v oblasti mobility. Velké areály (průmyslové zóny), které jsou ve městě strategicky rozvíjeny, mohou být zařazeny do workshopu pro odbornou pracovní

skupinu v rámci zpracování analytické části plánu udržitelné městské mobility, v níž je řešena prognóza územního rozvoje. Za účelem identifikace potřeb podniků může být zástupce této skupiny začleněn do tematických odborných pracovních skupin. Příkladem mohou být zájmy v podobě sdílené mobility, obslužnosti areálu veřejnou dopravou, opatření managementu mobility či aktivní mobility. Pro udržení povědomí dotčených subjektů o řešených tématech v souvislosti s udržitelnou mobilitou je vhodné jim v rámci procesu zpracování a implementace plánu průběžně zasílat e-mail s informacemi o dění v projektu.

4

SPOLUPRÁCE V PROCESU ZPRACOVÁNÍ PLÁNU MOBILITY KROK ZA KROKEM





4.1 Přípravná fáze

V přípravné fázi plánovacího procesu je třeba zohlednit finanční i personální možnosti města, které bude plán udržitelné městské mobility později realizovat.



Vstupním faktorem jsou zkušenosti města z předchozích projektů týkající se spolupráce s institucemi, odbornou i širokou veřejností a projektového managementu. Ve fázi, kdy město stanoví odpovědné osoby pro přípravu a proces zpracování plánu udržitelné městské mobility, identifikujeme partnery z nadřazených i sektorových institucí, organizací a zájmových skupin a připravíme strategii, která nastaví spolupráci a aktivity pro jejich zapojení.



4.1.1 Identifikace relevantních partnerů pro konkrétní SUMP

V podkapitole 2.2 naleznete přehled všech zainteresovaných stran, které lze do procesu zpracování plánu udržitelné městské mobility zapojit a spolupracovat s nimi pro zajištění dostatečných dat, podnětů a vyjádření k současnému i budoucímu scénáři mobility řešeného území. Výběr partnerů a charakter jejich zapojení se odvíjí od rozmanitosti a počtu aktérů na místní a regionální úrovni a míře jejich zájmu či vlivu. Každé město musí mít vypracovaný vlastní rámec spolupráce, který bude zohledňovat jeho konkrétní potřeby, místní struktury a zdroje.

Pro účely procesu zpracování dokumentu je třeba vymezit pracovní skupiny a posoudit možnosti konstruktivní spolupráce s jednotlivými institucionálními partnery podle relevantnosti a potenciálního přínosu

jejich participace. Prvním krokem v tomto ohledu je zhodnocení fungování stávajících pracovních skupin ve městě a případné oslovení těchto skupin s požadavkem navázání na jejich činnost pro účely přípravy plánu mobility. Tímto způsobem přispějeme k synergii s jinými strategiemi a plány na úrovni města a případně sladění jejich harmonogramů. Jestliže ale ve městě žádné podobné struktury zatím nefungují (nebo neefektivně), musíme pro posouzení možností spolupráce vzít v úvahu všechny přítomné institucionální aktéry. Následně na základě posouzení agend, zájmu, schopností, znalostí, kapacit a prostředků identifikovaných partnerů zvolíme pro každého z nich vhodný formát oslovení a úrovně zapojení. Kromě sestavení pracovních skupin je důležité určit kompetence a role jednotlivých



členů, včetně specifikace toho, čím a v jaké fázi svým zapojením k plánovacímu procesu přispějí nebo rozhodnou o jeho dalším směřování. Správným nastavením komunikace a jejích nástrojů (viz podkapitola 4.1.2) docílíme potřebného zapojení všech zainteresovaných subjektů.



Odborné tematické pracovní skupiny by měly zahrnovat jak instituci, která pro dané území strategický dokument zpracovává, tak sektorové part-

nery z dalších institucí na národní, regionální i městské úrovni. Dále by měli být do těchto skupin zapojeni aktéři pro územní spolupráci, veřejného i soukromého sektoru. Příkladem odborné pracovní skupiny k řešení plánu mobility mohou být zástupci Odboru dopravy a Odboru rozvoje krajského úřadu, koordinátor spolupráce ITI, koordinátor regionální veřejné dopravy, krajští koordinátoři BESIP, starostové dotčených obcí v aglomeraci, zástupci Kanceláře architekta města, dopravního podniku, městské policie a Policie ČR (krajský inspektorát), univerzit, velkého zaměstnavatele či zástupce sdružení podnikatelů.



Návrh členění aktérů dle způsobu zapojení do procesu zpracování SUMP:

- *Koordinační skupina pro zpracování SUMP,*
- *Řídící výbor složený z politických stran v zastupitelstvu,*
- *Odborná pracovní skupina (veřejná doprava),*
- *Odborná pracovní skupina (statická doprava),*
- *Odborná pracovní skupina (motorová doprava – IAD, městská logistika, sdílená motorová doprava),*
- *Odborná pracovní skupina (pěší doprava a veřejný prostor),*
- *Odborná pracovní skupina (cyklistická doprava, včetně sdílených služeb mobility – sdílená jízdní kola a koloběžky),*
- *Odborná pracovní skupina ke komunikaci (s veřejností – PR, pozvánky, akce pro zapojení veřejnosti).*



4.1.2 Nastavení komunikace

Zásady koordinace procesů a aktivit a souvisejících odpovědností obecně nastavujeme v komunikační strategii, která slouží pro účely zpracování a implementace plánu a nastavuje rámec pro spolupráci a komunikaci s odbornou i širokou veřejností. Koordinátorem jednotlivých v ní obsažených aktivit je pracovní skupina pro komunikaci. Tato strategie obsahuje harmonogram aktivit a jednání, který specifikuje, kdy a do jakých jednání a aktivit budou institucionální partneři zapojeni. Harmonogram zpracování vychází z hlavních milníků procesu přípravy dokumentu v rámci jednotlivých etap zpracování (analytická fáze, návrhová fáze, implementace a evaluace). Spolupráce s institucemi a s odbornou veřejností v jednotlivých pracovních skupinách by měla probíhat ve všech těchto etapách

– lišit se bude pouze míra zapojení a spoluúčasti.

V komunikační strategii nastavujeme pravidelnou komunikaci – informovanost a zájem o participaci by měly být u členů pracovních skupin a dalších zástupců zainteresovaných stran udržovány v průběhu celého plánovacího procesu soustavně formou online komunikace (zaslání e-mailů s podklady a informacemi o průběhu realizace plánu), online jednáními a pravidelnými prezenčními jednáními zástupců odborných pracovních skupin. Součástí je rovněž určení komunikačních kanálů vhodných pro zapojení jednotlivých aktérů (formát oslovení a úroveň zapojení) a výše zmiňované kompetence a role jednotlivých členů.

Zástupci institucí by měli být osloveni zadavatelem a řešitelem zpraco-



vání dokumentu, ideálně současně s pozváním na zahajovací informační setkání. Při žádosti o spolupráci je důležité oslovené subjekty seznámit s hlavními body komunikační strategie, tj. s harmonogramem a aktivitami a sdělit jim, co se od nich očekává. Pokud budou mít všechny strany jasnou představu o tom, kolik úsilí a kapacit je po nich požadováno, budou ochotnější se zapojit. Dalším argumentem, který může zaznít je to, že v případě spolupráce na procesu plánování mohou lépe prosadit své zájmy. Na informačním setkání je vhodné ověřit si harmonogramy a časovou dostupnost jednotlivých účastníků (včetně aktivit, které město a zúčastněné organizace realizují) a případně se pokusit s nimi sladit časový plán pro zapojení do plánovacího procesu. Ideální je nastavit pravidelné termíny jednání odborných

pracovních skupin, tak, aby se zvýšila šance, že zástupci zainteresovaných institucí budou mít dostatečný prostor se do schůzek zapojit.

Členové jednotlivých pracovních skupin se obvykle scházejí v prostorách zadavatele strategického dokumentu. Jednání mohou být jak osobního formátu, tak v případě vzájemné dohody také v online formátu či hybridní formou. Každé jednání je svoláváno na základě pozvánky, která by měla být účastníkům jednání zaslána s více než čtrnáctidenním předstihem, v ideálním případě měsíc před jednáním, s připomínkou v týdnu před konáním jednání. Součástí této pozvánky by měly být podklady k projednání, nebo alespoň okruhy témat, která budou projednávána. Pro sdílení dat a podkladů je vhodné vytvořit sdílený soubor s přístupem



pro členy pracovní skupiny, která se dostatečně zapojení a informování k dané problematice vyjadřuje (data o aktuálním stavu řešené problematiky. by rozhodně neměla být zasílána V případě, že organizujeme workshop, jako příloha e-mailové komunikace), informujeme účastníky v pozvánce a zároveň danou problematiku se o jeho časové délce a konkrétním formátu plánovaných aktivit. členy průběžně komunikovat (formou Příkladem projednávaných témat může zasílání aktualit, zápisů z jednání, být obslužnost krajské nemocnice průběžných výstupů, ...) tak, aby byli



Nástroje pro komunikaci a sdílení dat:

Důležitou součástí komunikace a spolupráce je i sdílení dokumentů (např. podklady, zápisy z jednání, průběžné výstupy, ...) a nejrůznějších dat, která jsou významná pro přípravu plánu udržitelné mobility. Je tedy třeba, aby si město s (konzultační) společností zpracovávající dokument zvolilo a odsouhlasilo sdílené cloudové úložiště či interní komunikační platformu, které umožní oběma stranám přístup k souborům a případně také zapojení dalších aktérů, např. členů odborných pracovních skupin. Příklady využitelných nástrojů mohou být FTP protokol, Microsoft Teams, Google Drive –při volbě je samozřejmě třeba dodržovat vnitřní předpisy a nastavení komunikačních podmínek na stranách zapojených aktérů.



nebo řešení veřejné dopravy v přednádrazním prostoru či v přestupních uzlech, tedy takových témat, která vyžadují součinnost několika aktérů – provozovatel krajské veřejné dopravy, dopravní podnik daného města, odbory krajského úřadu a města, Kancelář architekta města, správce dotčené dopravní infrastruktury, dotčené skupiny uživatelů. V rámci společného jednání je vhodné zvolit mediátora jednání, který provede zainteresované strany řešenou problematikou a směřuje průběh jednání k nalezení optimálního řešení. Je vhodné, aby se do jednání zapojil zástupce vedení města, který má v gesci dopravu a je „ambasádorem“ plánu udržitelné městské mobility. Jeho účast může pomoci zprostředkovat jiný pohled na problematiku a přinést nové poznatky, které jsou řešeny pouze na politické úrovni, například u staveb, které mají širší dopad (krajské

úrovně, národní úrovne). Zapojení politiků, mediátora/externího experta na komunikaci a důraz na informovanost všech aktérů může pomoci především v případě, kdy mají organizace protichůdné zájmy a cíle.

Obecně lze zapojit zainteresované aktéry do analytické fáze k představení tématu řešeného dokumentu a získání podnětů k řešení v souvislosti se současným stavem mobility řešeného území. Formou zapojení může být informování o průběžných výstupech a podkladech, participace do online platform určených pro spolupráci, osobní účast na jednáních a spolupráce aktérů institucí, aktivity typu workshop pro odbornou veřejnost ke sdílení podnětů a užší spolupráci. V návrhové fázi zapojujeme aktéry k dalšímu směřování vývoje mobility, do vyjádření k návrhu opatření vychá-



zející ze současného stavu. Zde je vždy podstatné rovnoměrné zapojení dotčených aktérů a synergie na hledání optimálních řešení pro plánování mobility funkční městské oblasti. Nastavená spolupráce napříč institucemi zjednoduší proces monitoringu a evaluace, která slouží k vyhodnocení nastavených indikátorů plnění společných cílů pro scénář vize výhledového horizontu.

Zpracovatel dokumentu koordinuje jednotlivá jednání odborných skupin a zapojení dotčených aktérů v rámci horizontální, vertikální i územní spolupráce. Ke každé fázi zpracování je třeba mít naplánované a realizované zapojení všech zainteresovaných stran, které usnadní plánování dopravy a udržitelné mobility, včetně

následného přijetí výsledné strategie.

V praxi to bude znamenat, že pokud pro odbornou veřejnost naplánujeme jednání k prognóze územního rozvoje na základě územního plánu a dostupných dat, je třeba v tomto kontextu zapojit i další organizace a aktéry, kteří nám dají podněty reflektující žádoucí stav. Volba vhodných formátů zapojení a aktivit je pro tyto účely nastavena již v rámci přípravné fáze a zpracovatel vychází z požadavků zadávací dokumentace. Pokud není možné dotčeného zástupce instituce zapojit, je vhodné zaslat podklady ohledně projednávané problematiky a následně i zápis či jiný výstup, který mu umožní zajistit dostatečné informace od ostatních aktérů.



4.2 Analytická fáze

4.2.1 Zhodnocení plánovaných staveb a jejich dopadů

V rámci zpracování plánu mobility je jednou z aktivit pro zapojení aktérů a členů odborných pracovních skupin jednání nad územním plánem, ze kterého zapojení aktéři poskytují zpracovateli plánu mobility informace o plochách plánovaných staveb, jejich rozsahu a časovém horizontu.

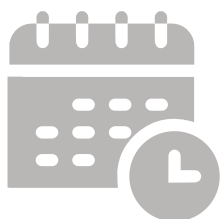
Z pohledu zpracovatele je potřeba znát přibližný počet osob v rozvoových plochách územního plánu, který bude generovat nároky na dopravu v určitém výhledovém horizontu. Pro nastavení spolupráce je vhodné oslovení členů odborných pracovních skupin (samospráva, kancelář architekta města/Institut plánování) zasláním pozvánky ke společnému jednání. V rámci jednání k prognóze rozvoje území se kromě plošných staveb řeší také infrastrukturní

dopravní stavby, z tohoto důvodu tedy přizveme také zástupce kraje, státních organizací, vlastníky a správce dopravní infrastruktury, místní a sousední samosprávu, tak, abychom získali k plánovaným infrastrukturám přesné informace.

Jednání k prognóze rozvoje území je jedním z prvních, ne-li zcela prvním jednáním většího formátu v procesu zpracování plánu mobility. Jedná se o osobní setkání členů odborných pracovních skupin, včetně přizvaných dalších aktérů, kterými jsou sousední územní samosprávné celky, vyšší územní samosprávné celky, regionální úřady státních organizací nebo organizace plnící funkci vlastníků a správců dopravní a technické infrastruktury. Jednání vede člen zpracovatelského



týmu, který odpovídá za správnost zaznamenaných informací o plánovaných plošných i liniových stavbách v rámci řešeného území. Vhodným nástrojem pro zaznamenání informací je podkladová mapa území v prostředí softwarů ARCGis nebo QGIS.



Pokud se jedná o první jednání, v úvodu zpracovatel představí harmonogram s hlavními milníky řešení zpracování dokumentu a v této souvislosti informuje účastníky o aktivitách vhodných pro jejich participaci.

V rámci dalšího průběhu jednání zpracovatel dokumentu průběžně prochází jednotlivé plochy a stavby a komunikuje se všemi přítomnými s cílem získání veškerých relevantních informací k možnému rozvoji v území, které bude v budoucnu generovat dopravu. Velmi důležitá je zde komunikace před samotným jednáním, kdy je zdůrazněna nutnost a potřeba součinnosti aktérů, jejich spolupráce a seznámení se s podklady. V některých případech mohou mít aktéři rozličné nebo nepřesné informace, které bude třeba po skončení jednání ještě dodatečně upřesnit a vyjasnit. Z tohoto důvodu je vhodné udržovat kontinuitu ke komunikaci k podkladům a zapracované změny sdílet se všemi aktéry jednání.



4.2.2 Zhodnocení současného stavu dopravy ve městě

Současný stav dopravy ve městě je prezentován zpracovatelem plánu členům odborných pracovních skupin na jejich společném jednání a na veřejném projednání široké veřejnosti. Současný stav vychází z dopravních průzkumů, průzkumu dopravního chování u obyvatel zájmového území a také z vyhodnocení dat a existujících podkladových materiálů o dopravě. Projednání s odbornou i laickou veřejností slouží k ověření poznatků obsažených v dokumentu, ale také k doplnění námětů, které zde nemusely být obsaženy (např. bezbariérovost některých úseků, prostupnost v území apod.). Podklad k současném

stavu dopravy by měl být k dispozici všem zainteresovaným aktérům, kteří by měli být o jeho zveřejnění informováni e-mailovou komunikací a osloveni s žádostí o seznámení se s jeho obsahem a o zasílání podnětů ke stanovenému termínu. Na zhodnocení současného stavu by měli do jisté míry participovat všichni aktéři z důvodu pochopení vazeb jednotlivých činností v území a jejich vztahem k dopravě. Tento výchozí stav bude odrážet potřebu návrhových opatření v další části zpracování plánu a bude tak argumentem pro přijetí i těch, která jsou obecně méně populární.



4.3 Návrhová fáze

4.3.1 Tvorba vize a cílů budoucí podoby mobility ve městě

Proces sestavení vize mobility a z ní vycházejících cílů navazuje na zjištění současného stavu o dopravě na území města. Do procesu definování podoby budoucího prostředí města a mobility se zapojují všechny cílové skupiny v území. V rámci uspořádání vizionářského fóra, do něž je vhodnými aktivitami zapojena

široká veřejnost, vstupují do procesu také zástupci institucí. Ti jsou formou e-mailové komunikace zváni na vizionářský workshop pro odbornou veřejnost, který probíhá formou kulatého stolu ke scénářům vize či k definování společné jednotné vize. Členové odborných pracovních skupin v rámci workshopu diskutují u kulatého stolu a vytvářejí obsah společné vize mobility města nebo vybírají jeden ze scénářů vize, přičemž jsou zapojeni zástupci vyšších územních samosprávných celků, soused-

ních územních samosprávných celků, zástupců politické reprezentace, magistrátu, nižších organizačních jednotek samosprávy, organizací zřizovaných městem, koordinátorů a provozovatelů dopravy, akademické sféry, neziskových organizací a místních podniků.

Jaké nástroje použít pro zvýšení efektivity při tvorbě vize u kulatého stolu? V rámci přípravy na společné jednání je vhodné přichystat sérii otázek, které podnítí diskuzi a budou účastníky směřovat k zamyšlení se nad jednotlivými aspekty života ve městě. Nabízí se také možnost využití metody storytellingu („vyprávěčství“), kdy jednotlivým scénářům vytvoříme příběhy obyvatel města, na základě kterých budou účastníci diskutovat možný scénář vize města ve výhledovém časovém horizontu. Diskuzi můžeme



doplnit také sérií fotografií zachycujících současnou dopravní situaci a podobu ulic města a fotografiemi inspirativních opatření z prostředí ulic jiného města. Každý z účastníků následně vybírá fotografie, které nejlépe vyjadřují jejich subjektivní vnímání potřeb proměny prostředí města pro každodenní mobilitu obyvatel města a to, jakou by město mělo mít v budoucnu podobu. Dalším z možných formátů průběhu jednání je prezentace podoby několika scénářů vizí (zaměření na město krátkých vzdáleností, podporu sdílené mobility, rozvoj a integraci veřejné dopravy, a jiné), nad kterými účastníci kulatého stolu diskutují a vybírají preferovaný scénář rozvoje města v souladu s udržitelnou mobilitou. Nastavením vhodného formátu a dostatečnou komunikací průběhu jednání před akcí předcházíme možným potížím v jeho průběhu, např. situaci, kdy by účastníci kulatého stolu nedoká-

zali přispět svým názorem do diskuze. Obecně lze doporučit korigovat diskuzi směrem k tématům možné podoby města: počtu obyvatel, rozvoji území, zachování a rozvoji hodnot města, podpory oblastí mobility a každodenních aktivit obyvatel města. Závěrečná diskuze u kulatého stolu by měla být zaměřena na formulaci cílů (5–10 strategických cílů), které by danou vizi naplňovaly. Cíle by měly být obecnějšího charakteru, bez konkrétního vymezení záměru opatření – např. „podpora multimodální dopravy“ (místo „výstavba terminálu autobusového nádraží“).

Kulatý stůl pro odbornou veřejnost pod vedením zpracovatele plánu mobility je součástí celoměstského vizionářského fóra a výstupy z tohoto jednání jsou doplněny o informace z uskutečněných participačních aktivit s širokou veřejností. Výstup v podobě vize mobility



společně pro dané město se zohledněním širšího územního kontextu je přirozeně definován cíl a naplňován realizací jednotlivých opatření, která stanovenou vizi synergickými efekty posilují a společně naplňují. Proces tvorby vize a cílů je aktivitou, kde dochází ke zviditelnění „ambasadorů plánu mobility“ ze strany vedení města. Na úrovni strategického plánování je vhodné proces

sestavení vize propojit s přípravou či aktualizací strategického plánu rozvoje daného města, a především propojit oblast dopravy a mobility mezi těmito dvěma strategiemi, včetně plánovaného zapojení veřejnosti. Strategie plánu rozvoje také může pomoci jako podklad, na jehož základě lze odvodit směřování samotné vize plánu udržitelné městské mobility.





4.3.2 Rozpracování cílů do konkrétních opatření

Spolupráce s institucionálními partnery pokračuje dále ve fázi navrhování konkrétních opatření, jejichž realizace povede k naplnění stanovených cílů. Aktivitu k návrhu opatření reflektujících vizi a cíle mobility města iniciuje zpracovatel plánu mobility (k ověření naplnění vize je vhodné definovat specifické cíle, které většinou navrhuje zpracovatel). Může být realizována formou tematicky zaměřených kulatých stolů a jednání rozšířených odborných pracovních skupin, případně zapojením aktérů formou e-mailové rozesílky s odkazem ke sdílenému dokumentu a s průvodními informacemi objasňujícími danou aktivitu.

Opatření v oblasti mobility jsou kategorizována do tematických oblastí (pěší, cyklistická, veřejná doprava, statická doprava, motorová doprava, městská logistika) a dále členěna na

opatření infrastrukturní, organizační a systémová. Zpracováním balíků tematicky kategorizovaných opatření dochází k intenzivní spolupráci mezi zástupci jednotlivých institucí, kde je třeba věnovat pozornost synergiím mezi opatřeními k řešení obslužnosti a rozvojem udržitelné mobility v území. Příkladem může být integrace veřejné dopravy, kdy je vhodnými opatřeními v kategorii veřejné dopravy docíleno integrace systému městské a regionální dopravy, společného systému odbavení cestujících, návaznosti jízdních řádů a umožnění obslužnosti zastávek mezi jednotlivými spoji. Řešení vyžaduje spolupráci několika institucí, při níž roli koordinátora převezme zpracovatel plánu mobility či příslušný odbor magistrátu města.



Členové odborných pracovních skupin (se zapojením zástupců vyšších územních samosprávných celků, sousedních územních samosprávných celků, zástupci politické reprezentace, magistrátu, nižších organizačních jednotek samosprávy, organizací zřizovaných městem, regionálních úřadů státních organizací, organizací

plnících funkci vlastníků a správců dopravní a technické infrastruktury, koordinátorů a provozovatelů dopravy, akademické sféry, neziskových organizací a místních podniků) dávají náměty na jednotlivá tematicky kategorizovaná opatření – ideálně na společném jednání.

4.3.3 Hodnocení přínosů opatření

Spolupráce v oblasti hodnocení opatření mobility je specifickou aktivitou, do níž zapojíme především zástupce magistrátu, vyšších územních samosprávných celků, sousedních územních samosprávných celků, nižších organizačních jednotek samosprávy, organizací zřizovaných městem, regionálních úřadů státních organizací, organizací plnících funkci vlastníků a správců dopravní a technické infrastruktury, koordinátorů a provozova-

telů dopravy, neziskových organizací a místních podniků.

Na jednání se aktéři vyjadřují k přínosům každého opatření individuálně a soubor opatření při procházení hodnotí z pohledu těchto kritérií: dopad na životní prostředí, dopad na dopravní systém, míra finanční náročnosti a společenský dopad. Každý zástupce instituce vnímá jednotlivá opatření z pohledu instituce a zná



podmínky a požadavky pro jejich realizaci. Na začátku procesu hodnocení dopadů opatření je důležité zapojené účastníky informovat, že opatření jsou v měřítku strategického plánování, kdy sice zachycují řešení určité problematiky, ale nejedná se ještě o přiblížení konkrétního projektu (např. ve smyslu technických parametrů zřízení železniční zastávky na území města pro zlepšení obslužnosti v území v rámci integrace systému veřejné dopravy). Samotné jednání je vhodné začít tím, že jednotlivá opatření projdeme s odborníky pro danou oblast a ostatní zapojené aktéry informujeme o jejich stanovisku ke každému z nich. Na základě tohoto odborného posudku se mohou vyjádřit k přínosu a dopadu daného opatření i aktéři, kteří se v dané problematice tohoto opatření nepohybují. Jednáním k hodnocení opatření

provází zpracovatel plánu mobility, který koriguje diskuzi a dává prostor případným komentářům účastníků. Je nezbytné zapojit zástupce širokého spektra institucí všech úrovní tak, aby byla z pohledu kategorizace i dopadu pokryta všechna možná témata opatření a účastníci jednání mohli získat relevantní pohled na problematiku dopadů a přínosů opatření v území.

Na základě získaných hodnocení souboru opatření vypracuje zpracovatel podklad, který po jednání sdílí s účastníky. Podkladový materiál o vyhodnocení dopadů opatření mobility na území města podává přehledný souhrn informací o opatřeních, včetně jejich preference z pohledu vhodnosti pro zařazení do plánu mobility a k dalšímu rozpracování v rámci akčního plánu. Opatření, která byla vyhodnocena v některé



z kategorií jako náročná nebo méně přínosná a nebyla doporučena k zařazení do akčního plánu, jsou uvedena v plánu mobility v samostatné kapi-

tole a mohou být opětovně hodnocena a zařazena do akčního plánu při některé z budoucích aktualizací dokumentu.

4.3.4 Tvorba akčního plánu

Spolupráce při vytváření akčního plánu je jednou z nejdůležitějších částí institucionální spolupráce v plánovacím procesu – zásadně totiž ovlivňuje implementaci plánu a realizaci navrhovaných opatření.

Do tvorby akčního plánu je nezbytné zapojit aktéry, kteří se mohou zapojit sdílením informací (např. dat, technických parametrů, finančních nákladů a možností financování), a případně garantovat odpovědnost za naplňování opatření obsažených v plánu mobility. Zpracovatel plánu mobility je v pozici koordinátora procesu a koriguje zapojení aktérů pro získání potřebných

informací. Formát této aktivity může mít různé podoby, od svolání jednání rozšířených odborných pracovních skupin až k jednání s jednotlivými zástupci institucí – zástupci vyšších územních samosprávných celků, sousedních územních samosprávných celků, magistrátu, nižších organizačních jednotek samosprávy, organizací zřizovaných městem, regionálních úřadů státních organizací, organizací plnících funkci vlastníků a správců dopravní a technické infrastruktury, koordinátorů a provozovatelů dopravy, zástupci externích neakademických expertů, neziskových organizací a místních podniků.



Co je součástí akčního plánu?

Akční plán obsahuje konkrétní opatření s podrobnou specifikací lokality, technických parametrů, odpovědnosti za naplňování, časového vymezení realizace, nákladů na realizaci a případnou další správu a údržbu související s jejich realizací. Určuje harmonogram pro implementaci a monitoring opatření a následných projektů v oblasti mobility; podrobnější plán je zpracován na období 2–3 nejbližších let, výhledově by akční plán měl obsahovat informace k opatřením na období nadcházející deseti let.





Sestavený a schválený akční plán s opatřeními rozpracovanými do projektů na nejbližší období je vhodné představit široké veřejnosti formou vernisáže ve společenském centru, nákupní galerii, vestibulu nádraží apod. Do této je vhodné zapojit „ambasadora“ z vedení města a zástupce magistrátu z odborných pracovních skupin, kteří projekty s občany komunikují a vhodně reagují na případné obavy z jejich realizace, čímž podporují přijetí opatření širokou veřejností. Spolupráce s institucionálními partnery ve fázi zpracování akčního plánu zahrnuje sdílení detailních informací a je orientována na napl-

nění cílů, které jsou reflektovány opatřeními v plánu.



Nedílnou součástí je také vytvoření indikátorů ke každému opatření, které budou po jejich implementaci sloužit k monitoringu plnění specifických cílů. Při aktualizaci plánu mobility bude možné po vyhodnocení plnění indikátorů upravit jednotlivá opatření (a případně i indikátory), se zaměřením na efektivitu naplňování stanovených cílů.



4.3.5 Představení výsledného dokumentu SUMP

Představení plánu udržitelné mobility veřejnosti vyžaduje zapojení politické reprezentace, městských firem a dalších organizací – tzv. stakeholderů (zajímavé strany). Jejich zapojení je důležité (jak bylo řečeno v předešlých kapitolách) nejenom proto, aby vznikl „životaschopný“ plán, ale také abychom podpořili jeho šíření napříč odbornou i laickou veřejností. Nelze předpokládat přijetí akčního plánu bez výhrad. I to je však součástí procesu. Abychom podpořili jeho přijetí a umožnili další kroky, můžeme využít celou řadu nástrojů, které byly zmíněny také v předchozích kapitolách.

Plán mobility je prezentován na projednání, probíhající za účasti široké veřejnosti. Veřejné projednání je zaměřeno především na návrhovou

část a opatření v akčním plánu. Kromě zainteresovaných stran z řad institucí je zacíleno na zástupce politické reprezentace, které je třeba seznámit s obsahem a významem výsledné podoby plánu mobility. Zástupci politické reprezentace v zastupitelstvu musí schválit vytvořený plán mobility a převzít tak odpovědnost za naplňování této dlouhodobé strategie v oblasti mobility města. Problematickou oblastí mohou být projekty s nevyjasněným financováním či v gesci realizátora, kterým není město. Zde je ze strany zpracovatele nutné jasně a cíleně komunikovat a objasnit, jak bylo na danou problematiku nahlíženo.

Důležitá je také příprava na veřejné projednání – podklad o návrhovém stavu dopravy měl být k dispozici



všem zainteresovaným aktérům s dostatečným časovým předstihem pro seznámení se s obsahem plánu a pro podání podnětů. O umístění podkladů je v rámci přípravy na jednání informujeme e-mailovou komunikací a vyzveme k zasílání podnětů (s uvedením termínu).

Vhodným doprovodným prvkem je např. zanesení infrastrukturních opatření do podkladové mapy, nebo vizualizace opatření z akčního plánu. Zachycení opatření umožňuje vnímat účastníkům projednání přínosy opatření pro řešenou oblast mobility města.



4.4 Implementace, monitoring a hodnocení

Abychom mohli realizovat funkční plán, je třeba pochopit, jací aktéři v něm hrají roli (srov. kapitola 2.2), a co je vlastně cílem. Ne všechny prvky, a ne všichni aktéři přispívají k implementaci, a především funkčnosti plánu. Tato část dokumentu se věnuje do určité míry závěrečné fázi. Zároveň platí, že tvorba plánu udržitelné městské mobility je proces, který právě na základě monitoringu a hodnocení není definitivní.

4.4.1 Spolupráce v rámci implementace

I fáze implementace je spojena s tzv. „dohodami o odpovědnosti“ (ELTIS, 2018). Jednoduše řečeno: ve fázi přípravy měla být stanovena pravidla, struktura a hierarchie v rámci projektového managementu plánu udržitelné městské mobility. Pokud současně nebyly definovány a popsány procesy a postupy implementace a následně monitoringu a evaluace, pak je třeba to udělat nyní. Znamená to, že bude stanoveno, jaké konkrétní aktivity mají být součástí implementace, a kdo je a v jaké míře za ně odpovědný. Není to pouze otázka komunikačního plánu, ale také otázka celkového řízení procesu zavádění plánu udržitelné městské mobility „do života“. S tím souvisí také technický a informační rámec – otázky spojené s konkrétními potřebami pro implementaci, podmínky nutné k efektivnímu zavádění opatření, popis komunikačního schématu a jednotlivých odpovědností apod. Institucionální spolupráce tady má své významné místo, protože zapojení stakeholderů jednoznačně významně ovlivňuje implementaci plánu. DOBRÝ plán udržitelné městské



mobility neznamená, že obec dosáhne automaticky DOBRÝCH výsledků. DOBRĚ nastavená institucionální spolupráce zvyšuje PRAVDĚPODOB-NOST dosažení DOBRÝCH výsledků. Již ve fázi implementace plánu, v kontextu institucionální spolu-práce, je třeba definovat indikátory, četnost jejich sledování a vyhodnocování (monitoring a evaluace), způsob jejich sledování a vyhodnocování, a v kontextu výše zmíněného také to, kdo je za jejich monitoring a evaluaci odpovědný. To jsou právě ony „dohody o odpovědnosti“.



Ve vzájemné kooperaci by se měli stakeholderi zaměřit na tyto klíčové oblasti, které podporují úspěšnou

implementaci plánu:

- současná opatření a současný stav dopravního systému ve městě,
- vytvoření seznamu opatření, která nejsou dosud součástí, ale zároveň odpovídají vizím obce a cílům obce.

Díky těmto krokům jsou pracovní týmy (ve spolupráci s veřejností) schopny předznamenat indikátory, které budou hodnoceny i proto, že jsou součástí vizí a cílů obce. Čím dlouhodobější vize implementačního plánu bude, tím lépe. Z pohledu obcí může být vize limitována volebním obdobím, což samotnou implementaci plánu (v kontextu institucionální spolupráce) může částečně komplikovat.

V rámci implementace budeme průběžně monitorovat a vyhodnocovat indikátory, které měly být stanoveny ještě před schválením plánu mobility.



4.4.2 Průběžné vyhodnocení indikátorů a úprava opatření

Obsahem této fáze je logicky sledování a vyhodnocení plnění či dosažení indikátorů. Z toho může vyplynout přijetí vhodných opatření, v případě, že se nedaří indikátory plnit, a tedy dosahovat stanovených cílů. Případně je možná „re-definice“ způsobu sledování a vyhodnocení, když indikátory „neměří“ to, co mají. Tím pádem v podstatě stále sledujeme proces implementace, ovšem konkrétně a měřitelně definovaný. Celý proces tvorby a implementace plánu udržitelné městské mobility není jen specifickým projektem, který vyžaduje kvalitní management, kterého součástí musí být i „risk management“, jenž je de facto založen je předvídání rizik a jejich vyhodnocování.

Zapojení stakeholderů vyplývá ze zaměření jejich činnosti a na „dohodě o jejich odpovědnosti“ (viz výše). Představme si například městský dopravní podnik, který bude mít v případě indikátoru „počet nově implementovaných hybridních vozidel“ primární odpovědnost nejen za monitoring a vyhodnocení indikátoru, ale také za případné návrhy úprav akčního plánu mobility obecně (například ve vazbě na rozpočet města, konkrétní představy a možnosti stakeholderů apod.) Jakým způsobem má monitoring a evaluace probíhat, bylo popsáno například v Manuálu pro zpracování technické specifikace vydaném Centrem dopravního výzkumu (2022).



Stejně aktivity jsou součástí doporučení ve vazbě na institucionální spolupráci:

- výběr ukazatelů pro monitorování a hodnocení navržených opatření má být v souladu se stanovenými cíli – v ideálním případě by měl být ke každému cíli přiřazen minimálně jeden sledovaný indikátor,
- stanovení výchozích a cílových hodnot ukazatelů pro získání možnosti zjištění aktuálního stavu,
- stanovení strategie sběru dat pro definované ukazatele/indikátory,
- stanovení časového harmonogramu vyhodnocování,

- stanovení odpovědností za jednotlivé části procesu monitoringu a hodnocení – aspekt, který zjednoduší a zpřehlední realizaci procesu,
- návrh zapojení zainteresovaných stran do procesu monitoringu a hodnocení – tento aspekt je vhodné propojit s komunikační strategií plánu udržitelné městské mobility.

Zkusme si uvést příklad – cílem je snížení počtu dopravních nehod chodců na přechodech. Opatřením, které má napomoci dosažení tohoto cíle bude umístění osvětlení na přechody, kde zatím chybí. V rámci institucionální spolupráce se na takovém opatření bude podílet např. Odbor dopravy, Odbor životního prostředí, městská



technická služba (pokud v obci takový subjekt je), Policie ČR atd. Monitorovaným a hodnoceným indikátorem bude počet nehod na přechodech pro chodce před zavedením opatření a po jeho zavedení.

Monitoring a evaluace výsledných navrhovaných opatření představují podporu kvality celého procesu tvorby plánu. Nejen jako dokumentu, ale především jako procesu, který má přispět k rozvoji konkrétní oblasti.

Nastavení funkčních mechanismů pro zajištění profesionálního zpracování, provedení a dalšího zavádění plánu udržitelné městské mobility, je s institucionální spoluprací spojeno velmi úzce. Dokument, který právě čtete, je toho dokladem – bez účelné a efektivní spolupráce „stakeholderů“ (kam patří samozřejmě i veřejnost), není možné SUMP, i když založený na reálných datech a průzkumech, implementovat.

5

PŘÍKLADY ZAPOJENÍ INSTITUCÍ Z PRAXE





5.1 Olomouc: Přizvání širšího spektra partnerů k řešení konkrétní problematiky

Koordinátorem přípravy plánu mobility v Olomouci (Plán udržitelné městské mobility Olomouc, 2018) byl Odbor koncepce a rozvoje (resp. Odbor strategie a řízení v době první aktualizace dokumentu). Koordinátor slaďoval činnost zpracovatele plánu mobility a pracovních skupin, konkrétně odborné skupiny na infrastrukturu, odborné skupiny na komunikaci a řídicí skupiny.

Odborná skupina pro infrastrukturu byla složena ze zástupců Odboru koncepce a rozvoje (resp. Odboru strategie a řízení při aktualizaci plánu), Odboru správy městských komunikací a městské hromadné dopravy, Odboru životního prostředí, Odboru investic, Odboru evropských projektů, Odboru sociálních služeb, Městské

policie, Centra SEMAFOR (vzdělávací centrum dopravní výchovy pro děti a širokou veřejnost) a zpracovatele. Odborná skupina pro komunikaci, kampaně, marketing a participaci se potom skládala ze zástupců odborů města, a navíc byli do skupiny zapojeni koordinátor cyklistické dopravy, Centrum SEMAFOR a městská policie. Mimo odborné skupiny byly do projektu zapojovány další partneři – organizace zajišťující provoz i správu dopravní infrastruktury, územní plánování, metodickou podporu, veřejnou správu v okolních obcích, finanční krytí případným projektům a podporu při komunikaci, marketingu a participaci veřejnosti. Partneři byli nepostradatelnou součástí celého tvůrčího týmu, avšak z organizačních a časových důvodů byli ke



konzultacím k řešení plánu mobility
zváni separátně na jednotlivá témata
či ve skupinách. Partnery projektu byly

Dopravní podnik města Olomouce
(DPMO), Informační centrum města
Olomouc, Koordinátor krajského
dopravního systému Olomouckého
kraje (KIDSOK), Města s dobrou
adresou, Ředitelství silnic a dálnic
(ŘSD), Odbor dopravy a silnič-
ního hospodářství Krajského úřadu
Olomouckého kraje a Správa železnic
(SŽ). Nad rámec těchto partnerů, kteří
jsou nezbytní především při definici

návrhové části a její implementaci,
byla zapojena i Univerzita Palackého
v Olomouci.



Zástupci univerzity byli zváni ke
konzultacím a diskusím jednotlivých
částí plánu, což podporovalo názo-
rovou pluralitu a objektivitu při odbor-
ných diskuzích a řešení konkrétních
částí projektu.





5.2 Praha: Intenzivní spolupráce pracovní skupiny s partnery

Hlavní město Praha při realizaci plánu udržitelné mobility (projekt Poladř Praha, 2019) vytvořilo pracovní skupinu, která se v průběhu vzniku strategie scházela alespoň jednou týdně. Pracovní skupina připravovala pod vedením projektového manažera z externí společnosti veškeré dokumenty i workshopy. Členy pracovní skupiny byli zástupci Magistrátu hlavního města Prahy (Odbor rozvoje a financování dopravy), Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy, Regionální organizátor Pražské integrované dopravy (ROPID), Integrovaná doprava Středočeského kraje (IDSK), Technická správa komunikací (TSK), Dopravní podnik hl. m. Prahy (DPP), Operátor ICT (OICT) a zástupci Středočeského kraje. Plán udržitelné mobility vznikl od začátku za aktivní spolupráce většiny organizací města a jeho firem. Dále byly jednotlivé kroky pravidelně komunikovány se zástupci odborné veřejnosti (tzv. partnery), kteří reprezentovali názor mnoha různých státních i městských organizací, městských částí hl. m. Prahy, měst a obcí Středočeského kraje a také občanské společnosti. Komunikace probíhala na společných workshopech a také prostřednictvím individuálních konzultací se zástupci různých oblastí.



Praha



5.3 Trenčín: Politická podpora plánu mobility

Pro potřeby managementu projektu Plánu udržitelné mobility Trenčína (Plán udržitelné mobility funkčného územia krajského mesta Trenčín, 2021) vznikla řídicí skupina, která zajišťovala dohled nad hladkým průběhem celého projektu. Skupina byla tvořena politickým vedením města Trenčín, vedoucími pracovníky městského úřadu nebo jejich zástupci, koordinátorem projektu za stranu zadavatele a zpracovateli. Pro samotné řešení strategie, vydávání stanovisek k odborným částem dílčích studií, směřování projektu po odborné stránce a připomínkování navržených opatření vznikla odborná pracovní skupina. Ta zahrnovala odborníky

na jednotlivá dílčí témata, konkrétně pracovníky Městského úřadu v Trenčíně (hlavní architekt města, vedoucí útvaru mobility, referent pro dopravu MHD a vedoucí odboru dopravy) a zpracovatele. Navíc se v Trenčíně aktivně zapojila i politická reprezentace města (zástupce primátora), což významně prospělo jak zviditelnění plánu mobility, tak jeho samotnému naplňování. Zapojeni byli i zástupci odborné veřejnosti, pro které je dané téma relevantní, tj. místní provozovatelé dopravy, zástupci organizované veřejnosti, sektoroví partneři z krajských institucí a místní instituce a školská zařízení.





5.4 Zlín: Zřízení tematické pracovní skupiny pro každý druh dopravy

Do realizace Plánu udržitelné městské mobility města Zlín (2022) bylo zapojeno mnoho aktérů v rámci různých uskupení. Prvním z nich byl řídicí výbor, který zajistil zapojení politické reprezentace. Výbor složený ze zástupců politických stran se scházel v případě potřeby projednání a schválení výstupů hlavních milníků projektu. Kromě řídicího výboru byl jmenován také realizační tým, který měl za úkol dohlížet na zpracování strategie. Tým se scházel zhruba jednou za měsíc a byl složený ze zástupců zpracovatele, garanta, relevantních odborů městského úřadu a supervizora.

Do samotného zpracování strategie byla odborná veřejnost zapojena skrze tematické pracovní skupiny, které zahrnovaly odborníky na jednotlivá dílčí témata

(zřízeny byly odborné pracovní skupiny k individuální automobilové dopravě, pěší a cyklistické dopravě, veřejné hromadné dopravě a k dopravě v klidu). Členové projednávali tematické oblasti strategie a své závěry a doporučení předkládali řídicímu výboru. Členy odborných pracovních skupin byli pracovníci Magistrátu města Zlín (Odbor dopravy, Odbor realizace investičních akcí, Odbor majetkové správy), Zlínský kraj (Odbor dopravy a silničního hospodářství), ŘSD ČR Zlín, Správa železnic, České dráhy, Dopravní společnost Zlín-Otrokovice, místní dopravci, koordinátor veřejné dopravy Zlínského kraje, Město Otrokovice, koordinátor cyklistické dopravy, občanská iniciativa Cyklo Zlín, Technické služby Zlín, okresní Policie ČR, městská policie, Sjedenocná organizace nevidomých a slabozrakých Zlín, doda-

vatel parkovacího systému (CrossZlín) a další aktéři.

Komunikační a participační podporu stakeholderů, kteří mohou ovlivnit

míru zapojení veřejnosti do projektu na území města, zajišťovala v průběhu celého procesu Pracovní skupina pro komunikaci.



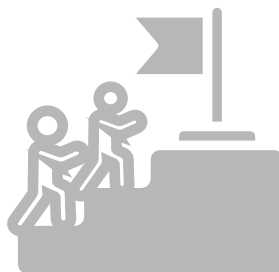


6 Závěrečná doporučení

Spolupráce na úrovni institucí je spolu s participací široké veřejnosti nastavena v komunikační strategii pro plán udržitelné městské mobility. Kvalitní a detailní příprava této strategie a zahrnutí všech jejích náležitostí je základním předpokladem úspěšné spolupráce s partnery a jejich konstruktivního přispění do plánovacího procesu. Vzhledem k tomu, že zástupci institucí jsou obvykle experti v daném tématu, jedná se o investici, která nám pomůže získat nové přístupy a perspektivy ke klíčovým otázkám a dosáhnout vyšší kvality plánu a šance na jeho úspěšnou implementaci.

Institucionální spolupráce může být v některých případech bezproblémová a může být snadné nalézt shodu mezi jednotlivými aktéry. Většinou se ale

pravděpodobně setkáme s konfliktními zájmy a cíli. Pokud bychom měli určit je klíčovým prvkem, který může pomoci s touto výzvou, je to zajištění politické podpory.



Ta je důležitá pro konečnou shodu a přijetí ze strany odborné a široké veřejnosti. S dílčími konflikty může pomoci příprava na jednotlivá jednání či zajištění externího a nezávislého facilitátora – hlavní doporučení, která v oblasti institucionální spolupráce v této příručce zaznávají, shrnujeme níže.



Klíčové úkoly v oblasti institucionální spolupráce:

- *Zajištění politické podpory*
- *Pečlivé plánování harmonogramu*
- *Definice úloh partnerů, určení odpovědnosti*
- *Pravidelná e-mailová a telefonická komunikace, průběžné informování*
- *Zasílání podkladů s dostatečným časovým předstihem*
- *Příprava na jednání, externí facilitátor*

Vzhledem k velkému množství existujících zainteresovaných subjektů a aktivit v plánování udržitelné městské mobility, může být obtížné se v procesu spolupráce zorientovat.

Závěrem tedy uvádíme graficky zpracovaný přehled toho, kdo se má účastnit jednotlivých jednání a aktivit a kdo za ně má odpovědnost (viz Tab. 2 níže pod tímto textem).

Tab. 2 Komunikace napříč institucemi

jednání se účastní

Tab. 2 Komunikace napříč institucemi

část dokumentu	aktivita	jednání zahajuje, pozvánky rozesílá	městská samospráva				územní spolupráce			vlastníci, správci, provozovatelé dopravní a technické infrastruktury		mezisektorová spolupráce				
			Magistrát/městský úřad	Politická reprezentace	Nižší organizační jednotky samosprávy	Organizace zřízované městem	Sousední územní samosprávné celky	Vyšší územní samosprávné celky	Regionální úřady státních organizací	Koordinátoři a provozovatelé dopravy	Organizace plnící funkci vlastníků a správců infrastruktury	Organizace plnící funkci vlastníků a správců infrastruktury	Neziskové organizace	Akademická sféra	Externí neakademičtí experti	Místní podniky
AČ	úvodní jednání	zadavatel	☑	☑												
AČ	příprava dopravních průzkumů	zpracovatel	☑		☑	☑				☑	☑	☑	☑	☑		☑
AČ	prognóza rozvoje území	zpracovatel	☑		☑		☑	☑							☑	
AČ	analýza současné situace	zpracovatel	☑		☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
AČ	prezentace výsledků	zadavatel	☑	☑	☑		☑	☑		☑	☑	☑	☑	☑		
NČ	stanovení vize	zpracovatel	☑	☑	☑		☑									
NČ	stanovení cílů	zpracovatel	☑	☑	☑		☑									
NČ	návrh a hodnocení opatření	zpracovatel	☑		☑	☑	☑		☑	☑	☑		☑	☑	☑	☑
NČ	prezentace výsledků	zadavatel	☑	☑	☑		☑	☑		☑	☑	☑	☑	☑		☑
AP	akční plán	zpracovatel	☑		☑											

poznámka: AČ – analytická část, NČ – návrhová část, AP – akční plán

Přehled použitých zkratk

BESIP	Bezpečnost silničního provozu; oddělení Ministerstva dopravy ČR koordinující činnosti v oblasti bezpečnosti na pozemních komunikacích a působení na lidského činitele
CSPSD	Centrum služeb pro silniční dopravu; státní příspěvková organizace, jejímž zřizovatelem je Ministerstvo dopravy ČR
ČSAD	Československá státní automobilová doprava; dopravní společnosti vzniklé transformací a privatizací státních podniků
FTP	protokol pro přenos souborů mezi počítači pomocí počítačové sítě (File Transport Protocol)
IAD	Individuální automobilová doprava
ITI	Integrované územní investice (Integrated Territorial Investments); nástroj regionální politiky pro naplňování integrovaných územních strategií aglomerací a metropolitních území vymezených Ministerstvem pro místní rozvoj
PR	Vztahy s veřejností (Public Relations)
P+R	Záchytná parkoviště typu park and ride („zaparuj a jed“)
ŘSD ČR	Ředitelství silnic a dálnic ČR
SUMP	Plán udržitelné městské mobility (Sustainable Urban Mobility Plan)

Reference

KLÍMOVÁ a kol. (2022). Manuál pro zpracování technické specifikace. Brno: Centrum dopravního výzkumu. Dostupné z: <https://www.shopcdv.cz/cs/manual-pro-zpracovani-technicke-specifikace-planu-udrzitelne-mestske-mobility> (Accessed 01/03/2023)

CRÉ a kol. (2016). Manuál projektu CH4ALLENGE pro institucionální spolupráci: Spolupráce s institucionálními partnery v kontextu Plánů udržitelné městské mobility. Dostupné z www.eltis.org a www.sump-challenges.eu (Accessed 20/12/2022)

JORDOVÁ a kol. (2015). Metodika pro přípravu plánů udržitelné mobility měst České republiky [online]. Brno: Centrum dopravního výzkumu, [cit. 2022-08-19]. Dostupné z: <https://www.cdv.cz/file/metodika-pro-pripravu-planu-udrzitelne-mobility-mest-ceske-republiky/>

Rupprecht Consult – Forschung & Beratung GmbH (editor) (2019). Guidelines for Developing and Implementing a Sustainable Urban Mobility Plan, Second Edition. Dostupné z: <https://www.eltis.org/mobility-plans/sump-online-guidelines> (Accessed 01/03/2023)

ELTIS (2018). SUMP Institutional Cooperation Kit. Dostupné z: <https://www.eltis.org/resources/tools/sump-institutional-cooperation-kit> (Accessed 01/03/2023)

Plán udržateľnej mobility mesta Trenčín (2021). Dostupné z: <https://trencin.sk/pre-obcanov/mobilita/pum/>. (Accessed 26/02/2023)

Plán udržitelné městské mobility Zlína (2022). Dostupné z: <https://www.zlinvpohybu.cz/>. (Accessed 26/02/2023)

Plán udržitelné mobility Prahy a okolí (2019). Dostupné z: <https://poladprahu.cz/>. (Accessed 26/02/2023)

Plán udržitelné městské mobility Olomouc (2018). Dostupné z: <https://spokojena.olomouc.eu/plan-udrzitelne-mobility-olomouc/>. (Accessed 26/02/2023)

Název

Manuál: Spolupráce institucí v procesu plánování udržitelné městské mobility

Autoři

Mgr. Alena Klímová, Mgr. Michal Bajgart, Ing. Roman Čámpula, Mgr. Zdeněk Dytrt,
Mgr. Jana Kočková, Mgr. Barbora Novotná Březovská, Ph.D.

Fotografie a ilustrace: Centrum dopravního výzkumu, v. v. i.

Odborná korektura: Mgr. Michal Bajgart

Jazyková korektura: Mgr. Alena Klímová

Grafická úprava a příprava tiskových podkladů: BcA. Eliška Soukupová

Vydalo: Centrum dopravního výzkumu, v. v. i. (CDV), Líšeňská 33a, 636 00 Brno,
Česká republika

Rok a místo vydání: 2023, Brno

Číslo vydání: 1. vydání

Tisk: Repropress, Česká 81, 664 31 Česká u Brna

ISBN 978-80-88074-44-1 (tisk)

ISBN 978-80-88074-46-5 (online; pdf)



Navštivte projekt
CLIMASUM
na webu EUKI



Sledujte EUKI na
Twitteru:
@ EUKI_Climate

Kontaktujte nás
na:
cdv@cdv.cz



CENTRUM
DOPRAVNÍHO
VÝZKUMU



Centar za
životnu sredinu