



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



KONCEPCE PRO ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY SPRÁVY DOPRAVNÍHO SYSTÉMU HL. M. PRAHY

TEXTOVÁ ČÁST

FINÁLNÍ VERZE

ÚNOR 2023



CityTraffic, s.r.o.

OBSAH

A	ÚVODNÍ ČÁST	4
1	SEZNAM ZKRATEK.....	4
2	ZADÁNÍ PRÁCE	6
3	ÚVOD	8
B	ANALYTICKÁ ČÁST	10
4	SOUČASNÉ NASTAVENÍ	10
4.1	Magistrát hlavního města Prahy	10
4.2	Městské subjekty.....	11
4.3	Jiné veřejné subjekty	15
4.4	Soukromé subjekty.....	16
4.5	Shrnutí	16
5	PŘÍMÉ ZKUŠENOSTI ZAPOJENÝCH SUBJEKTŮ.....	20
5.1	Dopravní podnik hlavního města Prahy (DPP)	20
5.2	Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy (IPR).....	23
5.3	Náměstek primátora pro oblast dopravy a památkové péče.....	25
5.4	Odbor dopravy (ODO MHMP)	27
5.5	Odbor investic (INV MHMP)	29
5.6	Odpor pozemních komunikací a drah (PKD MHMP)	30
5.7	Operátor ICT (OICT)	31
5.8	Regionální organizátor Pražské integrované dopravy (ROPID)	31
5.9	Technická správa komunikací hl. m. Prahy (TSK)	34
5.10	Technologie hlavního města Prahy (THMP)	36
5.11	Shrnutí	37
6	SOUHRN ZJIŠTĚNÍ	39
6.1	Součet zmínek 6,0 z 9,0	39
6.2	Součet zmínek 5,0 z 9,0	40
6.3	Součet zmínek 4,0 z 9,0	49
6.4	Součet zmínek 3,5 z 9,0	52
6.5	Součet zmínek 3,0 z 9,0	59
6.6	Součet zmínek 2,5 z 9,0	63
6.7	Součet zmínek 2,0 z 9,0	64
6.8	Součet zmínek 1,5 z 9,0	70

7	ZAHRANIČNÍ PRAXE ORGANIZACE DOPRAVY	75
7.1	Bratislava	75
7.2	Budapešť.....	79
7.3	Mnichov.....	81
7.4	Londýn	83
7.5	Varšava	88
7.6	Vídeň.....	93
7.7	Shrnutí	95
8	VYMEZENÍ CÍLŮ PRO NÁVRH SCÉNÁŘŮ	97
C	STRATEGICKÁ ČÁST	98
9	VÝCHODISKA NÁVRHŮ.....	98
9.1	Identifikace úzkých míst a bariér.....	98
9.2	Scénáře vývoje.....	102
10	STRATEGICKÝ CÍL 1: ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY	104
10.1	Specifický cíl 1.1: Snížení vnitřní neefektivity.....	104
10.2	Specifický cíl 1.2: Zmírnění vlivu svébytnosti MČ a SSÚ	112
10.3	Specifický cíl 1.3: Vypořádání nedořešených vlastnických vztahů	118
10.4	Specifický cíl 1.4: Odpovídající finanční ohodnocení pracovníků.....	121
10.5	Specifický cíl 1.5: Zvýšení efektivity vynakládaných finančních prostředků	122
11	STRATEGICKÝ CÍL 2: LEPŠÍ PROPOJENÍ SUBJEKTŮ	129
11.1	Specifický cíl 2.1: Zlepšení informačního propojení subjektů	129
11.2	Specifický cíl 2.2: Provázání strategií a koncepcí.....	131
12	STRATEGICKÝ CÍL 3: NÁVRHY ZMĚN LEGISLATIVY	132
12.1	Specifický cíl 3.1: Změna legislativy a úředního schvalování.....	132
13	AKČNÍ PLÁN	135
D	ZÁVĚREČNÁ ČÁST.....	139
14	ZÁVĚR	139
14.1	Další témata doporučená k řešení.....	141
15	MANAŽERSKÉ SHRUTÍ.....	142
16	SEZNAM PŘÍLOH	144
17	REFERENCE	145
17.1	Seznam obrázků	145
17.2	Seznam zdrojů	146

A ÚVODNÍ ČÁST

1 SEZNAM ZKRATEK

ATOC	Association of Train Operating Companies
AM	Biurem Architektury i Planowania Przestrzennego (otwiera się w nowej karcie)
B+R	Bike and Ride
BID	Bratislavská integrovaná doprava
BK	Budapest Közút
BKK	Budapesti Közlekedési Központ
BKV	Budapesti Közlekedési Zártkörűen Működő Részvénytársaság
ČD	České dráhy
DPP	Dopravní podnik hlavního města Prahy
DLR	Doelands Light Railway
DÚR	Dokumentace pro vydání rozhodnutí o umístění stavby (územní rozhodnutí)
EVM	Odbor evidence majetku
GIB	Generální investor Bratislavy
HDŘÚ	Hlavní dopravní řídicí ústředna
HMP	Hlavní město Praha
IAD	Individuální automobilová doprava
IDS	Integrovaný dopravní systém
IN	Biuro Infrastruktury
INV	Odbor investic
IPR	Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy
Klimaplán	Klimatický plán hlavního města Prahy do roku 2030
KM	Koleje Mazowieckie (KM)
KSÚS SK	Krajská správa a údržba silnic Středočeského kraje
KVÜ	Kommunale Verkehrsüberwachung
LEG	Odbor legislativní a právní
LRS	London River Services
MA 28	Straßenverwaltung und Straßenbau
MA 46	Verkehrsorganisation und technische Verkehrsangelegenheiten
MA 65	Rechtliche Verkehrsangelegenheiten
MA 67	Parkraumüberwachung – Dienststellenleitung
MČ	Městská část
MHD	Městská hromadná doprava
MHMP	Magistrát hlavního města Prahy
MVG	Münchner Verkehrsgesellschaft
MVV	Münchner Verkehrs- und Tarifverbund GmbH
MIB	Metropolitní inštitút Bratislavy
NMCC	Network Management Control Service
ODO	Odbor dopravy
OIC	Odbor inforatických činností
OICT	Operátor ICT
ORP	Obec s rozšířenou působností

P+	Plán udržitelné mobility Prahy a okolí
P+R	Park and Ride
PČR	Policie České republiky
PID	Pražská integrovaná doprava
PKD	Odbor pozemních komunikací a drah
ROPID	Regionální organizátor pražské integrované dopravy
ROZ	Odbor rozpočtu
ŘSD	Ředitelství silnic a dálnic
SSÚ	Silniční správní úřad
SSZ	Světelné signalizační zařízení, „semafor“
STR	Odbor stavebního řádu
SWM	Stadtwerke München
SŽ	Správa železnic
TOC	Train Operating Companies
TT	Tramvajová trať
TfL	Transport for London
THMP	Technologie hlavního města Prahy
TSK	Technická správa komunikací
UZR	Odbor územního rozvoje
VHD	Veřejná hromadná doprava
VO	Veřejné osvětlení
VOR	Verkehrsverbund Ost-Region
VZM	Verkehrsleitzentrale München
WKM	Warszawska Kolej Dojazdowa (WKM)
WL	Wiener Linien
ZTM	Zarząd Transportu Miejskiego
ZR	Biuro Zarządzania Ruchem Drogowym

2 ZADÁNÍ PRÁCE

Koncepce předpokládá členění na analytickou a strategickou (návrhovou) část. Požadavky jsou blíže popsány dále v textu.

Analytická část

- Analýza současného stavu:
 - investorských rolí do dopravního systému
 - kompetencí při správě součástí veřejných prostranství a dopravních systémů
 - stávajícího systému rozvojových pracovišť hl. m. Prahy v oblasti dopravy, územního plánování a dopravního inženýrství (zejména IPR + TSK ÚDI + část ROPID + část DPP + část ODO MHMP)
 - řízení veřejné dopravy v Pražské metropolitní oblasti (PID a SID)
- Definice cílů a očekávání od cílového stavu

Cíle analytické části:

- Popis aktuálního nastavení organizačního zajištění dopravy v Praze
- Přehled přístupů srovnatelných měst v ČR i zahraničí (benchmarking alespoň 5 srovnatelných měst)
- Konkrétní vymezení cílů pro design cílového stavu
- Manažerské shrnutí klíčových oblastí k úpravám k dalšímu rozpracování

Strategická část – návrh cílového stavu

- Vize a základní strategické směřování (zhotovitel vypracuje min. 3 scénáře), v návaznosti na zahraniční modely, ale i vlastní model v návaznosti na poznatky z analytické části
- Strategické cíle, příp. specifické cíle
- Identifikace úzkých míst a bariér
- Návrh úprav – opatření, které mají potenciál zefektivnit správu a řízení dopravy v analyzovaných oblastech
- Legislativní posouzení možností a navrhovaných úprav
- Finanční vyčíslení nákladů nutných ke změně a rovněž nákladů/úspor, které to bude znamenat do budoucna

Cíle strategické části:

- Přehled hlavních úzkých míst a bariér aktuálního nastavení
- Návrh cílového stavu – možnosti zjednodušení pro jednotlivé oblasti
- Praktická implementační mapa postupu nasazení doporučených změn, nastavení dalších kroků/opatření (akční plán)

Průběžné aktivity

- Zapojení všech subjektů (viz níže) do celého procesu a průběžné projednávání s nimi
- Organizace min. 1 workshopu se zástupci všech subjektů
- Účast (+ prezentace) na jednáních se zástupci vedení subjektů
- Účast (+ prezentace) na jednáních se zástupci vedení města
- Aktivní a tvůrčí přístup v hledání řešení nalezených problémů v souladu s potřebami hl. m. Prahy a jeho obyvatel a návštěvníků.

- Každé 2 měsíce bude zadavateli poskytnuta průběžná zpráva o dosavadním průběhu plnění nad rámec harmonogramu

Subjekty

- Magistrát hl. m. Prahy
- Technická správa komunikací hl. m. Prahy, a. s.
- Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy
- Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s.
- Regionální organizátor Pražské integrované dopravy
- Operátor ICT, a. s.
- Technologie hl. m. Prahy, a. s.

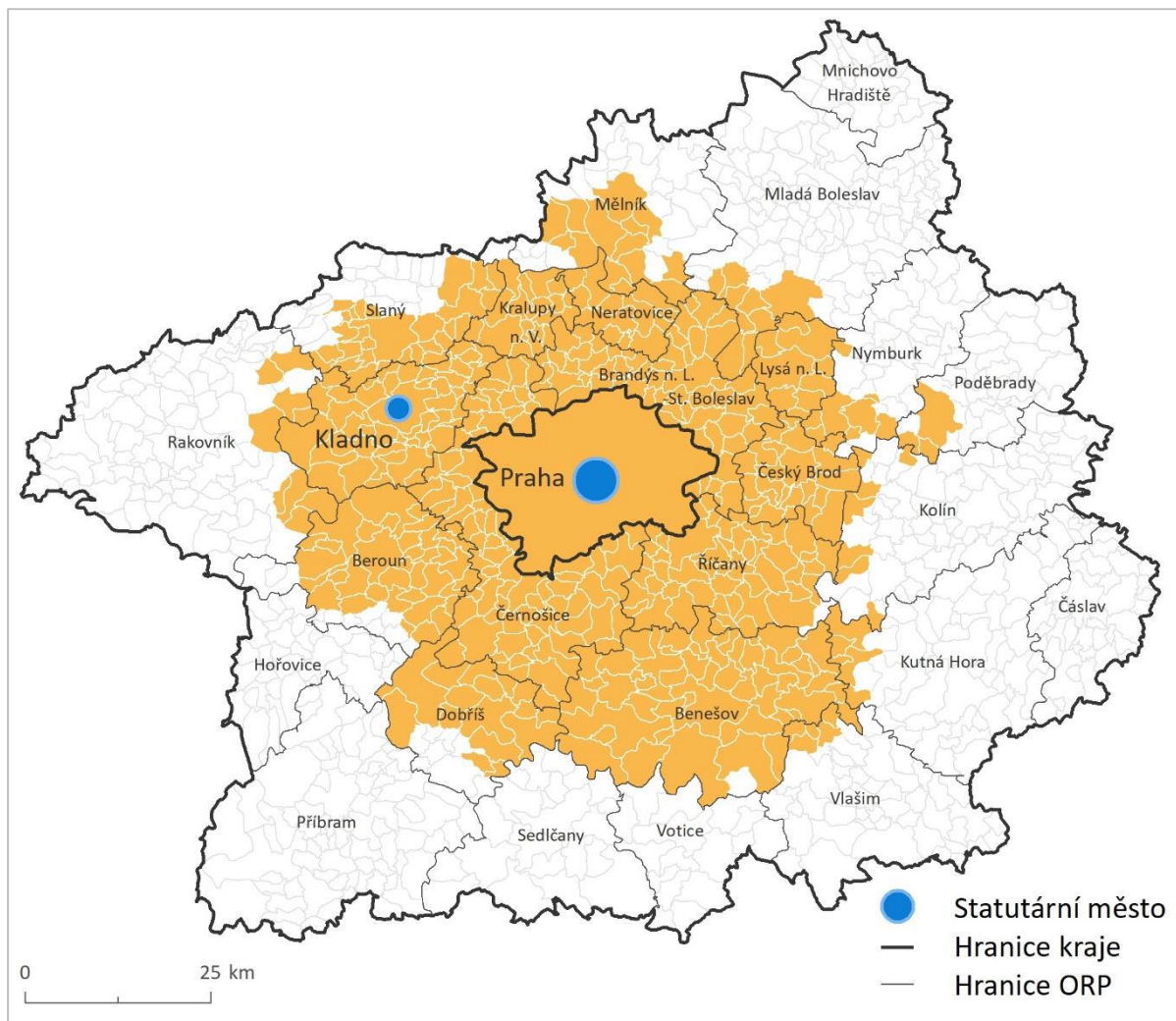
Harmonogram

Termín	Plnění
Červen 2022	Zahájení prací
Září 2022	Odevzdání analytické části
Říjen 2022	Zpracování připomínek k analytické části
Únor 2023	Odevzdání strategické části
Do 28.02.2023	Zpracování připomínek a finální odevzdání

3 ÚVOD

Hlavní město Praha mělo k 1. lednu 2022 1,275 milionu obyvatel. Dalších 200–300 tisíc obyvatel zde trvale žije, ale nemá v Praze hlášeno trvalé bydliště. V pracovní den pak do Prahy dojíždí 200–250 tisíc osob, nejčastěji z Pražské metropolitní oblasti (viz obrázek níže).

1/ Pražská metropolitní oblast ve vymezení z roku 2019



Zdroj 1: MMR, Vymezení území pro Integrované teritoriální investice (ITI) v ČR

Celkem se tedy v Praze během pracovního dne nachází až 2 miliony lidí. Většina osob cestuje do zaměstnání, škol, za kulturou a podobně a kladou vysoké nároky na veškerou dopravní infrastrukturu. Počet obyvatel metropolitní oblasti navíc setrvale roste, což bude požadavky dále navyšovat.

Doprava prostupuje celou společností a veřejným prostorem a zásadně utváří podobu města. Nelze proto odděleně řešit potřeby pěších, cyklistů, MHD nebo IAD, veřejných prostranství, bezpečnosti provozu a podobně. Vždy je nutné spolupracovat a vytvářet funkční celek. Organizaci a koncepci provozu zabezpečují specializované městské organizace, které mají vymezeny svá pole působnosti. DPP, IPR, OICT, ROPID, THMP a TSK zajišťují hlavní fungování a rozvoj dopravního systému v Praze. Mezi další významné aktéry patří odbory magistrátu (MHMP) INV, ODO a PKD.

Rozdělení mezi více organizací ovšem přirozeně vede k situaci, kdy se každý subjekt věnuje zejména své problematice a svému „pohledu na věc“. Od toho se odvíjí seznamy priorit a zájmů, plánování

rozpočtů, harmonogramu staveb a podobně. Koordinace všech těchto záležitostí je složitá a není oficiálně zakotvena. V současnosti probíhá zejména z vlastní iniciativy zúčastněných pracovníků, často na bázi osobních vztahů.

Průřezová témata navíc přesahují „hranice“ jedné organizace a odpovědnost za ně není uspokojivě řešena. Projekty ne vždy mají garanta, který by je vedl, měl rozhodující slovo a mohl je rozvíjet. Dnes tato činnost probíhá především na bázi vlastní iniciativy subjektů a pracovníků. Příkladem je preference pro MHD na SSZ (kompetence DPP, OICT, ROPID, TSK), sdílená mobilita koloběžek, kol a aut (kompetence MČ, MHMP, ROPID, TSK) nebo elektromobilita (kompetence MČ, MHMP, THMP, TSK).

Mimo odborů magistrátu a městských organizací mohou dění na území Prahy ovlivňovat i další subjekty, především MČ, ŘSD, SŽ a správci inženýrských sítí. Dopravní politika je vzájemně provázána a ovlivňována také mezi Prahou a Středočeským krajem.

Výše popsané příklady mohou být jednou z příčin vnitřní neefektivity systému, který na první pohled funguje poměrně dobře. Cílem této práce je proto identifikovat nedostatky aktuálního fungování a navrhnout opatření ke zefektivnění správy dopravního systému v Praze.

V analytické části bude analyzováno postavení subjektů v prostředí města a dopravy, jejich role a kompetence. Přímé zkušenosti a pohledy subjektů budou čerpány z individuálních schůzek s jejich zástupci. Součástí bude také rešerše fungování dopravních systémů ve vybraných zahraničních městech, které by mohly poskytnout jiný přístup k problematice.

Strategická část bude reagovat na zjištění analytické části a navrhne 3 scénáře základního strategického směřování. U některých scénářů se předpokládá inspirace zahraničními modely a návrhy možného přenesení principů do pražského systému. Ke scénářům budou zpracována jednotlivá opatření, která mají potenciál zefektivnit správu a řízení dopravy v analyzovaných oblastech, a finanční rozvaha.

Dílo primárně navazuje na opatření P+ ID 112 Studie městské správy dopravy. K této problematice si v listopadu 2021 pro interní potřeby zpracovalo Oddělení dopravy Magistrátu hlavního města Prahy (ODO MHMP) Analýzu současného stavu a prognózu možného vývoje. V ní jsou pojmenovány základní problémy současného nastavení a fungování systému a také možná inspirace modely jiných měst.

Rozsah tématu ovšem vyžaduje podrobnější zpracování a návrh opatření ke zvýšení efektivity, což je cílem tohoto díla. Jedná se o autorskou práci zpracovatele, kterou vypracuje na základě spolupráce a konzultací se zadavatelem a dotčenými subjekty.

Práce na koncepci probíhaly od června 2022 do února 2023.

B ANALYTICKÁ ČÁST

4 SOUČASNÉ NASTAVENÍ

4.1 Magistrát hlavního města Prahy

Odbor dopravy (ODO)

Odbor dopravy je pracovištěm, které se podílí na tvorbě koncepce rozvoje dopravních systémů a komplexního řešení dopravní obslužnosti v mezích zásad dopravní politiky HMP. Jedná se o rozvoj všech druhů multimodální dopravy vyjma železniční dopravy (zajišťuje SŽ) a silniční dopravy národního charakteru (zajišťuje ŘSD). S dotčenými subjekty však komunikuje chystané záměry a koordinuje další navazující záměry v gesci města.

Celková dopravní koncepce města se skládá z přípravy, naplňování a vyhodnocování jednotlivých tematických dopravních koncepcí a strategií skrze realizaci konkrétních projektů. Plán (udržitelné) městské mobility je jedním ze základních strategických dokumentů v oblasti dopravy, které určují směr rozvoje města a odbor dopravy naplňuje a zastřešuje konkrétně vymezené tematické oblasti. Cílem Plánu mobility (P+) je zajistit podmínky pro dopravu obyvatel a přepravu zboží tak, aby všechny způsoby pohybu po městě fungovaly v souladu. Aby se navzájem zbytečně neomezovaly, řídily se zejména potřebami lidí, kteří ve městě a jeho okolí žijí, a zároveň aby se zlepšila kvalita života v Praze a okolí.

Konkrétními tematickými dokumenty mohou být příprava Strategie aktivní mobility, dopravního Cyklogenerelu, koncepční řešení sdílených druhů mobility jako carsharing, sdílená kola a koloběžky, nebo zásobování a citylogistika.

Tematicky se jedná o tyto oblasti:

- výstavbu, rozvoj a údržbu dopravní infrastruktury hl. m. Prahy,
- rozvoj hlavního uličního systému pro individuální dopravu,
- koordinaci a řízení dopravních systémů a procesů,
- řešení dopravy v klidu na území hl. m. Prahy (zejména otázky parkovacích zón),
- rozvoj individuální cyklistické dopravy, výstavbu cyklostezek, vyznačování cyklotras, zřizování a podporu zařízení k individuální cyklo dopravě (např. půjčoven kol apod.),
- rozvoj sítě městské hromadné dopravy, pražské integrované dopravy,
- spolupráci jednotlivých dopravců v hl. m. Praze a pražské aglomeraci,
- koordinaci a rozvoj spolupráce v oblasti hromadné dopravy s městskými částmi hl. m. Prahy,
- spolupráci na řešení národních a mezinárodních projektů strategie rozvoje měst v oblasti hromadné dopravy,
- řešení problematiky bezbariérovosti a bezpečnosti provozu na pozemních komunikacích (BESIP),
- problematiku taxislužby.

Odbor dopravy je pracovištěm, který projekty iniciuje a vede. Samotnou realizaci pak zpravidla nevykonává, ale deleguje ji na příslušné městem zřizované společnosti (DPP, TSK a další) nebo skrze výběrová řízení na externí dodavatele.

Odbor úzce spolupracuje s dalšími odbory HMP, zejména s Odborem investičním, na přípravě konkrétních investičních záměrů.

Odbor investiční (INV)

Investiční odbor ve spolupráci s dalšími odbory MHMP zajišťuje přípravu jednotlivých investičních akcí všeho druhu. Má na starosti hledání vhodných zdrojů k zajištění financování, jejich formální přípravu a zpracování pro vypsání výběrového řízení na zhotovitele jednotlivých stupňů projektové dokumentace i fyzického zhotovitele.

Projektoví manažeři odboru musí u dopravních staveb vhodně kombinovat znalosti dopravní problematiky spolu s požadavky odboru dopravy tak, aby příprava investiční akce splňovala veškeré požadavky na dopravní standardy města. Intenzivní spolupráce odborů při přípravě je zcela klíčová pro úspěšnou realizaci bez nutnosti realizovat nevyžádané dopravní změny plynoucí z realizace projektu.

Odbor pozemních komunikací a drah (PKD MHMP)

Odbor pozemních komunikací a drah vykonává přenesenou působnost státní správy pro komunikace I. třídy na území HMP, plní tedy roli SSÚ. Jedná se o složku nezávislou na samosprávě, která vydává rozhodnutí. Nemá tedy přímý vliv na utváření koncepcí a projektů dopravy v počátečních fázích. Výsledné projekty ovlivňuje vypořádáváním stanovisek a připomínkováním předložených projektů.

Náměstek (radní) pro oblast dopravy

Náměstek pro dopravu primátora HMP je vrcholnou politickou funkcí, jejíž náplní je zasazení se o naplňování politicky předem stanoveného směru rozvoje v oblasti dopravy. Prosazuje strategické zájmy města a investiční akce na národní i regionální úrovni, vyjednává pro ně finanční prostředky, jedná se zainteresovanými dopravními subjekty nejen na území HMP a koordinuje jejich činnost v rámci přípravy těchto strategických projektů.

4.2 Městské subjekty

Dopravní podnik hl. m. Prahy, a.s. (DPP)

Městský dopravní podnik byl založen již 1. září 1897 a s různými proměnami působnosti působí v Praze dodnes. V roce 1991 byl přeměněn na akciovou společnost, jejímž jediným akcionářem je hlavní město Praha.

DPP provozuje metro, tramvaje a drtivou většinu autobusových linek na území města. U kolejové dopravy je také správcem a provozovatelem infrastruktury. Kromě provozní činnosti se věnuje i rozvoji dopravní infrastruktury a zavádění bezemisních pohonů vozidel MHD.

Dále zajišťuje například prodej jízdních dokladů, komunikaci a marketing, volnočasové aktivity (muzeum MHD, historické jízdy, dny otevřených dveří), zavádění preference MHD a mnoho dalších činností.

2/ Ilustrace oblastí činnosti DPP



Zdroj 2: DPP

Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy, p.o. (IPR)

IPR Praha je hlavním koncepčním pracovištěm Prahy v oblasti architektury, urbanismu, rozvoje, tvorby a správy města. Jeho cílem je, aby se Praha rozvíjela a byla díky tomu konkurenceschopnější, silnější, bohatší a zvyšovala se kvalita života.

Při své činnosti zastupuje město v územním řízení, sbírá data o městě, zpracovává studie a analýzy a vytváří klíčové městské dokumenty, koncepčního, metodického nebo strategického charakteru. Nedílnou součástí je také participace veřejnosti a veřejné prezentace výstupů.

3/ Ilustrace činností IPR Praha





Zdroj 3: IPR

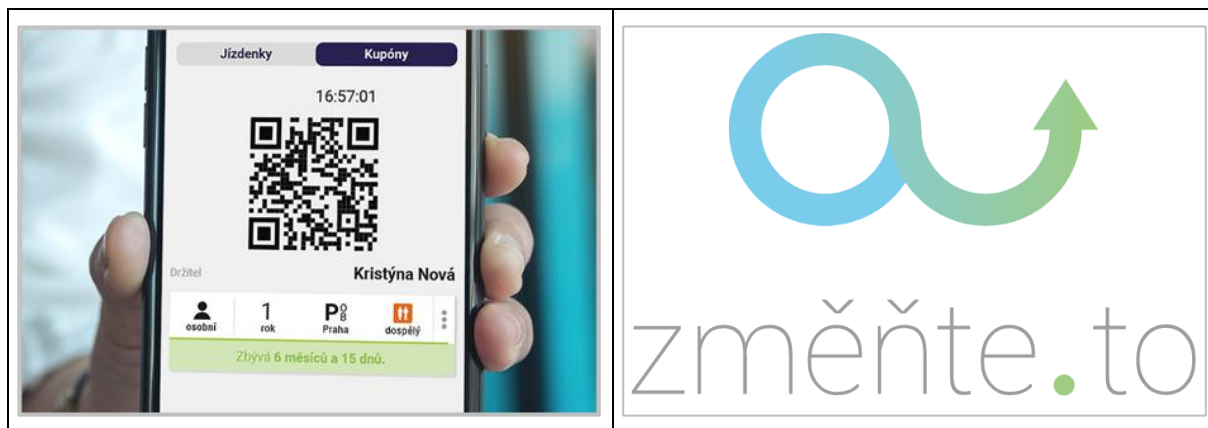
Mezi agendu IPR patří organizace metropolitního plánu, plánování stavebních uzávěr nebo koncepční studie při rekonstrukcích ulic. Pozornost je věnována i detailům jako jsou použité materiály, výběr zeleně, jednotný městský mobiliář nebo modrozelená infrastruktura.

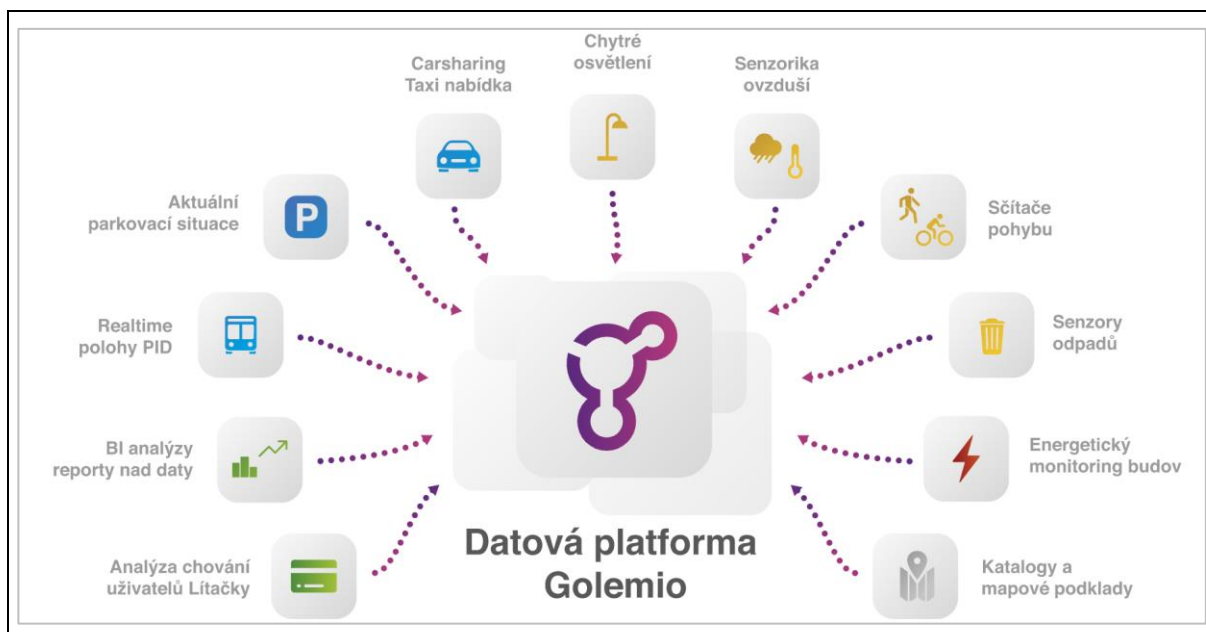
Operátor ICT, a.s. (OICT)

Operátor ICT má v agendě několik hlavních typů činností. Jedním je správa IT a poskytování IT služeb pro městské složky, dále pak vývoj a provoz aplikací a webů (zpravidla pro veřejnost) a nakonec inovační část zaměřující se na testování a implementaci nových řešení.

Do poskytovaných IT služeb patří správa datových center MHMP, správa koncových zařízení HMP, zajištění optické infrastruktury a software pro městský kamerový systém. Aplikace a weby jsou například PID lítačka pro hledání spojení a nákup jízdenek, portál Pražana pro elektronickou komunikaci s úřady, portál zmente.to pro jednotné hlášení podnětů, námětů nebo pochval, nebo multikanálový odbavovací systém ve VHD. Kancelář Smart Prague se zaměřuje na pilotní fáze a testování nových řešení na bázi IT, která by usnadnila nebo zefektivnila probíhající činnosti.

4/ Ilustrace činností OICT



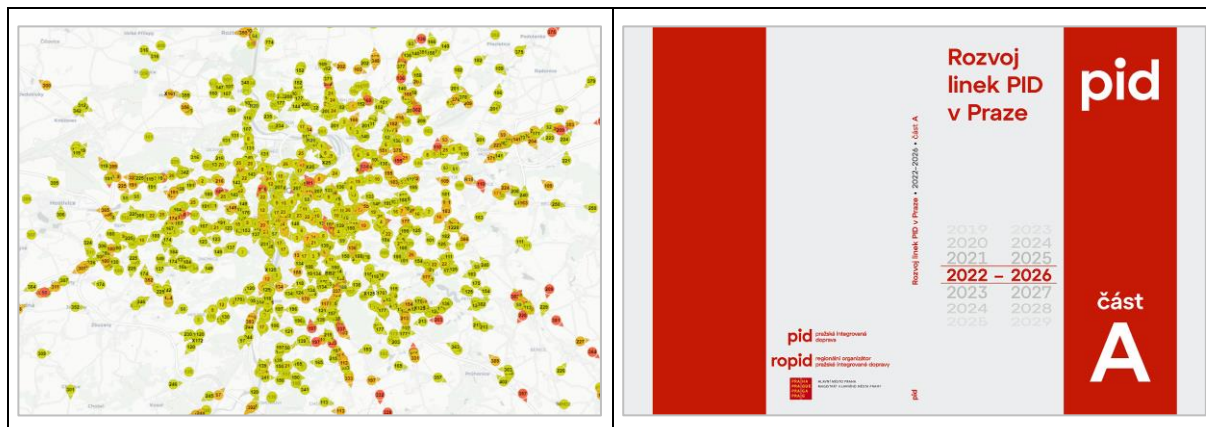


Zdroj 4: OICT

Regionální organizátor pražské integrované dopravy, p.o. (ROPID)

ROPID je organizátorem Pražské integrované dopravy (PID). Organizuje dopravu v Praze a nejbližším okolí, ve Středočeském kraji působí sesterská organizace Integrovaná doprava Středočeského kraje (IDSK). Společně organizují a rozvíjejí systém veřejné dopravy, tvoří linkové vedení, jízdní řády, návaznosti spojů, zaslavňují dopravce, rozdělují tržby a podobně.

5/ Příklady činností ROPID



Zdroj 5: ROPID

Pražská integrovaná doprava je budována s cílem zajistit kvalitní dopravní obslužnost území, podmiňující konkurenceschopnost hromadné dopravy vůči dopravě individuální. Rozhodujícími kritérii atraktivity integrovaného systému jsou čas, cena, pohodlí, spolehlivost a bezpečnost. Tomu pomáhá například jednotný vizuál, jednotný tarif, prosazování preference VHD, výstavba parkovišť P+R a K+R nebo zapojení bikesharingu a sdílených koloběžek.

Technická správa komunikací hl. m. Prahy, a.s. (TSK)

Technická správa komunikací je akciová společnost vlastněná hlavním městem Prahou. Zaměstnává techniky, inženýry a administrativní pracovníky, kteří správu komunikačního majetku organizují a řídí, realizační práce zajišťují jiné městské organizace (např. ELTODO, a.s., THMP, a.s.) nebo dodavatelé.

6/ Ilustrace činností TSK Praha



Zdroj 6: TSK

Mezi prováděné činnosti patří zejména soustavná údržba komunikací a jejich příslušenství, jako je například dopravní značení, světelná signalizace, chodníky, mosty, tunely, zeleň, nábrežní zdi a mnoho dalších objektů. Dále zabezpečuje opravy a rekonstrukce městských komunikací – částečné i celkové – a organizuje stavební činnost v dopravě.

Technologie hlavního města Prahy, a.s. (THMP)

Technologie HMP jsou městskou akciovou společností, která řeší správcovské, technické a údržbové práce na infrastruktuře a majetku města. Mezi hlavní činnosti patří správa veřejného osvětlení, správa kamerových systémů, městský mobiliář, přístřešky na zastávkách, údržba SSZ, zařízení pro měření rychlosti, veřejné a věžní hodiny, odstraňování nelegálních reklam a graffiti.

7/ Ilustrace činností THMP



Zdroj 7: THMP

4.3 Jiné veřejné subjekty

Městské části (MČ)

Zásadní podíl na podobě města mají i městské části. V Praze je 57 samosprávných městských částí, které na svém území vykonávají samostatnou působnost. Historickým vývojem vznikly ze správních obvodů Prahy 1–10 a jejich kompetence určuje městská vyhláška. MČ mají mj. v majetkové správě zhruba 1/3 pražských komunikací, na jejichž správu dostávají finance. MČ z vlastního rozpočtu dále zajišťují některé projekty (obvykle menšího rozsahu, např. oprava chodníku). Tyto aktivity řeší samostatně a zpravidla nezávisle na MHMP a jím zřizovaných organizací. Tím mohou vznikat odchylky od koncepčního přístupu, o který se zasazuje MHMP či organizace jako IPR nebo TSK.

Silniční správní úřady (SSÚ)

Dalším členěním území hlavního města je rozdělení na 22 správních obvodů. Na nich je vykonávána přenesená působnost státní správy, pro oblast dopravy je nejdůležitější silniční správní úřad. Vyjadřuje se k veškeré agendě týkající se pozemních komunikací a je správním orgánem pro stanovení úprav provozu na pozemních komunikacích.

Ředitelství silnic a dálnic (ŘSD)

Ředitelství silnic a dálnic je subjekt zřízený státem (Ministerstvem dopravy) a spravuje dálnice a silnice I. třídy. Některé úseky se nachází i na území Prahy a svou činností proto zásadně ovlivňuje provoz na spravované komunikační síti a jejím okolí.

Správa železnic (SŽ)

Správa železnic jako státní organizace spravuje a provozuje železniční infrastrukturu. Zajištění provozuschopnosti, kapacity a kvality dopravy je klíčové pro fungování veřejné dopravy ve Středočeském kraji. Údržba, modernizace a budoucí rozvoj se sice dějí pod hlavičkou státní organizace, Praha a její subjekty jsou ovšem hlavními účastníky řízení a akce SŽ mají přímý dopad na území města.

Integrovaná doprava Středočeského kraje, p.o. (IDSK)

IDSK je sesterskou organizací ROPID a zajišťuje organizaci systému PID na území Středočeského kraje. Příspěvková organizace je zřízena Středočeským krajem a spolupodílí se na tarifu, standardech kvality, výběru dopravců a tržeb atd.

Středočeský kraj

Středočeský kraj a jím zřízené organizace také ovlivňují dění v Praze. Vzhledem k silné denní dojíždě do hlavního města ovlivňují rozhodnutí kraje mobilitu a pohyb obyvatelstva. Například výstavba parkovišť P+R mimo Prahu je vždy závislá na mimoměstských subjektech, ať je investorem nebo garantem IDSK, SŽ nebo subjekt spadající pod Středočeský kraj. Vliv na Prahu je tedy nepřímý, ovšem významný.

4.4 Soukromé subjekty

Správci inženýrských sítí

V městském prostoru je přítomno mnoho inženýrských sítí, které mají různé správce. V celém území jich je cca 125 a jedná se o soukromé subjekty, které nelze přímo úkolovat nebo řídit. Jejich stavební činnost má vliv na provoz na komunikacích i na majetek města (například narušení povrchů vozovek a chodníků).

Smluvní dodavatelé

Opomenout nelze ani smluvní dodavatele, kteří zajišťují činnost pro jakékoliv výše jmenované subjekty. Je běžnou praxí, že město nebo jeho organizace není schopno zajistit veškerou činnost vlastními zdroji a využívá k tomu dodavatelského řetězce. Taková spolupráce může být jednorázová ale i dlouhodobá, a potom tyto subjekty přímo či nepřímo vstupují do dění v dopravě. Do března 2022 spravovala pražská SSZ firma Eltodo, software pro dispečink a elektronické tabule DPP dodává firma Xanthus, čištění ulic zajišťuje městská akciová společnost Pražské služby atp.

4.5 Shrnutí

Níže uvedené shrnutí má za cíl přehledně popsat a rozdělit jednotlivé oblasti činnosti subjektů podílejících se na organizaci a rozvoji segmentu dopravy na území Prahy. Popis činností a aktivit

jednotlivých subjektů byl zjišťován na základě analýzy zřizovacích listin jednotlivých organizací a ověřován pomocí přímého zapojení subjektů v rámci vlastního průzkumu. Jednotlivé organizace samy za sebe deklarovaly svoji míru zapojení k této kompetenci.

V druhé části je na základě krátkého dotazníku mezi subjekty zpracována analýza všech koordinačních porad jednotlivých subjektů, s cílem zjistit, jaké komise scházejí, případně kdo se jich účastní apod.

4.5.1 Rozdělení správy dopravního systému

Při zjišťování agendy jednotlivých organizací neměly jednotlivé subjekty možnost vidět odpovědi jiných, aby byly odhaleny případné překryvy kompetencí nebo agendy, která nemají v dopravním systému Prahy jasného gestora. Odpovědi jsou zpracovány jako příloha 1 Tabulka kompetencí.

Pro odpovědi byla zvolena pětibodová škála, z níž oslovené subjekty vybíraly. Název odpovědí a popis je uveden v následující tabulce.

8/ Tabulka možností

Možnost výběru	Poznámka k možnosti
Výhradně zajišťuje (hlavní subjekt)	Předpokládá se plné zapojení organizace. Organizace je hlavní subjekt v této kompetenci
Částečně zajišťuje	Subjekt je zapojen jako vedlejší nebo dílčí subjekt v této kompetenci (např. část systému, specifikum apod.)
Závazně připomínkuje	Subjekt není zapojen do organizace kompetence, ale závazně se vyjadřuje či připomínkuje změny (např. v procesu Stavebního řízení nebo ve stupních projektové dokumentace)
Nezávazně připomínkuje	Subjekt není zapojen do organizace, může se vyjadřovat, ale na jeho připomínky nemusí být brán ohled při rozhodování
Netýká se	Subjekt není zapojen do organizace a ani se ho netýká proces připomínkování

Zdroj 8: vlastní tvorba

Výsledek tabulky poukazuje na relativně dobře rozdělenou agendu správy dopravního systému v Praze. Na základě odpovědí subjektů nalézt některé překryvy či naopak hluchá místa ve správě dopravního systému.

Vyhodnocení

Na základě obdržených odpovědí i dlouhodobých znalostí prostředí na straně autorů práce lze prohlásit, že zásadní překrývání v rozdělení kompetencí nebylo identifikováno.

Základním pozitivním poznatkem je, že dotazované subjekty se v drtivé většině výhradně nebo částečně přihlásily k činnostem ze zřizovacích smluv (tato skutečnost, uvedená v prvním sloupci, jim nebyla známa). U všech uvedených činnostech se zároveň objevuje subjekt, který se přihlásil jako hlavní, případně částečný. Všechny body tedy dle zástupců subjektů spadají do něčí kompetence.

Jediným možným překryvem je činnost „správa městského mobiliáře“, ke které se jako hlavní subjekt přihlásily TSK i THMP. Příčina se pravděpodobně nachází dlouhodobé úloze TSK v této oblasti, přičemž nově by tuto úlohu měly plnit (zejména) THMP, z jejichž zřizovacích listin byl bod převzat.

4.5.2 Analýza koordinačních porad mezi subjekty

V rámci analytické části byl zpracován krátký dotazník mezi zapojenými subjekty v rámci pracovní skupiny této studie. Rozeslán byl celkem 9 subjektům – DPP, IPR, kanceláři náměstka pro dopravu

Adama Scheinherra, INV MHMP, OICT, PKD MHMP, ROPID, TSK a THMP. Tématem dotazníku byla analýza koordinačních porad mezi subjekty. Dotazník se skládal z následujících otázek:

- Jakých koordinačních porad s jinými subjekty (např. komise PLYN) se účastníte?
- Jak často se na těchto komisích scházíte s ostatními subjekty?
- Kdo na porady chodí? (jmenovitě + funkce v organizacích)
- Je účast na poradách oficiálně vyžadována, resp. jsou porady (setkání komisí) nějak ukotveny?
- Má některý ze subjektů rozhodující postavení v těchto komisích / při poradách?

Celkem odpovědělo 5 dotázaných – DPP, IPR, OICT, TSK, THMP. Odpovědi jsou zpracovány v tabulce níže:

9/ Výsledky dotazníku na téma koordinačních komisí a porad mezi zapojenými subjekty

	Jakých koordinačních porad s jinými subjekty (např. komise PLYN) se účastníte?	Jak často se na těchto komisích scházíte s ostatními subjekty?	Kdo na komise za vaši organizaci chodí? (jmenovitě + funkce v organizaci)	Je účast na poradách komise oficiálně za Vaši organizaci vyžadována, resp. jsou obecně porady (setkání komisí) nějak ukotveny?	Má některý ze subjektů rozhodující postavení v těchto komisích / při poradách?
THMP	žádných	nikdy	nikdo	není, nicméně z pohledu servisní organizace dopravních kamer, MKS, VO, SSZ, zastávky bychom měli být přizváni – vše s dopravou nějak souvisí	ne
OICT	ICT, Smart Cities	1x měsíc, resp. 1x za kvartál	Bendikt Kotmel, Petr Suska, Iva Seigertschmidtova	ano	ne
ROPID	Pravidelné porady s dopravním úsekem DPP (cca 1x měsíčně, výluky, dopravní informace apod.), komise Doprava (nikoli Plyn, cca po 2 až 3 týdnech, s odborem dopravy MHMP, DPP, TSK, Policie a Městská policie, koordinace vzájemných činností)	S DPP 1x měsíčně, komise Doprava 2-3 týdny	komise Doprava – náměstek pro městskou dopravu a marketing, porady s DPP (ředitel, náměstek pro městskou dopravu a marketing, vedoucí odboru městské dopravy, vedoucí odboru příměstské dopravy, vedoucí oddělení koncepce dopravy, vedoucí oddělení plánování dopravy)	Porady s DPP jsou standardní dlouhodobě a zaručují koordinaci vzájemných činností, komise Doprava je svolávána dle potřeby, účast není vyžadována, ale většinou je zásadně prospěšná pro výměnu informací mezi organizacemi.	Nemá, rozhodnutí jsou přijímána na základě společných dohod.
IPR	Koordinační porada IPR SE2 SE1 TSK ROPID DPP; Svodná komise TSK; komise zřizované RHMP parkovací komise, cyklokomise, komise pro klimaplán, koordinační porada s UZR, Koordinační platforma pro MZI	různé podle komise či porady frekvence 1x14 dní, 1x měsíc, 1x za cca 2 měsíce	jde o větší počet účastníků na různých úrovních od ředitelů sekci přes vedoucí kanceláře až po seniorní pracovníky, resp. řadové zaměstnance, často s ev časem mění počet i zastoupení	ano, některé jsme dokonce iniciovali	pokud ano, pak většinou zástupci volených orgánů, tedy reprezentanti náměstků primátora, popřípadě subjekt, který je pověřen vedením nebo řízením porady či komise. Zpravidla je však hledán konsenzus.
DPP	DOPRAVA/PLYN (PKD MHMP, PČR, MP, TSK, ROPID, DPP), pravidelná jednání s organizací ROPID; jednání s jednotlivými zástupci investorů na území HMP	Dle potřeby, se základními aktéry zpravidla 1 - 2x měsíčně	Různé – závisí na konkrétním projednání, v případě zásadních jednání: dopravní ředitel nebo zástupce	S účastí na poradách je počítáno – porady jsou nutné pro základní chod města a jeho organizací.	U řady jednání je rozhodujícím aktérem PKD MHMP

Zdroj 9: Vlastní dotazník

Z výsledků tabulky je patrná neorganizovanost jednotlivých schůzí. Většina subjektů se na tematicky zaměřených schůzkách setkává, avšak do velké míry řeší agendy dané organizace (např. OICT a schůze SmartCity) a neinformují tak komplexně o dění v dopravě mezi všemi organizacemi. Nejdůležitější pro efektivitu správy dopravního systému se jeví komise Doprava (dříve PLYN), na které však není účast povinná, což znamená, že pokud se někteří členové ze zapojených organizací nedostaví a dochází tak ke ztrátě informovanosti. „Nově zřízené“ organizace OICT a THMP součástí většiny komisí nejsou, byť by jejich účast a informovanost mohla být přínosem.

5 PŘÍMÉ ZKUŠENOSTI ZAPOJENÝCH SUBJEKTŮ

Součástí analytické části jsou rozhovory se zástupci subjektů zapojených do organizace nebo řízení dopravy v hlavním městě. Jedná se o městské firmy a organizace, odbory magistrátu nebo politické zástupce, přičemž jejich výběr je oproti zadání rozšířen. Cílem schůzek a rozhovorů je získat poznatky, zkušenosti, přednosti a nedostatky přímo od zdroje: pracovníků, kteří se v dané problematice každodenně pohybují.

Níže uvedený obsah je volný zápis zmíněných oblastí, jak byly diskutovány v rámci setkání. Body nejsou pouze nekriticky přijímány a přepsány, ale zároveň je zde dán prostor i pro subjektivní vyjádření, která nelze vždy objektivně kvantifikovat. I ta jsou totiž vodítkem.

5.1 Dopravní podnik hlavního města Prahy (DPP)

5.1.1 Obecné

Spolupráce na základě osobních vazeb

Komunikace s ostatními organizacemi nebo odbory probíhá s různou mírou spolupráce a závisí zejména na osobních vztazích. V některých případech bez osobních vztahů není možné zejména citlivou problematiku řešit, případně jejich existence vyřešení výrazně urychlí.

Plán tramvajových výluk DPP

DPP má dlouhodobý plán výluk na 5 až 10 let, který je sestaven na základě očekávaných konců životnosti tramvajových tratí a konstrukcí. S výjimkou havárií nebo drobných posunů bývá víceméně dodržován a lze z něj v dostatečném předstihu vyčíst, jaký úsek bude předmětem oprav nebo rekonstrukce.

Jeho aktualizace probíhá jednou ročně a je předkládán ostatním velkým investorům, jmenovitě MHMP v konzultaci s IPR, TSK a hlavním správcům inženýrským sítí.

Ke konci kalendářního roku předkládá DPP roční plán výluk na následující rok, který je již sestaven s týdenní podrobností a obsahuje i kratší výluky. Jedná se o kompletní plán výluk a záměrů a případné změny již nastávají pouze výjimečně.

Schůzky s jinými organizacemi

Spolu s TSK se scházejí v rámci „Komise doprava“, kde dohází k vzájemnému předkládání plánů a koordinaci záměrů. Cílem je sladit výrazné stavební zásahy obou organizací, aby nedoházelo k maření investic a opakovaným stavebním pracím ve stejných úsecích.

Jeden dispečink pro PID

Integrovat dispečink DPP s dispečinkem ROPIDu není považováno za možné ani přínosné. Dispečink dopravce řeší mnoho interních problémů – závady vozidel, nehody, zranění cestujících a podobně – které by dispečink IDS zbytečně zatěžovaly. U větších dopravců je vlastní dispečink běžnou součástí firmy a víceméně nutností. V DPP navíc existují unikátní dopravní módy (tramvaje a metro), které by bylo obtížné nebo nemožné do společného dispečinku zahrnout.

Řešení výše uvedených událostí řeší DPP v rámci vlastního dispečinku a informace o dopadech na provoz ROPIDu předává. Tato spolupráce je viditelná i pro cestující, neboť mimořádnosti z webu DPP se automaticky propisují na web PID. DPP také sdílí polohy vozidel povrchové dopravy do Mapy PID.

Současné nastavení spolupráce mezi DPP a ROPID v problematice řízení provozu lze z obou stran považovat za efektivní, přičemž hlavním důvodem je intenzivní předávání informací mezi oběma subjekty.

Zlepšení v poslední době

V posledních letech lze pozorovat zlepšení při spolupráci, koordinaci, komunikaci a vstřícnosti subjektů zapojených do dopravního plánování. Komunikace zejména s hlavním partnerem TSK a s ROPID je nastavena a funguje.

5.1.2 Nedostatky

Roztříštěná správa komunikační sítě

Jedním z hlavních uváděných problémů je roztříštěná správa komunikací mezi magistrát a městské části. Kromě různých přístupů jednotlivých SSÚ je problematická zejména koordinace uzavírek a omezení v dopravě, které nejsou vždy dostatečně (nebo vůbec) komunikovány.

Uzavírka nebo výrazné omezení na jedné komunikaci vyvolá objízdnou trasu, a pokud je některá část komunikací ve správě jiné městské části nebo magistrátu, může při nedostatečné komunikaci dojít k souběhu dvou nebo více omezení. Kromě (ne)oznámení samotné realizace (zahájení prací) je problém i neznalost plánů a výhledů jiných subjektů, což je důležité zejména při rozsáhlejších nebo delších rekonstrukcích.

Řešením by mohl být informační systém, kam by magistrát, městské části i DPP přispívaly své projekty již ve fázi záměru, aby se ostatní účastníci mohli přizpůsobit nebo koordinovat.

Rekonstrukce ulice v celé šíři

Na to navazuje otázka celkových rekonstrukcí ulic „od domu k domu“ zahrnující silniční komunikaci, tramvajovou trať včetně trakčního vedení, parkování, chodníky, zeleň a další součásti veřejných prostranství. Ideální je, pokud tuto činnost vede jedna organizace, má projekt na starosti a řídí ho. To se v praxi i děje, tuto roli však mohou zastávat celkem tři subjekty: DPP, TSK a odbor INV MHMP a není jednoznačné kdo by daný projekt měl vést. Rozhodnutí o vedoucím subjektu je činěno ad-hoc a není za ním konkrétní logika nebo postup.

V případě jednoho vedoucího subjektu také nastává nutnost rozdělit stavební práce mezi jednotlivé složky. Vlastnictví provedeného díla totiž připadá investorovi, a pokud by DPP financoval veškeré stavební práce při rekonstrukci ulice, stalo by se celé jeho majetkem. Jelikož je DPP zřízen jako akciová společnost, nemůže pak jednotlivé části bezúplatně převést na příslušné vlastníky.

Každou část proto musí financovat správná organizace, aby poté vlastnila „svoji část“, nehledě na to, že se u všech třech subjektů jedná o „jedny“ městské peníze. Dělení prací zároveň znamená nutnost časové koordinace více stavebních akcí, byť se charakterem často jedná o podobné práce (výkopy, pokládka povrchu). Jelikož má každý subjekt vlastní rozpočet a výběrové řízení, může při zpoždění u jednoho z investorů nastat nekoordinace nebo odsunutí celé stavby.

Ovlivnění přípravy staveb

Příprava staveb a harmonogram výstavby bývá také nežádoucím způsobem ovlivňován jinými subjekty, které mají jiné priority a sledují jiné cíle. Některé z nich nejsou kompatibilní s dlouhodobou strategií hlavního města Prahy. V případě větších dopravních staveb se jedná zejména o městské části, jejichž nesouhlas (někdy i odpor) se stavbou nebo rekonstrukcí je názorový, politický nebo subjektivní.

Ovlivňování politickou reprezentací pak nastává i ze strany magistrátu, jehož aktuální vedení má vliv na to, která stavba se bude projektovat nebo stavět a v jakém pořadí.

Místo nepředvídatelného a nejasného rozhodování by bylo vhodnější mít dlouhodobý plán, který by byl vytvořen na základě širší shody dopravních odborníků z městských organizací. Dlouhodobá koncepce s dopady na mnoho desetiletí by pak neměla být ovlivňována krátkodobými zájmy.

(Ne)naplňování existujících koncepcí

Přestože mnohé koncepce a strategie většího i menšího rozsahu existují, nejsou z různých důvodů naplňovány nebo dodržovány a často ani není možnost je efektivně naplňovat. Kromě politické reprezentace je příčinou rozdílný přístup organizací složek a úřadů, konkrétní osobnostní obsazení, jiné cíle nebo zájmy, případně nevědomost nebo neznalost.

Stanoviska PČR

Při projednávání staveb, křižovatek a světelných signalizací zpracovatel (nejen DPP) často naráží na nedoporučující nebo zamítavá stanoviska PČR, pokud je navrženo ne zcela obvyklé řešení. A to i přesto, že je řešení možné dle platných norem a předpisů a je za něj zodpovědný autorizovaný inženýr pro dopravní stavby. Nejčastějším důvodem nesouhlasu je „bezpečnost“.

Dalším aspektem těchto stanovisek je jejich alibismus a technokracie. Navržené řešení je akceptováno, pokud „papírově“ normám odpovídá, avšak z kontextu a praxe je jasné, že se řidiči budou chovat jinak. Příkladem je vyžadování kolmého napojení os paprsků křižovatky nebo sjíždění autobusu z tramvajového pásu za křižovatkou, a nikoliv v křižovatce.

Podobně nelogické je odmítnutí návrhu, který zcela nespĺňuje normy, ale jedná se o zlepšení původního stavu. Zpravidla se jedná o situace ve stísněných podmínkách, například ulice Trojská. Nové, lepší řešení je odmítnuto, přestože normy nejsou závazné, ale mají pouze doporučující charakter. Současný nevyhovující stav je akceptovaný, byť funkčně neuspokojivý a není nutné se jím zabývat, ale nový, kvalitativně lepší, ne zcela normový stav vzniknout nemůže.

Při posuzování na SSÚ má stanovisko PČR pouze doporučující charakter, přesto se jím úřady zpravidla bezesbytku řídí. Zde by dle DPP měla existovat skutečná možnost nesouhlas PČR překonat a vlastní rozhodnutí zdůvodnit. Při projednávání stanoviska s PČR lze navrhnout oporu pro zlepšení například v koncepčních dokumentech (např. P+), které jsou narozdíl od norem závazné.

Schvalování dokumentací na PKD MHMP

Podobný problém nastává u magistrátního odboru PKD MHMP. Dokumentace týkající se nejčastěji SSZ s preferencí MHD jsou podrobovány zevrubnému zkoumání, a často je nutné je upravovat dle požadavku posuzovatelů. Toto spolu s dlouhým vyjádřením odboru vede k neúměrnému prodlužování schvalování a jedna světelná křižovatka je nezřídka řešena několik měsíců.

Absence zodpovědnosti a předcházení chybám

Stranou výše popsaných byrokratických problémů je také absence provázanosti institucí a rozhodování. Příkladem je omezování hmotnosti na mostních konstrukcích, ke kterému z preventivních důvodů přistupuje TSK. K němu dochází i na významnějších komunikacích s provozem MHD, přičemž známé hmotnosti vozidel nejsou vždy brány v potaz, ať už záměrně nebo nedopatřením.

Bez odpovědnosti jsou také městské části, které si stanovují požadavky na dopravní obsluhu MHD, ale na jejím provozu se finančně nepodílejí. Změny jsou navíc oficiálně prováděny organizací ROPID, na kterou se poté snáší případná kritika.

5.2 Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy (IPR)

5.2.1 Obecné

Koordinace

Pravidelné měsíční schůzky s DPP, ROPID a TSK vznikly z vlastní iniciativy pracovníků jednotlivých organizací a nejsou nikde ukotveny. Při odchodu člena dojde ke ztrátě vazby na danou organizaci a její nahrazení může být obtížné. Tyto schůzky lze pro udržení efektivity dopravního systému dále rozvíjet a měl by být dbán větší důraz na význam těchto schůzí, složení účastníků, jejich zastupování atd. (viz návrh Strategické části)

Souvisejícím podnětem je zavést jednou ročně setkání všech subjektů s přesahem do dopravy, kromě organizací a firem i například PKD MHMP nebo PČR. Zde by se prezentovala práce za uplynulých 12 měsíců a představil plán na rok následující, aby měly všichni základní přehled o činnosti ostatních.

Naplňování Manuálu veřejných prostranství

Manuál veřejných prostranství z roku 2014 není pro většinu řešených subjektů závazný, protože by při jeho vzniku nedošlo ke schválení. To se projevuje absencí uplatňování a vymahatelnosti platné vize vyššího celku (Prahy) nad praxí městských částí nebo organizací.

Vyhodnocení dodržování Manuálu se zároveň neprovádí a nesleduje. Neexistuje proto statistika, jaká je jeho úspěšnost v praxi.

5.2.2 Nedostatky

Závislost spolupráce na osobních vazbách

Spolupráce s ostatními subjekty funguje spíše na osobních vazbách. Bez nich je jednání delší, složitější, a někdy téměř nemožné. Vždy záleží na konkrétních osobách, se kterými se jedná.

Akceschopnost ovlivňuje i forma zřízení. Například změna organizace TSK na akciovou společnost přinesla novou organizační úroveň náměstků a komunikace se oproti předcházejícímu stavu zhoršila.

Oddělenost koncepcí jednotlivých organizací

Každá organizace má svoje koncepční oddělení a vytváří si vlastní plány. DPP plánuje tramvajovou trať, ROPID linky do roku 2032, TSK souvislou údržbu, a ne vždy se pak tyto akce vhodně doplňují nebo nekorespondují, případně nezohledňují v potřebné míře požadavky ostatních.

Operativu a provoz má zajišťovat každá organizace zvlášť, jedná se totiž o specifickou činnost. Koncepce by však bylo vhodné vytvářet společně, aby se více prolínaly napříč organizacemi.

Pozdní zapojení do projektů jiných subjektů

Navazujícím problémem je pozdní zapojení IPR do přípravy staveb. Často se vyjadřují až k dokumentaci ve stupni DUR, kdy už je projekt částečně rozpracován a nebývá ochota jej výrazně měnit. Pokud se jedná o rekonstrukce hlavních ulic, snaží se ze své iniciativy vytvořit koncepční zadání již na počátku projektu. Žádoucí by bylo ovlivňovat i menší projekty, aby byly vize a koncepty uplatňovány v celé síti.

Zároveň nejsou z většiny organizací (s výjimkou DPP) komunikovány plánované stavební práce (s výjimkou TSK, kde se situace mění). Bylo by vhodné vytvořit databázi projektů, kam by se záměry vkládaly již v rané fázi úvah, aby na to jiné složky mohly včas reagovat. V případě TSK komunikační systém existuje, ale systém je neaktualizovaný, není otevřený a ostatní subjekty k němu nemají přístup.

Nedostatečné personální obsazení jiných subjektů

Městská část a silniční správní úřad jsou oficiálně dvě oddělené entity. Při konzultacích záměrů ovšem často dochází k nutnosti komunikovat se zástupci SSÚ místo MČ z důvodu nedostatečného personálního zajištění. V takových případech se nezdá setkávají spíše s oponentním přístupem než konstruktivní kritikou nebo snahou o spolupráci. Nadto tyto celky mezi sebou v rámci MČ nekomunikují vždy efektivně a informace si předávají v omezené míře. Častou praxí je, že názor samosprávy a státní správy v rámci MČ není vždy jednotný.

Rozdělená správa komunikací

Složitě a problematické je rozdělení komunikací do správy magistrátu a městských částí. Přestože by měly jednotlivé SSÚ v přenesené působnosti státní správy rozhodovat podobně a nestranně, často se přizpůsobují aktuálnímu politickému zadání.

Svébytnost SSÚ a MČ

Městské části i silniční správní úřady sice jsou ze svého titulu nezávislé, ale z pohledu IPR by měla existovat možnost do jejich rozhodnutí vstupovat alespoň jako účastník. Za současného fungování totiž úřad rozhoduje pouze dle vlastních podkladů a od „velké Prahy“ (organizací nebo magistrátu) oficiálně nemá úkol nebo stanovisko, které by zohlednil. Uplatnění celoměstských strategií v jednotlivých obvodech je potom v zásadě nemožné.

Příkladem je zrekonstruovaný chodník v historickém centru, kde byla vytvořena vápencová mozaika. Praha 1 si na tomto místě následně vytvořila parkovací stání pro osobní automobily, protože jej vedení MČ vyžaduje, a jako nestavební úpravu toto stanovení může realizovat.

Nabízí se otázka, zda by bylo možné do tohoto rozhodování vstupovat i jinak. Všechny komunikace jsou totiž ve vlastnictví hlavního města a městským částem jsou pouze dány do správy.

Různé majetkové formy a odpovědné osoby

Vliv má také vlastnická struktura subjektů a zodpovědné osoby. Hlavní pražské organizace spadají celkem pod tři radní, přičemž každá společnost i radní mají jiné cíle a vize. Nutná spolupráce pak může vážnout na rozdílných stanoviscích, přičemž zpravidla neexistuje vyšší autorita, která by spor rozhodla.

Různé zřízení je také příčinou nežádoucí nezávislosti. Akciové společnosti vlastněné městem se řídí stejnými pravidly jako běžné komerční subjekty a mají své statutární a kontrolní orgány, které společnost řídí. Zatímco podřízené příspěvkové organizace (například ROPID) lze radou města úkolovat, akciové společnosti se „žádají o spolupráci“, přičemž jí nemusí být vyhověno.

Nízká míra sdílení a využívání získávaných dat

Základem dnešní doby jsou data. V Praze sice existuje portál Golemio s otevřenými daty dostupnými komukoliv, ovšem IPR se domnívá, že jako městská organizace do ní má pouze „běžný přístup“ jako jakýkoliv občan. Dle informací MHMP mohou však organizace o VIP přístup zažádat, přičemž nezalost VIP přístupu stran organizace svědčí o nízké míře informovanosti a komunikace ohledně systému

Golemio. Dat přitom vzniká mnoho a jsou obvykle i sdílána, ale není šance se o nich dozvědět. Chybí jakýsi katalog nebo soupis, co všechno a kde je dostupné.

Na základě osobních kontaktů lze potřebná data zajistit, to ale opět závisí na osobních vazbách. I při oficiální spolupráci pak nastává problém různé struktury, platforem a nekompatibility s ostatními systémy.

Data jsou navíc sdílána a zveřejňována až zpětně a v reálném čase není možné je sledovat. Zejména v dopravě by to bylo žádoucí pro objektivní posouzení subjektivních dojmů z terénu nebo konkrétních dopravních stavů a situací.

Důležitým aspektem dat je také jejich validita a potřebnost. Zejména u inovativních projektů od OICT není vždy zcela jasný účel, proč daná data vznikají a v některých případech vzniká pocit, že se data měří, „protože to je možné“. Uváděným příkladem bylo měření znečištění ovzduší necertifikovaným a nevhodně umístěným senzorem, který byl součástí jiného zařízení, například sloupu VO.

„Inovace“ Operátora ICT

Operátor ICT spadá přímo pod primátora a je samostatně řízen. Už tato „nezávislost“ se jeví jako nekoncepční, ostatní organizace se zpovídají náměstkům. Finance jsou přidělovány na základě příkazních smluv ke konkrétním projektům a pokud by neměly probíhající projekty, nedostane OICT peníze. Tento způsob je pochopitelným motorem inovací, otázka ovšem je, nakolik je tato závislost prospěšná a nakolik vede k vytváření nepotřebných nebo zbytečných projektů.

Dalším častým nešvarem je dle IPR malá komunikace záměrů projektu. OICT projekt zahájí a teprve potom přizve jím vybrané účastníky, přičemž se nezdá, že podobný systém nebo produkt již je rozpracován. Výsledné rozhodnutí o smysluplnosti a uplatnitelnosti projektu činí komise Smart Cities, která je složena z zástupců z různých oborů avšak ne vždy tím je zaručena potřebnost takového projektu, které následně z pohledu ostatních organizací bývá vnímán jako nadbytečná či duplicitní. Tato nedokonalá znalost všech projektů a procesů napříč organizacemi věnující se dopravě je sice ospravedlnitelná, ale dala by se odstranit právě včasnou komunikací před zahájením procesu tvorby inovace.

Operátor je zároveň více technologicky zaměřen a zaměstnává zejména technology a projektové manažery. Fungování a správa města je ovšem výrazně rozsáhlá a košatá, a jejímu fungování ne vždy dobře rozumí. Může to být způsobeno nedávným zřízením, prozatím se však dle IPR jedná o průvodní jev jejich práce.

V některých případech také „vymýšlejí vymyšlené“, jako příklad byly jmenovány kamery s detekcí vozidel pro sčítání intenzit. Kromě různých detektorů na síti (ve správě TSK) takové kamery běžně existují, ostatně i zpracovatel této práce je již několik let využívá.

Faktem také je, že vykazované ceny za inovace od OICT se podobají komerční sféře, přestože se jedná o městem vlastněnou společnost. V oblasti technologií je dostatečné mzdové ohodnocení podmínkou zaměstnávání kvalitních pracovníků, výše marže nebo zisku je ovšem ke zvážení.

5.3 Náměstek primátora pro oblast dopravy a památkové péče

Nad rámec zadání byl kontaktován také náměstek primátora hl.m. Prahy pro oblast dopravy a památkové péče Ing. Adama Scheinherra, Ph.D., MSc. Jako politický zástupce má přímý a mnohdy rozhodující vliv na přípravu a realizaci dopravních projektů v Praze.

5.3.1 Obecné

Dobré zkušenosti s koncepčními studii

Jinými subjekty vnímané problémy při větších rekonstrukcích náměstek nevnímá. IPR vytváří koncepční zadání, které následně využívá projektant. Při nedohodě nebo sporu účastníků sám rozhodl a šel i do detailu, aby se projekt posouval. Výraznějších nebo nevyřešených problémů v této oblasti si není vědom.

Vlastní nasazení

U projektů vyvíjí vlastní snahu k jejich uskutečnění a problémy ze své pozice řeší. Odblokování problému je často možné pouze vysokým politickým zástupcem, který má možnost rozhodnout. Na slovo takového činitele lidé snáze dají a více mu věří.

K této problematice zaměstnává tři poradce, kteří se na řešení problémů podílí. Při případných sporech, námitkách a připomínkách se s jejich autory osobně scházel, případně inicioval společná jednání s dalšími subjekty a společně byla nalezena shoda na podobě řešení. Díky tomu se dle vyjádření náměstka povedlo za volební období 2018–2022 povedlo odblokovat nebo přivést k realizaci mnoho odložených projektů. Jmenovitě metro D, podchod na Zbraslavi pod silnicí I/4, Dvorecký most, tramvajovou trať na Dědinu a další.

Dřívější náměstci takto vysokou aktivitu tímto směrem pravděpodobně nevyvíjeli. Tuto činnost však současný reprezentant Adam Scheinherr bere jako běžnou součást agendy náměstka pro dopravu, její pojetí ovšem není pevně dáno. Pokračování nastaveného trendu tak vždy závisí na osobnosti a přístupu konkrétních osob.

Zástupné důvody při neshodách

Ve většině sporů byla nalezena shoda, neboť došlo k dostatečnému vypořádání připomínek, a výsledné řešení jejich autor akceptoval. V některých případech je ovšem odpor spíše principiální a jako krytí jsou uváděny jiné, zástupné důvody. Příkladem je odpor Pankrácké společnosti proti metru D, kde i přes nabízené ústupky a úpravy nedošlo k dohodě, což vyústilo až v žalobu proti vydanému stavebnímu povolení. Tu v únoru 2023 městský soud v Praze zamítl.

Jiným příkladem je spor při rekonstrukci Libenského mostu s Českými přístavy. V rámci dopravy dojde k úpravám na komunikační síti, přičemž pro obsluhu jsou vytvořeny náhradní a kapacitní trasy. Přístav za poslední roky navíc prakticky nevykazuje aktivitu. Je oprávněné se domnívat, že majitel v místě plánuje realitní nebo kancelářský development a omezení přístupových cest by snížilo atraktivitu lokality.

5.3.2 Nedostatky

Nutnost osobní intervence do přípravy projektů

V mnoha případech osobní intervence náměstka, jakožto vysoce postavené osoby, pomohla k řešení nebo urychlení. Prospěšnost, často spíše nutnost, byla zmíněna zejména u činnosti inženýringu.

Oslovení správci sítí prý nezdědka nedodávají svá vyjádření v řádu měsíců, přičemž neexistuje způsob je vymoci. Podobná situace byla u (ne)komunikace s majiteli pozemků, kteří nereagují nebo nechodí na schůzky. Až osobním zásahem náměstka z jeho vlastní iniciativy se povedlo tyto situace vyřešit. Toto řešení by ovšem mělo být zajištěno jinak, systémově, protože náměstka zbytečně zatěžuje detaily.

Prospěšnost, či spíše nutnost aktivního zapojení vedení města do procesu přípravy zmiňoval i bratislavský poradce primátor Bruno Konečný. V obou případech je ovšem sporné, do jaké míry má být tato úloha součástí agendy náměstka pro dopravu.

Schvalování nových projektů

U většiny dotčených subjektů je proces schvalování nových projektů roky zužíván a lze jej považovat jako funkční ve smyslu vyloučení případných duplicit či neefektivity záměrů. Jistá odlišnost, lze identifikovat u OICT a způsobu schvalování jejich projektů. Některé projekty při schvalování radou HMP nebyly dostatečně konzultovány s relevantními městskými subjekty. Ti tak nemohly uplatnit svoje znalosti, připomínky, případně zajistit aktivní roli při nasazení výsledného řešení. To poté vyúsťuje ve vnímání některých schválených projektů OICT jako neefektivních či nesprávně zacílených.

Připomínky dotčených subjektů k návrhům nových projektů OICT v rámci připomínkového řízení při schvalování Radou HMP může způsobovat pnutí mezi OICT a připomínkujícím subjektem. A to přesto, že cílem navrhovaných projektů OICT je zvýšení efektivity využití prostředků a modernizace řízení dopravy ve městě. Dotčené organizace by proto měly být zapojeny již v přípravné fázi a tvorbě zadání projektu, nikoliv pouze přizvány k jeho řešení.

Vysoký počet MČ

Rozdílnost postojů, odborná úroveň zástupců i aparátu jednotlivých MČ je velmi různorodá. Malé MČ přirozeně nemohou odborně obsáhnout veškerou svěřenou agendu, přesto jsou za řešení těchto oblastí zodpovědné. Jednání, rozvoj a úroveň MČ tak do velké závisí na schopnostech a pracovitosti starosty.

Udržovat komunikaci se všemi MČ je z časových důvodů prakticky nemožné. Osobní schůzky s každou MČ by zabraly 3 měsíce (jedna denně) nebo téměř dva pracovní týdny (hodina na každou MČ).

Nedostatečné finanční ohodnocení

Výrazným limitem pro rozvoj Prahy a efektivní fungování je také nedostatečné finanční ohodnocení pracovníků, kteří spadají pod tabulkové platy. Jejich výše je v pražském i republikovém průměru podhodnocená. Sehnat jakékoliv, natož pak kvalitní zaměstnance je ta takových podmínek značně obtížné.

Například zaměstnanci INV MHMP vedou i dopravní stavby v řádu jednotek a desítek miliard za zcela neodpovídající finanční ohodnocení. Jejich přípravná, vedoucí i kontrolní činnost má přitom výrazný dopad na fungování města a využívání finančních prostředků města. Návrh náměstka přesunout přípravu dopravních investic pod TSK, kde by bylo finanční ohodnocení i odborné zázemí lepší, byl politicky odmítnut.

5.4 Odbor dopravy (ODO MHMP)

Odbor dopravy MHMP je zadavatelem tohoto díla, které má být nezávislou analýzou provedenou z vnějšího, nezátíženého pohledu. I z toho důvodu, že má ODO MHMP na organizaci dopravy v Praze nezanedbatelný vliv, byl rozhovor proveden až jako poslední ze všech zapojených subjektů, aby se minimalizovalo (i nechtěné ideové) ovlivnění práce zadavatelem.

5.4.1 Obecné

Různé podoby městských subjektů

Městem zřizované subjekty mají různou podobu. Některé jsou příspěvkové organizace, jiné jsou akciové společnosti. Většina akciových společností jsou založeny „bez majetku“ a majetek města spravují. DPP majetek přímo vlastní, z čehož mu vyplývají další povinnosti, které jiné akciové společnosti nemají. Financování jiných společností město ovlivňuje přímo. DPP dostává kompenzace za dopravní výkony, z něhož obnovu majetku (například vozidel) financuje.

Tato různorodost znamená odlišnou výchozí pozici i povinnosti jednotlivých subjektů, odlišný je i přímý vliv města na jejich fungování. Projevem je také různé finanční ohodnocení pracovníků, které je zejména u příspěvkových organizací zcela nedostatečné.

Spolupráce s MČ

Na ODO MHMP také existují koordinátoři pro různé druhy dopravy (BESIP, cyklo), kteří se snaží vytipovávat problémy na území města a nabízet řešení. Ochota zapojení se však za strany jednotlivých MČ značně liší.

Odbor PKD MHMP

Zpracovatel se při schůzce s ODO MHMP v lednu 2023 dotazoval i na odbor PKD MHMP. Popsal svou zkušenost s absencí reakce za uplynulých 7 měsíců i názory jiných subjektů z individuálních schůzek.

Odbor PKD MHMP v pohledu ODO MHMP funguje standardně, přičemž jedním z možných vysvětlení složitější komunikace s tímto pracovištěm může plynout z aktuálního nedostatečného personálního obsazení a probíhající generační obměny. Jeho požadavky a rozhodování je zároveň ovlivňováno skutečností, že dřívější vedoucí a někteří současní zaměstnanci dříve působili v PČR.

5.4.2 Nedostatky

Složitost vzájemné koordinace

Mnohokrát uváděný příklad dobré praxe s rekonstrukcí Barrandovského mostu je neopakovatelný. Kromě shody všech účastníků na potřebnosti a významu akce bylo do příprav zapojeno velké množství zástupců subjektů z nejvyšších pozic, kteří se často (každý týden) účastnili porad.

Toto nasazení není možné opakovat u všech větších projektů, a otázkou je i samotná podrobnost a zdoluhavost takových jednání. Někteří zástupci se jich proto s odvoláním na časovou vytíženost neúčastní, byť by jejich přítomnost byla žádoucí.

V některých případech pak nastává nejednoznačnost názoru i v rámci organizací. Vyšší management se s řešením ztotožní, ale střední management s větší zkušeností z praxe může přijít s dalšími, relevantními požadavky. Zástupce by se měl proto předem informovat a zastupovat souhrnně všechny části subjektu.

Roztříštěnost schvalování

Do roku 2001 nebyla přenesená působnost státní správa delegována na MČ, ale pro celé město ji zajišťoval MHMP. Rozhodování o městě tak bylo jednotnější a strategičtější. V současné době by se tímto způsobem snáze uplatňovaly celoměstské koncepce, ať už strategického nebo podrobnějšího charakteru (například materiály povrchů).

Zásadním dopadem na současné fungování je skutečnost, že investice MHMP magistrát po zpracování opouští a přechází pod rozhodování v rámci správního obvodu 22 MČ. Zde o investici s městským významem rozhodují úředníci s velmi dobrou místní znalostí, kteří však nemusí, a dost dobře ani nemohou mít přehled o celoměstském fungování, jehož jsou ale integrální součástí.

Jejich nezávislost jakožto státní správy může být nepřímo ovlivňována postoji samosprávy, což nelze vždy zcela vyloučit. Dle vyjádření zástupců ODO MHMP se ovšem jedná spíše o spor a názory konkrétních zástupců a celkovou „setrvačností úřadů“ než vliv aktuální politické reprezentace MČ.

Město Praha tímto způsobem přichází o vliv nad svou vlastní stavbou a nemůže o ní rozhodovat. Požadavky SSÚ pak mohou způsobit situaci, kdy projekt přestane odpovídat cílům města, a často i jiných subjektů. Tento pak může být realizován pouze v kompromisní, avšak nevhodné podobě pro všechny zúčastněné. Nezřídka je výsledkem nedohody i zastavení přípravy a nerealizace připraveného projektu, čímž je zmařena finanční i časová účast všech účastníků.

5.5 Odbor investic (INV MHMP)

5.5.1 Obecné

Odbor investic Magistrátu hlavního města Prahy (INV MHMP) zajišťuje plánování investičních dopravních staveb VHD a strategických staveb silniční infrastruktury města, jako je například Městský okruh nebo Metro D. INV MHMP se ve svém procesu rozhodování o investicích řídí platným územním plánem a metropolitním plánem, strategií rozvoje, P+ či demografickým vývojem města.

Prioritizace investičních projektů

INV MHMP postupuje v rámci podporovaných projektů v rámci svých priorit, nicméně v praxi naráží na politické priority, které se odlišují. Příkladem je zásadní investice hlavního města do dostavby Městského okruhu, kdy okruh za předcházejícího politického vedení města vypadl z investičních priorit.

Postavení INV MHMP ve stavebním řízení (silná role MČ vůči MHMP)

Vliv INV MHMP je tak v celém procesu naprosto minimální, což v praxi negativně ovlivňuje reálné postupy v přípravě staveb. Silná role MČ vůči MHMP v rozhodování je patrná na příkladu žalob obce Dolní Chabry a Horních Počernic na dostavbě Silničního okruhu kolem Prahy – stavby č. 511, což je v přímém rozporu s politikou rozvoje dopravní sítě Prahy.

5.5.2 Nedostatky

Absence střednědobého plánu

Jednoznačným nedostatkem plánování investic v dopravě na území Prahy je absence střednědobého plánu strategií. Existují snahy takový plán zavést, přičemž v optimálním případě by tento plán dle INV MHMP mohlo závazně schvalovat zastupitelstvo hlavního města.

Komunikace mezi organizacemi

Komunikace s ostatními organizacemi vyplývá z pozice MHMP vůči ostatním organizacím. Nedorozumění či neshody způsobené nízkou mírou komunikace často vznikají až ve fázi, kdy se jednotlivé koncepce připomínají. Dochází tak k vysoké neefektivitě procesu při schvalování, kdy je obtížné hledat společnou linii až v poslední fázi, kdy už je existuje rozpracovaný koncepční. Taktéž je v této fázi již těžké hledat, co je oprávněný zájem instituce a kdy už proces schválení koncepce daná organizace pouze záměrně blokuje. V konečném důsledku pak spory mezi organizacemi musí

rozhodnout náměstek pro dopravu nebo příslušný radní a jednotlivá rozhodnutí jsou již více kompromisem než odborně vydiskutovaným řešením.

Absence seznamu priorit veřejného zájmu

Obecným nedostatkem je z pohledu INV MHMP absence priorit veřejného zájmu, funkcí a prvků veřejného prostoru. Jde například o to, zda má v procesu plánování přednost tramvajová trať, zeleň nebo plochy pro parkování. Na tomto je dle INV MHMP nutné se shodnout, protože následná inženýrská práce (tj. způsob provedení) se již vždy dá řešit. Pro každý projekt by měly být stanoveny priority a cíle v úvodu projektu dohodou účastníků.

Přílišná byrokracie, (ne)pružnost státní správy a nevhodná stavební legislativa

Za předpokladu shody pražských organizací (což už samo o sobě trvá značný čas) pak následuje schvalování státní správou. Stavební úřady jsou však nepružné, procesy příliš dlouhé a jejich rozhodnutí obtížně předvídatelná a nezřídka procesy naráží na odpor. Spolupráce s městskými subjekty je často vedena velmi formálním způsobem, nejčastěji je zmiňován problém vlastnictví pozemků při stavbách. Jako absurdní příklad přílišné byrokracie, kterou si vytváří samotné orgány Prahy lze uvést příklady, kdy TSK zpětně půjčuje pozemky MHMP, byť TSK pro magistrát pozemky spravuje, a odbor evidence majetku MHMP následně požaduje smlouvu o půjčení. Poslední fáze shody na samotném technickém řešení paradoxně bývá nejjednodušší část procesu.

Motivace státních úředníků

Významným problémem v procesu je také nízká motivace pracovníků státní správy. Pracovníci by měli mít motivaci pracovat efektivně a konstruktivně a být spoluzodpovědní za prodlení v procesu přípravy. Problém nízké motivace souvisí také s nevhodnou legislativou (např. Stavební povolení), kdy úředník v realitě pouze kopíruje převzaté připomínky účastníků a chybí mu prostor vlastního návrhu či rozhodnutí. Při vyjádření DOSS by ale úředník měl / mohl vyjádřit shodu s požadavky, předpisy a normami a rozhodnout odborně a logicky správně na základě svojí odbornosti v kontextu dané problematiky.

Odpovědnost k dotažení projektů / strategických záměrů

Důležitým problémem je také nedostatek odpovědnosti při dotahování projektů, která by měla jít ruku v ruce s odborností a mocí účastníků. Příkladem může být v některých případech nekonzistence stanovisek, kdy se sice vypracuje společně projektová dokumentace, ale v oficiálním stanovisku přijdou připomínky. V důsledku se pak často několik roků příprav odloží s neurčitým termínem dokončení.

Respektování koncepcí IPR

IPR jakožto hlavní tvůrce koncepcí pro Prahu by měl mít v některých ohledech (např. modrozelené infrastruktury, povrchy, veřejná prostranství) dominantní postavení v rozhodování, které by následně nemělo být dále zpochybňováno. V praxi se tak ale neděje a koncepce nejsou respektovány. Otázkou je proto zvýšení závaznosti těchto koncepcí a jejich vymáhání v plnění (viz kapitola 5.2.1 výše o IPR).

Vlastnictví dopravních nebo veřejných součástí

5.6 Odpor pozemních komunikací a drah (PKD MHMP)

Odbor pozemních komunikací a drah vykonává přenesenou působnost státní správy a působí jako SSÚ pro komunikace I. třídy na území HMP. Dopravu přímo neorganizuje, ale svými požadavky

a schvalováním ovlivňuje (často významně) výslednou podobu řešení. V prvotní fázi i při individuálních rozhovorech se subjekty byl odbor PKD MHMP opakovaně zmiňován.

Zpracovatel projevil zájem pohled PKD MHMP na problematiku dopravy do práce zahrnout. Na několik emailových žádostí o schůzku a spolupráci od června 2022 do února 2023 však zpracovatel neobdržel jakoukoliv reakci. Zapojení významného subjektu (nad rámec zadání) proto chybí.

5.7 Operátor ICT (OICT)

5.7.1 Obecné

Zdroje nápadů

Inovacím se věnuje kancelář Smart Prague, která zkouší inovativní a pilotní projekty v menším rozsahu. Nápadem může přispět i veřejnost na webu vyplněním krátkého formuláře, další myšlenky pochází od zaměstnanců, ze spolupráce s jinými městy nebo příkladů dobré praxe z jiných měst. Dalším zdrojem témat jsou například záznamy z Rad HMP. Na procházení zápisů z rad MČ není prostor, protože by to vyžadovalo násobně více času a pravděpodobně jednoho zaměstnance vyhrazeného pouze pro tuto činnost. Společnost si každopádně takto sama hledá a zajišťuje agendu, přímo zadané inovativní úkoly jsou spíše výjimkou. Město by však potenciálu pro inovace u OICT mělo využívat více i přímo zadanými úkoly.

Každý nápad je nejdříve na jeho původ analyzován a případně více rozpracován. Vytvoří se projektová karta, poté projektový záměr a ten je předložen Komisi RHMP pro rozvoj konceptu Smart Cities. Komise tento záměr doporučí nebo nedoporučí k realizaci a v případě kladného stanoviska jsou zahájeny kroky k jeho zasmulování a zahájení. V celém procesu tak dochází k několikerému hodnocení a schvalování.

Sběr dat (Golemio)

Do platformy Golemio (ve správě OICT) data pouze proudí a jsou zveřejňována, jejich zpracování nebo vyhodnocení neprobíhá. Městská data jsou po bezplatné registraci přístupná všem, některá data od soukromých subjektů (například o sdílených koloběžkách nebo z Map Google) jsou dostupná pouze pro konkrétní členy nebo organizace.

5.7.2 Nedostatky

Neveřejnost projektů a vizí jiných subjektů v počáteční fázi

Jedním ze zmíněných nedostatků byla absence vzhledu do přípravy a myšlenek jiných subjektů již v počáteční nebo pilotní fázi.

Možné problémy spolupráce

Příprava a spolupráce na projektu – zadaném a schváleném radou HMP – může také zkrachovat na postoji městské části nebo jiného subjektu. Najít vhodné místo nebo partnera pro realizaci pilotního projektu tak může být komplikované.

5.8 Regionální organizátor Pražské integrované dopravy (ROPID)

5.8.1 Obecné

Důraz na detail

Nové nebo rekonstruované tramvajové tratě a dopravní stavby obecně jsou vždy výrazným zásahem do území. Jelikož dané místo nebo lokalitu utvářejí, je vhodné kromě hlavní dopravní funkce vnímat

a zahrnovat i jiná hlediska. Jedná se zejména o skladbu ploch a použité materiály, které ovlivňují celkové vnímání a funkčnost místa.

Jako příklad byla uvedena nová tramvajová trať v Bratislavě do Petržalky (otevřena v roce 2016), kde byl znát cit pro detail. Povrch chodníků je proveden v dlažbě, koleje jsou zatravněné, zelené pásy jsou doplněny stromy, keři, trvalkami, lučním kvítím a podobně. Nová pražská trať do Holyně má svršek otevřený (tedy štěrkový jako železniční trať), pro pěší plochy užívá asfalt a okolí (prozatím) není řešeno. Obě stavby plní svou hlavní, tedy dopravní funkci, v jejich vnímání je ovšem zásadní rozdíl.

Komunikace jiných subjektů

DPP své stavby a plány výluk komunikuje dobře, nejlépe ze všech subjektů a komplikace má spíše DPP s ostatními. Rekonstrukce tramvajových tratí jsou podmíněny jejich končící životností a odsun je možný pouze v nízkých jednotkách let. Poté je již potřeba trať opravit, aby nedošlo k zastavení provozu.

K drobným nedorozuměním došlo v nedávné době s THMP, která zajišťuje instalaci nových přístřešků na zastávkách MHD. U některých zastávek bude docházet ke změně názvu nebo posunu nástupiště, přístřešek byl ovšem obnoven v současné pozici a pojmenování.

Složitě zapojení správců inženýrských sítí

Zapojení správců inženýrských sítí do přípravy a koordinace staveb je problematické. Jsou mimo městskou strukturu, v rámci Prahy jich je velké množství, mají své plány s navázanými financemi, přípravy a získání stavebního povolení jsou složité a dlouhé. Mnohem častěji se také musí potýkat s haváriemi, které vyvolávají větší rekonstrukce.

Historická pozice DPP

Samostatnou kapitolou pak je pozice DPP. Historicky je jeho pozice silná což se projevuje ve mnoha oblastech, které již nejsou výhradně rolí DPP, jako je marketing, zastávková služba nebo správa terminálů. Spolupráce s zejména s ROPIDem funguje úspěšně, avšak ROPID je v některých případech nucen řešení často upravovat dle názorů a požadavků DPP, přestože by dle obsahu zřizovacích listin měl mít v otázkách strategického rozvoje silnější slovo.

. Obecně lze konstatovat, že na řízení DPP má věcně limitovaný vliv i MHMP, protože jde o akciovou společnost, která má vlastní výkonné a kontrolní orgány. DPP tedy není možné napřímo ukládat úkoly a fakticky tedy až v případě dlouhodobé nespokojenosti MHMP s vedením DPP je možnost jeho management odvolat. To je ale politicky komplikovaný a zdlouhavý proces a jedná se o zcela krajní řešení, které z pohledu stability DPP není žádoucí.

Důležitou součástí DPP jsou také odbory. Domluva vedoucích pracovníků ROPID a DPP může krachovat na postoji nebo připomínkách odborových organizací. Jejich názor bývá často relevantní, jedná se ovšem o další prvek, který je třeba brát v potaz. To v už tak složité situaci dále komplikuje nalezení shody.

Vzhledem ke složitému systému fungování a širokému rozsahu působnosti DPP navíc tato tvrzení nelze ověřit a účinně proti nim argumentovat. V takových případech je proto obtížné dostat role koordinátora IDS.

Celkové rekonstrukce ulic

V posledních letech je snaha koordinovat různé stavební práce do jednoho období, aby nebyli obyvatelé ani cestující opakovaně zatěžováni stavebními pracemi a změnami linek. Tato snaha koresponduje s neustálými požadavky na lepší koordinaci staveb.

Proběhlé celkové rekonstrukce ulic Husitská, Koněvova nebo Bělehradská byly i přesto kritizovány s odůvodněním, že trvají příliš dlouho. Zde je proto obtížné veřejnost přesvědčit o kompetentnosti jakéhokoliv vedení města nebo organizace, protože v obou případech se bude objevovat kritika.

Dobrá komunikace záměrů IPR

Záměry IPR na revitalizace hlavních dopravních ulic jsou komunikovány dobře a DPP i ROPID se projektů účastní od počátku. Prostor pro jejich požadavky je proto dostatečný a tato spolupráce funguje.

Spolupráce s OICT

OICT zajišťuje správu IT systémů pro systém PID a v této oblasti funguje spolupráce dobře. Karta lítačka, aplikace PID lítačka, odbavovací systém MOS nebo polohy vozidel fungují bez problémů.

5.8.2 Nedostatky

Průtahy celkových rekonstrukcí ulic

V posledních letech došlo hned v několika případech k rekonstrukci pouze tramvajové trati, přestože cílem byla celková přeměna uličního profilu včetně chodníků, zeleně a inženýrských sítí. Když už rekonstrukce TT nemohla být odkládána, byla provedena v nově navržené stopě a zbylá šířka ulic prozatím rekonstrukcí neprošla. K odloženým pracím zatím nedošlo, přestože od rekonstrukcí TT uběhlo již několik let. V ulici Vinohradská byla trať rekonstruována v roce 2019, v Nuselském údolí v roce 2017 a obě ulice dodnes existují v jakémsi mezistavu.

Prodlevy bývají způsobeny i drážními stavbami, které ulice křížují. Například obratiště Zahradní Město mělo být původně zprovozněno již v roce 2014. Spolu s tím mělo dojít k otevření železniční zastávky a rekonstrukci TT do Hostivaře, aby nebyl provoz přerušen dvakrát. S ohledem na odkládání stavby na železnici bylo nutné trať zrekonstruovat a teprve v roce 2021 došlo k rozšíření podjezdu a výstavbě smyčky. Ke dvojímu přerušení provozu na několik měsíců tak došlo, byť s rozmezím 7 let.

Podobná situace se nyní odehrává v Holešovicích v ulici Dukelských hrdinů. Ulici U Výstaviště přemostňuje železniční trať na Kladno a DPP několik let čekal na stabilizaci řešení železniční trati. Zdali bude provoz přerušen pouze jednou oběma stavbami zároveň, nebo dvakrát jako na Zahradním Městě je otázkou.

Možnost mnoha subjektů nekoordinovaně ovlivňovat Prahu

S tím souvisí existence různých, často veřejných subjektů, které mohou svými stavbami výrazně ovlivnit dopravní situace v Praze. Státní ŘSD a SŽ pravděpodobně nedůsledně koordinují nebo nekomunikují svoje stavby mezi sebou, protože se každá zabývá zcela jinou oblastí. Při souběhu více akcí v jedné oblasti pak může dojít k výraznému narušení dopravy ve městě, přičemž magistrát ani městské části nemají pravomoci jejich počínání ovlivnit.

Příkladem bylo praktické přerušení napojení Horních Počernic, kdy došlo k souběhu rekonstrukce rampy na Pražský okruh z Chlumecké (akce ŘSD) a uzavření podjezdu kvůli rekonstrukci železniční tratě Praha – Lysá nad Labem (akce SŽ). Navíc byla přerušena rekonstrukcí hlavní trasa v režii městské části

a výsledkem byl kolaps dopravy. Kritizován za to byl náměstek primátora pro dopravu, který ovšem na dva státní subjekty ani městskou část nemá žádný vliv.

MČ a SSÚ

Městských částí je na tak malé město vysoký počet a projevuje se to širokou názorovou pestrostí politických zástupců. Spolupráce v rámci Prahy je při organizaci dopravy značně složitá a výrazně závisí na osobních vztazích pracovníků ROPID s konkrétními zástupci MČ.

Další významnou věcí jsou požadavky MČ na veřejnou dopravu. Neustálé rozšiřování obsluhy území, nové zastávky a trasy linek plynoucí z požadavků nejsou ze strany MČ financovány, ale platí se ze společného městského rozpočtu. Za svá rozhodnutí tak nenesou (finanční) odpovědnost, což vede k neopodstatněným požadavkům. Zřetelný rozdíl je vidět oproti obcím ve Středočeském kraji, které se na příměstské dopravě finančně podílejí, což přirozeně vede k redukci požadavků na racionální a smysluplné.

Z pohledu projektů MČ a rozhodování SSÚ komunikace směrem k městu ani ROPID neprobíhá. O menších stanoveních nebo úpravách dopravního značení se dozvedí, až když je změna fyzicky realizována. Některé na první pohled malé změny – zřízení parkovacího stání v jízdním pruhu vedle tramvajové trati – přitom mohou mít výraznější dopad na plynulost dopravy a MHD.

5.9 Technická správa komunikací hl. m. Prahy (TSK)

5.9.1 Obecné

Správa SSZ

V roce 2022 byla ukončena smlouva se společností Eltodo na správu SSZ. Tu nyní zajišťuje městská společnost THMP. TSK jako jejich vlastník a projektant se v problematice podrobně zorientovávají a budují know-how.

Více dodavatelů

Je dobré a důležité mít více dodavatelů. Různé nabídky vedou k nezávislosti objednatele, větší konkurenci mezi dodavateli a možné komparaci nabídek.

Absence sporů s památkáři

Některé rekonstrukce v pražské památkové rezervaci jsou složitější kvůli jednání s památkáři. Od začátku působení náměstka Adama Scheinherra však spory prakticky zmizely. Tento stav je ovšem pravděpodobně zásluhou současného obsazení postu, jde proto pouze o dočasné zlepšení situace.

5.9.2 Nedostatky

Chybí ucelená koncepce dopravy

Praze chybí ucelená koncepce dopravy, která by byla závazná a při neplnění vymahatelná. Historicky bylo vytvořeno a schváleno nespočet dokumentů a projektů, otázka jejich návaznosti a kompatibility ovšem řešena není. Své strategické dokumenty má jak MHMP, tak jednotlivé MČ a často se týkají jen některých druhů dopravy, například rozvoje MHD nebo cyklistiky.

Nejčastějším důvodem jejich vzniku bylo splnění podmínky existence takového dokumentu pro čerpání dotací. Kvalita, proveditelnost návrhů nebo jejich naplňování ze strany samospráv je pak velmi různorodá.

Nedostatek projektů pro dotace

Tato snaha je částečně dána i realitou na poli dotačních orgánů. V posledních letech není problém s nedostatkem peněz, ale nedostatkem projektů, které by vůbec bylo možné realizovat. Pokud se objeví možnost financování a podpůrných programů, jsou často podpořeny i sporné projekty, aby se finanční prostředky vyčerpaly. Lokální projekt poté bývá uměle udržován po dobu udržitelnosti a následně je jeho údržba a rozvoj zastaven, protože by vyžadovaly provozní finanční prostředky.

Pomalé nasazování preference MHD

Ilustrací takového projektu může být zřízení preference MHD z OP-PPR v roce 2015. Projekt byl realizován na konci období a bylo potřeba jej dokončit za 4 měsíce. Došlo proto pouze k osazení hardwaru s tím, že dopravní řešení (tedy skutečný přínos) bude postupně dopracován později. Zhruba polovina ze 167 vybavených SSZ je však stále bez upraveného dopravního řešení, přínos části utracených peněz je tak i po sedmi letech nulový.

Dlouhé schvalování dokumentací na PKD HMP

Vytvoření dopravního řešení SSZ je sice složitější a časově náročnější, v případě Prahy ho ovšem významným způsobem prodlužuje PKD MHMP. Místo schválení odevzdané dokumentace „s razítkem“ autorizovaného inženýra je prováděn podrobný rozbor a „vlastní projektování“ ze strany schvalovatelů. Po překročení vyjadřovací lhůty je nutné tyto připomínky zapracovat a znovu předložit, přičemž celý proces se opakuje i několikrát znovu.

Toto neúměrné zpomalení procesu a nutnost přepracovávat vytvořené dopravní řešení znamená, že jedna světelná křižovatka je běžně projednávána až rok. Zároveň vedla většinu projektantů SSZ k odchodu z oboru a této činnosti se nevěnují. Pro 675 pražských SSZ tak zbývá pouze několik jednotek projektantů, často v pokročilejším věku a výchova nástupců v zásadě neprobíhá.

Soukromá SSZ

Neobvyklým a ne(do)řešeným fenoménem pražských SSZ je soukromé vlastnictví asi stovky z nich. Světelné křižovatky po výstavbě připadly investorovi a následně nebyl dořešen převod na město nebo městskou organizaci. Kromě například DPP nebo Eltoda vlastní signalizace i stavební firmy, obchodní centra, fyzické osoby a jiné oborově nepříslušné subjekty. Několik signalizací také patří již zaniklým subjektům.

Chybějící propojení organizací

Propojení organizací částečně supluje aktuální náměstek pro dopravu (září 2022) Adam Scheinherr. Činí tak dobrovolně a při jiném personálním obsazení tohoto postu nebude toto propojení zachováno.

Složitá koordinace

I při maximální snaze všech subjektů je koordinace staveb složitá. Každá organizace a společnost má vlastní pravidla, plány, rozpočty, limity veřejných zakázek a podobně. Synchronizovat a včas zdárně vysoutěžit dodavatele je proto značně obtížné. Případný dlouhodobější plán nelze sestavit ani dodržet kvůli nejistému (každoročnímu) přísunu financí.

Ke svodné komisi TSK navíc putují až hotové projekty k vyjádření, ve stadiu záměru se o nich bez iniciativy investora nedozví.

Málo prostoru pro koncepční činnost

Důvodem nedostatku koncepčních a rozvojových projektů na straně TSK je skutečnost, že je společnost zaměstnaná především operativou a na koncepcie nezbývá mnoho prostoru. V případě většího prostoru pro přípravu investic je však potřeba stanovit priority města a mít dlouhodobou koncepci a vizi, která dnes chybí (viz první nedostatek „Chybí ucelená koncepce dopravy“).

Data z HDRÚ

Data z detektorů a SSZ proudí do Hlavní dopravní řídící ústředny (HDRÚ). Měla by být dostupná také v řídicí aplikaci pro inženýry TSK, ale ne vždy se tak děje, případně v ní nejsou všechna. Některá data také nikam neproudí a „končí“ v HDRÚ, kde nejsou nijak zpracována nebo využita.

Diskutabilní inovace OICT

Jako diskutabilní se TSK jeví skutečný přínos a odbornost OICT v inovacích. Kromě provozních věcí nemá vlastní agendu ani infrastrukturu a svými projekty se občas snaží získat do správy nějaké systémy a prvky. Zároveň je jejich znalost limitována především na oblast IT. OICT zaměstnává především IT odborníky a projektové manažery, ale již ne tolik architektky nebo softwarové inženýry.

5.10 Technologie hlavního města Prahy (THMP)

5.10.1 Obecné

Zaměření organizace

Společnost THMP vznikla před několika lety a postupně na ni přechází agenda z jiných subjektů města. V současnosti zajišťuje správu a servis veřejného osvětlení, veřejných hodin, servis kamerových systémů HMP a TSK, servis telematických systémů, správu a servis SSZ, správu a servis interaktivních zastávek apod. Do budoucna by organizace chtěla zajišťovat tzv. „field service“ do úrovně SL2¹ pro všechny organizace Prahy, se snahou docílit synergie techniků.

5.10.2 Nedostatky

Roztříštěnost IT systémů

Prakticky každý existující projekt má dnes vlastní řešení, svůj software a jiné potřeby pro řízení servisu a pasportizace. K některým používaným systémům dokumentace dokonce chybí. Vzájemná kompatibilita a zapojení do společné platformy je složitá. Příkladem jsou kamerové systémy různých subjektů jako jsou jednotlivé MČ, DPP, PČR, TSK, HMP a další.

Vendor lock-in

S IT systémy úzce souvisí také otázka vendor lock-inu. Některé dřívější smlouvy nejednou znamenaly závislost zákazníka na dodavateli, přestože se nejednalo o unikátní řešení. Nevhodné a nevýhodné smlouvy se THMP snaží ukončovat a systémy spravovat vlastními silami.

SSZ v soukromém vlastnictví

Světelné signalizace v Praze nově přešly z TSK pod správu THMP, přičemž dřívější outsourcovaná správa společností Eltodo byla ukončena. Kromě těchto cca 600 SSZ se ovšem na území Prahy nachází zhruba 100 SSZ, která jsou v soukromém vlastnictví.

¹ Field service = servisní činnost v terénu; SL2 = Servisní činnost 2. úrovně je zajišťovaná autorizovanou společností dle vyhlášky MPO č. 262/200, zajištění funkčnosti výpočetních jednotek a záznamových zařízení, diagnostika, odstranění závad, update SW

Tato situace vznikla při výstavbě nedořešením vlastnických vztahů a ani za mnoho let nedošlo k nápravě. SSZ tak vlastní například obchodní centra, SVJ, stavební firmy, soukromé osoby nebo již zaniklé právnické osoby. Tyto SSZ nemůže TSK ani THMP spravovat, protože se nejedná o městský majetek. Snaha vyřešit tento historický nedostatek navíc naráží na neochotu problém řešit, protože správa dalších signalizací by vyžadovala finanční prostředky.

Nekomunikace

THMP se při obnově veřejného osvětlení, rozšiřování nabíjecích stanic nebo jiných akcí snaží koordinovat se stavebními pracemi správců inženýrských sítí. Z jejich strany ovšem nedochází vždy ke spolupráci nebo dodržení domluvy. To se projevuje opakovanými výkopovými pracemi, které pochopitelně obtěžují obyvatele.

5.11 Shrnutí

Většina uvedených bodů v rozhovorech jsou obecné informace nebo nedostatky. Malé zastoupení pozitiv neznamena, že je celý systém špatně a nefunguje, ale je dán zaměřením práce na zlepšení nedokonalých míst.

Každý bod v tabulce níže dostal ohodnocení 1,0 při přímém jmenování subjektem, hodnotu 0,5 při okrajové zmínce nebo jako související problém jiného jmenovaného bodu a hodnotu 0,0 pokud nebyl zmíněn. Součtem těchto hodnot bylo sestaveno pořadí nedostatků (viz následující tabulka). Přehled včetně vyznačení subjektů zmiňujících daný bod je dostupný v příloze 2.

10/ Souhrnná tabulka zjištěných nedostatků

Popis nedostatku	Součet zmínek	Kategorie
Nedostatečné finanční ohodnocení pracovníků	6,0	Ostatní
(Ne)naplňování existujících koncepcí	5,0	Koordinace
Nepochopení nebo výhrady k činnosti OICT	5,0	Ostatní
SSZ v soukromém vlastnictví	5,0	Správa majetku
Svébytnost MČ a SSÚ	5,0	Nezávislost
Chybí propojení organizací	4,0	Koordinace
Pozdní zapojení do projektů jiných subjektů	4,0	Koordinace
Průtahy celkových rekonstrukcí a složitá koordinace	4,0	Koordinace
Absence zodpovědnosti	3,5	Nezávislost
Obtížná koordinace se sítěmi	3,5	Koordinace
Politický vliv na pořadí staveb	3,5	Nezávislost
Roztříštěná správa komunikační sítě (MČ, SSÚ)	3,5	Správa majetku
Závislost na osobních vztazích	3,0	Koordinace
Dlouhý a nepředvídatelný proces schvalování	3,0	Projednávání
Nedostatek lidí na MČ a SSÚ	3,0	Projednávání
Nízká míra sdílení a využívání získávaných dat	3,0	IT systémy
Oddělenost koncepcí organizací	3,0	Koordinace
Projednávání na PKD MHMP	3,0	Projednávání
Majetkové formy městských společností	2,5	Nezávislost

Nízká míra sdílení a využívání získávaných dat	2,5	IT systémy
Vendor lock-in	2,5	IT systémy
Vlastnictví po provedení investice	2,5	Správa majetku
Pomalé šíření preference MHD	2,0	Projednávání
Stanoviska PČR	2,0	Projednávání
Zbytná byrokracie a postupy uvnitř HMP	2,0	Ostatní
Nedostatek prostoru pro koncepční činnost	1,5	Ostatní
Roztříštěnost IT systémů	1,5	IT systémy
Stavební legislativa	1,5	Ostatní

Zdroj 10: vlastní zpracování

Součet zmínek může dosahovat hodnoty až 9,0 (za 9 subjektů), maximální dosaženou hodnotou je 6,0 u bodu nedostatečného finančního ohodnocení pracovníků. Hodnoty 5,0–3,0 zpravidla připadají na témata, která se objevovala napříč většinou rozhovorů a výrazně komplikují efektivní fungování. Hodnoty nižší než 3,0 zmínil nižší počet subjektů nebo pouze okrajově. Nejedná se nutně o nedůležitá témata, netrápí ovšem všechny oslovené. Pro některé subjekty se přitom může jednat o klíčové body.

Všechny body jsou popsány v následující kapitole.

6 SOUHRN ZJIŠTĚNÍ

Tato kapitola uceleně shrnuje zjištění z provedené analýzy a popisuje jednotlivé body z perspektivy více účastníků a vlivů na HMP. Některé body jsou také rozvedeny podrobněji nebo doplněny o konkrétní příklady ilustrující daný bod. Nedostatky jsou řazeny sestupně podle součtu zmínek, tedy od nejvíce zmiňovaných. V případě stejné hodnoty jsou zařazeny abecedně. V úvodní tabulce každého bodu je také uvedeno, zdali byl obsažen v P+ z roku 2019.

6.1 Součet zmínek 6,0 z 9,0

6.1.1 Nedostatečné finanční ohodnocení pracovníků

Subjekt	DPP	IPR	Nám.	ODO	INV	OICT	ROPID	TSK	THMP	P+
Zmínka	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5		0,5	1,0	0,5	ano

Problém nedostatečného finančního ohodnocení pracovníků přímo či nepřímo zmínily téměř všechny organizace. Platy ve veřejné sféře obecně zaostávají za mzdami v soukromém sektoru a Prahou nebo samosprávou zřizované společnosti v tomto nejsou výjimkou. Nedostatek pracovníků se projevuje například dlouhým projednáváním a schvalováním úprav, což výrazně snižuje akceschopnost subjektů. Zástupce TSK uvedl, že projednání o umístění jedné dopravní značky běžně trvá tři měsíce.

Pracovníkům s často požadovaným vysokoškolským vzděláním je nabízeno mzdové ohodnocení nižší než je výše průměrné mzdy v Praze (48 498 Kč)², v některých případech i nižší než je celorepublikový průměr (37 929 Kč)². Zajistit a udržet kvalitní a kvalifikovanou pracovní sílu je za takových podmínek velmi obtížné (viz obrázky níže).

11/ Nabízené platové ohodnocení na vedoucí pozici s vysokoškolským vzděláním

vedoucí oddělení speciálního stavebního úřadu v odboru pozemních komunikací a drah Magistrátu hlavního města Prahy (kód 0937)	
Sjednaný druh práce: vedoucí oddělení speciálního stavebního úřadu	
Místo výkonu práce: Praha	
Pracovní poměr: na dobu neurčitou	
Platové zařazení dle nařízení vlády č. 341/2017 Sb. v platové třídě ¹ 12, struktura platu : základní plat ve 12. PT (27.250 Kč až 40.120 Kč podle započitatelné praxe), příspěvek za vedení (2.010 Kč až 8.020 Kč), osobní příspěvek po zkušební době (do výše 20.060), mimořádné odměny podle dosažených pracovních výsledků	

Zdroj 11: MHMP

12/ Nabídka méně kvalifikovaných pozic se srovnatelnou mzdou

+	Prodavač/ka – Praha 7, Stromovka (40 hodin/týden - mzda po 3 letech 35 600 Kč)	📍 prodejna Veletržní 1623/23, Praha	1.8 vzdálenost v km	🔖
+	Vedoucí směny (m/ž) – Praha 7, Dělnická (mzda po 3 letech 41 700 Kč)	📍 prodejna Veletržní 1623/23, Praha	1.8 vzdálenost v km	🔖

Zdroj 12: lidl.cz

² Údaje za 1. čtvrtletí 2022, zdroj ČSÚ

Mzdové ohodnocení výše uvedeného příkladu vedoucího pracovníka MHMP může sice dosáhnout 68 200 Kč, základní složka s příplatkem za vedení ovšem tvoří méně než polovinu této částky. Člověk s maximální praxí – nad 32 let praxe – se bez osobního ohodnocení a příplatků (které nejsou zaručeny) pohybuje jen o 5 % nad republikovým průměrem a o 21 % pod pražskou průměrnou mzdou. Osobě se střednědobou praxí (12–15 let) je zaručeno jen 33 620 Kč, 13 % pod celorepublikovým průměrem. Uváděné hodnoty přitom platí pro vedoucího pracovníka, u řadových zaměstnanců budou ještě nižší.

Soukromý maloobchodní řetězec nabízí srovnatelné mzdy již po třech letech a zaměstnancům postačuje nižší kvalifikace (středoškolské vzdělání). Městské společnosti zároveň vyšší mzdy v inzerátech zpravidla neuvádějí. Mzda je přitom klíčovou součástí pracovní činnosti a její neuvedení může zájemce o nabízenou pozici předem odradit kvůli nejistotě možného výdělku.

Dalším důležitým prvkem je možnost vlastní invence a komunikace s jinými subjekty při řešení agendy. V prostředí Prahy jsou tyto aspekty značně ztížené, což dále snižuje zájem o obor. Bližší popis nabízejí nedostatky v kapitolách 6.2.1, 6.2.4, 6.4.3, 6.4.5, 6.5.1, 6.5.2, 6.5.4, 6.5.5, 6.7.2 a 6.8.3.

6.2 Součet zmínek 5,0 z 9,0

6.2.1 (Ne)naplňování existujících koncepcí

Subjekt	DPP	IPR	Nám.	ODO	INV	OICT	ROPID	TSK	THMP	P+
Zmínka	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0			1,0		ano

Na úrovni magistrátu, městských částí a městských organizací existuje mnoho koncepčních, rozvojových nebo metodických dokumentů, jejichž pole působnosti se vzájemně překrývá a ovlivňuje. Materiály ovšem nebývají vždy kompatibilní a nastávají rozpory v uplatňování. Vznikající díla také mívají velmi různorodou kvalitu, která se odráží v progresivnosti návrhů. Bod „Nezájem a nízká míra respektování koncepčních dokumentů“ se objevuje i ve SWOT analýze v P+ z roku 2019.

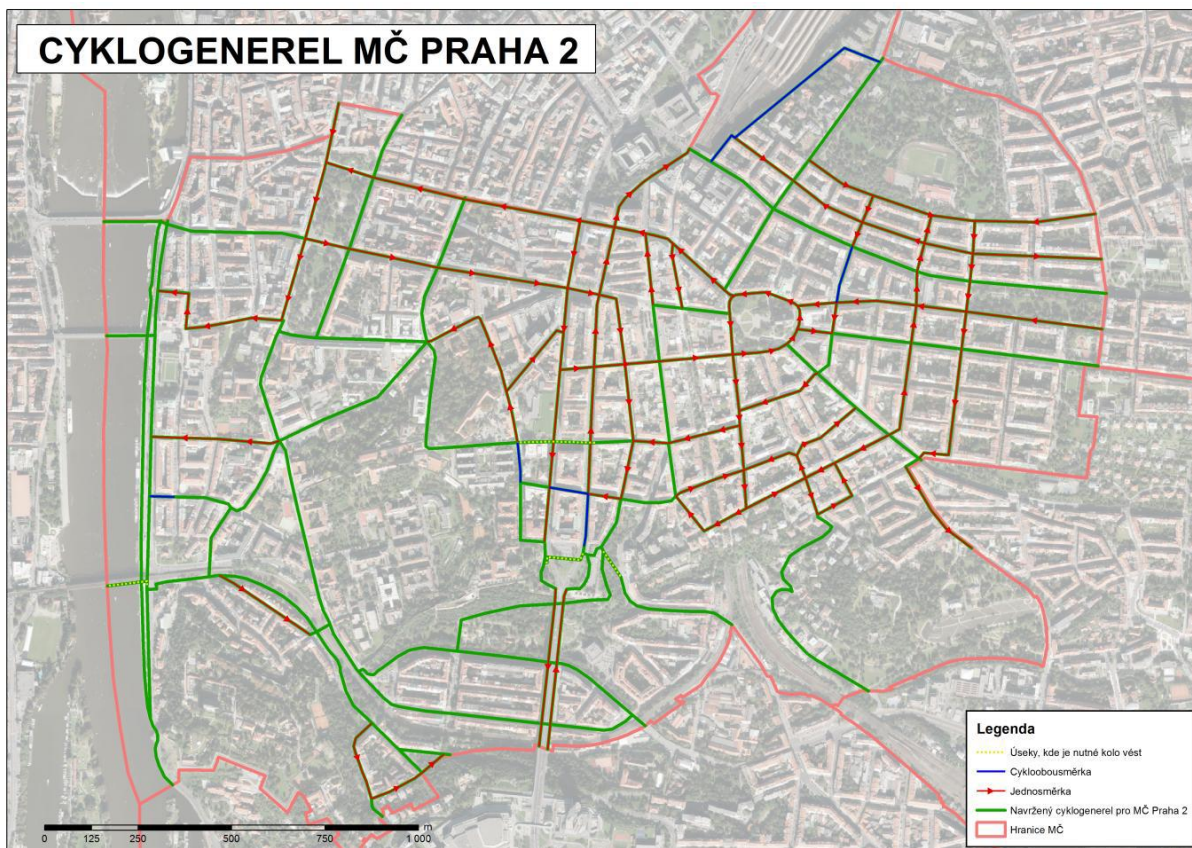
Koncepční dokumenty pak nezřídka vznikají jako podklad pro čerpání dotací a jsou často připravovány zrychleně, aby byly dodrženy požadované termíny výzev. To se odráží na již zmiňované kvalitě, podrobnosti, odbornosti i skutečném zájmu o danou problematiku. Jakékoliv existující materiály pak mohou být vypracované a schválené radou, ale z různých důvodů neuváděny do praxe.

Příkladem prakticky všech zmíněných výtek může být Cyklogenerel Prahy 2. Dokument vypracovaný a schválený v roce 2015 má pouze 11 stran včetně mapové části (viz obrázek níže), což i na první pohled působí nedostatečně.

Zpracoval jej sám úřad městské části, prakticky neobsahuje analytickou část a v návrhové části pouze okrajově popisuje několik konkrétních návrhů s minimálním přínosem. Celkovou koncepci sítě, návaznosti na okolní městské části, zajištění odstavů a další běžné součásti zcela vynechává.

Generel je také plný nepřesností a rozporů. Ignoruje například průjezd parky, čímž vynechává rozsáhlá území a zároveň vynechává v té době již povolené průjezdné úseky. V jednosměrných ulicích nezřizuje cykloobousměrky s tvrzením, že je nutné zachovat průjezd pro IZS a MHD, která ale těmito ulicemi nejezdí. Odvolává se na nutnost zajistit bezpečnost všech účastníků provozu a zároveň navádí cyklisty do silně zatížených ulic Resslova, Ječná a Žitná, kde nejsou přítomna ani navrhována jakákoliv ochranná opatření.

13/ Jediný mapový výstup Generelu cyklistické dopravy MČ Praha 2



Zdroj 13: MČ Praha 2

Dokument se navíc na několika místech odchyluje od tras městského systému, aniž by toto bylo vysvětleno. Nejzásadnější je ovšem skutečnost, že ani sedm let od jeho schválení radou nebyl naplněn jediný návrh (viz obrázky níže).

14/ Stále jednosměrná ulice Blanická na snímku ze září 2021 (Blanická x Římská)



Zdroj 14: mapy.cz, září 2021

15/ Stále jednosměrná ulice Plavecká na snímku ze září 2021 (Plavecká x Podskalská)



Zdroj 15: mapy.cz, září 2021

Prakticky na celém území Prahy 2 by se přitom mohlo jednat o atraktivní alternativu k jízdě automobilem i MHD, která mnoha historickými a úzkými místy neprojede. V centrální části města tak infrastruktura pro cyklistickou dopravu zcela chybí z důvodu záměrného neřešení ze strany městské části. Tento přístup navíc odporuje všem nadřazeným koncepcím a strategiím podporujícím cyklistiku jako udržitelný způsob dopravy.

6.2.2 Nepochopení nebo výhrady k činnosti OICT

Subjekt	DPP	IPR	Nám.	ODO	INV	OICT	ROPID	TSK	THMP	P+
Zmínka	0,5	1,0	1,0		1,0			1,0	0,5	ne

Významná část subjektů vyjádřila nepochopení či výhrady k inovačním činnostem OICT. Podle jejich názoru nepřináší jejich inovační projekty skutečné benefity nebo nejsou inovativní. Při neúspěchu projektu se pak s následky nefunkčnosti řešení musí potýkat i jiné subjekty.

Tyto výtky jsou sice oprávněnou kritikou, ale zároveň se jedná o obvyklé jevy pilotních a testovacích projektů. Omyly a slepé uličky jsou proto přirozenou součástí procesu zkoumání a v omezené míře je nutné je akceptovat.

Realizovány jsou nadto pouze projekty schválené Komisí RHMP pro rozvoj konceptu Smart Cities. V této radě jsou ovšem zastoupeni především zástupci technologických oborů a chybí vazba na organizace Prahy a její fungování.

Je možné, že nepochopení pochází z nedostatečné komunikace projektů ve fázi záměru. Při schůzkách bylo zmíněno, že při prověřování záměru (vytváření karty projektu) nebývají dotčené subjekty osloveny a jsou přizvány až následně, aby se na něm podílely.

K trvalým činnostem OICT padl dotaz ohledně seznamu dat, která vůbec existují a jsou dostupná. K odpovědi byla prezentována webová stránka Golemia s jejich seznamem. Zpracovateli však nepřišla příliš obsáhlá, a tento dojem se potvrdil i při vlastní návštěvě webu.

Dostupná data lze rozdělit do tří kategorií:

- Datové sady – pozice statických prvků nebo statistické údaje za uplynulá období,
- Specializované přehledy – Zpracovaná data v grafické výstupy
- Rozhraní API – pro implementaci / přebírání aktuálních dat

Datových sad je dostupných poměrně málo (nejen z pohledu dopravy) a drtivou většinu tvoří evidenční a statistické údaje subjektů. Pozice statických prvků (vstupy do metra, parkovací automaty, zákazy stání) nebo statistické údaje za uplynulá období (počet prodaných jízdenek a kuponů, archiv mimořádností DPP) nejsou pro analýzu a plánování dopravy použitelné. Data jsou navíc za velmi dlouhá období, zpravidla roční. Kratší než měsíční agregace nebyla nalezena.

Specializovaných přehledů je v sekci „doprava v datech“ dostupných 11 a jedná se pouze o vizualizovaná data z některých datových sad.

V rozhraní Golemio API pro získávání aktuálních dat je počet nabízených sad nízký a většinou se jedná o duplicitní nabídku statických prvků (pozice prvků, síť linek, jízdní řády). Skutečně živých dat je k dopravě pouze několik:

- Poloha vozidel PID – dostupné v Mapě PID,
- Odjezdové tabule – dostupné v Mapě PID, na webu PID, DPP a dalších,
- Dopravní kamery – dostupné na TSK, pouze obraz,
- Cyklosčítače – aktuální data ze sčítačů v pětiminutových intervalech.

Výše uvedený výčet čtyř položek je kompletní nabídkou živých dat na platformě Golemio. Kromě cyklosčítačů jsou všechna zbylá data již implementována a běžně dostupná na webu nebo v aplikaci.

Relevantní data pro účely analýzy, zpracování nebo o aktuální dopravní situaci tedy dostupné nejsou, přestože platforma existuje.

Dostupná tak nejsou například data ze sčítačů automobilové dopravy, sčítačů u vstupů do metra, kapacita parkovišť P+R, stupně dopravy a další. Aktuální kapacita parkovišť (nejen P+R) přitom online dostupná je, ovšem nikoli přes Golemio, ale na webu TSK (viz obrázek níže).

16/ Aktuální obsazenost parkovišť P+R a parkovacích objektů

Čas	Parkoviště	Volná místa
1 min	Westfield Chodov (P+R)	634
0 min	Letňany (P+R)	561
1 min	Wilsonova (není P+R)	389
1 min	Opatov (P+R)	181
---	Běchovice (nehliďané P+R - max. doba stání 12 hod.)	---
0 min	Depo Hostivař (P+R)	90
0 min	Černý Most 2 (P+R)	76
1 min	Slovan (není P+R)	75

Zdroj 16: TSK; vlastní úprava

Jde ale pouze o „zobrazení dat“ a není dostupný datový tok od zdroje. Implementace do mobilních nebo webových aplikací tak není možná, přestože online data veřejná a sdílená jsou.

6.2.3 SSZ v soukromém vlastnictví

Subjekt	DPP	IPR	Nám.	ODO	INV	OICT	ROPID	TSK	THMP	P+
Zmínka	1,0	0,5			1,0		0,5	1,0	1,0	ano

Často zmiňovaným problémem je soukromé vlastnictví cca sedminy pražských SSZ. Problém přímo či nepřímo zmínily všechny organizace zabývající se provozní složkou dopravy.

Příkladem je SSZ 6.170 K Letišti x Fajtlova (viz obrázek níže) ve vlastnictví Obchodního centra Šestka. V hlavním směru po ulici K Letišti jezdí prakticky pouze veřejná doprava, intenzita dopravy k obchodnímu centru není nijak vysoká a prakticky nepředstavuje kolizní směr. SSZ ovšem funguje a zcela zbytečně nutí většinu vozidel zastavit a následně se rozjíždět.

Problém zmiňuje i P+ z roku 2019 s následujícím popisem: „V současné době je v Praze cca 100 SSZ, která nejsou ve správě a vlastnictví města (TSK). V případě změny dopravního zatížení či potřeby následných úprav je velmi složité, až nemožné, učinit s vlastníkem dohodu, ačkoli má dle platných smluv zpravidla úpravu na svém zařízení strpět. Soukromá SSZ rovněž vykazují častou poruchovost některých částí (např. detektorů), což je projevem slabé údržby. Mnoho dopravních tahů je roztříštěno do několika koordinovaných skupin SSZ, mezi nimiž jsou SSZ v soukromém vlastnictví a při návrhu koordinace s nimi nelze pracovat.“

17/ Naddimenzovanost komunikace a nadbytečné řízení křižovatky SSZ 6.170 (K Letišti x Fajtlova)



Zdroj 17: vlastní foto

Z podobných důvodů není možné na soukromých SSZ zavádět preferenci pro autobusy, která by vzhledem k zastaralosti a poruchovosti byla o to více přínosná. Přínosy z efektivnějšího fungování by pocítily všichni účastníci provozu (řidiči, cyklisté, chodci) a při slabém provozu by SSZ mohlo být vypnuto v režimu blikající žluté.

Některá z těchto SSZ by navíc bylo možné zrušit, neboť se jejich provoz ukazuje jako zbytečný. Intenzity provozu nebo chodců nedosahují hodnot pro zřízení SSZ a provoz motorové i nemotorové dopravy místo usměrnění spíše omezují a brzdí. Zmiňované SSZ 6.170 je toho příkladem. Dalším je SSZ 4.425 u obchodního centra Novodvorská (viz obrázek níže). Nadměrný počet řadících pruhů, samostatná fáze levého odbočení a délka přechodů způsobují dlouhé červené v hlavním směru i na přechodech.

18/ SSZ 4.425 Novodvorská x vjezd



Zdroj 18: Mapy Google

Absencí dynamického řízení zároveň nedochází k adekvátním reakcím na požadavky. Dvojice naddimenzovaných světelných křižovatek funguje celodenně a zdržuje veškerou dopravu. Jedním z dopadů na tři páteřní autobusové linky a jejich cestující je obousměrné prodloužení jízdní doby v úseku Novodvorská–Sídliště Novodvorská na 2 minuty, přestože na jízdu a odbavení by bez problémů postačovala 1 minuta.

6.2.4 Svébytnost MČ a SSÚ

Subjekt	DPP	IPR	Nám.	ODO	INV	OICT	ROPID	TSK	THMP	P+
Zmínka	0,5	1,0	1,0		0,5	1,0	1,0			ano

Druhý z dvojice nejvýznamnějších problémů se týká svébytnosti a samostatného rozhodování MČ a SSÚ. Praha je rozdělena na 22 správních obvodů – vymezením se shodují s MČ Praha 1–22 – které mají funkci ORP a ve kterých působí SSÚ. V rámci každého obvodu se zpravidla nachází několik MČ, jejich celkový počet v rámci Prahy je tedy 57 (viz obrázek níže).

19/ Mapa správních obvodů a městských částí v Praze



Zdroj 19: ČSÚ

Už 22 obvodů, tím více 57 MČ znamená širokou názorovou pestrost jejich zástupců v rámci malého území. Vymezené pravomoci v dopravě pak přímo i nepřímo ovlivňují celoměstský systém, který organizuje MHMP a správním orgánem je PKD MHMP. Vzhledem k radiálnímu systému komunikační sítě jsou tyto neshody problematičtější u MČ blíže centru Prahy. „Roztříštěnost samosprávy“ uvádí ve SWOT analýze jako slabou stránku i P+.

Cíle a priority každé městské části jsou s ohledem na území a potřeby obyvatel odlišné a lišit se mohou i od celoměstského pohledu MHMP. Postoje jsou mohou být ovlivněny politickými zástupci a zaměstnanci úřadu MČ, přestože samospráva a státní správa jsou formálně odděleny. Cíle a zájmy vyššího celku (Prahy) nemusí být těmito zástupci akceptovány a naplnit celoměstské vize je proto značně obtížné. Nesouhlas může být motivován politickými přesvědčeními, subjektivními pocity, neznalostí problematiky nebo obavou z hněvu některé části voličů. Jedním z příkladů odlišnosti postojů je prodloužení tramvajové trati z Pankráce na Budějovickou (viz obrázek níže).

20/ Mapa prověřovaného úseku ve studii zadané v roce 2019



Zdroj 20: zdopravy.cz

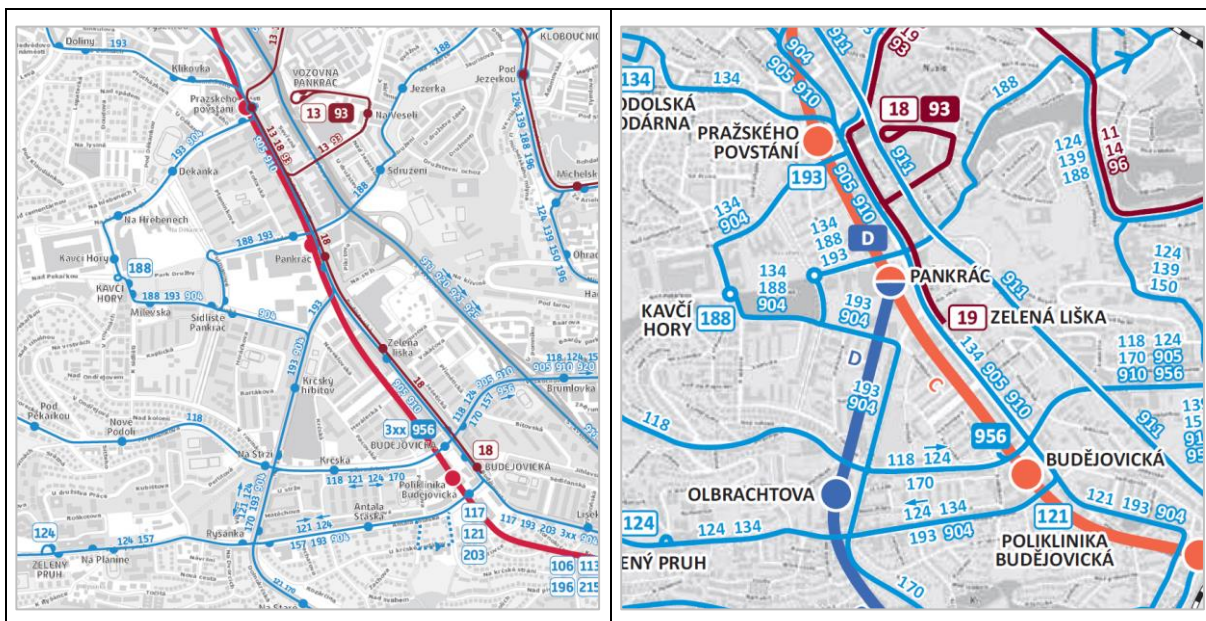
Praha 4 s tímto záměrem dlouhodobě nesouhlasí zejména kvůli možnému úbytku parkovacích míst. „

Trať má být využita při roční výluce stanice Pankrác kvůli stavbě metra D, a zároveň bude součástí rozvoje tramvajové sítě (viz šedá linie a mapa v rohu v obrázku výše), souboru staveb s celoměstským významem. Zhruba polovinu parkovacích stání lze nahradit zrušením druhého průběžného pruhu, který není kapacitně potřeba. Zbytek míst by byl buďto zrušen, případně nahrazen jinými způsoby (například parkovacím objektem). Vyřešení tohoto problému závisí na vzájemné dohodě HMP a MČ, ke spokojenosti obou stran. Nemělo by však být důvodem pro celkové odmítnutí a nerealizaci záměru.

Na uvedeném příkladu je ilustrováno, že i v místě s dobrým dopravním napojením a obsluhou kapacitní MHD je problematika úpravy počtu parkovacích míst citlivou až polarizační záležitostí. Upřednostněním MHD by přitom kromě naplnění městských, republikových i evropských strategií došlo k vyhovění nejvyššímu počtu obyvatel (voličů).

HMP a DPP proto zvolili tzv. „salámovou metodu“ a úsek o celkové délce 1,5 kilometru byl rozdělen na tři části. Nejdříve byl postaven 200metrový úsek od ulice Na Veselí ke křižovatce s ulicí Hvězdova (poblíž metra Pankrác). Nyní se připravuje prodloužení zhruba do poloviny trasy (mezi zastávkami Pankrác a Zelená liška), kde se parkovací stání v současnosti nenachází. Poslední úsek na Budějovickou se prozatím nepřipravuje a již nefiguruje ani v aktualizovaném dokumentu „Rozvoj linek PID v Praze 2022–2032“, který v roce 2019 (s výhledem 2019–2029) tento úsek ještě obsahoval (viz obrázky níže).

21/ Prodloužení tramvajové trati v ulici Budějovická: plán z roku 2019 vlevo, z roku 2022 vpravo



Zdroj 21: ROPID, Rozvoj linek PID v Praze 2019–2029 a 2022–2032; vlastní úprava

Je možné, že s existencí „poloviny trati“ dojde k přehodnocení postoje obyvatel a zástupců MČ a bude moci dojít k realizaci záměru v původním rozsahu. Jiným, byť částečně podobným příkladem je trať do Slivence. Dvoukilometrový úsek byl z důvodu nedořešených majetkových poměrů rozdělen na dvě stavby, a realizován zhruba s roční prodlevou.

Zásadním nedostatkem ovšem je výrazné prodloužení realizace, opakované stavební práce a vícenáklady spojené s dočasnými koncovými stanicemi. Ty jsou zároveň pouze úvratové a vyžadují nasazení oboustranných souprav tramvají. Omezený počet takových vozidel při větším počtu výluk vyvolává vynucené změny linkového vedení, kdy dochází ke změnám tras linek přímo nedotčených výlukou.

Při stavbě pouze části záměru také není vždy možné realizovat uvažovaná dopravní opatření v síti MHD. V případě Prahy 4 jde o zkrácení linky 134 a zejména linky 193 o úsek Pražského povstání – Nádraží Vršovice, který by plnohodnotně nahradila tramvajová linka. I s přestupem na tramvaj na Budějovické by pro cestující z Krče a Kunratic byla celková cestovní doba kratší, MČ ovšem trvá na zachování přímého spojení.

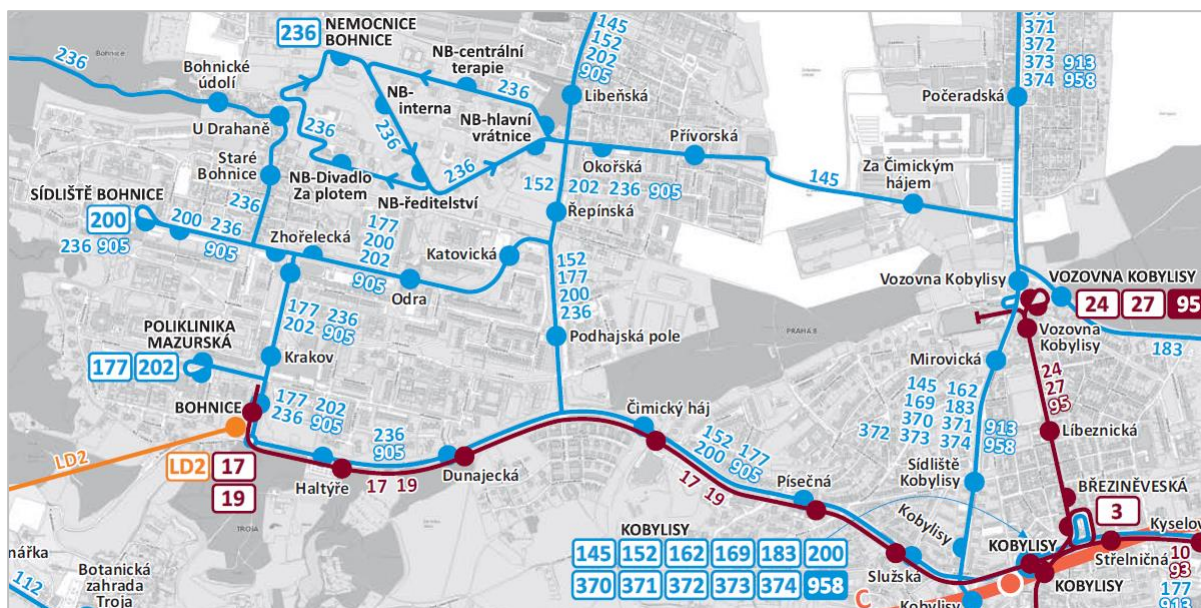
Po realizaci části stavby nelze zachovat původní síť beze změn a vytvořit tím nový souběh autobusové a tramvajové dopravy v plném rozsahu provozu. Vznikají tedy kompromisní řešení se snahou vyhovět všem, která ale ve výsledku nepřinesou zlepšení situace, a zároveň způsobí nové komplikace. HMP a ROPID jako nositelé změn jsou poté kritizováni za situaci, na kterou mají omezený vliv. Při realizaci kompletního záměru by přitom byla negativa minimalizována a přínosy by převažovaly.

Důvodem tak obsáhlého popisu konkrétního případu je ukázat komplexnost a šíři této problematiky. I přes lokálnost problému je ovlivněn celý městský systém a jeho organizace. Podobný případ zároveň není ojedinělý, a mnohé městské stavby s jasnými přínosy jsou ze strany městských částí blokovány.

Dlouhodobým odmítavým postojem obyvatel a radnice Prahy 6 je ovlivňována rekonstrukce železniční trati na letiště a na Kladno. Přestože by v novém stavu byla trať i vozidla kvalitnější a provoz by byl tišší, je kvůli nesouhlasu stavba odkládána již více než 20 let.

Tramvajová trať do Bohnic – se souhrnným intervalem autobusových spojů 1 minuta v ranní špičce – dosud také nevznikla a v plánech je uvažována pouze na okraj sídliště (viz obrázky níže), tedy bez reálného přínosu.

22/ Plán trasy tramvajové trati s minimálními přínosy pro obyvatele Bohnic



Zdroj 22: ROPID, Rozvoj linek PID v Praze 2022–2032; vlastní úprava

V úseku od metra Kobylisy trať vede řídce osídleným územím nebo daleko od zástavby, sídliště Bohnice pak téměř neobslouží. Jedinou zrušenou autobusovou linkou bude linka 144, pět ze šesti dnešních autobusových spojů ve špičce tak zůstane zachováno. Investicí za desítky milionů tedy vznikne trať, která nepřinese omezení autobusové dopravy a jejích nevýhod (emise, hluk), obyvatele neobslouží a zároveň vzniknou nové výkony pro dvě tramvajové linky.

Projekt tramvajové trati do Bohnic naplňuje další dvě slabé stránky ze SWOT analýzy v rámci P+: „Nezohledňování provozních nákladů při realizaci investičních akcí a jejich soustavný růst“ a „Existence silně zatížených autobusových tahů“. Tramvajová doprava je cestujícími lépe vnímána, je pohodlnější, rychlejší, spolehlivější, ekologičtější nebo energeticky efektivnější. Při obslužení sídliště by také vytvořila přímá spojení do různých částí Prahy. Přesto jsou některé velké sídlištní celky (včetně Bohnic) stále závislé na autobusové dopravě.

Příkladem opatření menšího rozsahu s nesouhlasem MČ je zřízení vyhrazeného jízdního pruhu pro autobusy v ulici Ďáblická. V místě dochází ve špičkách k pravidelným kongescím od světelné křižovatky Střelnická x Ďáblická a autobusové spoje zde běžně nabírají zpoždění 10 a více minut. Praha 8 však dlouhodobě trvá na zachování dvou jízdních pruhů v každém směru, přestože z hlediska kapacity pro

IAD by stačil jeden a v předcházejícím úseku je také pouze jeden jízdní pruh v každém směru. Kongesce jsou totiž způsobeny světelnou křižovatkou a vyšší počet jízdních pruhů před ní průjezdnost nezlepší.

Cestující z Ďáblic, Březiněvsí a středočeských obcí včetně Neratovic a Mělníka jsou proto každodenně zdržováni kongescemi kvůli postoji Prahy 8. To se promítá do spolehlivosti a atraktivity veřejné dopravy jako celku a projeví se zvýšenou dojížděnkou IAD ze Středočeského kraje, s jejímiž následky se Praha bude muset potýkat. Nerealizace opatření v řádu desítek tisíc Kč (úprava značení) si ve výsledku vyžádá milionové investice na řešení dopadů IAD.

Rozdílné postoje se projevují i u silničních správních úřadů, které ve 22 obvodech plní přenesenou funkci státní správy. Ačkoliv by jejich posuzování a rozhodování mělo být podobné – podobně jako u soudů – v praxi se tak neděje. Řešení v jiné části Prahy schválená, existující a fungující jsou jiným SSÚ z různých důvodů odmítnuta.

SSÚ je sice nezávislým (státním) úřadem, typicky ovšem sídlí ve stejné budově jako úřad MČ. Zároveň není vyloučeno, aby stejný zaměstnanec částečně plnil agendu MČ a částečně SSÚ, což je běžnou praxí u menších obcí. V takovém případě může docházet k situacím, kdy jsou rozhodnutí nezávislého SSÚ ovlivňována postoji městské části.

6.3 Součet zmínek 4,0 z 9,0

6.3.1 Chybí propojení organizací

Subjekt	DPP	IPR	Nám.	ODO	INV	OICT	ROPID	TSK	THMP	P+
Zmínka	0,5	0,5			1,0		0,5	1,0	0,5	ano

Při společném řešení mezioborových témat zpravidla chybí koordinační činitel, který by měl rozhodující slovo a projekt jako celek řídit. Aktuálně tuto úlohu částečně supluje náměstek pro dopravu Adam Scheinherr, který věnuje velké množství energie výkonu své funkce náměstka. Jiný nominant nemusí v této činnosti pokračovat a propojení organizací opět zanikne.

Nadřazená autorita chybí nebo se neprojevuje i u projektů, kde došlo mezi subjekty k dohodě. Zástupce THMP popsal situaci, kdy se s vedoucím pracovníkem jiného subjektu dohodl na postupu při zadávání IT projektu, aby bylo výběrové řízení maximálně transparentní a dodané řešení přínosné. Vedoucímu pracovníkovi podřízený, ale částečně nezávislý zaměstnanec tuto zakázku ale vypsals jiným způsobem a mimo jiné hrozil vznik vendor lock-inu.

Tento symptomatický případ označuje situaci chybějících pravidel od autority (MHMP), která nastavuje podmínky. Jasná politická i úřední deklarace postupů a priorit dnes chybí a není dostatečně vyžadována.

6.3.2 Pozdní zapojení do projektů

Subjekt	DPP	IPR	Nám.	ODO	INV	OICT	ROPID	TSK	THMP	P+
Zmínka		1,0	1,0			1,0		1,0		ne

Tři subjekty přímo uvedly „Pozdní zapojení do projektů jiných subjektů“ jako nedostatek, se kterým se potýkají. V případě IPR se jedná o funkční vymezení ploch a podoby lokalit, u OICT o možnou spolupráci na vytváření IT řešení, u TSK jde zejména o plánování oprav a určování podoby komunikací ve vyvolaných záměrech.

Při předložení projektu k vyjádření / stanovisku / posouzení až ve fázi rozpracovanosti vede k situacím, kdy je obtížnější zohlednit obdržené stanovisko. Kompletní přepracování celého projektu je pro finanční nevýhodnost zpravidla odmítnuto a hledá se kompromisní řešení. Pokud by však došlo ke komunikaci a zjištění stanovisek již ve fázi záměru, mohlo by dojít ke skloubení a kooperaci všech zúčastněných stran. Výsledkem by bylo společné řešení, které by uspokojilo všechny subjekty a zpravidla by bylo i kvalitnější.

Zároveň by nedocházelo k duplicitám záměrů, kdy se například správce inženýrské sítě snaží minimalizovat dopady na plynulost provozu a TSK nezávisle plánuje obměnu povrchu, která si vyžádá omezení nebo uzavření ulice. Kromě možného zmaření investice do nového povrchu, pokud by výkop následoval, dochází k opakovaným stavebním pracím na stejném úseku.

6.3.3 Průtahy celkových rekonstrukcí a složitá koordinace

Subjekt	DPP	IPR	Nám.	ODO	INV	OICT	ROPID	TSK	THMP	P+
Zmínka	0,5	0,5	0,5		0,5		1,0	1,0		ne

S předchozím bodem úzce souvisí průtahy celkových rekonstrukcí a jejich složitá koordinace. Snahou je koordinovat práce a provést celkovou rekonstrukci ulice, při které se obnoví všechna potřebná infrastruktura. To vyžaduje spolupráci více subjektů, ta však i při maximální snaze může dopadnout neúspěchem. Příčina je právě v rozdělení mezi několik subjektů, které mají jiné zaměření a z toho plynoucí prioritizaci akcí, rozdílné finanční plány, limity pro veřejné zakázky a podobně.

Pokud se jediný ze subjektů zdrží (například nemá kapacitu, finance), musí se celá stavba posunout, případně rozdělit na více etap. Taková zdržení přirozeně ovlivňují harmonogramy dalších staveb a pro všechny zúčastněné je komplikací. Zejména DPP nebo správci sítě ovšem nemohou stavbu vždy odsunout z důvodu návazných akcí nebo nutnosti zajistit provozuschopnost infrastruktury s blížícím se koncem životnosti.

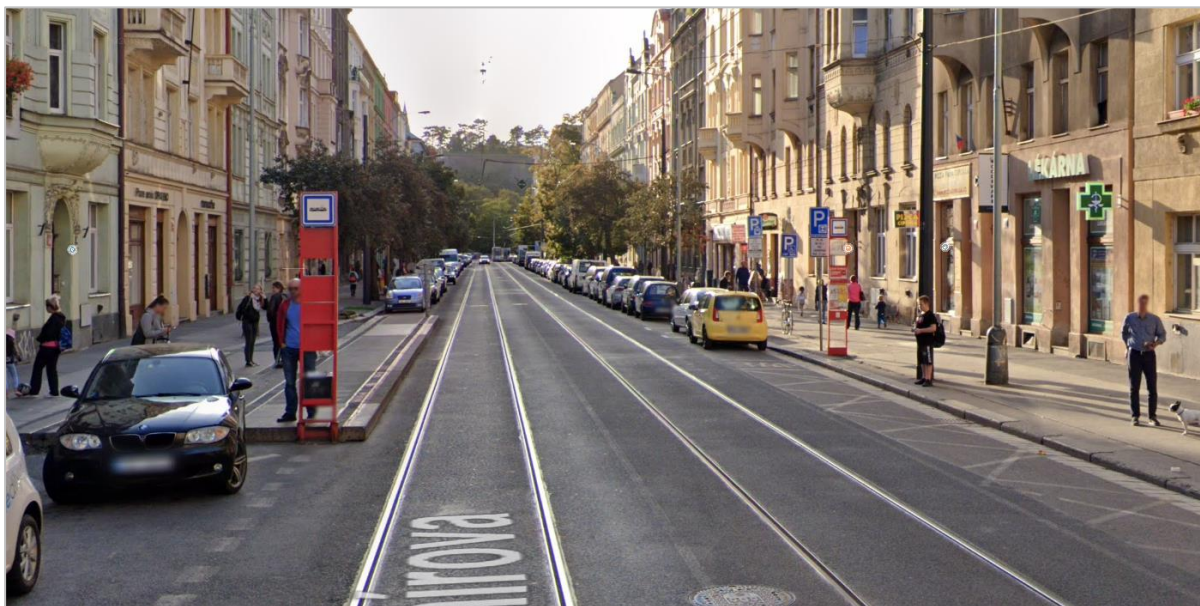
U DPP tato situace nastala v několika již zmiňovaných případech ulice Vinohradská a trati v Nuselském údolí, kde již bylo nutné trať zrekonstruovat. S ostatními účastníky byla v projektu stabilizována poloha tramvajové trati, kterou následně DPP zrekonstruoval do nové stopy. Rekonstrukce TT je tři nebo pět let dokončena, ale návazné práce stále nebyly provedeny. Provizorně provedené tramvajové zastávky jsou proto oprávněně kritizovány za jejich vzhled, absenci mobiliáře nebo bariérovost (viz obrázky níže).

23/ Titulek na webu Prahy 2 oznamující pokračování rekonstrukce

Ostrčilovo náměstí i ulice Na Slupi, Jaromírova a Křesomyslova se konečně dočkají rekonstrukce a obnovy. Přibude i zeleň

Zdroj 23: web ÚMČ Praha 2

24/ Provizorní řešení zastávky Svatoplukova z tramvajových panelů (vlevo) a nástupem z vozovky (vpravo)



Zdroj 24: Mapy Google, 2019

Práce v Nuselském údolí se v červenci 2022 nakonec rozběhly. Aby nedošlo k přerušení tramvajového provozu, byla stavba rozdělena na dva úseky a jednotlivé sítě se rekonstruují zvlášť. Celková délka všech omezení je proto výrazně delší a práce za plného provozu komplikovanější. Úplné dokončení rekonstrukce se očekává v roce 2024, 7 let po rekonstrukci TT.

Projekt rekonstrukce Vinohradské se začal připravovat v roce 2015, stavět se mělo v roce 2018. „Vinohradská se opraví najednou od chodníku k chodníku. Díky tomu se nebude ulice rozkopávat zvlášť kvůli tramvaji, pak kvůli chodníkům, potřetí kvůli výměně potrubí nebo pro výsadbu stromořadí,“³ prohlásil k tomu v roce 2015 pražský radní pro územní plán Matěj Stropnický (Trojkoalice). Rekonstrukce byla kvůli zdržením o rok posunuta, ale v roce 2019 byla kvůli nutnosti rekonstrukce opravena jen TT. Provizorní stav trvá dodnes (únor 2023) a termín zahájení dalších prací není znám.

25/ Neestetické, provizorní provedení zastávky Vinohradská tržnice



Zdroj 25: Mapy Google, srpen 2022

³ Převezato z: <https://zpravy.aktualne.cz/regiony/praha/vinohradska-projde-rekonstrukci-co-je-tam-spatne/r~a76ad77acb811e496f2002590604f2e/>

6.4 Součet zmínek 3,5 z 9,0

6.4.1 Absence zodpovědnosti

Subjekt	DPP	IPR	Nám.	ODO	INV	OICT	ROPID	TSK	THMP	P+
Zmínka	1,0				1,0		1,0	0,5		ne

Dva subjekty zabývající se provozem MHD (DPP a ROPID) jako jeden z nedostatků přímo uvedly absenci zodpovědnosti za rozhodnutí. Tento bod lze rozdělit na dvě základní roviny, přičemž první se týká finanční odpovědnosti za provoz a druhá se týká organizace provozu.

Cílem městských částí, stejně jako MHMP, ROPID a IDSK je neustále zlepšování systému VHD. Požadavky městských částí se ale mohou lišit od požadavků jiných subjektů, nebo mohou být dokonce v přímém rozporu. Neshody se mohou týkat linkového vedení, rozsahu provozu, četnosti obsluhy, nasazovaných vozidel a podobně.

Městské části ve svých požadavcích nejčastěji předkládají žádosti o navýšení provozu, což pochopitelně zvyšuje provozní náklady. Tyto náklady ovšem nehradí městská část, ale HMP jako celek. Na rozdíl od obcí ve Středočeském kraji se městské části na financování MHD vůbec nepodílejí, a nejsou tak finančně odpovědné za své požadavky. Alespoň částečný podíl na financování dopravní obsluhy přitom vede k racionalizaci a prioritizaci požadavků, což je s ohledem na omezenou výši financí správné. V současném nastavení se tak ale neděje.

Se zvyšujícím se podílem zástupců městských částí v orgánech HMP (rada, zastupitelstvo) také dochází k většímu provázání oblastní a městské politiky, což se projevuje silnějším politickým tlakem. ROPID jako příspěvková organizace je povinen plnit zadání MHMP, zástupce městské části si proto u vedení města může zajistit prosazení vlastního návrhu. Realizace nevhodného nebo neopodstatněného návrhu vede v lepším případě „pouze“ k navýšení provozních nákladů, v horším případě k negativním dopadům v rámci sítě.

Druhou rovinou je absence zodpovědnosti za rozhodnutí, která mají dopad na jiné subjekty. Tento nový fenomén se začal projevovat zejména po roce 2018, kdy po pádu Trojské lávky (prosinec 2017) a zřícení dálničního mostu v italském Janově (srpen 2018) začaly být podrobněji prověřovány pražské mostní konstrukce.

Na různých místech se následně objevilo dopravní značení omezující hmotnost vozidel, což omezí dynamické zatížení od projíždějících vozidel a zajistí bezpečné provozování konstrukce. Některé hmotnostní limity se ovšem nacházely nebo nacházejí na trasách s pravidelným provozem veřejné dopravy, což hmotnostní limity ne vždy dostatečně reflektují, případně je v reálném provozu nelze fakticky dodržet (viz obrázek níže).

V příkladu na obrázku níže je za poslední křižovatkou před mostní konstrukcí (podchod) umístěna značka s omezením hmotnosti na 15 tun, s dodatkovou tabulkou povolující průjezd „jediného vozidla“ o hmotnosti až 39 tun. Místem projíždí několik autobusových linek provozovaných v kloubových vozech, přičemž i provozní hmotnost (tedy prázdného vozu bez cestujících, cca 17 tun) převyšuje standardní hodnotu.

26/ Do vymezeného úseku může kloubový autobus vjet pouze jako jediné vozidlo (Türkova x V Benátkách)



Zdroj 26: mapy.cz, říjen 2021

V takové situaci je řidič autobusu nebo jiného vozidla nucen postupovat podle dodatkové tabulky a do označeného úseku vjet jako jediné vozidlo. Důvod omezení se ale nachází až 60 metrů za touto značkou a není ukončen, platí tedy standardně až do další křižovatky. Celý úsek má 270 metrů, dva jízdny pruhy a nachází se v něm autobusová zastávka. Omezení nevědomě porušují i řidiči ostatních vozidel, kteří by za autobusem neměly do takového úseku vjíždět.

Skutečné dodržování takto vyznačené dopravní situace je v podstatě nemožné, přesto bylo omezení takto navrženo, schváleno a v roce 2019 realizováno. Ani několikanásobné posuzování (autor řešení, SSÚ, PČR) nezabránilo vzniku nesmyslné situace.

Na tuto skutečnost upozornil v březnu řidič DPP Provozní komisi⁴, kde výše uvedený význam značení a nereálnost jeho respektování popsal. Výsledkem procesu bylo zamítnutí připomínky s odůvodněním, že značení není v rozporu se zákonem č. 361/2000 Sb. o provozu na pozemních komunikacích (viz obrázek níže).

27/ Zamítnutí připomínky na úpravu vyznačeného omezení (příloha k zápisu z provozní komise DPP)

DP, a s., jednotka Provoz Autobusy - přehled připomínek (příloha k zápisu č. 9/2020)

Rok	Pořadí	Měsíc	Garáž	Připomínka - požadavek	Řešitel 1	Řešitel 2	Řešení	Výsledek	V termínu
2020	39	4	Kateřov	Linka 125, 136 a 213, žádost o úpravu dopravního značení v ulici Türkova: 1. ke stávajícímu DZ "B 13" doplnit DZ "E 3a" 70m za křižovatkou s ulicí V Benátkách směr Litochlebské náměstí a 200m za křižovatkou s ulicí Květnového vítězství směr Chodovec, 2. v úseku podchodu instalovat DZ "B 13" + DZ "E 4" se skutečnou délkou platnosti cca 3m;	100600		DZ je dostačující a není v rozporu se Zákonem č. 361/2000 Sb	no	zamítnuto 7-8/20
			ice	Linka 172, žádost o ořez vegetace v AO Smíchovské nádraží vpravo za výstupní zastávkou;	30		ořezáno	no	zamítnuto 0

Zdroj 27: vlastní zdroj

Se skutečným předmětem připomínky – nemožnost vyznačenou situaci dodržovat – se „systém“ nezabýval a v této situaci podruhé selhal. Značení bylo upraveno až v létě roku 2022 a v nevhodné

⁴ Provozní komise DPP se mimo jiné zabývá podněty řidičů z provozu, například na ořez vegetace, opravu křižovatkových zrcadel, úpravu SSZ, problematická odbočení nebo parkování a podobně.

podobě tak existovalo téměř tři roky. Současné provedení (viz obrázek níže) je již uspokojivé a koresponduje s návrhem zamítnutým o dva roky dříve (viz obrázek výše).

28/ Současná podoba hmotnostního omezení u zastávky Chodovská tvrz (Türkova)



Zdroj 28: vlastní foto

Autorům této studie je známo ještě několik podobných případů na území Prahy (viz obrázky níže), všechny byly vyřešeny až po několikaletém trvání neuspokojivé situace.

29/ Omezení platí ve dvou jízdních pružích v délce 400 metrů a přes vrcholový oblouk (Türkova)



Zdroj 29: mapy.cz, říjen 2021

30/ Plně obsazený standardní autobus může dosahovat hmotnosti až 19 tun (Naskové x Na Výši)



Zdroj 30: mapy.cz, srpen 2019

Podobným případem je značka omezující délku vozidel v Jinonicích (viz obrázky níže). Historicky osazená značka omezovala provoz vozidel delších než 10 metrů minimálně od roku 2009, kdy ji lze dohledat na prvních snímcích Google Streetview.

31/ Omezení délky vozidel nad 10 metrů již v květnu 2009 (Radlická x Puchmajerova)



Zdroj 31: Mapy Google, květen 2009

32/ Doplněná dodatková tabulka „mimo MHD“ umožňující provoz BUS (Radlická x Puchmajerova)



Zdroj 32: mapy.cz, srpen 2021

Místem přitom celé období vede pravidelná trasa noční autobusové linky 908 (dříve 504) obsluhované kloubovými vozy s délkou 18 metrů. V lednu 2019 odmítl řidič DPP místem projet, protože mu to dopravní značení neumožňuje a problém se začal řešit. Výsledkem bylo doplnění dodatkové tabulky „mimo MHD“, čímž byl provoz autobusů legalizován.

Vyřešení problému trvalo několik měsíců, což koresponduje s tvrzením zástupce TSK, že „projednat jednu značku trvá 3 měsíce“. Situace ale prokazatelně trvala nejméně 10 let, aniž by si ji někdo všiml. Značka je přitom dvakrát předvěstěna a nejedná se tak například o nesnesenou značku.

Všechny výše popsané případy mají společný jmenovatel v tom, že ani posouzení a schválení několika subjekty (autor úpravy, SSÚ, PČR) nezabránilo vzniku nelogické situace. Ve všech případech je předmětnými úseky dlouhodobě vedena trasa autobusových linek, s vydanou licencí a jasně definovanou trasou. V „systému“ by se tato skutečnost měla nějakým způsobem projevit, ať už interně při schvalování na SSÚ, případně vyžádáním stanoviska ROPID (případně DPP).

6.4.2 Obtížná koordinace se síťáři

Subjekt	DPP	IPR	Nám.	ODO	INV	OICT	ROPID	TSK	THMP	P+
Zmínka	0,5	0,5	0,5	0,5				0,5	1,0	ano

Ve snaze minimalizovat opakované výkopové a stavební práce spolu městské subjekty zejména u rozsáhlejších staveb komunikují. Správci inženýrských sítí ovšem své plány zpravidla nesdílí, v Praze jich působí vysoký počet (125) a jedná se nejčastěji o soukromé subjekty.

V případě investičních akcí do obnovy povrchů tak může dojít ke zmaření nebo snížení kvality investice, pokud je tento narušen. Po skončení prací je sice místo uvedeno do původního stavu na náklady investora, narušení celistvosti povrchu a spodních vrstev konstrukce ovšem představuje riziko nižší trvanlivosti. Místa napojení nejsou dokonale spojena a působením dopravy a povětrnostních vlivů vzniká výtluk, trhliny a jiné poruchy vozovky, které vyžadují opravy a urychlují degradaci konstrukce.

Koordinace staveb inženýrských sítí je proto přínosná nejen pro obyvatele, ale i pro správce povrchů (chodníky, vozovky), protože šetří finanční prostředky za údržbu a nezkracuje životnost.

Extrémním příkladem takové nekoordinace je ulice Rumunská. TSK zde v roce 2015 realizovalo kompletní obnovu povrchu vozovky v celé šíři třech jízdních pruhů, v roce 2020 zde začaly dvouleté

rekonstrukční práce vodovodu a hlavní kanalizační stoky Vinohrad. Během toho došlo ke znehodnocení povrchu v celé šíři a délce nedávno provedené investice (viz obrázek níže).

33/ Znehodnocení povrchu výkopovými pracemi v ulici Rumunská v září 2022 (Rumunská x Londýnská)



Zdroj 33: vlastní foto

6.4.3 Politický vliv na pořadí staveb

Subjekt	DPP	IPR	Nám.	ODO	INV	OICT	ROPID	TSK	THMP	P+
Zmínka	1,0		0,5		1,0			1,0		ano

Dva hlavní investoři dopravních staveb, DPP a TSK uvedly jako nedostatek politický vliv na pořadí staveb. Již tak komplikované sestavování finančních plánů a harmonogramů investic nezdědka narušují politické zásahy, které ovlivňují priority a pořadí staveb městských subjektů.

Nejvýraznějším příkladem bylo prodloužení metra A do Motola, které bylo realizováno namísto zahájení stavby metra D. Příčinou změny byl primátor hlavního města, který dříve dělal starostu Prahy 6 a upřednostnil tak stavbu pro vlastní voliče. Trasa byla navíc politickým zadáním upravena a linka vedena jižním směrem k Nemocnici Motol, čímž se prakticky znehodnotilo zvažované pokračování na letiště.

O skutečném přínosu se dodnes vedou diskuze, neboť Praha 6 měla již tehdy ve směru západ–východ vedeny tři tramvajové tratě na samostatném tělese. Doprava je po nich rychlá a spolehlivá a časová úspora pro cestující u mnohamiliardové stavby minimální. Kritizován je také dlouhý mezistaniční úsek mezi stanicemi Dejvická a Bořislavka, kde byla původně navržená stanice z úsporných důvodů vypuštěna. Metro zároveň zcela pomíjí křižovatku Vypich, historický dopravní uzel a jednu z radiál města.

K omezení povrchové dopravy s otevřením metra prakticky nedošlo, protože to vedení trasy a umístění stanic neumožňovalo. Provozní náklady v povrchové dopravě tedy neklesly, přínos pro cestující byl minimální a byly proinvestovány miliardy Kč. Náprava situace (změna trasy, dostavba stanic) je prakticky nereálná, případně by byla extrémně finančně nákladná.

Ovlivnění takto významné stavby jedním člověkem v dostatečně vysokém postavení je zcela nevhodné a nemělo by být možné. Přesto mají politici na městské organizace stále rozhodující vliv.

Problematické je také nekritické plnění údajných přání voličů. Autoři studie se při zpracování jiného díla dostali do diskuze se zástupcem Prahy 8, který hájil zachování dvou pruhů v každém směru na ulici Střelnická. Přestože je na světelných křižovatkách a přechodech provoz již dnes zúžen pouze na jeden pruh, požadoval dva pruhy v mezikřižovatkových úsecích zachovat, protože je to přání jeho voličů a on nemá důvod jim nevyhovět.

Jakékoliv odborné argumenty v takovém politickém rozhodování neobstojí a je složité se s tímto přístupem vypořádat. Přes politický vliv na městské subjekty je zároveň možné prosadit realizaci daného návrhu, což může mít dalekosáhlé dopady.

Aktuálními významnými akcemi, kterých se ovlivnění podoby nebo pořadí výstavby může týkat jsou zejména:

- pokračování metra D z Náměstí Míru na náměstí republiky nebo na Žižkov,
- stavbu východní části městského okruhu (soubor tunelů Vlasta),
- Pražský okruh – v gesci ŘSD, možné ovlivnění celostátní politikou,
- Nové spojení 2 – v gesci SŽ, možné ovlivnění typu dopravy vedeného pod zemí⁵,
- Radlická radiála,
- Břevnovská radiála,
- (ne)uzavření nábřeží Starého Města a Malé Strany pro tranzit,
- tramvajové tratě.

6.4.4 Roztříštěná správa komunikační sítě v gesci státní správy (MČ, SSÚ)

Subjekt	DPP	IPR	Nám.	ODO	INV	OICT	ROPID	TSK	THMP	P+
Zmínka	1,0	1,0		1,0			0,5			ano

Magistrát prostřednictvím PKD MHMP zajišťuje výkon státní správy v oblasti hlavních tahů komunikační sítě (viz obrázek níže), zjednodušeně je lze označit jako sběrné komunikace. Městské části Prahy 1 – Prahy 22 pak mají ve správě zbylou většinu silniční sítě.

S postupujícím rozvojem individuální automobilové dopravy a MHD už toto dělení neodpovídá, neboť hlavními nebo využívanými trasami jsou i komunikace ve správě městských částí. Výjimkou není ani ulice ve správě městské části, kde je vedena tramvajová trať, díky čemuž by mohla být považována za významnou městskou komunikaci.

Rozdíl ve správě komunikace se projevuje především jinými prioritami a cíli. Při vytváření šířkového uspořádání výrazně záleží na zadavateli, jaké formy dopravy dostanou přednost a jaké bude výsledná skladba jednotlivých prvků. Silniční doprava může být vedena mimo tramvajový pás, parkování může být podélné, šikmé nebo kolmé, cyklopatření mohou a nemusí být navržena, šířka chodníků je variabilní, zelené pásy a stromořadí mohou, ale nemusí být navrženy. Dle příslušnosti se liší také posuzující SSÚ, jejichž názory se u typově stejných řešení v rámci Prahy mohou lišit.

⁵ Nové spojení 2 je název vžitý pro budoucí železniční tunely přes centrum města, které vytvoří novou kapacitu pro železniční dopravu. Aktuálně probíhající studie Železničního uzlu Praha prověřuje variantní scénáře, jaký typ vlaků má novými tunely jezdit, zda regionální, dálková nebo vysokorychlostní.

34/ Místní komunikace I. třídy s působností PKD MHMP – červené linie



Zdroj 34: TSK

Pokud některou komunikaci vlastní MČ, může svým řešením ztížit realizaci jiných celoměstských opatření. K nesouladu priorit často dochází nedostatečnou komunikací, vzájemnou neznalostí koncepcí nebo jinými cíli. MČ může například upřednostnit parkovací stání před cyklistickým pásem, což může zamezit vytvoření spojnice cyklistické sítě v širší oblasti. Kolmé parkování u více zatížených ulic zase výrazněji ovlivňuje provoz a může způsobovat kongesce, což se projeví mimo jiné zpožděním spojů MHD. Nedostatečná šířka podélného parkování může vytvářet stísněné podmínky pro provoz tramvají, které musí při míjení odstaveného vozidla výrazně snížit rychlost jízdy, v některých případech pak neprojedou vůbec.

I malá, nenápadná změna organizace dopravy se může zejména u provozu MHD projevit i v jiných částech Prahy. Roztříštěnost správy komunikací a dříve zmíněný vysoký počet 57 městských částí (viz kapitola 6.2.4 na straně 45) snadno přispívá k mnoha různým úhlům pohledu a velkému množství samostatných koncepcí, ve kterých je složité se s jistotou orientovat.

6.4.5 Závislost na osobních vztazích

Subjekt	DPP	IPR	Nám.	ODO	INV	OICT	ROPID	TSK	THMP	P+
Zmínka	0,5	1,0	0,5		0,5		1,0			ne

S ohledem na vysokou fragmentaci území Prahy na 57 MČ a celkem 23 SSÚ (22 správních obvodů a PKD MHMP pro Prahu) se subjekty při projednávání setkávají s mnoha zástupci samospráv a úřadů. Tito zástupci mají dle příslušnosti k danému subjektu rozdílné priority, cíle a vize, které se nemusí shodovat s pohledem navrhovatelů.

Například organizátor dopravy ROPID nebo kancelář IPR se u stejné problematiky řešené na území celého města setkává se všemi typy reakcí, od souhlasných, přes neutrální až k nesouhlasným. Málodky je ovšem možné nalézt kompromis, který by vyhověl všem subjektům.

Existence osobních vazeb na klíčové pracovníky schvalujících institucí může procesy výrazně urychlit, případně vůbec umožnit projednatelnost a průchodnost návrhu. Jelikož se tito stakeholderi setkávají pravidelně, dochází mezi nimi k vytvoření profesního vztahu. V rámci něj zpravidla dochází ke vzájemné komunikaci nad rámec běžného rozsahu a dotyční se například předběžně informují o připravovaných záměrech vlastních subjektů.

Ke vzniku této „přátelské“ vazby ovšem nemusí dojít a existují také situace, kde je obtížná i běžná, nezbytná komunikace. Z tohoto důvodu je (nutná) existence osobních vazeb hodnocena jako nedostatek, protože na ní nemá být profesní komunikace závislá. Například urychlení schvalování by nemuselo být vždy nutné, pokud by standardně docházelo k dodržování vyjadřovacích lhůt.

Velmi pozitivním příkladem naproti tomu byla příprava a realizace rekonstrukce Barrandovského mostu. Dva roky připravovaná omezení byla koordinována v rámci celé Prahy, ŘSD a správců sítí, aby byly na zahájení stavby připraveny objízdné trasy a dopravu na nich neomezovala významnější stavební činnost.

Všechny předběžné akce se povedlo dokončit včas a při první etapě v roce 2022 nenastaly dopravní komplikace. V tomto konkrétním případě pravděpodobně sehrál roli společný zájem a z něj plynoucí ochota ke spolupráci. Nemělo by se ovšem jednat o výjimečný případ, ale pravidlo.

Za příklad dobré praxe v dalších budoucích velkých projektech Prahy v oblasti dopravy lze proto považovat roli dobře fungujícího lídra a jeho týmu (v tomto případě Ing. Václav Bláha z TSK), který na pracovišti rozvíjel úzký tým odborníků.

6.5 Součet zmínek 3,0 z 9,0

6.5.1 Dlouhý a nepředvídatelný proces schvalování

Subjekt	DPP	IPR	Nám.	ODO	INV	OICT	ROPID	TSK	THMP	P+
Zmínka				1,0	1,0			1,0		ne

Velká roztržitost a názorová pestrost zástupců schvalujících úřadů na území Prahy znamená nepředvídatelný proces schvalování projektů. Stavební úřady, SSÚ, stanoviska PČR nebo oblastních správců TSK se v typově podobných případech nezdídko liší

Při úředním schvalování projektu na příslušném úřadě tak posuzující neřeší pouze zákonnost, soulad s předpisy a normami, ale často z vlastního hlediska posuzují i vhodnost a návrh řešení. Konkrétní posuzovatelé tímto částečně promítají svůj přístup k dané problematice.

Konkrétním příkladem může být dlouhodobá snaha DPP a ROPID o změnu přednosti v jízdě na křižovatce Korunní x Blanická (viz obrázek níže). Současná úprava nutí tramvaje dávat při odbočení přednost a při většinu počtu vozidel mohou čekat i více než 30 sekund.

35/ Křižovatka Korunní x Blanická



Zdroj 35: mapy.cz, září 2021

Preferenční opatření s cílem snížit zdržení a rozptýl jízdních dob je odmítáno kvůli narušení proudu vozidel na Korunní ulici. Ten je přitom více ovlivňován předešlým SSZ na Náměstí Míru, kde je zavedena aktivní preference tramvají. Změna přednosti by zároveň snížila rychlost vozidel na přechodu pro chodce i dále v přímé ulici, čímž by byla zvýšena i bezpečnost ostatních účastníků provozu.

Obecným příkladem jsou poté požadavky posuzujícího úřadu, které často snižují kvalitu nebo přínosy navrženého řešení. Z důvodu nadřazenosti je však nutné je respektovat.

Jiným projevem je prosté přebrání připomínek a stanovisek dotčených subjektů, aniž by byla posuzována jejich adekvátnost nebo splnitelnost. Vydané rozhodnutí je potom pouhým překlopením požadavků, které si často protiřečí, je ale na žadateli (investorovi), aby je následně splnil.

6.5.2 Nedostatek lidí na MČ a SSÚ

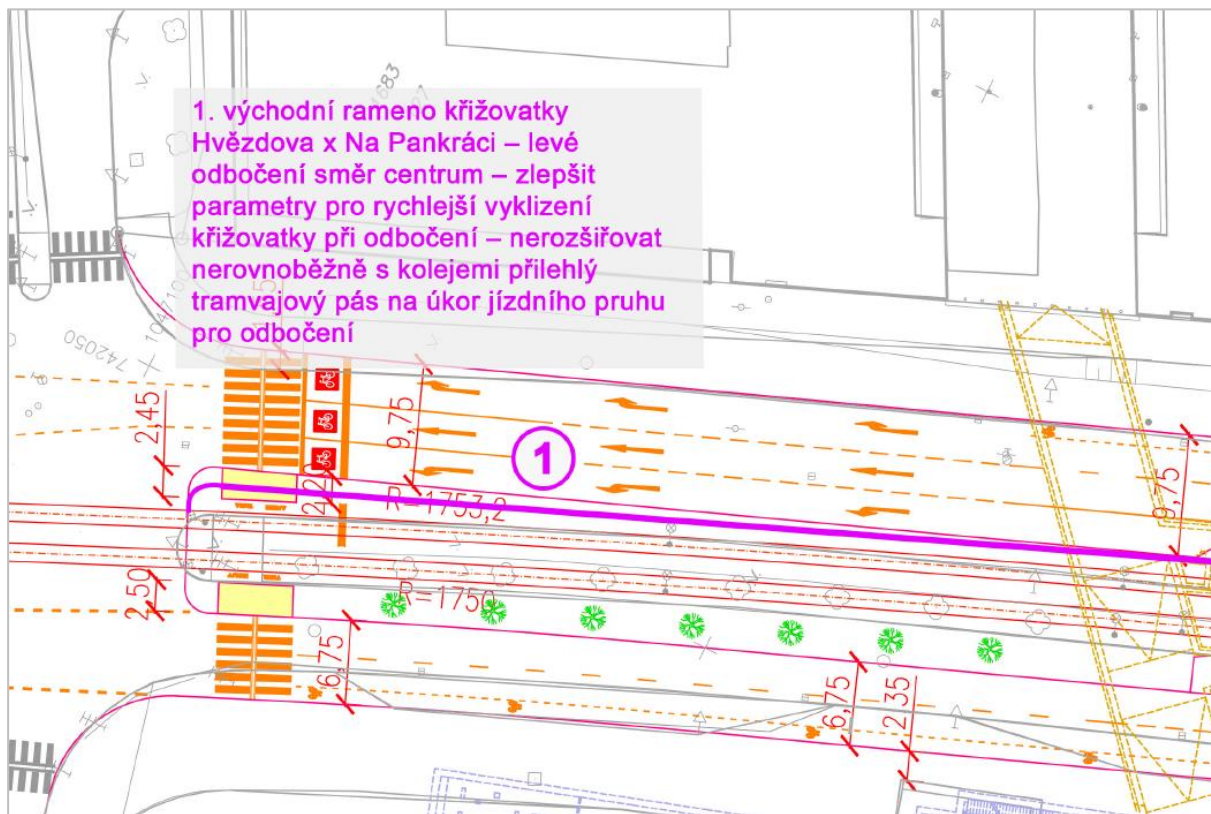
Subjekt	DPP	IPR	Nám.	ODO	INV	OICT	ROPID	TSK	THMP	P+
Zmínka		1,0	1,0		0,5			0,5		ne

Při přípravě investičních záměrů je snaha zapojit do přípravy i příslušnou městskou část. Její zástupci se tak účastní již od počátku projektu a výsledné řešení reflektuje kompromis všech zúčastněných subjektů. To usnadňuje jeho schválení a vydání stavebního povolení a realizaci, což by se při pozdějších připomínkách mohlo zdržet nebo zastavit.

IPR věnující se kultivaci veřejného prostoru a vytváření koncepčních zadání při celkových rekonstrukcích ulic se těchto jednání účastní nejčastěji, setkává se však s nedostatečným personálním obsazením příslušných pozic na úřadu MČ, případně jejich nedostatečnou odborností. Pracovníky MČ je IPR odkázán na SSÚ, který ale není zástupcem městské části. Přístup SSÚ jakožto úřadu je navíc spíše oponentní než vstřícný, a ochota poskytovat konzultace nebývá vysoká. Na tuto činnost navíc není SSÚ dimenzován a nemá na ni vyčleněny personální kapacity.

Příkladem neobornosti může být připomínka MČ Praha 4 ke studii TT Na Veselí – Budějovická, kterou schválila rada městské části Prahy 4 na zasedání dne 19.08.2020 (číslo 15R-577/2020). U křižovatky Na Pankráci x Hvězdova navrhuje rozšíření silničního pásu s řadícími pruhy (viz obrázek níže).

36/ Příklad neodborné připomínky ke studii TT schválené radou MČ



Zdroj 36: MČ Praha 4, příloha č. 1 usnesení číslo 15R-577/2020

I při základní znalosti navrhování dopravních staveb lze přitom jednoduše vysvětlit důvod, proč se pás podél tramvajových kolejí rozšiřuje. Kóty uvedené nalevo označují šířku dělicích ostrůvků přechodu, který vyžadují určitou šířku (ideálně alespoň 2,50 m, minimálně 1,75 m). Kratší přechody znamenají zkrácení vyklizovacích časů při změně signálů. Na jednotlivých částech přechodu tedy může delší dobu svítit „Volno“, případně je možné rychleji změnit směr příjezdu vozidel. Navrhovaná šířka komunikace 9,75 m zároveň třem jízdním pruhům s rezervou postačuje a není důvod šířku vozovky navyšovat.

V rámci fungování úřadu MČ k vysvětlení této problematiky z nějakého důvodu nedošlo a nadbytečná připomínka byla schválena radou MČ. Při jejím nesplnění se pak může stát předmětem sporu mezi MČ a investorem studie, zpravidla HMP, což zhorší vzájemné vztahy a spolupráci na jiných projektech. Vnitřní fungování MČ a SSÚ tedy nepřímou ovlivňuje i činnost HMP a městských organizací.

Důvody obecného nedostatku pracovníků MČ a SSÚ jsou velmi pravděpodobně shodné s příčinami v městských subjektech – nedostatečným ohodnocení pracovníků (viz kapitola 6.1.1 na straně 39).

6.5.3 Nízká míra sdílení a využívání získávaných dat

Subjekt	DPP	IPR	Nám.	ODO	INV	OICT	ROPID	TSK	THMP	P+
Zmínka		1,0				0,5		1,0	0,5	ano

Na předchozí bod přímo navazuje nedostatek nízké míry sdílení a využívání získávaných dat. Detektorů, sčítačů a dalších zdrojů aktuálních dat je mnoho, málokdy se ovšem naměřená data využívají. Zpracování, využití nebo vyhodnocení dat v rámci daného subjektu často neprobíhá a jiné subjekty k nim nemají přístup. Z rozhovorů vyplynulo, že data, která nejsou dostupná veřejnosti, nejsou zpřístupněna ani městským organizacím. Velké množství naměřených dat o dopravním proudu a využívání MHD zůstává nevyužito v reálném čase i pro zpracování analýz.

Pro silniční infrastrukturu je klíčovým hráčem TSK, která má detektory a HDŘÚ ve správě a může ovlivnit přístupnost dat a napojení do veřejně přístupných systémů. Data o obsazenosti vozidel nebo sčítače v metru závisí pravděpodobně na konkrétním dopravci, ROPID a IDSK jim ovšem mohou nařídít poskytování dat v reálném čase v rámci uzavíraných smluv.

6.5.4 Oddělenost koncepcí organizací

Subjekt	DPP	IPR	Nám.	ODO	INV	OICT	ROPID	TSK	THMP	P+
Zmínka	0,5	1,0		0,5				1,0		ano

Obtížná koordinace plánů není pouze se soukromými subjekty, ale i mezi těmi městskými. Každá organizace se zabývá především vlastním polem působnosti a dle toho vytváří vlastní koncepce, harmonogramy, alokuje finanční prostředky jednotlivým útvarům a sestavuje rozpočet na další rok. Investiční záměry subjektů se ovšem ovlivňují, vzájemně překrývají nebo doplňují.

Případná koordinace probíhá až následně, ve chvíli, kdy jsou plány již rozpracovány. Dodatečné úpravy jsou (podobně jako u projektových dokumentací) obtížné a časově náročné. „Neprovázanost priorit koncepčních dokumentů do rozpočtu HMP i obráceně (investice i provozní náklady)“ zmiňuje jako slabou stránku i P+.

Komplikace nastávají také v kooperaci se Středočeským krajem. Kromě již zmíněných problémů platných i pro středočeské subjekty, je s krajem složitější politická koordinace. Krajské volby se konají v polovině volebního období pražských zastupitelů. Po ustavení koalic na jedné straně existuje pouze krátké časové období – maximálně rok – kdy je možné něco dojednat, protože poté již následuje období před volbami a volební kampaň.

Po volbách na druhé straně se tato situace opakuje, reálně se proto lze se Středočeským krajem kooperovat pouze několik měsíců jednou za dva roky. Nová, případně končící strana dohody by zároveň musela být návrhu otevřená, aby jej v krátkém čase projednala a schválila. Termín voleb se tak výrazně promítá do možné spolupráce Prahy a Středočeského kraje.

6.5.5 Projednávání na PKD MHMP

Subjekt	DPP	IPR	Nám.	ODO	INV	OICT	ROPID	TSK	THMP	P+
Zmínka	1,0			0,5			0,5	1,0		ne

Problematiku projednávání na PKD zmínily všechny tři organizace, které se zabývají preferencí MHD na SSZ. PKD jako specializovaný stavební úřad schvaluje dopravní stavby a dopravní řešení (signální plány) světelně řízených křižovatek. Při rekonstrukcích nebo zavádění preference se ovšem často stává, že vystupuje ze své role schvalovatele a stává se (spolu)tvůrcem.

Překročení 30denní lhůty na vyjádření je zcela běžné, následná odpověď však často obsahuje požadavky na výraznější změnu navrženého řešení. Pracovníci PKD totiž kromě kontroly všech podstatných náležitostí podrobně posuzují i navržený signální plán.

Ačkoliv neexistuje „jedno správné řešení“, mnohdy vyžadují úpravu předloženého návrhu, mnohdy i podstatným způsobem. Za schválené řešení je výsledně odpovědný zodpovědný projektant uvedený v dokumentaci, přestože (značná) část řešení může vycházet z požadavků PKD MHMP.

Odbornost a zkušenost pracovníků PKD MHMP nikdo ze subjektů zmiňujících tento problém neupírá, jedná se o dlouholeté pracovníky v oboru. U každého řešení ovšem záleží na trochu jiných

skutečnostech a vlastnostech křižovatky, které projektant při návrhu zpravidla zohlednil. Nadřazenost správného orgánu ovšem umožňuje prosazení jiného řešení, přestože původní návrh byl kvalitní a funkční.

Opakované přepracovávání dokumentace a podrobně zkoumání zároveň neúměrně prodlužují schvalování předložených projektů – za překročení 30denní lhůty – a schválení vypracovaného řešení trvá běžně několik měsíců, výjimkou není ani doba jednoho roku. Několik měsíců následně trvá nasazení programu na SSZ, celkem tedy od předložení hotového návrhu do jeho zavedení v provozu uplyne 12 až 18 měsíců. Projednávání zbývajících 250 SSZ bez autobusové preference v tomto režimu je prakticky nepředstavitelné, nemluvě o možných úpravách a vylepšeních některých stávajících křižovatek.

6.6 Součet zmínek 2,5 z 9,0

6.6.1 Majetkové formy městských společností

Subjekt	DPP	IPR	Nám.	ODO	INV	OICT	ROPID	TSK	THMP	P+
Zmínka		1,0		0,5	1,0					ano

Majetkové formy městských společností ovlivňují vliv MHMP na řízení a ovlivňování chodu organizací. Městem vlastněné společnosti se řídí běžnými pravidly platnými pro akciové společnosti, a jejich jediný akcionář, HMP, jim tedy fakticky není nadřízen. Na rozdíl od příspěvkových organizací (IPR, ROPID) nemůže MHMP akciovým společnostem zadávat úkoly přímo, ale je nutné je „žádat o spolupráci“. Těto žádosti ovšem nemusí být vyhověno a řízení ze strany MHMP je pak výrazně ztíženo.

V případě delšího trvání nespokojenosti s vedením městské akciové společnosti je možné management odvolat, jedná se ovšem o delší a politicky složitý proces. MHMP i politické subjekty se tak dostávají do paradoxní pozice, ve které nemohou dění v městských společnostech výrazně ovlivňovat, ale domněle nebo fakticky jsou za jejich činnost odpovědné. Faktická nadřazenost městské akciové společnosti se projevuje například u DPP, který svůj vliv může využít k ovlivňování rozhodování organizátora ROPID, přestože ten by mu měl být jako dopravci nadřízen.

7 přizvaných městských subjektů zároveň spadá do kompetencí 3 různých náměstků. Političtí zástupci z různých stran pak mohou prosazovat jim blízké vize a cíle, což kooperaci městských subjektů dále komplikuje.

6.6.2 Vendor lock-in

Subjekt	DPP	IPR	Nám.	ODO	INV	OICT	ROPID	TSK	THMP	P+
Zmínka						0,5	0,5	0,5	1,0	ano

Přetrvávajícím problémem některých IT systémů je vendor lock-in, který neumožňuje vypovědět smlouvu s dodavatelem bez významného narušení fungování organizace a/nebo platby vysoké pokuty. Tyto situace se zejména THMP snaží aktivně řešit, u některých subjektů ale v rámci vnitřních systémů stále přetrvávají.

Zmíněn byl příklad kamerového systému MČ, k jehož datovému toku se lze dostat pouze zadáním přístupových kódů. Těmi ale disponuje pouze dodavatel a nikoliv MČ. Pokud chce MČ systém nadále využívat, musí pravidelně platit dodavateli, aby ji od systému neodpojil a stává se lehce „vydíratelnou“.

Ani v dnešní době pak nejsou některé zadávací dokumentace výběrových řízení napsány dostatečně otevřeně, aby nemohlo dojít ke vzniku nového vendor lock-inu.

6.6.3 Vlastnictví po provedení investice

Subjekt	DPP	IPR	Nám.	ODO	INV	OICT	ROPID	TSK	THMP	P+
Zmínka	1,0				1,0			0,5		ano

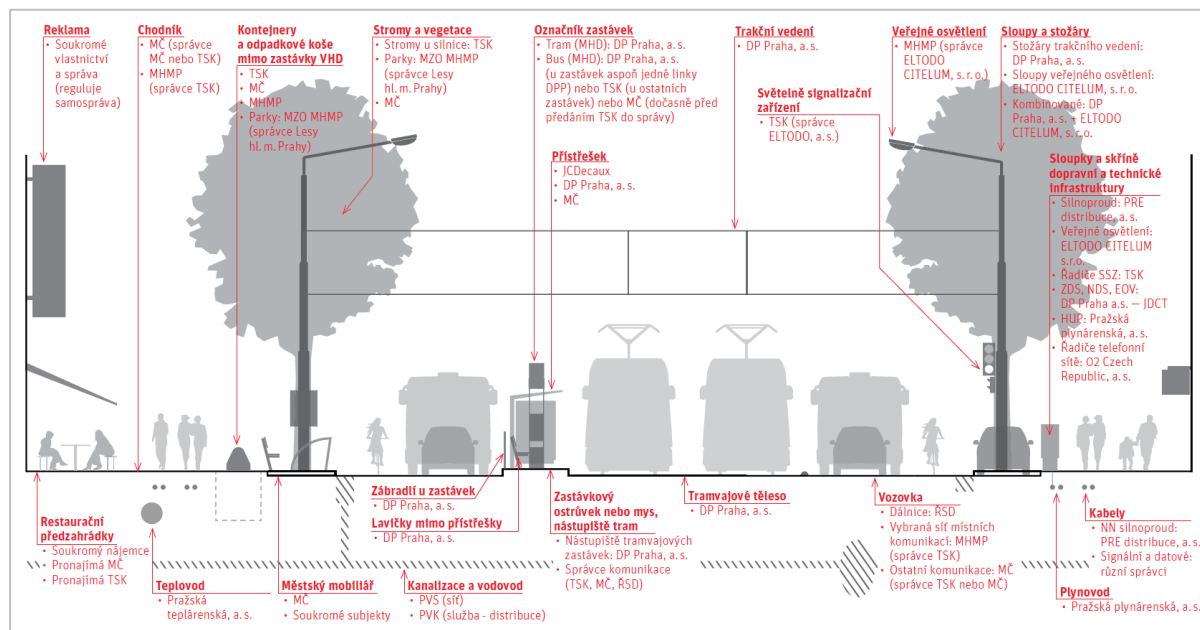
Problémovým bodem je také vlastnictví po provedení investice. Po realizaci stavby případnou vybudované objekty investorovi. Ten je sice následně může předat do správy jinému subjektu, ten je ovšem nemusí přijmout. Důvodem odmítnutí může být například neznalost konkrétního prvku, dosud nepoužitá technologie údržby nebo prostý nedostatek financí.

Správce navíc nelze jednoznačně vybrat a záleží na dohodě subjektů, zdali bude například lavičku na zastávce spravovat DPP, MČ, TSK, THMP nebo jiný subjekt. Akciové společnosti (DPP, OICT, TSK, THMP) zároveň nemohou majetek převést bezúplatně, protože se na ně vztahují běžné tržní principy.

Z tohoto důvodu má například DPP ve vlastnictví několik SSZ (například v terminálu Letňany), k jejichž správě nemá vytvořenou strukturu, není a ani nemá být náplní jeho činnosti. Podobným způsobem zůstaly v soukromém vlastnictví i jiné SZZ (viz kapitola 6.2.3).

Pestrost vlastníků a správců ilustruje schéma z Manuálu tvorby veřejných prostranství od IPR (viz následující obrázek).

37/ Schéma vlastnictví a správců jednotlivých částí a prvků veřejných prostranství



Zdroj 37: IPR, Manuál tvorby veřejných prostranství

6.7 Součet zmínek 2,0 z 9,0

6.7.1 Pomalé šíření preference MHD

Subjekt	DPP	IPR	Nám.	ODO	INV	OICT	ROPID	TSK	THMP	P+
Zmínka	0,5						0,5	1,0		ano

Preference MHD je dnes již nedílnou součástí pražského systému. Zatímco SSZ s tramvajovým provozem již preferenci prakticky všechny zahrnují, u autobusů je to pouze polovina. Tempo růstu je zároveň velmi pomalé (viz tabulka níže), protože se nejedná o politickou prioritu. Personální kapacity zúčastněných organizací (DPP, ROPID, TSK) se tak této problematice věnují spíše okrajově. Zároveň nastávají komplikace při návrhu a projednávání dopravních řešení (viz kapitoly 6.2.3, 6.2.4, 6.5.5, 6.7.2).

38/ Vývoj počtu SSZ s preferencí autobusů

Rok	Celkový počet SSZ	SSZ s preferencí BUS	Podíl SSZ s preferencí
2011	594	144	24,2 %
2013	626	180	28,8 %
2014	634	200	31,5 %
2015	646	206	31,9 %
2017	660	231	35,0 %
2019	667	245	36,7 %
2021	675	260	38,5 %

Zdroj 38: TSK, Ročenka dopravy 2021 a 2015; vlastní zpracování

Od roku 2017 lze pozorovat zpomalení tempa růstu, a to i přesto, že celkový počet SSZ také roste pomaleji. Skutečné zpomalení zavádění preference je tedy o to výraznější. Mezi lety 2014 a 2021 byla preference autobusů realizována pouze na 60 místech, stejný počet aplikací v předchozím období trval pouze tři roky (2011–2014).

V roce 2015 navíc došlo k vybavení 167 SSZ hardwarem pro detekci autobusů, jehož osazení je pro funkčnost nezbytné. Pokud od roku 2014 došlo k navýšení počtu SSZ s preferencí pouze o 60 křižovatek, znamená to že dvě třetiny 64 % hardwaru stále nejsou zprovozněny. Dvě třetiny investice tak ani po sedmi letech nemají přínos. Při tempu posledních let cca 8 SSZ ročně bude zprovoznění hardwaru z roku 2015 dokončeno v roce 2035 a zavedení preference na všech SSZ s provozem autobusů v roce 2055.

P+ z roku 2019 přitom v opatření 323 „Doplnění preference BUS na SSZ s detekcí“ uvádí jako termín dokončení rok 2030, tempo zavádění se tedy bude muset o polovinu zvýšit. Návrh číslo 222 „Preference BUS na křižovatkách se SSZ“ pak v rozporu s předchozím jmenovaným uvádí, že na konci roku 2028 bude dokončeno „plošné vybavení všech křižovatek řízených SSZ na území HMP s provozem BUS systémem detekce vozidla před křižovatkou a nasazení signálních programů, které reálně a efektivně udělují prioritu průjezdu vozidel VHD křižovatkou.“

V takovém případě by muselo dojít k zavádění 44 upravených dopravních řešení ročně, což je při současné pomalosti zcela nereálná představa. Způsob násobného navýšení počtu realizací uveden není, stejně jako není prověřena kapacita na straně dodavatelů.

Potřeba projekt rychle dokončit pak může vést k nedostatečně kvalitním a vyladěným řešením. Toto riziko je u opatření 222 také přímo uvedeno: „Nekomplexní/nedůsledná realizace preferenčních opatření; realizace opatření částečně („snaha vyhovět všem“ – typicky vede k nezlepšení podmínek pro provoz veřejné dopravy i zhoršení podmínek pro automobilovou dopravu = zmaření investice z veřejných prostředků).“

Další zajímavostí je zařazení opatření 359 „Zřizování preference TRAM při obnově a výstavbě SSZ“ do návrhu. Podobné opatření pro autobusy nejen není zařazeno, ale nebylo ani v zásobníku opatření. Nová SSZ tedy dle P+ mohou vznikat i bez preference pro autobusy.

6.7.2 Stanoviska PČR

Subjekt	DPP	IPR	Nám.	ODO	INV	OICT	ROPID	TSK	THMP	P+
Zmínka	1,0			0,5			0,5			ne

Kromě schvalování na PKD MHMP nebo SSÚ je klíčové také stanovisko PČR k navrženému dopravnímu řešení. Jejich častým jevem ovšem bývá obecnost, alibismus nebo technokracie.

Obecná vyjádření popisují situaci, kdy je stanovisko pouze popisem, že PČR souhlasí s realizací, pokud jsou splněny vyjmenované zákony, předpisy a normy. Tedy například šířky jízdních pruhů, bezbariérové řešení a prvky pro nevidomé, odpovídající dopravní značení a podobně. Vzhledem k situacím popisovaným v kapitole 6.4.1 **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**, kdy bylo osazeno nesmyslné dopravní značení, je na místě otázka, do jaké míry jsou jednotlivá dopravní opatření opravdu posuzována..

Do jisté míry alibisticky působí občasná vyjádření PČR, kdy je nesouhlasné stanovisko odůvodněno obecným pojmem „bezpečnost“. Při vydání nesouhlasného stanoviska je právě bezpečnost nejčastějším důvodem nesouhlasu, výklad tohoto pojmu je přitom nejasný a velmi široký. Navržené dopravní řešení může splňovat všechny předepsané náležitosti a projektant při návrhu zpravidla zohlednil místní podmínky, přesto může být ze strany PČR z různých důvodů neakceptováno.

Za nebezpečné je PČR například považováno sjíždění autobusu v křižovatce z tramvajového pásu za současné jízdy souběžných vozidel. U Vozovny Střešovice (křižovatka Patočkova x Střešovická) je proto sjíždění vyznačeno až za křižovatkou (viz obrázek níže)

39/ Sjezd autobusu je ve skutečnosti realizován již v křižovatce, nikoliv až za ní (Patočkova x Střešovická)



Zdroj 39: mapy.cz, srpen 2021

Z kontextu a praxe je přitom zřejmé, že sjíždění budou řidiči autobusů realizovat již v křižovatce. Vymezený úsek „bezpečného sjíždění“ za křižovatkou má v tomto případě 25 metrů a za ním následuje otevřený kolejový svršek tramvajové trati, kde by autobus uváznu. Předcházející plocha křižovatky, kde je zařazení z pohledu PČR nebezpečné, přitom poskytuje na zařazení 60 metrů.

Z tohoto důvodu například nedošlo k přesunu tramvajové zastávky Chodovská, protože by sjíždění BUS ze společné zastávky s tramvajemi dle PČR vyžadovalo zvláštní fázi. Tak výrazné omezení kapacity by mělo negativní dopad na spoje MHD i silniční dopravu a není tedy realizovatelné.

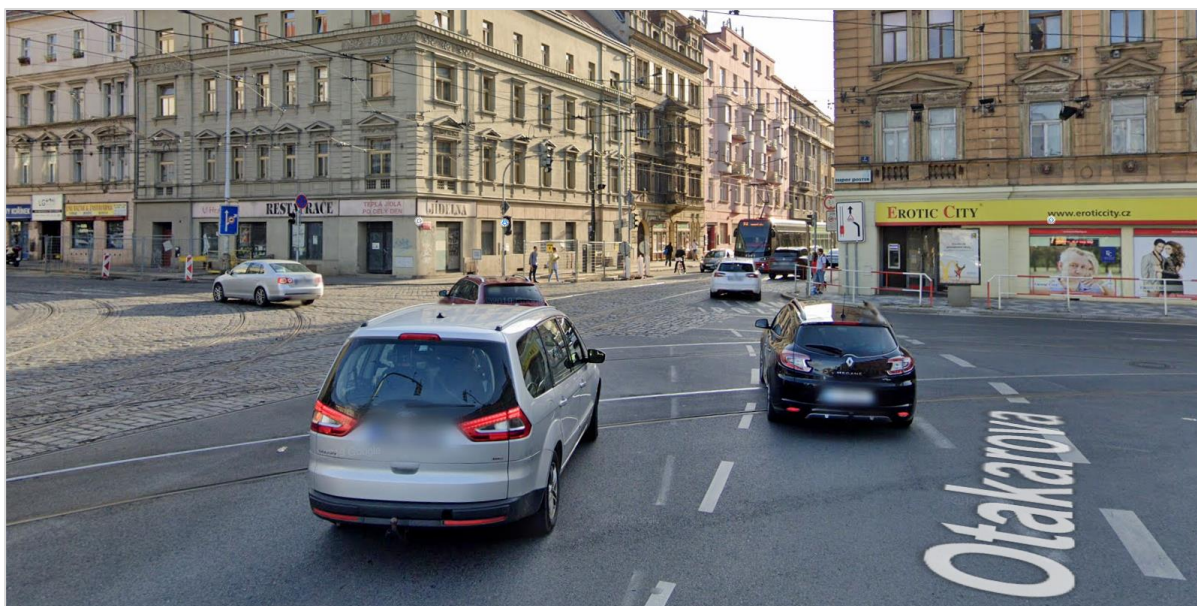
Jedním ze zdrojů argumentu je zásada, že počet jízdnic pruhů za křižovatkou musí odpovídat počtu před křižovatkou v daném směru. Sjíždějící autobus z tramvajového pásu toto nesplňuje. Opačné způsoby – vjíždění vozidel na tramvajový pás v křižovatce – přitom v Praze běžně existují (viz obrázky níže). Vzhledem k počtu vozidel realizujících změnu v křižovatce (autobus vs proud aut) se přitom jedná o nebezpečnější možnost.

40/ Průběžný pruh za křižovatkou nepokračuje a vozidla vjíždějí na kolej v křižovatce (Vinohradská x Slavíkova)



Zdroj 40: vlastní foto, listopad 2022

41/ Průběžný pruh za křižovatkou nepokračuje a vozidla vjíždějí na kolej v křižovatce (Otakarova x Křesomyslova)



Zdroj 41: Mapy Google, září 2019

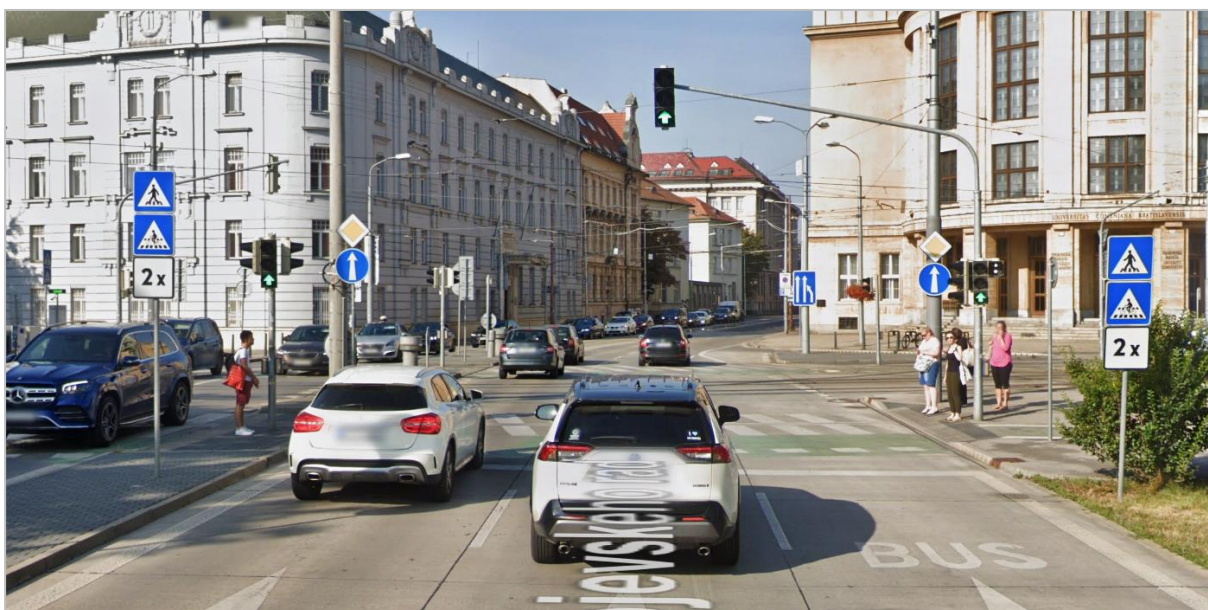
42/ Průběžný pruh za křižovatkou nepokračuje a vozidla vjíždějí na kolej v křižovatce (Na Slupi x Svobodova)



Zdroj 42: mapy.cz, září 2021

V Bratislavě je v rámci preferenčního opatření BUS pruh ukončen až v křižovatce (viz obrázek níže), respektive na její zadní hranici, čímž přímo porušuje výše uvedenou zásadu o počtu jízdnic pruhů. Vzhledem k tomu, že se jedná o profesionální řidiče autobusů, není taková situace problematická. Jak bylo zmíněno, takové situace fakticky existují i v Praze a také nejsou předmětem zvýšené nehodovosti.

43/ Ukončení BUS pruhu až v prostoru křižovatky (Dostojevského rad x Vajanského nábrežie, Bratislava)



Zdroj 43: Mapy Google, srpen 2022

Jiným příkladem může být nesouhlasné stanovisko PČR ke zrušení SSZ, protože světelně řízená křižovatka je obecně považována za bezpečnější řešení. Platnost tohoto tvrzení má limity a platí pouze na křižovatkách, kde je provoz SSZ opodstatněný. Pokud je ale SSZ navrženo nebo provozováno na křižovatce s nízkým provozem a chodci běžně přecházejí vozovku na signál „Stůj!“, riziko nehody se naopak zvyšuje.

K technokracii lze zařadit rigidní trvání na normách, které ovšem nejsou závazné, ale pouze doporučené. Současný stav, jakkoliv nevyhovující, je brán jako daný a není předmětem výtek. Nový, kvalitativně lepší, ovšem ne zcela normový návrh je pak odmítnut, protože (doporučující) normy nespĺňuje. Ve stísněných poměrech je ovšem nalezení jiného řešení často nemožné a alespoň částečné zlepšení situace je nelogicky blokováno.

Posledním bodem problematiky jsou nezamýšlené důsledky požadavků na šířkové uspořádání. Při určité kombinaci na širší variantu parkovacích stání, šířky cyklistického opatření a šířky jízdního pruhu vznikne dostatek prostoru pro zastavení vozidel ve druhé řadě. Průjezd okolo odstaveného vozidla ale může být stísněný a rozměrnější vozidla, autobusy nebo tramvaje musí při průjezdu výrazně snižovat rychlost jízdy.

Stanovisko PČR má při posuzování na SSÚ pouze doporučující charakter, úřady však zpravidla beze zbytku řídí. Na základě mnohdy povrchních argumentů je tak znemožněna realizace kvalitativně lepších dopravních řešení, než je současný stav. Odůvodněné překonání stanoviska PČR ze strany SSÚ se děje pouze výjimečně.

6.7.3 Zbytná byrokracie a postupy uvnitř HMP

Subjekt	DPP	IPR	Nám.	ODO	INV	OICT	ROPID	TSK	THMP	P+
Zmínka					1,0			0,5	0,5	ne

Se zbytnými postupy a byrokracií uvnitř HMP se potýká zejména odbor INV, částečně jej zmínily i subjekty TSK a THMP. Jedním ze zmíněných případů je chybějící elektronizace. Součástí HMP nebo městských organizací spolu oficiálně komunikují „papírově“. Například smlouva o předání majetku dokončené investice z odboru INV MHMP do správy odboru HOM MHMP znamená podpis předávacích smluv ve třech vydáních.

Jiným příkladem je nutnost smlouvy o pronájmu městského pozemku při realizaci investičního záměru. Odbor INV MHMP tak musí zajišťovat smlouvu o majetku MHMP ve správě městem zřízené organizace (například TSK). Dopravní podnik jako akciová společnost s vlastním majetkem z titulu řádného hospodáře požaduje komerční ceny.

Omezující je pro INV MHMP nepředvídatelnost financování do dalšího roku, zcela paralyzující je pak rozpočtové provizorium při neschválení rozpočtu. Vzhledem k unikátnosti a proměnlivosti agendy nelze položky rozpočtu loňského roku využít na jiné projekty v roce následujícím. Zahajování projektů je v takovém případě v podstatě nemožné, udržení chodu stávajících je možné pouze přes schválení změny rozpočtu Radou města. Příprava tisků do Rady odbor INV MHMP zbytečně zatěžuje, projekty prodlužuje a výrazně snižuje akceschopnost odboru.

6.8 Součet zmínek 1,5 z 9,0

6.8.1 Nedostatek prostoru pro koncepční činnost

Subjekt	DPP	IPR	Nám.	ODO	INV	OICT	ROPID	TSK	THMP	P+
Zmínka			0,5					1,0		ano

Nedostatek prostoru pro koncepční činnost byl sice zmíněn v rozhovoru s TSK a s INV. Skutečnost se však týká prakticky všech organizací i obyvatel. TSK spravuje nejširší infrastrukturní síť pro různé módy dopravy a má vliv na celou Prahu. Aktuální koncepční činnost zahrnuje především velké infrastrukturní projekty a rekonstrukce, plány infrastruktury nebo udržování aktuálnosti modelu dopravy. Nezbyvá ovšem prostor pro vlastní analýzu stávajících míst infrastruktury, intenzit dopravy, skutečného fungování SSZ a dopravních řešení obecně, která by mohla být upravena, aby lépe odpovídala současnému provozu, požadavkům nebo estetickým standardům.

Jedním z příkladů může být prověřování aktuálnosti a potřeby osazeného dopravního značení. Některé svíslé dopravní značky časem pozbyly smyslu (viz obrázek níže), případně jejich osazení není nutné. Jiné lze například přesunout na sloup veřejného osvětlení, případně sdružit s jinými značkami, aby nedocházelo k zaplnění prostoru sloupky dopravního značení.

44/ Značka postrádající smysl – její platnost končí po 5 metrech na zadní hranici křižovatky – na snímku ze srpna 2019 (Italská x Dudova)



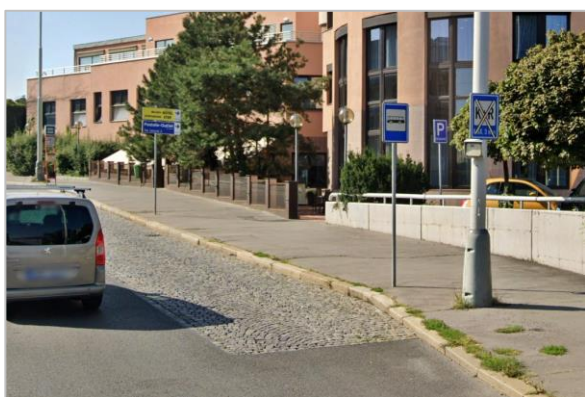
Zdroj 44: vlastní foto

45/ Značka postrádající smysl – viz obrázek vlevo – přítomná i o tři roky později, v srpnu 2022 (Italská x Dudova)



Zdroj 45: vlastní foto

46/ Značku zastávky je možno přesunout na sloup VO místo „dočasně“ zrušeného K+R (Vinohradská 2733)



Zdroj 46: Mapy.cz

47/ Omezení rychlosti v zóně 30 dovolenou rychlost ve skutečnosti zvyšuje (Jasmínová 2690)



Zdroj 47: vlastní foto

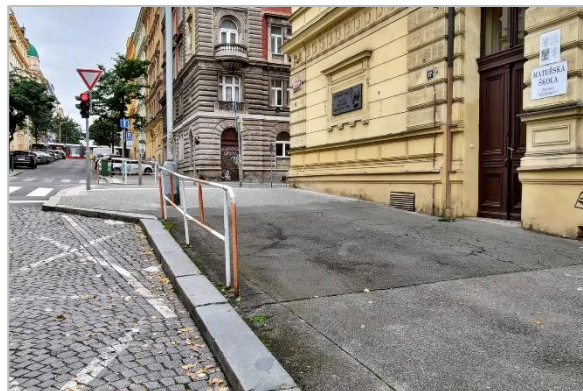
Jiným příkladem může být historicky osazené zábradlí v mezikřižovatkových úsecích, které má omezit přecházení mimo přechody. Na mnoha komunikacích bylo dodatečně vytvořeno podélné parkování, přecházení je tedy omezeno „přirozeně“. Zábradlí navíc ztěžuje nebo znemožňuje vystoupit cestujícímu na straně spolujezdce, celé osádce vozidla pak brání v přístupu na chodník (viz obrázek níže).

48/ Příklad nadbytečného zábradlí omezujícího přístup k vozidlu (Vinohradská 1535)



Zdroj 48: vlastní foto

49/ Zábradlí naproti vchodu do mateřské školy omezuje přístup z jí vyhrazených míst K+R (Šumavská 920)



Zdroj 49: vlastní foto

Provoz výrazným způsobem ovlivňují také světelně řízené křižovatky. Některé je přitom možné zrušit, neboť se jejich provoz ukazuje jako zbytný. Intenzity provozu nebo chodců ani po letech nárůstu dopravy nedosahují hodnot pro zřízení SSZ. Zrušení je často možné pouhým vypnutím, případně úpravami malého rozsahu, spočívající zejména ve snížení počtu řadících pruhů a zkrácení přechodů.

Místo řízení dochází spíše ke zdržování slabého provozu, což se projevuje zejména přecházením chodců mimo signál „Volno“. Silniční komunikace kvůli vyššímu počtu řadících pruhů zabírá více prostoru, přechody pro chodce jsou delší, což vede k delšímu zastavení vozidel.

Příkladem jsou SSZ v jednosměrné ulici Slezská na Vinohradech, v jejíž části je navíc rychlost omezena na 30 km/h. Souběžná ulice Korunní s obousměrným provozem, po které jezdí i tramvaje, světelně řízené křižovatky prakticky neobsahuje. Například SSZ 3.353 je světelně řízena křižovatka jednosměrné ulice Slezské s Perunovou, která je na jednu stranu jednosměrná ven z křižovatky (nevytváří tedy křižovatku) a druhé rameno je slepé (viz obrázek níže).

50/ Křižovatka s nadbytečným SSZ 3.353; do slepé ulice vlevo nelze kvůli VDZ legálně odbočit (Slezská x Perunova)

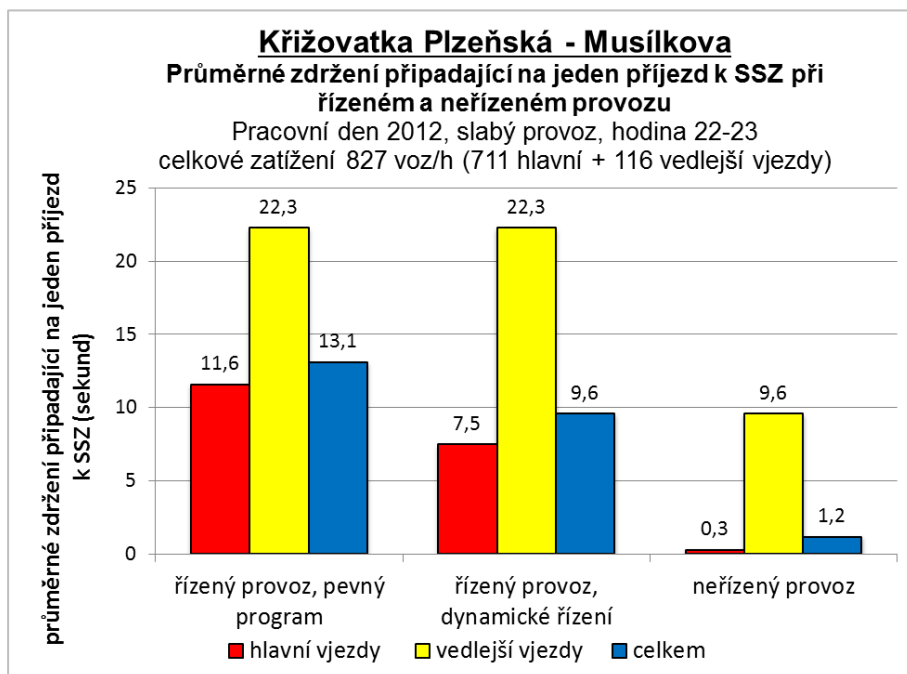


Zdroj 50: Mapy Google

Všechny křižovatky ve Slezské ulici fungují v pevném programu 24 hodin denně a jsou vzájemně koordinovány na průjezd vozidel, což dále zhoršuje prostupnost pro pěší.

Celodenní řízení provozu pomocí SSZ se ostatně ukazuje zbytečné až nevhodné na většině pražských křižovatek. Při minimálním provozu ve večerních a nočních hodinách je řízení SSZ vždy časově méně výhodné než volný provoz dle dopravního značení (viz obrázek níže)

51/ Průměrné zdržení vozidel při průjezdu křižovatkou



Zdroj 51: ČVUT FD

Přes den silně zatížená křižovatka na hlavní sběrné komunikaci Plzeňská je ve večerních hodinách zatížena pouze slabým provozem. Dynamické řízení proti pevnému plánu snížilo zdržení o 27 %,

neřízený provoz znamenal snížení zdržení o 88 %. V hlavním směru vozidla projíždějí neovlivněna a vozidla z vedlejších vjezdů se s minimálním zdržením vejdou do mezer mezi jednotlivými vozidly.

Podíl zastavených vozidel při neřízeném provozu klesl ze 45 % na 9 %, což při ročním vyčíslení nočního provozu (22–6) vytváří 499 000 zbytečných zastavení, nadspotřebu PHM 7711 litrů, a 17,735 tun emisí CO₂. Tyto nezanedbatelné hodnoty se týkají pouze jedné křižovatky, na konci roku 2021 však bylo na pražské síti 675 SSZ. Většinu z nich je možné při slabém provozu vypnout, děje se tak pouze na malé části z nich.

Opatření „Systémové vypínání SSZ ve večerních a nočních hodinách“ bylo obsaženo i v P+ z roku 2019. I přes slibný název se ale jednalo o „zavedení systémového vypínání SSZ ve večerních a nočních hodinách na vytipovaných SSZ“, kterých bylo zhruba 15. Celosíťová aplikace (s oprávněnými výjimkami) by přitom plnila dva strategické cíle P+: Snížení uhlíkové stopy a Zvýšení výkonnosti a spolehlivosti. Jiný nositel, který by toto opatření mohl navrhnout nebo se jím zabýval přitom kromě TSK není.

TSK je označována jako „správce komunikací“, přičemž není vyjasněno, zdali pouze udržuje majetek ve své správě, nebo ho má z vlastní iniciativy i rozvíjet. Kromě nedostatku personálu pro tuto agendu může být příčinou také vnímání existujícího stavu jako „daného“, který není možné změnit. Vytvářením další agendy by vznikla nová činnost, kterou není nezbytné provádět a vyžaduje finanční prostředky na zpracování a realizace. Odstraňování nadbytečného dopravního značení a SSZ přitom vede ke snižování provozních nákladů a mělo by být v zájmu subjektu i zřizovatele.

Z důvodu zaměstnání operativní činností zbývá méně prostoru i pro víceoborová témata jako je liniová i bodová preference vozidel MHD, sdílené služby (kola, koloběžky, auta), elektromobilita nebo celková provázanost dopravních módů a systémů.

6.8.2 Roztříštěnost IT systémů

Subjekt	DPP	IPR	Nám.	ODO	INV	OICT	ROPID	TSK	THMP	P+
Zmínka		0,5							1,0	ne

Historicky vznikající IT řešení byla často řešena odděleně v rámci úseků organizace. Při snaze o spolupráci, předávání dat nebo poskytování přístupů jiným subjektům je velmi obtížné tyto prvky implementovat, protože každý projekt je jiný a vzájemně často nejsou kompatibilní.

Příkladem může být libovolný kamerový systém, který většinou přebírá do správy THMP. Kamerových systémů je na území Prahy nespočet: svoje systémy mají jednotlivé městské části, HMP, DPP, TSK, PČR, některé městské policie, ŘSD, SŽ a mnohé další subjekty. Ke každému systému zároveň existuje pouze definovaný okruh uživatelů, kteří k němu mají přístup. Implementace všech řešení do jednotného systému s přístupem všech subjektů ke všem zdrojům je v nejbližších letech obtížně realizovatelný.

Podobná situace nastává u dopravních dat z detektorů a sčítačů. Tato zatím nejsou přímo sdílána, ale dodána pouze na vyžádání. Některá SSZ (zejména ta v soukromém vlastnictví, viz kapitola 6.2.3) zároveň nejsou připojena na HDRÚ a nelze je tedy dálkově ovládat.

6.8.3 Stavební legislativa

Subjekt	DPP	IPR	Nám.	ODO	INV	OICT	ROPID	TSK	THMP	P+
Zmínka				0,5	1,0					ne

Otázku stavební legislativy, správního řádu a majetkového práva zmínily oba oslovené odbory magistrátu, jiné subjekty takový bod neuvedly. Pro zmíněné odbory se totiž jedná o jednu z hlavních oborů působnosti a zároveň řeší větší množství projektů-

Současné nastavení legislativy, schvalování, vyjadřování, procesů a postupů je dlouhodobě neudržitelný, pokud má docházet k udržitelnému rozvoji měst. O potřebě změn se mluví zejména ve vztahu k liniovým stavbám v extravilánu, v intravilánu je vzhledem k množství účastníků tento problém ještě naléhavější.

Jednou z částečně zmíněných příčin je nadřazenost a nevázanost posuzujících úřadů při schvalování. Zainteresované subjekty se dohodnou na řešení, projektanti jej zkusí se zodpovědností autorizovaného inženýra a úřad následně uplatňuje svoje představy, u nichž není zřejmá jejich opodstatněnost. Názor jednoho člověka (nebo úřadu) na řešení komplexního problému má větší váhu než společná dohoda městských organizací a subjektů. Při uplatňování požadavků navíc úřad nemusí (a často nehledí) na investiční ani provozní náročnost svých požadavků, ani za ni nijak nezodpovídá.

Jiným příkladem je možnost paralyzovat schvalovací proces opakovaným uplatňováním námitek nebo připomínek. Stejnou připomínku by dle názoru zástupců INV MHMP nemělo být možné uplatňovat opakovaně v dalších stupních dokumentace, pokud již byla dříve odmítnuta.

Pracovník INV HMP také uvedl příklad s Radlickou radiálou, kde byla schvalující osoba označena jako podjatá. MČ, MHMP, MMR i rozkladová komise MMR tuto námitku postupně zamítly, ale celá záležitost trvala rok. Poté stačí si vybrat jakoukoliv jinou libovolnou osobu a proces opakovat znovu. Územní řízení bylo zahájeno před 5 lety, 18.01.2018 a dosud nebylo ukončeno.

7 ZAHRA NIČNÍ PRA XE ORGANIZACE DOPRA VY

V této části je představena struktura řízení a správy dopravního systému prostřednictvím představení jednotlivých organizací v následujících referenčních městech:

- Bratislava
- Budapešť
- Mnichov
- Londýn
- Varšava
- Vídeň

7.1 Bratislava

7.1.1 Správa města

Magistrát města Bratislavy

V oblasti dopravy zastupuje tuto agendu Sekce dopravy, která je rozdělena na následující oddělení:

- Projektová kancelář – sekce dopravy
- Oddělení cyklodopravy
- Oddělení dopravního inženýrství
 - Ref. dopravního plánování
 - Ref. řízení dopravy
 - Ref. modelování dopravy
- Oddělení dopravních povolení
 - Ref. technických činností a speciálního stavebního úřadu
 - Ref. kontroly
- Oddělení hromadné dopravy

7.1.2 Příspěvkové organizace

Generální investor Bratislavy (GIB), p.o.

GIB byl zřízen městským zastupitelstvem Hlavního města SR Bratislavy dne 1.1.1991 jako nástupnická organizace po Výstavby hlavního města Bratislavy (VHMB).

Jedná se o příspěvkovou organizaci, která vykonává pro Hlavní město SR Bratislava funkci investora a veřejného zadavatele investic a veřejných prací financovaných z rozpočtových prostředků hlavního města SR Bratislavy, a to na základě písemných pověření vydávaných primátorem hlavního města SR Bratislava po schválení městským zastupitelstvem Hlavního města SR Bratislavy v rámci předmětu hlavních činností.

Ze své přenesené odpovědnosti za rozvoj spravovaného území hl. městem a MČ Bratislavy klade GIB hlavní důraz na zajišťování následujících činností:

- zabezpečení vstupních podkladů pro začínající stavby,
- majetkoprávní uspořádání pozemků (podklady) staveb,
- zabezpečení přípravy budoucích staveb,
- zajištění financování staveb,
- vyhlášení a organizování veřejných zakázek,

- zabezpečení projektové přípravy stavby pro územní a stavební řízení,
- zabezpečení stanovisek k přípravě staveb jiných investorů a MČ Bratislavy,
- zajištění smluvních vztahů pro realizaci stavby a prací s nimi spojenými,
- technický dozor realizovaných staveb,
- předání dokončených investic budoucím uživatelům,
- zajištění jiných činností v rámci výkonu investorsko-inženýrské činnosti
- provádění poradenské a koordinační služby pro jiné investory,
- vyhotovování nebo obstarávání odborných posudků a expertiz.

V těchto činnostech přípravy a realizace staveb převažují hlavně:

- dopravní a inženýrské stavby – komunikace na území hlavního města,
- inženýrské sítě,
- výstavba silničních světelných signalizací,
- televizní dohled křižovatek na území hlavního města,
- rekonstrukce křižovatek, mostů, dálničních přivaděčů,
- výstavba nadchodů, obchvatů, chodníků,
- cyklistické trasy,
- sociální stavby (zejména výstavba nájemních bytů),
- výstavba polyfunkčních domů, obytných domů a objektů občanské vybavenosti.

Metropolitní inštitút Bratislavy (MIB)

Další příspěvková organizace hlavního města Bratislavy je Metropolitní institut Bratislavy (MIB). MIB představuje koncepční institut v oblasti architektury, územního plánování, participace a strategického plánování.

Tvoří ho tým odborníků a odbornic z architektury, urbanismu a rozvoje města, který plánuje růst a rozvoj tak, aby stoupala kvalita života i kvalita veřejného prostoru. Cílem MIB je v městských projektech a plánech podporovat kvalitní architekturu a funkční řešení odrážející potřeby obyvatel Bratislavy, i vzhledem ke společenským a klimatickým změnám.

Funkce MIB jsou následující:

- utváření zadání a vyhlášení architektonických soutěží, kde architekti kladou důraz na funkčnost a kvalitu provedení,
- zajišťování standardizaci zásahů v městském prostoru pomocí tvorby manuálů a principů,
- nastavování transparentní a udržitelné městské mobility a územní plánování, tvorba strategických dokumentů (urbanistické, architektonické, procesní),
- upřednostňování veřejného zájmu.

7.1.3 Obchodní společnosti

Bratislavská integrovaná doprava, a.s. (BID)

Bratislavská integrovaná doprava, a.s. byla založena 30. června 2005 s cílem integrovat dopravní služby v bratislavském regionu. Podle společenské smlouvy je jejím 65% vlastníkem Bratislavský samosprávný kraj a 35% vlastníkem Hlavní město SR Bratislava. V roce 2009 změnila svou právní formu ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost.

Společnost zajišťuje úkoly a úkony při realizaci projektu integrované dopravy na základě smluvních vztahů s objednateli dopravy - hl. městem SR Bratislavou, Bratislavským samosprávným krajem a Ministerstvem dopravy, výstavby a regionálního rozvoje SR, a dále také s rozhodujícími dopravci v regionu – Dopravním podnikem Bratislava, Slovak Lines a Železniční společností Slovensko. Do projektu se postupně budou připojovat i další dopravní společnosti.

Od spuštění integrované dopravy má společnost na starosti i koordinaci dopravní obslužnosti tak, aby se zachovávaly standardy dopravní obslužnosti.

Mezi hlavní úkoly BID patří:

- koordinace činností, vedoucích k vytvoření plnohodnotného integrovaného dopravního systému z hlediska ekonomického, technologického a organizačního
- vypracování návrhu dopravních a přepravních výkonů jednotlivých druhů doprav zajišťujících dopravní obsluhu obsluhovaného území
- vypracování podkladů pro koordinaci linek a spojů jednotlivých druhů doprav
- vypracování dopravních standardů a kritérií pro posuzování dopravy
- vypracování rámcových plánů nabídky a produkce provozních výkonů
- koordinace společného tarifu a podmínek pro přepravu
- vypracování koncepcí pro marketing, reklamu, práci s veřejností a informovanost cestujících
- provádění průzkumů kvality, výkonů a hospodárnosti přepravy
- realizace dělby tržeb z jízdného mezi dopravce
- kontrola ekonomických ukazatelů v nákladové položce integrovaných dopravců
- vypracování podkladů pro veřejné soutěže pro objednatele
- zastupování objednatelů dopravy při koordinaci se zahraničními systémy integrované dopravy

Bratislavská integrovaná doprava, a.s. úzce spolupracuje s integrátory veřejné dopravy z České republiky – od roku 2006 je členem České asociace organizátorů veřejné dopravy (ČAOVD).

Dopravní podnik Bratislava, a.s. (DPB)

Dopravní podnik Bratislava, akciová společnost je 100% dceřiná společnost hlavního města SR Bratislavy, která je jediným poskytovatelem MHD na území města Bratislava. Kromě linek MHD provozuje také příměstské linky a pravidelné mezinárodní autobusové linky. DPB provozuje trolejbusovou, autobusovou a tramvajovou dopravu v bratislavském regionu.

7.1.4 Přímé zkušenosti

Součástí rešerše zkušeností z jiných měst byla návštěva Bratislavy. Přestože jde o výrazně menší město, v posledních letech se zde podařilo zejména v oblasti dopravy rozvoj významně akcelarovat. Na podzim roku 2022 navíc Matúš Vallo obhájil post primátora se ziskem 60,20 % hlasů, což lze chápat i jako potvrzení o správnosti realizovaných změn, které se týkaly u tak citlivě vnímaných oblastí jako je parkovací politika.

Pro přenositelnost zkušeností je také příhodné, že se jedná o České republice blízkou zemi a to jak legislativou, tak vnímání veřejnosti (obecně) ke změnám zavádění i ne zcela populárních opatření (zde zpoplatnění parkování). Rozhovor byl veden s 1. náměstkyní primátora Ing. Tatianou Kratochvílovou, poradcem primátora pro městské části Mgr. et Mgr. Bruno Konečný a ředitelem Sekce dopravy Ing. Markem Jašíčkem. Způsob komunikace s městskými částmi a prosazování strategických změn na

území celého města byl konzultován i s Ing. Petrem Hercegem, poradcem primátora pro parkovací politiku.

Osobnost primátora

Úspěch politiky a koncepcí magistrátu je do značné míry dán osobností a komunikačními dovednostmi primátora Matúša Valla. Z vyjádření jeho týmu vyplývá, že jeden z významných faktorů při prosazování nových projektů, je umění komunikovat s občany na veřejných projednáváních, kterých se zpravidla osobně účastní a často i sám moderuje. Důležitá je také odvaha posouvat a uskutečňovat projekty, které nikdy nebudou široce přijímány jako je například parkovací koncepce (ekvivalent pražských parkovacích zón). Tu předchozí primátoři nezavedli, protože se obávali politického dopadu.

Spolupráce s MČ

V Bratislavě je 17 MČ s podobným rozdělením pravomocí jako má Praha. Výraznější rozdílem je, že pod MČ nespádají komunikace II. třídy. Při diskusi došlo ke shodě, že problémy z toho vyplývající jsou podobné jako v Praze, byť v Bratislavě se je díky dobře nastavenému týmu a komunikaci daří objektivně posouvat. Zástupci zároveň podotkli, že práci s 57 MČ si už z principu nedokážou představit.

Komunikaci a práci s městskými částmi vnímal tým Matúša Valla od počátku jako jednu z priorit. Důkazem je mimo jiné zřízená pozice poradce primátora pro městské části (Mgr. et Mgr. Bruno Konečný, který se rozhovoru účastnil), primátor zároveň MČ osobně navštívil. U některých se jednalo o první návštěvu primátora v historii, přičemž tento osobní dojem a kontakt se ukazuje jako velice důležitý.

Metodická a koncepční podpora MČ

Do spolupráce s MČ patří i tým odborníků z města, kteří pomáhají MČ s řešením jejich problémů. Naslouchání a řešení problémů MČ velice často pomůže při jednání o městských záměrech na jejich území. Politická prospěšnost je poté oboustranná, protože obě strany mohou voličům prezentovat své úspěchy. Profitují i občané na „obou stranách“, protože město se rozvíjí lokálně i celoměstsky.

Magistrát zároveň nabízí městským částem částečné nebo úplné financování projektů, které budou naplňovat jeho koncepce. Tím dochází k většímu rozptýlení pracovní zátěže a rychlejšímu naplňování koncepcí města, MČ zároveň na takových projektech šetří svůj rozpočet.

Poradce primátora pro městské části Bruno Konečný v této souvislosti na dotaz zpracovatelů uvedl, že odpor MČ vůči celoměstským záměrům nemusí být nutně principiální nebo politický. MČ v řadě případů nepovažují projekty magistrátu za svou prioritu a trápí je jiné otázky, které by chtěly vyřešit, a na kterých je možné získat politické body. Výše uvedená podpora (personální i finanční) magistrátu pro projekty MČ pomáhá tyto překážky odstranit.

Spolupráce na projektech

Technické vedení a zpracování projektů často zajišťuje město nebo jím zřízené organizace, které ale úzce spolupracují s MČ, která má lepší znalost místních podmínek. Ta tak má vliv na podobu opatření a zajišťuje vjemy, návrhy řešení a zpětnou vazbu od obyvatel. Jejich zpracování a vyřešení je na straně města, MČ na tuto činnost často nemá odborné nebo personální kapacity.

Zpracované projekty pak MČ snáze přijímají, protože reflektují jejich požadavky a podílely se od počátku na jejich přípravě. Svůj vliv díky zpracování projektu uplatní i město, pro obě strany se proto jedná o výhodnou situaci.

Veřejná projednání

Při projednávání projektů s veřejností je klíčové zapojení vysoce postaveného člověka z města, v ideálním případě primátora nebo někoho z jeho úzkého týmu. MČ i občané pak vnímají, že město na projekt klade důraz. Účastníci politických jednání jsou zároveň zkušenější v komunikaci s různými aktéry a svoje schopnosti uplatní v projednávání s veřejností. Vhled do fungování města zároveň poskytuje možnost zodpovědět i jiné, související otázky, na které by například dopravní inženýr neznal odpověď nebo by o těchto otázkách nemohl rozhodnout. Rozhodovací pravomoc přítomného zároveň ovlivňuje respektovanost jeho prohlášení, byť s ním nemusí být obyvatel zcela ztotožněn.

Výhodnost převzetí (politické) odpovědnosti magistrátem je výhodný i pro volené zástupce MČ. Z úspěchu profituje MČ, neúspěch bude přičten hybateli změn, magistrátu, k tomu ovšem zpravidla nedochází. Tento princip přijetí rizika z eventuálního neúspěchu je velmi důležitým faktorem, který je obtížné kvantifikovat, avšak je velmi významnou esencí úspěšného procesu přijetí navrhovaných změn.

Vliv politiky

Přestože se jedná o hlavní město, nemá prý národní politika na dění v Bratislavě takový vliv. Mnoho kandidátů do zastupitelstva města a městských částí je nezávislých, nelze tedy (ne)spolupráci s konkrétními lidmi posuzovat optikou příslušnosti k určité straně. Primátor je pak volen přímo a má nezávislý mandát na zastupitelstvu.

Rozdílná je též velikost městské rady. Ta má 30 členů, přičemž pouze 10 z nich volí zastupitelstvo, 3 tvoří náměstci primátora a 17 zbývajících automaticky tvoří starostové MČ. Přirozeně se nabízí otázka funkčnosti a akceschopnosti takto široké rady, nicméně faktem je, že MČ mají lepší přehled o celkovém fungování města. Zástupci jednotlivých MČ a města se zde zároveň pravidelně setkávají, což může usnadnit jejich vzájemnou dohodu na základě osobních vazeb a důvěry.

7.2 Budapešť

7.2.1 Řízení města

V rámci odborů a kanceláří starosty města Budapeště má agendu dopravy na starosti tzv. Provozní odbor města (Városüzemeltetési Főosztály), který má pod sebou Oddělení dopravy (Közlekedési Osztály). Mezi hlavní úkoly tohoto oddělení patří

- Příprava rozhodnutí týkajících se veřejné dopravy, rámce plnění úkolů a ročních smluv, nájemních a provozních smluv, obchodních plánů a plnění dalších služebních povinností ve vztahu k následujícím společnostem
 - Společnost s ručením omezeným BKK Budapest Transportation Center (BKK Zrt., dále jen BKK)
 - Budapest Transport Company s ručením omezeným (BKV)
 - Budapest Közút, soukromá společnost s ručením omezeným (BK)
- Vypracovává rozhodnutí o stanovení podmínek pro parkování v hlavním městě, určení zvláště chráněných zón a parkovacích zón.
- Vykonává některé administrativní úkony související s organizací dopravy a strategickými úkoly silničního hospodářství obsaženými v rámcové smlouvě BKK, dále s kontrolou využívání stanišť taxislužby a kontrolou taxislužby.
- V rámci své působnosti zajišťuje provozuschopnost vodní dopravy zajišťující místní veřejné služby prostřednictvím BKK Zrt.

- Na návrh BKK Zrt. zpracovává rozhodnutí o vydání letového povolení pro poskytování služeb přepravy cestujících.
- Plní služební úkoly při vydávání povolení k trase pro turistické autobusy a vykonává administrativní úkony související s tzv. mikromobility, které spadají do působnosti resortu.
- Provádí kapitálové městské investice a investiční dozor a další úkoly spojené s dopravou schválené v ročním rozpočtu magistrátu města v návaznosti na rozhodnutí BKK Zrt.
- Zajišťuje odborné posudky strategické přípravy jednotlivých dopravních investic.

Budapesti Közlekedési Központ (BKK)

Budapeštské dopravní centrum bylo založeno v roce 2010. Jedná se o městský dopravní podnik, který řídí ostatní organizace města veřejné dopravy. Jako organizátor dopravy hlavního města Budapeště zodpovědný za budapeštskou veřejnou dopravu, její provoz, dopravní infrastrukturu a rozvoj. BKK je veřejně prospěšná společnost, kterou 100% vlastní hlavní město.

Vzniku BKK předcházelo několik let odborných přípravných prací. Během toho odborníci zkoumali, jak by se dal rozříštěný systém obnovit z pohledu městské politiky, městské strategie, dopravních odborníků a v neposlední řadě právního ustanovení. BKK začlenila do své činnosti a částečně integrovala agendu Oddělení dopravy primátora, společnosti BKV Zrt., Fővárosi Közterület-fenntartó Vállalat (Společnosti údržby veřejného prostranství hl. m. města) a celý rozsah úkolů společnosti Parking Kft. Közhasznú a Provozovatele městské taxislužby a Service Nonprofit Kft.

BKK poskytuje také vztah mezi poskytovateli přepravních služeb provozujících vozidla MHD v Budapešti:

- BKV Zrt.,
- ArrivaBus Kft.,
- VOLÁNBUSZ Zrt.

Od roku 2012 převzala BKK několik úkolů od BKV (viz podkapitola dále):

- organizace služeb veřejné dopravy, stanovení sítě, letů a letových řádů,
- uzavírání smluv o veřejných službách s BKV a konkurenčními poskytovateli služeb,
- vývoj systému jízdného, navrhování změn,
- prodej jízdenek a pasů, kontrola
- řízení dopravy, nouzové řízení provozu.

Cílem této organizace je stanovení a uplatnění zkušeností z rozvoje dopravy z nedávné minulosti a aplikovat mezinárodní osvědčené postupy ke klíčovým problémům dopravy v Budapešti, aby bylo dosaženo strategických rozvojových cílů hlavního města a vytvořit ucelený systém zahrnující nejdůležitější dopravní vylepšení.

Budapesti Közlekedési Zártkörűen Működő Reszvénytársaság (BKV⁶)

BKV je hlavním provozovatelem veřejné dopravy v Budapešti v Maďarsku. BKV byla založena v roce 1968 jako jednotný podnik veřejné dopravy sloučením společností odpovědných za různé dopravní prostředky; autobusový dopravce FAÜ, provozovatel tramvají a trolejbusů FVV, provozovatel

⁶ jako zkratka původního názvu "Budapest Közlekedési Vállalat".

příměstských drah BHÉV a provozovatel říčních lodí FHV. Metro bylo přidáno v roce 1973. Doprava v Budapešti prošla další reorganizací v roce 2010, kdy bylo založeno BKK (viz přechází podkapitola)

BKV je vlastněný magistrátem Budapešti a provozuje většinu vozidel (autobusy, tramvaje, metro a trolejbusy) rozsáhlé sítě veřejné dopravy v Budapešti. Mezi další služby patří slavná ozubnicová železnice, lanovka na Budapeštský hradní kopec a veřejná lodní doprava po Dunaji. BKV přepraví ročně přibližně 1,4 miliardy cestujících.

Budapest Közút (BK)

Základním úkolem BK je provádění stavebních prací souvisejících s provozem a údržbou silniční sítě, silničních mostů, nadjezdů, podchodů pro pěší, dalších uměleckých děl a dopravně inženýrských objektů provozovaných touto společností.

Budapest Közút Zrt., zajišťuje provoz a údržbu infrastruktury v majetku Magistrátu hlavního města, dopravních inženýrských zařízení po celé Budapešti, jakož i komunikací, které nejsou ve vlastnictví hlavního města, ale slouží veřejné dopravě.

BK má na starosti kompletní dopravní inženýrství města. Sleduje dopravní a dopravně bezpečnostní parametry téměř silniční sítě hlavního města, provádí kontroly dopravního řádu a nechává je realizovat. Dopravní pořádek upravuje podle měnících se potřeb provozu tak, aby byl provoz co nejrychlejší a nepřetržitý. BK se stará o světelnou signalizaci, řízení dopravy pomocí vývěsných štítů apod.

V kontextu správy silniční sítě, pěší, cyklostezek a mostů posuzuje žádosti o souhlas, připomínkování záměrů. V rámci provozní činnosti objednává a kontroluje údržbářské práce a připravuje a realizuje rekonstrukci komunikací. BK provozuje dopravní dispečink, provádí potřebné programové změny, plánuje a realizuje koordinaci při opravách infrastruktury. BK provozuje uzavřený dopravní monitorovací systém sestávající z téměř 300 kamer. Mezi další agendu BK se řadí:

- údržba silniční infrastruktury vč. povrchů
- zřizuje a udržuje dopravní značení, v případě potřeby jej odstraňuje
- realizuje dočasné a konečné dopravně inženýrské plány
- zřizuje a udržuje silniční příslušenství (svodidla pro chodce a pásy, antiparkovací sloupky, apod.)

7.3 Mnichov

7.3.1 Řízení města

Řízení města v oblasti dopravy má v Mnichově na starosti Oddělení mobility („Mobilitätsreferat“). Oddělení mobility bylo založeno k 1. lednu 2021 s cílem sloučit kompetence pro plánování a kontrolu mobility do jednoho celku. Oddělení mobility je ústředním kontaktním místem pro všechny strategické otázky týkající se mobility a dopravy v Mnichově.

Posláním a úkolem Oddělení mobility je formovat proces změny mobility, rozvíjení celkové koncepce a implementace opatření s důrazem na rozvoj veřejné dopravy, jako primárního dopravního módu města, a dále také nabídky sdílené mobility. Oddělení vyvíjí řešení také pro pěší a cyklistickou dopravu v rámci ekologizace a přerozdělování uličního prostoru. Do agendy oddělení spadá také tvorba strategií pro automobilovou dopravu včetně dopravy v klidu a agenda digitalizace v dopravě.

„Prosazujeme obrat dopravy v Mnichově. Základem je realizace Radentscheidu, starého města s nízkým počtem aut, propagace veřejné dopravy a řešení pro příměstskou dopravu“

Georg Dunkel, Poradce pro mobilitu, město Mnichov

Oddělení mobility se následně dělí na divize:

- Divize „Strategie“ – zpracování strategií a implementačních programů, testování, platformy stakeholderů pro mobilitu
- Divize „Dopravní a okresní řízení“ - plánování a projekty týkající se oblasti města, vypracovávání inovativních řešení, nových nabídek mobility a konceptů pro utváření mobility. Divize slouží také jako kontaktní místo pro připomínky a podněty okresních výborů a občanů. Oblast je také zodpovědná za dočasné značení stavenišť, filmového natáčení a dalších akcí.
- „Kancelář pro komunikaci a styk s veřejností“ – nabízí informace pro občany o budoucím dopravním směřování Mnichova. Tvoří informační kampaně, praktické, vzdělávací a poradenské nabídky i příležitosti k účasti. Spravuje webové stránky a kanály sociálních sítí „München unterwegs“⁷

Město a region se řídí kooperativním přístupem k řízení dopravy

Verkehrsleitzentrale München (VZM)

Dopravní řídicí centrum v Mnichově je nejmodernější evropská centrální řídicí jednotka pro řízení a monitorování provozu a provozní techniky. VZM se stará o pozorování provozu na celé silniční síti včetně tunelů, ve kterých je intenzita provozu nejvyšší (přes 100 000 voz./24 hod), dále spravuje systémy dopravního varování (Traffic Massage Channel), monitoruje a řídí veškeré světelné signalizační zařízení a reguluje dopravu ve městě pomocí online připojených technologií k VZM.

Kommunale Verkehrsüberwachung (KVÜ)

Městské řízení dopravy (KVÜ) monitoruje pohybující se i stojící provoz a má na starosti agendu celkového parkování ve městě, dále přestupkového řízení a pokutování ve vybraných částech města, typicky v Zónách 30, v pěších zónách na rezidentních parkovacích plochách apod. Policie je zodpovědná za sledování rychlosti v ostatních ulicích Mnichova mimo monitorovací oblasti KVÜ.

The Stadtwerke München (SWM)

SWM je jednou z největších německých komunálních dodavatelských a servisních společností. 100% vlastníkem společnosti je hlavní město Mnichov. Mimo oblasti místní veřejné dopravy působí SWM také v oblasti elektřiny, zemního plynu, dálkového vytápění, dálkového chlazení, zásobování pitnou vodou, provozu mnichovských bazénů a telekomunikací.

Münchner Verkehrsgesellschaft (MVG)

Münchner Verkehrsgesellschaft mbH (MVG) byla založena jako 100% dceřiná společnost SWM a od roku 2002 je zodpovědná za provoz metro (U-Bahn), autobusy a tramvaje. Přepravní služby zajišťuje jménem MVG její mateřská společnost Stadtwerke München GmbH (SWM) a v případě autobusové dopravy také privátní kooperační partneři:

- Busservice Watzinger GmbH & Co.KG

⁷ <https://muenchenunterwegs.de/>, München Unterwegs „Mehr bewegen. Als nur sich selbst“

- Larcher Touristik GmbH
- Autobusová společnost Josef Ettenhuber GmbH
- Verkehrsbetrieb Ettenhuber GmbH
- Scharf OHG Bus & Travel Agency
- Omnibusverkehr Reisberger GmbH
- Geldhauser Linien- und Reiseverkehr GmbH & Co.KG
- Geldhauser Kleinbusservice GmbH & Co.KG
- Waibel Bus GmbH
- deuCon GmbH
- Münchner Verkehrsgesellschaft mbH (MVG)
- Demmelmair Omnibusbetrieb GmbH & Co. KG
- Stanglmeier Reisebüro und Bustouristik GmbH & Co.
- VBR – Verkehrsbetriebe und Servicegesellschaft mbH (Autobus Oberbayern Group)
- Bayerische Oberlandbahn GmbH & Bayerische Regiobahn GmbH
- DB - Regionalverkehr Oberbayern GmbH
- DB - Regionalverkehr Oberbayern GmbH

MVG je silným partnerem Mnichovského dopravního a tarifního svazu (MVV). MVG spolupracuje se soukromými kooperačními partnery, kteří provozují autobusovou dopravu na území města společně s mnichovským S-Bahn a dalšími společnostmi regionální železniční dopravy:

- DB Regio AG – S-Bahn München
- Bayerische Regiobahn GmbH
- Vogtlandbahn GmbH
- Regionalverkehr Oberbayern GmbH, RVO

Münchner Verkehrs- und Tarifverbund GmbH (MVV)

Mnichovský dopravní a tarifní svaz zprostředkovává organizátora integrované veřejné dopravy v Mnichově. Koordinuje spolupráci dopravních společností zapojených do sdružení (tramvaje, linkové autobusy, metro U-Bahn, vlaky S-Bahn a regionální vlaky) v Mnichově a v osmi nejbližších okresech. Mezi nejdůležitější úkoly MVV patří dopravní plánování a koncepce, řízení tarifů a informování zákazníků. Akcionáři MVV GmbH jsou Svobodný stát Bavorsko, zemské hlavní město Mnichov a okresy Bad Tölz-Wolfratshausen, Dachau, Ebersberg, Erding, Freising, Fürstenfeldbruck, Mnichov a Starnberg.

7.4 Londýn

7.4.1 Transport for London (TfL)

Správním orgánem zodpovědným za dopravu v oblasti Great London je Transport for London (TfL). Jeho úkolem je uskutečňovat dopravní strategii a řídit dopravní služby v Londýně. TfL nahradil London Transport, po kterém převzal v roce 2000 většinu funkcí. Londýnské metro bylo převedeno pod jeho pravomoci v roce 2003.

TfL je rozdělen na několik funkčních jednotek se zodpovědností za určitou část dopravy:

- Docklands Light Railway (DLR) – zodpovědná za bezobslužnou lehkou železnici ve východním Londýně, i když v současnosti je DLR provozována soukromou společností,

- London Buses – zodpovědná za řízení dopravy červenými linkovými autobusy v oblasti Velkého Londýna. Většinou sjednává kontrakty na provozování linek soukromými společnostmi,
- London Dial-a-Ride – poskytování dopravy lidem s trvale nebo dlouhodobě sníženou pohyblivostí, kteří nemohou použít běžnou městskou hromadnou dopravu.
- London Rail – zodpovědnost za koordinaci s dopravci provozujícími železniční dopravu
- National Rail (označení pro systém služeb poskytovaných sdružením soukromých firem, které provozují železniční dopravu v rozsahu původní British Rail) v oblasti Velkého Londýna.
- London River Services – zodpovědná za vydávání licencí a koordinaci dopravy po řece Temži v Londýně.
- London Street Management – zodpovídá za správu strategické sítě vozovek a za TZV. *London Congestion Charge*⁸
- London Trams – zodpovědná za řízení londýnské sítě tramvajové dopravy. V současnosti existuje pouze systém Tramlink
- London Underground – zodpovědná za podzemní kolejovou dráhu, běžně označovanou Tube, řízení údržby však prováděné soukromými firmami.

⁸ Poplatek za vjezd do vymezeného obvodu centra Londýna, který má vést ke snížení dopravy v centru. Výnosy poplatku jsou věnovány na rozvoj městské hromadné dopravy.

Docklands Light Railway (DLR)

Docklands Light Railway (DLR) je systém bezobslužné lehké kolejové městské hromadné dopravy ve východní části Londýna, v oblasti Docklands. DLR je oddělen od metra, má oddělenou dráhu a odlišné vlakové soupravy ale v místech, kde se tyto dva systémy potkávají jsou integrovány, včetně jednotného systému jízdného. Trasy DLR jsou zobrazeny na mapě metra. Všechny vlaky jsou řízeny počítačově bez přítomnosti řidiče, i když v soupravě je vždy přítomen pracovník DLR (Passenger service agent – PSA), který je zodpovědný za kontrolu jízdného a také v případě výpadku počítačového řízení přebírá řízení soupravy.



London Buses

Spravuje autobusový park čítající přibližně 9 300 vozidel provozovaných na 675 trasách. Většinu autobusové dopravy v Londýně provozují soukromí dopravci, kterým TfL uděluje smlouvu. Autobusoví dopravci soutěží o smlouvy na poskytování konkrétních služeb – smlouvy spravuje dceřiná společnost London Bus Services Ltd, která má na starost plánování tras, nastavování úrovní služeb, hlídání kvality služeb a spravuje také autobusové zastávky a autobusová nádraží



Několik autobusových linek v Londýně je provozovány na komerční riziko a nejsou součástí výběrového řízení TfL. Operátoři, kteří mají zájem provozovat tento typ služby, musí požádat o tzv. Londýnské servisní povolení. Mezi smluvní komerční dopravce se v současné době řadí tyto společnosti:

- Abellio London Ltd
- Abellio West London Ltd
- Arriva London North Ltd
- Arriva London South Ltd
- Blue Triangle Buses Ltd
- Docklands Buses Ltd
- East London Bus & Coach Company Ltd
- London Central Bus Company Ltd
- London General Transport Services Ltd
- London Sovereign Ltd
- London Transit, London United
- Metrobus Ltd
- Metroline Travel Ltd
- Metroline West Ltd
- South East London & Kent Bus Company Ltd
- Sullivan Bus & Coach Ltd
- Uno

London Underground

TfL má na starosti všechny aspekty provozu londýnského metra včetně:

- Provozu vlaků, nádraží a dispečinků
- Zajištění bezpečnosti
- Shromažďování a ochrany příjmů z jízdného
- Údržby a obnovy většiny infrastruktury (kromě některých služeb na tratích pod Network Rail)



TfL zajišťuje spoje metra, zavádí nové vlaky, spravuje signalizace a koleje, a přestavuje některé nejrůznější a nejsložitější stanice. Na drobné údržby a opravy jsou najímány soukromé firmy.

London Overground

London Overground je skupina šesti tras obsluhujících mnoho oblastí hlavního města.

- Richmond a Clapham Junction do Stratfordu
- Watford Junction do Euston
- Gospel Oak to Barking
- Highbury & Islington do New Cross, Clapham Junction, Crystal Palace a West Croydon
- Liverpool Street do Enfield Town, Cheshunt (přes Seven Sisters) a Chingford
- Romford do Upminsteru



Na správě londýnské nadzemní sítě spolupracuje TfL s organizacemi:

- Arriva Rail London – spravuje stanice a vlaky sítě každý den
- Network Rail – spravuje a udržuje většinu tratí a signálů – London Overground je součástí sítě National Rail

TfL stanovuje specifikace pro frekvenci vlaků, vybavení stanic a celkový výkon a je zodpovědná za jízdné a výnosy.

London Trams

TfL spravuje tramvajovou síť hlavního města. London Trams je úzce spojena s London Underground, London Overground a National Rail.

TfL stanovuje specifikace pro frekvenci a výkon tramvají a odpovídá za jízdné a výnosy. Provádí také údržbu a plánuje a financuje vylepšení a rozšíření tramvajové sítě.

Samotný provoz tramvají zajišťuje Tram Operations Limited (TOL), dceřiná společnost britské nadnárodní dopravní skupiny First Group plc.



London River Services (LRS)

LRS je divize společnosti Transport for London (TfL), která spravuje osobní dopravu na řece Temži v Londýně. Sama nevlastní ani neprovozuje žádné lodě (kromě Woolwich Ferry), ale uděluje licence na služby soukromým provozovatelům



Taxi and private hire

TfL stanovuje předpisy a zásady pro služby londýnského taxi (Black Cabs) a soukromý pronájem (minikár a řidiče).

TfL je zodpovědné za licencování celého Londýna:

- Taxikáři a vozidla
- Soukromý pronájem operátorů, řidičů a vozidel

TfL dále stanovuje požadavky a standardy pro licencování, nastavte regulované ceny taxi

- Spolupracujte s městskými částmi na jmenování stanovišť taxi po celém Londýně

Úzce spolupracujeme s taxislužbou a soukromými půjčovnami, Metropolitní policií a City of London, abychom zajistili bezpečnost cestujících. To zahrnuje řešení vychvalování a nezákonného najímání.

London Rail

London Rail představuje ředitelství Transport for London (TfL) organizační jednotky. Podílí se na koordinaci ostatních typů dopravy s dopravci provozujícími železniční dopravu – National Rail – v oblasti Velkého Londýna.

Navzdory svému názvu není London Rail zodpovědná za systémy kolejové dopravy, které TfL vlastní – metro, Docklands Light Railway a Tramlink.

V současné době nemá TfL přímou zodpovědnost za železniční dopravu v oblasti Velkého Londýna, ačkoli tento způsob dopravy používá velké množství cestujících pro dopravu do Londýna a v rámci města – především v oblasti jižního Londýna. London Rail je tak spíše institucí, která zmocňuje dopravce k provádění dopravy než řídicím orgánem železniční dopravy.

London Rail je zodpovědná za rozšíření East London Line a financuje zlepšení služeb na železnici, zvýšení frekvence spojů a vybavení železničních zastávek v oblasti Velkého Londýna.

Network Rail

National Rail (Národní dráha) je označení železniční dopravní služby provozované sdružením privatizovaných železničních společností – Association of Train Operating Companies (ATOC). Tyto společnosti vznikly privatizací státního, nyní již zrušeného, železničního dopravce British Rail.

Network Rail je veřejný orgán ministerstva dopravy bez vlivu akcionářů, který reinvestuje své příjmy do železnic.

Network rail vlastní, opravuje a rozvíjí kompletní železniční infrastrukturu po celé Anglii, Skotsku a Walesu. Hlavními zákazníky Network Rail na území Londýna jsou soukromé společnosti provozující vlaky (Train Operating Companies – TOC) na železniční síti Londýna.

Roads

Zodpovědnost za správu londýnské silniční sítě je rozložena mezi TfL, Highways England, 32 londýnských městských obvodů a City of London.

TfL zajišťuje správu silniční sítě pomocí Transport for London Road Network (TLRN) a odpovídá za údržbu, správu a provoz více než 6 000 sad semaforů v hlavním městě. Highways England spravuje dálniční síť. Londýnské obvody jsou zodpovědné za všechny zbývající silnice v rámci svých hranic. Tzv. červené silnice (Red Routes⁹) jsou ve správě TLRN, která zajišťuje opravy závad, jako jsou výmoly, poškozené dopravní značení, pouliční osvětlení a posyp silnic v zimě.

Network Management Control Center (NMCC)

Jedná se o centrum zajišťující monitoring provozu na silničních komunikacích v rámci TfL. V NMCC monitoruje TfL silniční síť 24 hodin denně, sedm dní v týdnu. Tisíce CCTV kamer umožňuje pohled na proudění dopravy v okolí hlavního města.

7.5 Varšava

7.5.1 Řízení města

Biuro Zarządzania Ruchem Drogowym (ZR)

Dopravní agendy jsou v hlavním městě Polska řízeny z Kanceláří pro řízení silničního provozu spadající pod magistrát města (ZR). Tato kancelář se dále dělí na následující odbory:

Odbor organizace dopravy:

Do náplně činnosti odboru organizace dopravy patří zejména:

- zvažování projektů organizace dopravy;
- posuzování žádostí o změny v organizaci dopravy;
- vypracování nebo zadání pro vypracování projektů organizace dopravy s přihlédnutím k závěrům vyplývajícím z analýz organizace a bezpečnosti dopravy;
- schvalování organizace dopravy na základě komplexních projektů organizace dopravy;
- předkládání schválených dopravních organizací k realizaci;
- poskytování názorů na geometrii vozovek ve stavebních projektech;
- předkládání projektů organizace dopravy ke schválení;
- vydávání stanovisek k projektům organizace dopravy v případech, kdy je vyžadováno stanovisko prezidenta jako orgánu řízení dopravy;

Odbor řízení dopravy:

Do působnosti odboru řízení dopravy patří zejména:

- zvažování projektů organizace dopravy týkající se provozu semaforů a programů řízení semaforů;

⁹ Londýnské červené trasy jsou sítí klíčových tras, jako je A40 nebo A406 (North Circular Road).

- posuzování žádostí o změny v organizaci dopravy týkající se provozu semaforů a programů řízení semaforů;
- vývoj nebo zadání pro vypracování projektů organizace dopravy s přihlédnutím k rozborům organizace a bezpečnosti dopravy v oblasti provozu semaforů a programů řízení semaforů;
- schvalování organizace dopravy na základě komplexních projektů organizace dopravy týkající se fungování semaforů a programů řízení semaforů;
- předkládání schválených dopravních organizací k realizaci;
- předkládání ke schválení projektů organizace dopravy týkající se provozu semaforů a programů řízení semaforů;
- vydávání stanovisek k projektům organizace dopravy týkající se provozu semaforů a programů řízení semaforů v případech, kdy je vyžadováno stanovisko prezidenta jako orgánu řízení dopravy;
- terénní pozorování semaforů a programů řízení semaforů na veřejných komunikacích města a jejich vliv na organizaci, bezpečnost a možnou plynulost dopravy;
- provedení kontroly plnění technických úkolů vyplývajících z realizace projektu trvalé organizace dopravy v oblasti provozu světelné signalizace a programů řízení světelné signalizace do 14 dnů ode dne zavedení organizace dopravy;
- kontrola správné aplikace, provedení, fungování a údržby světelných signalizačních zařízení a zvukových signalizačních zařízení.

Oddělení evidence a vývoje:

Do náplně činnosti odboru organizace dopravy patří zejména:

- vývoj a využití elektronických systémů a softwaru pro evidenci stávající organizace dopravy na veřejných komunikacích města a vývoj těchto systémů;
- vedení evidence projektů organizace dopravy na veřejných komunikacích města formou elektronické databáze a zpracování této evidence;
- uchování projektů organizace dopravy po dobu stanovenou zákonem;
- zpracování, evidence a archivace oznámení o zavedení nebo obnovení organizace provozu;
- informování silničních úřadů o skončení platnosti schválené organizace provozu;
- provádění kancelářských činností souvisejících s projekty organizace dopravy, žádosti o změnu organizace dopravy, žádosti o vyjádření ke geometrii;
- vedení evidence a archivace žádostí o změnu organizace dopravy;
- kontrola správné aplikace, provádění, fungování a údržby všech dopravních značek a zařízení pro bezpečnost silničního provozu umístěných na silnicích;
- provedení kontroly plnění technických úkolů vyplývajících z realizace projektu trvalé organizace dopravy do 14 dnů ode dne zavedení organizace dopravy;
- zpracování stanovisek, připomínek a doporučení k nesrovnalostem zjištěným při kontrolách správného používání a funkčnosti dopravního značení, bezpečnostních zařízení a jejich souladu se schválenou organizací provozu, jejich předávání příslušným organizačním složkám Úřadu a organizačním složkám ÚOHS. města za účelem odstranění zjištěných nesrovnalostí ve stávající organizaci dopravy a ohrožení bezpečnosti provozu na veřejných komunikacích;
- vedení evidence stížností, podnětů, interpelací a petic doručených Úřadu a sledování jejich včasného vyřízení v Úřadu;
- vedení evidence žádostí o veřejné informace a sledování jejich včasného vyřízení v Úřadu;

Nezávislé pracoviště pro více osob pro analýzu provozu:

Náplní činnosti Nezávislého vícečlenného pracoviště pro analýzu provozu je zejména:

- v závislosti na potřebách příprava a analýza mikro a makro dopravních simulací pro uvažované stavební projekty a změny v organizaci dopravy i pro aplikace změn v silničním systému;
- analýza organizace a bezpečnosti silničního provozu a vypracování závěrů z provedených analýz;
- zpracování a analýza získaných výsledků výzkumu a informací pro zefektivnění komunikačních služeb města a zvýšení bezpečnosti silničního provozu;
- analýza možností využití dobré praxe v oblasti organizace a bezpečnosti dopravy v jiných městech a zemích, které lze ve městě zavést.

Biurem Architektury i Planowania Przestrzennego (AM)

Do náplně činnosti Kanceláře architektury a územního plánování z dopravní agentury patří zejména:

- spolupráce s úřady, okresními úřady a organizačními složkami hl. města Varšava a dalšími institucemi a jednotkami – na národní i mezinárodní úrovni – zabývajícími se problémy územní politiky a rozvojem a údržbou systémů dopravní a inženýrské infrastruktury;
- stanovení priorit rozvoje dopravní infrastruktury hlavního města Varšava;
- provádění prací souvisejících s údržbou matematického modelu dopravy, sběrem dat a výzkumem dopravy a dopravního chování obyvatel.

Biuro Infrastruktury (IN)

Předmětem činnosti Úřadu pro infrastrukturu je zejména:

- sledování plnění cílů a podávání žádostí o aktualizaci strategie rozvoje hlavního města Varšava
- sledování plnění cílů a aktualizace politiky Varšavy mj. v oblasti veřejné hromadné dopravy;
- vydávání stanovisek ke změnám studie podmínek a směrů územního rozvoje pro hlavní město Varšava a návrhy plánů místního územního rozvoje mj. v oblasti veřejné hromadné dopravy;
- vedení záležitostí souvisejících se zpracováním plánů výdajů na majetek, návrhy organizačních řešení realizace těchto investic a sledování jejich plnění;
- koordinace činností v oblasti investic a rekonstrukcí prováděných na silničních komunikacích na území hl. m. Varšava za účelem jejich zlepšení a racionalizace;
- shromažďování a zpracování informací o probíhajících a plánovaných k realizaci: investice do komunikací, investice v oblasti technické infrastruktury umístěné na komunikacích, opravy komunikací a technické infrastruktury, hromadné akce, investice do silniční infrastruktury, jejichž realizace může mít významný vliv na přepravní kapacitu;
- zpracování harmonogramů investic a rekonstrukcí na silničních komunikacích, koordinovaných v jednotlivých investičních oblastech, na základě dlouhodobé finanční prognózy pro hlavní město a investiční a renovační plány (programy) dalších subjektů spravujících technickou infrastrukturu;
- stanovení a odsouhlasení termínů investic a oprav komunikací plánovaných ve Varšavě a koordinace dalších subjektů spravujících technickou infrastrukturu;
- zpracování směrnic pro dočasné změny v organizaci dopravy a odsouhlasení projektů dočasných změn v organizaci dopravy po dobu investic a oprav;

- průběžné hodnocení stavu realizace investic z hlediska jejich souladu s harmonogramem investičních nebo rekonstrukčních prací a koordinačními opatřeními;
- vykonává činnosti komunikace s veřejností za využití sdělovacích prostředků, oficiálních stránek, sociálních sítí města apod.
- zpracování plánu dopravy pro hlavní město Varšava (SUMP);
- koordinace činností souvisejících s fungováním veřejné hromadné dopravy ve Varšavě a provádění dopravní politiky v této oblasti;
- příprava návrhů programů rozvoje veřejné hromadné dopravy a stanovení priorit pro realizaci těchto programů Úřadem pro veřejnou dopravu (ZTM);
- vyjadřování k výši finančních prostředků vyčleněných v rozpočtu pro Úřad pro veřejnou dopravu (ZTM)
- odsouhlasení věcného rozsahu dopravně investičních úkolů v ročních projektech a dlouhodobé finanční prognóze, realizované řízenými organizačními složkami hl. m. Varšava a její obvody, přičemž upřednostňuje provádění těchto úkolů;
 - a) shromažďování a zpracování informací o infrastruktuře veřejné dopravy ve spolupráci s organizačními složkami Úřadu a externími subjekty;
 - b) spolupráce s orgány obcí, obcí, vojvodství a subjekty poskytujícími služby v oblasti veřejné hromadné dopravy pro vytvoření uceleného systému rozvoje veřejné hromadné dopravy;
 - c) spolupráce s firmami hlavního města Varšava a s provozovateli zajišťující služby železniční dopravy v rozsahu, a to včetně železniční dopravy zasahující do dopravní obsluhy hlavního města Varšavy, jakož i spolupráce v této oblasti s orgány sousedních obcí, okresů a vojvodství;
 - d) spolupráce s organizačními složkami úřadu a externími subjekty při tvorbě bezpečnostních programů pro veřejné prostředky hromadné dopravy;
 - e) sledování realizace priority silničních a železničních dopravních prostředků v hromadné dopravě;
 - f) analýza vybraných inovativních řešení veřejné hromadné dopravy využívaných v jiných městech po stránce technické, organizační a právní a možnosti jejich implementace pro potřeby dopravní obsluhy varšavské aglomerace.
- dohled nad organizační složkou veřejné dopravy hlavního města Varšavy – Úřad pro veřejnou dopravu (ZTM).

Vnitřními organizačními jednotkami Úřadu pro infrastrukturu jsou:

- Fakulta městského inženýrství (IN-TIM)
- Oddělení strategie (IN-TS)
- Oddělení udržitelného rozvoje (IN-TZR)
- Organizační divize (IN-NO)
- Ekonomická fakulta (IN-EE)
- Katedra sociální komunikace (IN-NKS)
- Oddělení plánování (IN-KP)
- Oddělení koordinace (IN-KK)
- Oddělení sledování přípravy investic (IN-KM)
- Oddělení dohledu a vypořádání (IN-ENR)

- Oddělení rozvoje veřejné dopravy (IN-PTR)
- Oddělení monitorování veřejné dopravy (IN-PTM)
- Nezávislá pracovní stanice právních poradců pro více osob (IN-RP)
- Nezávislé vícečlenné pracoviště pro analýzy, prognózy a reportování (IN-NA)

Zarząd Transportu Miejskiego (ZTM)

Cílem Úřadu pro veřejnou dopravu (ZTM), který je zároveň dopravním podnikem města, je organizovat, dohlížet a řídit služby osobní dopravy ve varšavské aglomeraci a iniciovat investice do městské dopravy. Dopravní podnik je odpovědný mj. za provozování spojů, tvorbu jízdních řádů, prodej jízdenek a jejich kontrolu. Rozsah působení ZTM přesahuje administrativní hranice Varšavy z hlediska autobusové i ekonomické dopravy. ZTM zajišťuje také integrovanou dopravu v regionu.

Linky MHD se pod ZTM dělí na organizace pod vedením městské samosprávy a soukromých dopravců. Jedná se o následující organizace a společnosti:

místní samospráva:

- Miejskie Zakłady Autobusowe ve Varšavě – jeden z několika provozovatelů autobusových linek
- Metro Warszawskie – společnost provozující podzemní železniční systém (metro)
- Fast City Rail – společnost, která provozuje systém nadzemních drah integrovaný s metrem, spojující centrum města s předměstími
- Tramwaje Warszawskie – společnost provozující všechny tramvajové linky

soukromé:

- Mobilis – autobusová doprava
- PKS Grodzisk Mazowiecki – autobusová doprava
- Arriva Bus Transport Polska – autobusová doprava
- Michalczewski – autobusová doprava
- místní provozovatelé linek

Od roku 2009 začala ZTM po dohodě s vybranými sousedními obcemi Varšavy zprovozňovat místní linky (také doplňkové nebo příměstské), které jsou částečně financovány obcemi, na jejichž území jezdí. Linky slouží společnostem, které jsou vybrány prostřednictvím výběrového řízení. V červenci 2019 to byly: Stalko, PKS „Polonus“ ve Varšavě a PKS Grodzisk Mazowiecki. V současné době jezdí 48 místních linek.

Železniční síť v širším metropolitním území Varšavy provozují další dvě železniční společnosti:

Koleje Mazowieckie (KM)

KM je osobní železniční společnost založená společně samosprávou Mazowieckie vojvodství a Przewozy Regionalne Sp. (v současnosti bez akcií) oddělením svého stávajícího mazovského závodu od této společnosti. Společnost je členem Unie železničních zaměstnavatelů.

Warszawska Kolej Dojazdowa (WKD)

WKD je polský dopravce provozující příměstskou osobní železniční dopravu na vlastní železniční síti spojující centrum Varšavy s obcemi Michałowice, Pruszków, Podkowa Leśna, Milanówek a Grodzisk Mazowiecki jihozápadně od Varšavy.

7.6 Vídeň

Město Vídeň zaujímá v rámci Rakouska zvláštní postavení. Vídeň je zároveň

- Federální hlavní město se sídlem nejvyšších orgánů republiky,
- Spolková země Rakouské republiky,
- Obec ve zvláštní právní formě "statutární město".

O administrativní úkony se stará Úřad vídeňské zemské vlády. V jeho čele stojí ředitel Státního úřadu. Město má celkem 56 magistrátních odborů, z nichž hned několik se věnuje oblasti dopravy.

7.6.1 Řízení města

Verkehrsorganisation und technische Verkehrsangelegenheiten (MA 46)

Za většinu dopravních záležitostí města Vídně odpovídají pracovníci Odboru organizace dopravy a technických záležitostí dopravy (MA 46). Agenda MA 46 zahrnuje dopravní plánování a správu semaforů, dopravního značení, dopravní technologie pro nové komunikace, správu vídeňských cyklostezek a parkovací politiku města. Mezi další agendu odboru patří:

- Tvorba opatření pro chodce
- Rozšiřování sítě cyklostezek
- Správa rekonstrukcí či oprav komunikací - všechny opravy a rekonstrukce jsou koordinována, aby bylo zajištěno, že je jich minimum. Všechny hlavní rekonstrukce ve Vídni jsou uvedeny v databázi. Kromě obsáhlých informací o dopravním narušení databáze uvádí začátek a konec příslušných stavebních prací.
- Kontrola vozidel (STK)
- Řízení dopravy a aktuální informace o provozu (projekt Projektes Verkehrsmanagement Wien – společnost Kapsch a Asfinag)
- Schvalování a koordinace soukromých nároků na veřejný prostor

Straßenverwaltung und Straßenbau (MA 28)

Oddělení silničního hospodářství a silničního stavitelství odpovídá za plánování, výstavbu, údržbu a celkovou správu vídeňských silnic. Patří sem všechny stezky pro pěší, cyklostezky a veřejná prostranství. MA 28 je zodpovědná za plánování projektů, výstavbu, údržbu a celkovou správu vídeňských ulic, včetně všech pěších tras a cyklostezek a dále také za vídeňská náměstí. Společnost ASFINAG (Státem vlastněný podnik pro financování silnic a dálnic) odpovídá za plánování,

výstavbu, údržbu a financování vídeňské dálniční a rychlostní sítě. Údržbu všech městských komunikací zajišťují zaměstnanci MA 28 na náklady města Vídně. Oddělení MA 28 je také zodpovědné za rozvoj a plánování nových komunikací na území města.

Rechtliche Verkehrsangelegenheiten (MA 65)

Oddělení Právní dopravní záležitosti má na starosti dopravně právní problematiku, autoškoly, koncese pro povozy a koňské povozy a jejich provoz a také správu parkovacích míst pro zaměstnance a firmy.

Parkraumüberwachung – Dienststellenleitung (MA 67)

Oddělení má na starosti parkování a přestupkové řízení za parkování v rámci provádění správního trestního řízení a plnění úkolů jako dotčený orgán ve věcech výkonu rozhodnutí s ohledem na porušení patřičného zákona o vozidlech z roku 1967. Oddělení monitoruje krátkodobá stání ve městě prostřednictvím vídeňské městské policie.

7.6.2 Veřejná doprava

Wiener Linien (WL)

Wiener Linien je dceřinou společností WIENER STADTWERKE GmbH. Rozvíjí a provozuje síť pěti linek metra, autobusů a tramvají ve městě a zajišťuje tak roli dopravního podniku ve městě. Přestože WL nejsou součástí správy města Vídně, strategická rozhodnutí stále dělají místní politici Vídně. Nepřímým vlastníkem je město Vídeň. WL má kromě provozu MHD na starosti také údržbu vozidel a související infrastruktury MHD

Der Verkehrsverbund Ost-Region (VOR)

Verkehrsverbund Ost-Region (VOR) je největší dopravní sdružení v Rakousku a od roku 1984 zajišťuje komplexní mobilitu a komplexní služby pro všechny cestující ve Vídni, Dolním Rakousku a Burgenlandu s více než 40 partnery v oblasti železniční a autobusové dopravy. Jedná se o organizaci zajišťující tarifní systém založený na vzdálenosti.

VOR je zodpovědný za plánování, koordinaci a optimalizaci veřejné dopravy ve Vídni a zbylých dvou východních spolkových zemích. Mezi hlavní úkoly VOR patří stanovování tarifů a jízdních řádů, stejně jako obsluha zákazníků a přidělování dopravních služeb. Všechny regionální a městské autobusové spoje ve Vídeňské spolkové zemi, stejně jako část železniční dopravy, jsou organizovány VOR. Experti dopravní asociace z VOR působí i mimo východní region jako iniciátoři a kontakty pro inteligentní a intermodální mobilitu.

Součástí multimodální dopravní strategie VOR je propojení veřejné dopravy s pěšími trasami, nabídkami jízdních kol a také možnostmi P+R a B+R. Mezi další související agendu VOR se řadí řízení kvality poskytovaných služeb veřejné dopravy v regionu a kompletní zákaznický servis a poskytování informací o veřejné dopravě.

S dopravním telematickým projektem *ITS Vienna Region* průběžně vytváří VOR aktuální dopravní data, kombinuje je v intermodálním poolu a využívá je k výpočtu aktuálního obrazu dopravní situace v regionu. Na jedné straně to podporuje spolkové země v e-governmentu a řízení dopravy a na druhé straně se ITS Vienna Region podílí také na vývoji bezplatné aplikace VOR AnachB. Kromě toho je ITS Vienna Region zapojena také do výzkumných projektů a do národních projektů ITS GIP.at, GIP.gv.at a Verkehrsuskunft Österreich (VAO).

7.7 Shrnutí

Tabulka níže představuje ucelený přehled jednotlivých dopravních organizací a institucí souvisejících se správou dopravního systému měst. Vybrána byla referenční města s ohledem na Zadání této studie a do tzv. benchmarkingu bylo zařazeno 6 dalších evropských měst s různými přístupy a fungováním správy dopravního systému.

52/ Přehled referenčních měst a jejich rozdělení správy dopravního systému

Název města	Řízení silniční dopravy ve městě	Udržování silniční infrastruktury města (např. značení, vozovka, SSZ)	Dopravní plánování silničních staveb	Udržování infrastruktury MHD (např. koleje, zastávky, SSZ pro MHD)	Dopravní plánování MHD včetně příměstské železnice	Provozovatel veřejné dopravy	Integrovaná doprava (organizátor)
Praha	TSK	TSK / THMP / ŘSD	MHMP / TSK / IPR	DPP	DPP / ROPID / IPR	DPP + soukromé společnosti v PID	ROPID
Bratislava	GIB	GIB	MIB	DPB	BID	DPB	BID
Budapešť	BK	BK	BK	BKK / BKV	BKK	většina BKV + soukromé společnosti	BKV
Mnichov	VZM / KVÜ	SWM	Oddělení mobility	MVV	MVV	MWG	MVV
Londýn	NMCC	TLRN (TfL), Městské obvody Londýna, London Highways	TfL	TfL / Network Rail / soukromé spol.	TfL, London Rail	TfL / soukromí dopravci	TfL / Lonodn Rail
Varšava	ZR	IN	ZR / IN / AM	IN / ZTM + soukromé společnosti	IN	ZTM – soukromí dopravci	IN
Vídeň	MA 46	MA 28	MA 28	WL	VOR	WL	VOR

Zdroj 52: webové stránky jednotlivých dopravců, organizací a měst

7.7.1 Kooperační (decentralizovaný) systém

Praha

Za kooperační a decentralizovaný systém lze považovat organizaci a přístupy vedení dopravy v Praze. Na jedné straně lze tvrdit, že má Praha v porovnání s ostatními referenčními městy (viz tabulka výše) relativně velké množství organizací, na druhou stranu je z analýzy v kapitole 6 (Přímé zkušenosti subjektů) patrná jistá míra překrývání kompetencí, dublování agendy a nejasného řízení některých složek dopravy ve městě (např. telematické systémy, správa infrastruktury), které plynou z nejasného majetkového poměru či komplikovaného rozdělení správy.

Bratislava

Za systém kooperačního charakteru lze považovat rozdělení správy v Bratislavě, kde jsou dány poměrně jasné kompetence Generálního investora Bratislava, který v sobě zahrnuje agendu správy komunikací a dohledu nad rekonstrukcemi a stavbami silniční dopravní infrastruktury na základě rozhodnutí města. Podobnou roli jako pražský IPR zastává v Bratislavě MIB, který plní funkci odborného

a koncepčního pracoviště v oblasti rozvoje města. Oproti IPR však nespolupracuje na významných rozhodnutích ve těchto oblastech. Veřejná doprava je podobně jako v Praze organizována a rozvíjena BID (obdoba pražského ROPID) a provoz zajišťuje DPB.

Mnichov

Město Mnichov se řídí kooperativním přístupem k řízení dopravy. Silniční dopravu zajišťují pracoviště města Mnichova, nicméně v rámci veřejné dopravy město pod svým 100% vlastnictvím přenechalo kompetence komunální dodavatelské a servisní společnosti SWM, respektive jejím dceřiným společnostem MVG (provoz) a MVV (plánování, integrovaná doprava).

7.7.2 Centralizovaný systém

Varšava

Zcela odlišný a z velké části centralizovaný systém správy dopravního systému města je nastaven v polské Varšavě, kde veškerá správa silniční i veřejné hromadné dopravy je zajištěna různými odděleními Kanceláře pro řízení silničního provozu (ZR) a Kanceláře Infrastruktury (IN) spadající pod magistrát města. Provozovatel veřejné hromadné dopravy ZTM má funkci zajištění dopravního podniku ve městě.

Londýn

Za obdobný způsob centrálního řízení dopravy ve městě lze považovat londýnský systém, kde hlavním správním orgánem zodpovědným za dopravu v oblasti je Transport for London (TfL). Samotný provoz VHD je naopak z velké části zajištěn soukromými dopravci (London Overground, příměstská železnice, autobusová doprava). U londýnského metra má TfL na starosti všechny aspekty správy a provozu. V oblasti údržby silniční infrastruktury i infrastruktury pro MHD je opět řídicí organizací TfL, které si dále najímá soukromé společnosti. Londýnský typ správy dopravního systému je tak svrchu centralizovaný, ale prakticky lze v případě správy a provozu veřejné dopravy hovořit o otevřeném trhu (s výjimkami např. londýnského metra).

Budapešť

Město Budapešť lze taktéž považovat za centralizovaný systém přístupu k organizaci dopravy ve městě. Agenda silniční dopravy je řešena příslušným Oddělením dopravy. Velkou změnou v oblasti organizace správy dopravy ve městě bylo však založení Budapešťského dopravního centra (BKK) v roce 2010, který silně centralizoval do té doby silně roztržitou agendu správy dopravního systému ve městě. BKK začlenila do své činnosti a částečně integrovala agendu Oddělení dopravy primátora, společnosti BKV, údržby veřejného prostranství a celý rozsah úkolů společnosti Parking Kft. Közhaznó a Provozovatele městské taxislužby, a další. BKK tak v současnosti funguje jako dominantní řídicí organizace dopravy (silniční i veřejné hromadné) ve městě.

Vídeň

Podobně jako v případě Varšavy představuje organizace dopravy ve Vídni zcela centralizovaný systém s vysokými kompetencemi místních úřadů a příslušných oddělení. Za většinu dopravních záležitostí města Vídně odpovídají pracovníci Odboru organizace dopravy a technických záležitostí dopravy (MA 46). Veřejná doprava je centrálně zajištěna pomocí provozovatele MHD – Wiener Linien a organizátora dopravy VOR, který kromě Vídně organizuje dopravu také v dalších dvou východních spolkových zemích. Správu dopravního systému ve Vídni lze považovat za nejvíce centralizovanou ze všech porovnávaných měst.

8 VYMEZENÍ CÍLŮ PRO NÁVRH SCÉNÁŘŮ

Na základě diskuse s představiteli jednotlivých organizací byly analyzovány konkrétní problémy, které se v současné podobě přístupu řízení města Prahy vyskytují. Tyto cíle jsou blíže popsány v kapitole 6 SOUHRN ZJIŠTĚNÍ. V kombinaci se zjištěnými závěry této části studie bylo na základě analýzy přístupů správy dopravního systému vybraných evropských měst zjištěna relativně velká míra decentralizace správy dopravy ve městě a pražský přístup byl zařazen do kategorie kooperačního přístupu správy dopravy. Podobný přístup byl analyzován v rámci organizací města Bratislavy a Mnichova. V případě Bratislavy byl na základě podrobné analýzy a rozhovorů zjištěn pokročilejší a provázanější systém dopravních organizací ve městě, a to převážně v oblasti Generálního Investora Bratislavy v oblasti silniční dopravy a komunikace s příslušnými odděleními městské státní správy a samosprávy. Systém správy dopravního města Bratislavy však lze v obecné rovině vzhledem k současnému rozložení kompetencí v Praze považovat za natolik odlišný, že není možné přistoupit na kompletní změnu v oblasti řízení po vzoru Bratislavy.

Z historického hlediska působících organizací v Praze proto bude sledován cíl zejména centralizované skupiny. V současné době lze Prahu zařadit spíše do decentralizovaného systému. Prohlubována tak bude ve Strategické části této studie spíše koordinace a informovanost v rámci kooperačního decentralizovaného přístupu po vzoru Mnichova nebo Bratislavy. Centralizovaná organizace dopravy (Vídeň, Budapešť, Londýn, Varšava) bude také zvažována v jednom ze scénářů, ale její realizace by si vyžádala významné změny v organizaci a struktuře dnešního uspořádání.

Pro následující části studie (návrh 3 scénářů) lze proto sledovat jednotlivé konkrétní cíle změny organizace v Praze, které jsou funkční hlavně v nejvíce strukturou podobné Bratislavě, částečně i v Mnichově, a kterými se Praha může inspirovat.

Hlavní oblasti k řešení ve strategické části byly na základě analytické části identifikovány tyto:

- Snížení vnitřní neefektivity;
- Zmírnění vlivu svébytnosti MČ a SSÚ;
- Lepší informační propojení subjektů;
- Provázání strategií a koncepcí;
- Vypořádání nedořešených vlastnických vztahů;
- Nedostatečné finanční ohodnocení pracovníků;
- Změna stavební legislativy a úředního schvalování.

C STRATEGICKÁ ČÁST

9 VÝCHODISKA NÁVRHŮ

Strategická část přímo navazuje na analytickou část a její zjištění. Na základě analýzy současného rozdělení kompetencí, rozhovorů se zástupci subjektů a rešerše zahraničních přístupů, byly vytvořeny cíle a opatření strategické části.

Jejími hlavními cíli jsou:

- Přehled hlavních úzkých míst a bariér aktuálního nastavení;
- Návrh cílového stavu – možnosti zjednodušení pro jednotlivé oblasti;
- Praktická implementační mapa postupu nasazení doporučených změn, nastavení dalších kroků/opatření (akční plán).

9.1 Identifikace úzkých míst a bariér

9.1.1 Vnitřní neefektivita složek města

Název problému z analytické části	Součet zmínek
Nepochopení nebo výhrady k činnosti OICT	5,0
Politický vliv na pořadí staveb	3,5
Závislost na osobních vazbách	3,5
Nízká míra sdílení a využívání získávaných dat	3,0
Vendor lock-in	2,5
Zbytná byrokracie a postupy uvnitř HMP	2,0
Nedostatek prostoru pro koncepční činnost	1,5
Roztříštěnost IT systémů	1,5
Celkem	22,5

Z rozhovorů vyplynulo několik různých bodů vnitřní neefektivity. Zásadním je nízká míra sdílení a využívání získávaných dat. Přestože platforma Golemio nebo web opendata již několik let existuje, zásadní obsah z městských detektorů, sčítačů, měřících stanic, sítí, vlastních databází a dalších součástí zde zatím dostupný není (ani neveřejně). S tím souvisí roztříštěnost IT systémů, které každý subjekt (historicky) používá nebo vyvíjí.

Sdílení nebo získání dat ke mnohdy závislé na osobních vazbách. Ty jsou často nezbytné také pro efektivní nebo pružnou reakci složek směřující k řešení naléhavého problému, někdy dokonce k odblokování „neprůchodnosti“.

Nové organizace OICT a THMP, které zatím tyto vazby vytvořeny nemají, stojí dodnes částečně mimo odborné, avšak často neformální diskuse, přestože by mohly být přínosnými účastníky. Zejména u OICT se pak jejich činnost setkává i s nepochopením nebo neznalostí jejich cílů. V žádném případě nelze činnost OICT vnímat jako duplicitní či nadbytečnou, nicméně podstatná míra neefektivity plyne ze vzájemného nepochopení cílů.

Při projednávání a spolupráci se zejména INV MHMP někdy setkává se zhoršenou komunikací s městskými subjekty. K řešení přistupují nezřídka formalisticky, jako by se jednalo o zcela cizí subjekty, a nikoliv o jinou složku města s podobným cílem. INV MHMP je zároveň vystaveno nadměrnému

byrokratickému a formalistickému přístupu v rámci MHMP. Při změně politické reprezentace také nastávají změny priorit a práce na projektech z minulého volebního období je nezřídka zmařena odložením nebo zrušením projektu.

9.1.2 Nadměrný a rozhodující vliv MČ a SSÚ

Název problému z analytické části	Součet zmínek
(Ne)naplňování existujících koncepcí	5,0
Svébytnost MČ a SSÚ	5,0
Absence zodpovědnosti	3,5
Politický vliv na pořadí staveb	3,5
Roztříštěná správa komunikační sítě (MČ, SSÚ)	3,5
Celkem	20,5

Větší a komplexnější projekty jako rekonstrukce významných ulic, stavbu tramvajové trati a jiné, dle zákona nestrategické stavby, poptává, vede nebo řídí MHMP, včetně počátečních fází a zpracování urbanistické studie pod hlavičkou IPR. Územní a stavební řízení ale následně spadá pod 22 správních obvodů městských částí, které mají finální rozhodovací pravomoc.

Urbanistickou studii dojednaný kompromis pak může být zablokovan dodatečnými požadavky nebo nesouhlasem městské části, přestože byla ke zpracování studie přizvána. Dle vyjádření oslovených subjektů se jedná spíše o dlouhodobý problém v podobě personálního obsazení úřadů a odlišného názoru než rozporu s aktuální politickou reprezentací.

9.1.3 Nedostatečné informační propojení subjektů

Název problému z analytické části	Součet zmínek
Chybí propojení organizací	4,0
Pozdní zapojení do projektů jiných subjektů	4,0
Průtahy celkových rekonstrukcí a složitá koordinace	4,0
Obtížná koordinace se síťáři	3,5
Celkem	15,5

Mnohokrát zmiňovaný příklad dobré praxe při přípravě rekonstrukce Barrandovského mostu je jen obtížně opakovatelný. Kromě toho, že na opatření byla všeobecná shoda, byla příprava vysoce časově i personálně náročná, a schůzky na nejvyšší úrovni se konaly každý týden. Toto nasazení však nelze realizovat u všech (větších) projektů.

Při přípravě pak může nastat pocit o vynechání z rozhodování nebo účasti na urbanistické studii. Identifikovány byly tři nejčastější příčiny:

1. Opomenutí nebo pocit neúčelnosti zapojení ze strany zadavatele nebo zpracovatele;
2. Nízká zájem (zástupců) dotčeného subjektu, případně rozdílný názor vnitřních složek subjektu;
3. Subjekt se s řešením neztotožní a poté ho v dalších fázích projektu vetuje / podává zásadní připomínky.

První důvod by nastávat neměl a dle ODO MHMP se to ani nestává, nebo jen zřídka. Častější jsou spíše další dva důvody, kdy se některý ze subjektů vnitřně nebo navenek s řešením neztotožní, případně má později (relevantní) námitky ke konkrétnímu vzniklému řešení (například umístění stromů, druh

stromu a podobně). Tyto vjemy mají být součástí urbanistické studie, je však na vnitřní komunikaci subjektů, aby na jednáních přednášely souhrnné stanovisko celé organizace.

9.1.4 Oddělenost a (ne)naplňování strategií a koncepcí

Název problému z analytické části	Součet zmínek
(Ne)naplňování existujících koncepcí	5,0
Chybí propojení organizací	4,0
Oddělenost koncepcí organizací	3,0
Nedostatek prostoru pro koncepční činnost	1,5
Celkem	13,5

Všechny subjekty, organizace nebo MČ mají zpracované různé koncepce a strategie rozvoje. Koncepce ale nebývají funkčně nebo časově provázané, mají rozdílné časové horizonty a výhledy a podobně. Dopady jejich činností se přitom ovlivňují.

Někteří zástupci také otevřeně přiznali, že všechny existující koncepce důsledně neznají nebo se v nich neorientují. Naplňování vlastních koncepcí je pak spíše důsledkem než příčinou. Pro prováděné projekty plynoucí z úsudku subjektu a aktuálních potřeb je zpětně hledána opora ve strategických a koncepčních dokumentech.

Souvisejícím nedostatkem je oddělená příprava finančních plánů. Možná spolupráce nebo synergické efekty mohou skončit na nedostatku finančních prostředků pro daný projekt (rok) a podobně. V jiných případech zase do stejné oblasti investuje více složek města, do jiných naopak žádná.

9.1.5 Roztříštěnost a soukromé vlastnictví infrastruktury

Název problému z analytické části	Součet zmínek
(Ne)naplňování existujících koncepcí	5,0
SSZ v soukromém vlastnictví	3,5
Vlastnictví po provedení investice	2,5
Pomalé šíření preference MHD	2,0
Celkem	13,0

Vlastnictví prvků, součástí a správa pražských veřejných prostranství je velice fragmentovaná. Kromě města, městských subjektů a MČ mají vlastnické zastoupení v dopravě na území Prahy i státní subjekty (ŘSD, SŽ), správci inženýrských sítí a v některých případech dokonce soukromé osoby nebo subjekty. S již tak roztříštěným vlastnictvím se pojí správčovství, které je ještě komplikovanější.

Nedořešené převody vlastnictví po provedení investice se netýkají jen vztahů se soukromými subjekty, ale i vnitřních částí Prahy. Zejména odbor INV MHMP mívá po provedení investice obtíže s předáním majetku do správy HOM MHMP nebo jiné městské organizace. Například tunel Blanka odbor INV MHMP provozoval několik let, než došlo k převzetí díla ze strany TSK. Historicky má navíc v majetku nepřevedený majetek, který musí obhospodařovat, na což nemá personální ani odborné kapacity.

Nejzávažnějším problémem soukromého vlastnictví v dopravě se týká SSZ. Vlastnictví SSZ se může zdát jako nepodstatný detail, má však zásadní dopad na veškerou dopravu. Neudržované, koncepčně přežitě nebo současnému provozu neodpovídající nastavení SSZ negativně ovlivňuje plynulost pěší i silniční dopravy. Takové signalizace v současnosti neumožňují nasazení preference pro autobusy,

často bývají v nepřetržitém provozu a některé pak běží v pevném cyklu a nereagují na skutečnou poptávku vozidel nebo chodců.

Vzhledem k faktu, že se jedná o zhruba 100 SSZ (cca 15 % z celkového počtu) jde o nezanedbatelný problém. Problém byl uveden již v P+ z roku 2019 a za více 4 roky prakticky nedošlo ke změně.

9.1.6 Nedostatečné finanční ohodnocení pracovníků

Název problému z analytické části	Součet zmínek
Nedostatečné finanční ohodnocení pracovníků	6,0
Dlouhý a nepředvídatelný proces schvalování	3,0
Nedostatek lidí na MČ a SSÚ	3,0
Celkem	12,0

Zásadním problémem objevujícím se v různých podobách se ukázalo nedostatečné finanční ohodnocení pracovníků. To se týká nejen přímo zapojených organizací (zejména příspěvkových organizací), ale obecně státní správy a samosprávy, se kterými se subjekty při vykonávání činností setkávají. Odborné nebo výkonné pozice, často požadující vysokoškolské vzdělání, jsou hodnocené tabulkovými platy nebo mzdami, které bez (nezaručeného) osobního ohodnocení nedosahují průměru pražských mezd, a někdy ani celorepublikového průměru. Ani se započítáním osobního ohodnocení se nejedná o finančně lákavé nabídky.

Nízká atraktivita pozic a vysoká náročnost se odráží v nedostatku pracovníků, což prodlužuje nebo omezuje projednávání, komunikaci nebo součinnost. Nízké finanční ohodnocení zároveň neláká kvalitní, odborně vzdělané nebo vysoce kvalifikované pracovníky, kteří naleznou srovnatelné uplatnění s lepším ohodnocením v soukromém sektoru. Stejně platí i pro absolventy vysokých škol. Prakticky jedinou situací, kdy do zejména příspěvkových organizací kvalitní uchazeč nastoupí, je opravdový zájem o obor (dopravu) a částečná finanční nezávislost.

9.1.7 Nefunkčnost stávající stavební legislativy a souvisejících předpisů

Název problému z analytické části	Součet zmínek
Absence zodpovědnosti	3,5
Dlouhý a nepředvídatelný proces schvalování	3,0
Vlastnictví po provedení investice	2,5
Stanoviska PČR	2,0
Stavební legislativa	1,5
Celkem	12,5

Stavební legislativu pro dopravní stavby je nutné změnit. Současný formalistický a technicistní přístup často nesmyslně paralyzuje přípravu a realizaci staveb. Dle INV MHMP je dnes 70 % inženýringu byrokracie, někdy způsobená i samotnými složkami HMP.

Pokud dojde ke shodě účastníků na (technickém) řešení projektu a jeho vypracování, nastává obtížně předvídatelná část v podobě úředního schvalování. Proces rozhodování je nepředvídatelný a zdlouhavý a jeden účastník procesu může blokovat dohodu více městských subjektů s odborností. Ve výsledném rozhodnutí (například stavebním povolení) se pak často nachází pouze převzaté připomínky dotčených subjektů, bez jakékoliv korekce nebo posuzování účelnosti. Tyto body dokument neúměrně prodlužují, činí nesrozumitelným a mohou si i protiřečit.

Opakovaným napadáním rozhodnutí pak může ze strany jakéhokoliv subjektu nebo veřejnosti docházet k blokadě důležitých staveb. Příkladem je Radlická radiála, kde je opakovaně (účelově) napadána podjatost rozhodujících osob.

9.2 Scénáře vývoje

Opatření a aktivity jsou návrhem zpracovatele, které byly s městskými subjekty konzultovány z pohledu proveditelnosti a možných přínosů. Nejedná se o postoj daných subjektů ani zadavatele (ODO), byť některé návrhy vycházejí z návrhů subjektů.

Vize a základní strategické směřování je vypracováno ve 3 scénářích:

- **Konzervativní scénář:** Menší úpravy stávajícího decentralizovaného (kooperačního) systému;
 - Realizovatelný na úrovni vedoucích pracovníků a středního managementu.
- **Rozvojový scénář:** Větší úpravy stávajícího decentralizovaného (kooperačního) systému;
 - Realizace aktivit vyžaduje schválení Radou nebo Zastupitelstvem hl. m. Prahy;
- **Přeměna na centralizovaný systém:**
 - Vyžaduje legislativní nebo jiné změny mimo kompetence MHMP a podřízených subjektů.

Návrh úprav, jednotlivých opatření a míra jejich progresu bude záležet na konkrétním scénáři. Rozdělení do scénářů je uvedeno v příloze 3. Přiřazení je vyjádřeno 3 možnostmi, které popisuje následující tabulka.

53/ Škála přiřazení aktivit scénářům

Zařazení	Význam
ano	Aktivita navržená k realizaci v daném scénáři
možnost	Aktivitu je možné, ale není nezbytné realizovat
ne	Aktivita není navrženo v daném scénáři realizovat

Zdroj 53: vlastní zpracování

V některých případech může být přiřazení shodné pro více scénářů. Cílem strategické části je předložit smysluplný návrh změn, který by měl být věcně a procesně proveditelný. Některá opatření mohou být kontroverzní nebo obtížně (politicky) průchodná. Reagují nicméně na současné identifikované problémy a je korektní je uvést.

Navržená opatření a aktivity mohou sloužit jako návrh možných úprav jak pro jednotlivé subjekty, tak zejména pro politickou reprezentaci. Jejich součástí je i posouzení potřebných změn, vyčíslení nákladů ke změně a rovněž předpokládaných úspor po uskutečnění opatření. Rozdělení a odhady nákladů jsou uvedeny v příloze 3.

Formulace přínosů

Pro kvantifikaci přínosů aktivit je použita semikvantitativní analýza. Hodnoceny jsou čtyři parametry: náročnost zavedení aktivity, investiční náklady aktivity, úspora investičních nákladů a úspora provozních nákladů. Stanovení parametrů proběhlo odborným odhadem. Slovní vyjádření byla poté převedena na číselné hodnocení podle klíče, který ukazuje tabulka níže.

54/ Číselná hodnocení parametrů přínosů

Číselná hodnota	Náročnost zavedení aktivity	Investiční náklady aktivity	Úspora investičních nákladů	Úspora provozních nákladů
0,0	vysoká	stovky milionů	minimální	minimální
0,2	-	desítky milionů	desítky tisíc	desítky tisíc
0,4	-	miliony	stovky tisíc	stovky tisíc
0,5	střední	dle projektů	dle projektů	dle projektů / dle provedení
0,6	-	stovky tisíc	miliony	miliony
0,8	-	desítky tisíc	desítky milionů	desítky milionů
1,0	nízká	minimální	stovky milionů	stovky milionů

Zdroj 54: vlastní zpracování

Aritmetickým průměrem těchto čtyř dílčích přínosů byl stanoven celkový přínos aktivity. Vypočtené číselné hodnoty byly pro snazší interpretaci převedeny do pětiúrovňové slovní stupnice, viz následující tabulka.

55/ Vyhodnocení celkového přínosu aktivity

Hodnota od	Hodnota do	Celkový přínos
0,00	0,19	nízký
0,20	0,39	nízký až střední
0,40	0,59	střední
0,60	0,79	střední až vysoký
0,80	1,00	vysoký

Zdroj 55: vlastní zpracování

Aktivita s celkově „nízkým“ přínosem se v návrzích nevyskytuje. Nejnižší vypočtený celkový přínos spadá do kategorie „nízký až střední“, takových opatření je celkem 24. Do pásma „středního“ přínosu spadá 38 aktivit, 14 aktivit poskytuje „střední až vysoký“ přínos a 4 aktivity mají přínos „vysoký“. Nejvyšší vypočtenou přínosnost má aktivita „1.5.2.a: Provádění předprojektové přípravy“ s číselnou hodnotou 0,90.

10 STRATEGICKÝ CÍL 1: ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY

10.1 Specifický cíl 1.1: Snížení vnitřní neefektivity

10.1.1 Opatření 1.1.1: Zveřejňování maximálního množství dat subjektů

Pro efektivní fungování jakéhokoliv subjektu jsou data esenciální součástí. Stejně to platí i při spolupráci nebo spolupůsobnosti více subjektů ve stejné oblasti. Každá organizace v současnosti sbírá nějaká data se vztahem k dopravě, často však nejsou dále využívána. Analýza není prováděna ani v rámci daného subjektu, natož pak jinými subjekty. IPR a OICT si dnes vedou tzv. „katalog zavřených dat“, ve kterém evidují vznikající data, ke kterým ostatní subjekty nemají přístup.

Ostatní zároveň často nemají přehled, jaká data u jiných subjektů vznikají či existují, aby si je mohli případně vyžádat. Data někdy nejsou dostupná ani vlastním subjektům, protože například některé telematické systémy nejsou integrovány nebo zapojeny do současných systémů. Již P+ zmiňuje, že některá SSZ nejsou připojeny na HDŘÚ a nelze s nimi tedy dostatečně pracovat pro sledování nebo ovlivňování dopravního proudu. Zástupce THMP opakovaně poukázal na množství rozličných kamerových systémů různých zřizovatelů a s různou mírou integrace do městského kamerového systému.

Základem smart city je efektivní využívání (omezených) zdrojů zejména jejich sdílením, ať už jde o zdroje prostorové, surovinové, datové nebo jiné, s cílem zajistit udržitelnost a vyšší kvalitu života. Cílem tedy není data pouze zveřejňovat, jako se to děje v současnosti, ale aktivně provádět jejich analýzu, sledovat trendy, predikovat vývoj a využívat tyto výstupy k ovlivňování systému do budoucna.

Využívání dat má dvě časové roviny: dlouhodobou a krátkodobou. Dlouhodobá znamená zpětnou analýzu delšího časového úseku (měsíce, roky) pro sledování dlouhodobých trendů, typů chování, periodických změn a podobně. Využití je zejména pro střednědobé a dlouhodobé plánování rozvoje města, výstupy by využíval například IPR, ROPID nebo TSK.

Pro krátkodobé využívání dat je nezbytné data poskytovat online, v kroku například 5 nebo 15 minut. Analýza aktuálních výstupů by byla použita pro řízení dopravního proudu (DPP, ROPID, TSK). Projevit se může změnou parametrů na SSZ, v navigačních aplikacích, monitorování parkovacích kapacit, obsazenosti vozidel VHD a podobně.

V obou případech je ale podmínkou data poskytovat v otevřeném formátu, dostatečně kvalitní a z vypovídající sítě. Cílem nemusí být poskytovat všechna data široké veřejnosti (byť to není překážkou), ale odborné veřejnosti a zapojeným subjektům.

Mezi hlavní aktivity opatření 1.1.1 patří:

- a. Vytvoření katalogu získávaných dat pro každou organizaci;
- b. Měřená a získávaná data integrovat do jednoho IT systému;
- c. Zpřístupnit vlastní data ostatním subjektům (odborné veřejnosti);
- d. Vybraná data zveřejňovat široké veřejnosti.

Vytvoření katalogu získávaných dat pro každou organizaci

Katalog bude obsahovat základní popis datové sady, atributy, rozsah sítě měřících bodů a podobně. Znalost dostupných dat usnadní jejich využívání v rámci města a odstraní duplicitu v jejich získávání.

Měřená a získávaná data integrovat do jednoho IT systému

Historickou roztříštěnost IT a telematických systémů je nutné snížit a umožnit jednotný přístup k získávaným datům. Jedná se o předstupeň k efektivnímu získávání a využívání informací nad vznikajícími daty.

Některé systémy mohou být zatíženy principem vendor locku, může se jednat o „pohrobky“ dotačních titulů nebo jsou zastaralé či neudržované. Tento stav je žádoucí ve střednědobém horizontu odstranit.

Zpřístupnit data ostatním subjektům (odborné veřejnosti)

Data integrovaná do jednotné platformy a v otevřeném formátu budou k dispozici ostatním organizacím na základě personalizovaného přístupu. To umožní jednorázové využití nebo dlouhodobé propojení do aplikací.

Některé subjekty dnes využívají data soukromých subjektů (například Waze, Google), podmínkou je nešíření na veřejnost, využití v rámci města by však bylo žádoucí. Data o cestách by kromě IPR mohli využívat také ROPID nebo TSK.

Vybraná data zveřejňovat široké veřejnosti

Některá data nebo analyzované výstupy je vhodné zveřejňovat v reálném čase. Aktuálním příkladem je poloha spojů MHD, která je integrována do vyhledávačů a aplikací. Podobným způsobem mohou být využita i jiná dopravní data, jako obsazenost vozidel, stupeň dopravy, parkovací kapacity a podobně.

10.1.2 Opatření 1.1.2: Sjednocení a logické rozdělení správy majetku ve veřejném prostoru

Mobiliář, zeleň, chodníky a další objekty veřejného prostoru dnes vlastní mnoho institucí. Každý subjekt pak zajišťuje správu a údržbu jím vlastněných prvků svépomocí nebo pomocí externího subjektu. Těch tak v rámci Prahy působí velké množství.

Často pak nastávají situace, kdy je nejasné nebo komplikované vlastníka snadno určit. Nejasná je situace i pro občany, kteří se zpravidla obrací na MČ, ale bývá jim odpovězeno, že například chodník spravuje magistrát, TSK nebo jiný subjekt. K předání nebo vyřešení podnětu ne vždy dochází, pro dané subjekty se navíc vzhledem k jejich hlavnímu zaměření nemusí jednat o prioritě. Nejnázornější je toto dělení při provádění zimní údržby, kdy jsou chodníky různých vlastníků (správců) odklizeny různými způsoby a v různých časech.

Řešením je provedení analýzy současného stavu a jeho úprava. Mezi hlavní aktivity opatření 1.1.2 patří:

- a. Provedení analýzy vlastníků a správců majetku ve veřejném prostoru v celé Praze;
- b. Úprava vlastnictví podle nastavených pravidel;
- c. Snížení počtu správců.

Provedení analýzy vlastníků a správců majetku ve veřejném prostoru v celé Praze

Ke zjištění fragmentace veřejného prostoru z hlediska vlastnictví a správcovství slouží provedení analýzy na toto téma. Analýza by měla zároveň určit odpovědnost ve sporných případech, jako například kdo má provádět ořez dřevin zasahujících do profilu chodníku nebo vozovky. Výstupy analýzy by měly být městskými subjekty respektovány, aby problém nezůstával neřešen zříkáním se odpovědnosti.

Úprava vlastnictví podle nastavených pravidel

Druhým krokem analýzy je návrh řešení. Je k diskusi, zda například izolační zeleň podél komunikace má spravovat TSK jako vlastník komunikace, MČ na jejímž území se zeleň nachází, majitel pozemku (Praha, SŽ, soukromý vlastník), správce nebo jiný subjekt. Jako příklad systematizace majetkových poměrů může sloužit několik let běžící proces mezi Českými drahami a Správou železnic.

Rozdělení záležitostí na dohodě účastníků a autorů návrhu předmětné analýzy. Vytvořená pravidla by měla být jednotná pro území celého města a respektována i u budoucích investičních akcí. Současný majetek bude převeden dle vytvořených pravidel.

Snížení počtu správců

Pro snížení duplicit a provozních nákladů je možné uvažovat o snížení počtu správců majetku na území Prahy dle jeho typu. MČ zpravidla zřizují vlastní technické služby nebo najímají externí subjekty, všichni přitom provádějí podobné činnosti. Například zastřešení celopražskou organizací povede ke sjednocení úrovně služeb, sdílení dostupných služeb, prostředků i pracovního vytížení.

10.1.3 Opatření 1.1.3: Zavedení projektového manažera pro větší investiční projekty

Příprava staveb, vypořádávání námitek a celkově posun k realizaci dle provedených rozhovorů do velké míry závisí na osobě náměstka pro dopravu a jeho osobním nasazení. Vhodnější by bylo, aby tuto roli vykonávala osoba pověřená pravomocemi (pro definovanou oblast), která by jednala ve jménu náměstka/radního pro dopravu.

V reakci na tuto skutečnost se navrhuje zřídit pozici projektového (investičního) manažera / zmocněnce pro definovanou oblast, případně malý tým, který by tuto agendu zajišťoval. Pro zajištění kredibility a respektovanosti by členové týmu byli vybíráni otevřeným výběrovým řízením a měli úzké kontakty na vrcholné představitele města. Funkce by měla zahrnovat i možnost vystupovat jménem města.

Hlavní aktivity opatření 1.1.3 jsou:

- a. Zřízení projektového manažera větších infrastrukturních projektů;
- b. Výběr otevřeným výběrovým řízením;
- c. Vymezení kompetencí, pracovního plánu a odpovědnosti.

Zřízení projektového manažera větších infrastrukturních projektů

Projektový manažer odborně vede a odhlíží na přípravy projektů. Úkoluje dotčené subjekty, zajišťuje časový plán a postup prací, řeší případné neshody mezi subjekty nebo se soukromými subjekty.

Výběr otevřeným výběrovým řízením

Obsazení týmu bude vycházet z otevřeného výběrového řízení. Vybraní členové týmu mají být nadstraničtí a stabilní osobností s dlouhodobou působností. Znalost prostředí Prahy a zkušenosti v řešení často typově podobných záležitostí přispějí k efektivitě řešení problémů.

Vymezení kompetencí, pracovního plánu a odpovědnosti

Navržená pozice bude mít vymezené kompetence, pracovní plán a odpovědnost. kromě dohledu nad projekty může sloužit i jako odborný (pomocný) hlas při rozhodování.

Náměstek/radní pro dopravu a politická reprezentace bude mít při rozhodování vliv na konečné rozhodnutí. Odlehčením od této časově a administrativně náročné agendy zbude členovi Rady více

prostoru pro přípravu a realizaci dlouhodobých a strategických řešení, zajišťování financování a podobně.

10.1.4 Opatření 1.1.4: Společná informační schůzka subjektů k dopravě

V rámci zefektivnění příprav a realizací dopravních změn v systému v Praze je nutná koordinace a informovanost všech zapojených subjektů. Cílem tohoto opatření je prohloubit informovanost mezi dopravními subjekty u střednědobých a dlouhodobých záměrů. Zároveň dojde

Aktivitou opatření 1.1.4 je iniciace a pořádání společných informačních schůzek ze strany MHMP.

Iniciace a pořádání společných informačních schůzek ze strany MHMP

Pomocí pravidelných informačních schůzek zhruba dvakrát ročně, na které budou zvány všechny organizace, dojde k představení střednědobých a dlouhodobých plánů. Lepší vzájemná informovanost a neformální setkávání zvýší povědomí a spolupráci subjektů.

Cílem těchto schůzek není nahradit nebo dublovat již fungující komise pro dopravní organizace (například komise Doprava), ale vytvořit platformu pro představení aktuálních připravovaných projektů v rámci jednotlivých organizací (například s výhledem do 5 let) a navázat případnou větší spolupráci mezi organizacemi v raných fázích projektů tak, aby docházelo ke zvýšení informovanosti i o projektech ve střednědobých (ekonomických) plánech.

V rámci těchto schůzek se předpokládá široké zapojení pražských subjektů, včetně například INV MHMP, PKD MHMP nebo náměstka pro dopravu. Dalšími účastníky budou subjekty ze Středočeského kraje (odbor dopravy, IDSK, KSÚS) a vybrané státní organizace (ŘSD, SŽ).

Opatření 1.1.4 synergicky působí s opatřením 2.1.1 Vytvoření společné aplikace pro sdílení projektů.

10.1.5 Opatření 1.1.5: Schválení střednědobého plánu investic a rozvoje zastupitelstvem

Podle zákona o zápočtových pravidlech územních rozpočtů se finanční hospodaření obce řídí vedle rozpočtu i střednědobým výhledem rozpočtu. Střednědobý výhled rozpočtu se dle uvedeného zákona sestavuje zpravidla na 2 až 5 let následujících po roce, na který se sestavuje roční rozpočet (to znamená, že obec by měla mít v každém případě sestaven střednědobý výhled rozpočtu alespoň na 2 roky následující po roce, na který se sestavuje roční rozpočet).

Střednědobý plán investic je jedním z dílčích vstupů pro vytvoření střednědobého výhledu rozpočtu. Zpracování tohoto plánu je však žádoucí zejména z hlediska strategického plánování. Strategické plány obsahují nezbytný strategický akcent postupného rozvoje území. Naplňování opatření je však z hlediska implementace podmíněno zajištěním adekvátního financování jednotlivých projektů. Tyto projekty by na sebe měly logicky a časově navazovat tak, aby byla zajištěna maximální efektivita realizace opatření a zároveň minimální míra zbytečného zatížení území.

Schválení závazného střednědobého plánu investic je vhodným nástrojem pro zajištění potřebné stability a kontinuity při přípravě projektů, resp. návaznosti zpracování jednotlivých stupňů projektové dokumentace, jejichž finanční zajištění je často finančně náročné a samosprávou podhodnocené, a následné realizace.

I přes možnou nestabilitu globálního / národního obchodního trhu a zajištění dodavatelských řetězců z důvodů nepředvídatelných událostí závazné schválení střednědobého plánu zastupitelstvem města pomůže zvýšit předvídatelnost a možnost plánování s realizací budoucích investic.

Hlavní aktivity opatření 1.1.5 jsou:

- a. Koordinace příslušných městských a externích stakeholderů;
- b. Prioritizace projektů a návrh střednědobého plánu investic;
- c. Schválení plánu investic a rozvoje.

Koordinace příslušných městských a externích stakeholderů

Efektivní plánování investic je nedílně spjato s nutností disponovat maximální mírou nejen veřejně, ale také interně dostupných informací o plánovaných činnostech v území, které by mohly investice ovlivňovat. Různé subjekty plánují různé projekty, jejichž územní nebo tematická blízkost může být zásadní pro plánování navazujících akcí. Vhodná koordinace a spolupráce, resp. vzájemná integrace těchto projektů může přinášet nejen časové, ale také finanční úspory.

Prioritizace projektů a návrh střednědobého plánu investic

Připravovaných projektů napříč oblastmi je mnoho a napjaté rozpočty místních samospráv nejsou schopny podpořit všechny. Prioritizace projektů na delší časové období pomůže zejména vyhradit dostatečné finanční prostředky na zpracování projektové dokumentace a případnou realizaci projektů.

Schválení plánu investic a rozvoje

Závazné schválení střednědobého plánu investic zastupitelstvem města zajistí potřebnou kontinuitu přípravy prioritních investic. Tím dojde k omezení možností jednotlivců nebo jiných zainteresovaných skupin nežádoucím způsobem ovlivňovat přípravu jednotlivých investičních akcí, protože přijímání změn v dokumentu podléhá schválení zastupitelstvem města.

10.1.6 Opatření 1.1.6: Vyšší zapojení OICT do projektů jiných městských subjektů

Role operátora ICT zůstává většinou městských subjektů nedokonale uchopena. Nejasnosti panují ve vymezení jeho činnosti, šíři zaměření nebo možnostech spolupráce.

Existence OICT má dle zpracovatele smysl, obecně i v kontextu systému dopravy. V rámci rozvoje stále relativně nového subjektu by mělo být jeho pevné a logické zakotvení ve struktuře města, vymezení kompetencí a nastavení spolupráce s ostatními městskými subjekty. Rozvíjeny budou obě hlavní složky činnosti operátora. Zajištění provozu elektronických systémů a kreativní činnost.

Opatření 1.1.6 zahrnuje tyto aktivity:

- a. Oslovení všech městských subjektů na počátku projektového záměru;
- b. Lepší provázání pilotních projektů se současným a návrhovým stavem;
- c. Změna složení rady posuzující záměry projektu Smart Prague;
- d. Možnost zadávání úkolů městskými subjekty;
- e. Uplatnění řešení v infrastrukturních projektech;
- f. Převzetí zajištění chodu elektronických systémů a sítí.

Oslovení všech městských subjektů na počátku projektového záměru

Základní aktivitou pro zlepšení zapojení OICT je oslovení všech městských subjektů na počátku projektového záměru. Dle zástupců subjektu tato činnost v současnosti spíše neprobíhá, případně jen velmi obecně. Komunikace se subjekty, jichž se záměr gesčně nebo provozně dotýká jsou v počátcích oslovování spíše formálně, a ke spolupráci přizváni až při zpracovávání projektu.

Vzhledem ke komplexnosti fungování dopravního systému Prahy není v silách zaměstnanců OICT kompletně znát její fungování a prováděné projekty jednotlivých subjektů. Komunikací ve stadiu záměru projektu dojde k předání již existujících zkušeností, které mnohou projekt usměrnit, rozšířit nebo ukázat, že podobný záměr byl v rámci některého subjektu již prověřován.

Oslovení všech organizací včetně těch, kterých se projekt zdánlivě nemusí týkat, zamezí riziku opomenutí a souladu různých projektů a konceptů v rámci města. I nepřímou do projektu zapojený subjekt může zároveň upozornit na některá obecná úskalí týkající se například parametrů, navržené zkušební oblasti a podobně.

Zpětnou vazbou od subjektů také dojde k lepší uplatnitelnosti řešení, viz následující aktivita.

Lepší provázání pilotních projektů se současným a návrhovým stavem

V rozhovorech často zaznívalo, že OICT vytváří projekty zhruba ve stupni studie, ale následná implementace do ostrého provozu nebývá uspokojivě řešena. V některých případech je komunikace nedostatečná i se subjektem, pod který má řešení v případě úspěšného projektu přejít.

Vstup městských subjektů se znalostí prostředí a fungování vlastních institucí pomůže zvýšit oboustrannou spokojenost spolupráce.

Změna složení rady posuzující záměry projektu Smart Prague

Projektové záměry schvaluje v současnosti schvaluje komise při Radě HMP. Odbornost členů nelze zpochybnit, většina je ovšem zaměřena na technologické obory. V komisi chybí propojení na osoby a subjekty s vazbou na fungování města. Perspektivní projekt tak může být z technologického pohledu schválen, přestože toto řešení již některý subjekt provozuje nebo testuje.

Podílem ostatních městských subjektů již při přípravě zadání projektu (viz předchozí aktivity) a účasti při posuzování v komisi dojde k nalezení funkčního zadání a zvýšení přínosnosti projektu. Zároveň dojde k redukci duplicit a zefektivnění vynakládání finančních prostředků.

Zadávání úkolů městskými subjekty

Městské subjekty se často potýkají s vlastními problémy, k jejichž řešení by mohlo OICT přispět, nebo je navrhnout. OICT jako kreativní složka města by mohla přispět svým rozhledem a zkušenostmi, na které při řešení provozních záležitostí subjektů nebývá prostor. Prospěšnost takové spolupráce by byla přínosná pro všechny zúčastněné: OICT jako zpracovatele, subjekt jako objednatel, město jako zřizovatele i obyvatele jako uživatele a daňového poplatníka.

Uplatnění řešení v infrastrukturních projektech

Vnímání současně vznikajících projektů bývá hodnoceno také z pohledu, že se nejedná o existující problémy. Velmi zjednodušeně lze zmiňovaný nesoulad popsat tak, že OICT nejdříve vymyslí řešení a poté pro něj hledá problém. S tím souvisí nutnost hledání místa (oblasti), kde bude pilotní fáze projektu realizována.

Tuto praxi je navrženo obrátit a zapojit OICT do přípravy infrastrukturních projektů. Při rekonstrukcích ulic nebo realizacích dopravních staveb by mohlo dojít k uplatnění myšlenek a pilotních projektů. Synergií stavebních a projekčních prací dojde k omezení investičních nákladů pilotního projektu, vjemy OICT pak mohou zlepšit řešení a fungování samotné dopravní stavby.

Převzetí zajištění chodu elektronických systémů a sítí

Zvýšit zapojení OICT lze i v druhé oblasti činnosti, a to zajištění provozu IT systémů jako Lítačka, Golemio a jiných. Technickým a technologickým zázemím disponující subjekt může pomoci odlehčit městským subjektům a MHMP s provozem a správou IT systémů.

Sdruženější fungování uspoří finanční prostředky úsporami z rozsahu, odstraněním duplicit a v případě možnosti i sjednocením technických řešení a architektur systémů.

10.1.7 Opatření 1.1.7: Vyšší zapojení THMP do chodu městských subjektů

Technologie hlavního města Prahy jsou podobně jako OICT novým subjektem s ne zcela vyjasněnou působností a zavedenou agendou. Dle záměru zřízení i vyjádření představitelů společnosti se má jednat zejména o zajištění správcovských, terénních, servisních a havarijních služeb pro technologie města a městských subjektů.

Aktivity opatření 1.1.7 zahrnují:

- a. Využití nonstop dispečinku THMP jako centrálního kontaktního místa;
- b. Převzetí správy městských technologií a telematiky;
- c. Závazné připomínkování poptávek a zakázek technologií u jiných subjektů.

Využití nonstop dispečinku THMP jako centrálního kontaktního místa

THMP v současnosti provozuje nonstop dispečink. Ten by mohl být využit jako centrální kontaktní místo pro občany a subjekty. Operátoři úkoly předají k vyřešení vlastním technikům, případně příslušným subjektům.

Jednotné kontaktní místo pro nahlašování závad (podobně jako aplikace zmente.to) zvýší jednoduchost a participaci občanů. Vzhledem ke složité a nejednotné vlastnické struktuře součástí veřejného prostoru dojde také ke zvýšení úspěšnosti podaných podnětů, které by tímto způsobem měli vždy dorazit ke správnému subjektu.

Převzetí správy městských technologií a telematiky

Některé systémy již THMP spravuje (například SSZ), většinu však stále vlastní TSK nebo jiné subjekty. Převzetím správy městských technologií a telematiky dojde ke sjednocení správce a úspor z rozsahu.

Součástí synergie techniků a výjezdů do terénu je například prvotní určení rozsahu a možné příčiny závady. Restartování systému nebo opravu jednoduchých závad může operativně vyřešit technik THMP, a teprve při přetrvání závady bude podnět předán specialistovi. Značná část závad může být odstraněna jednoduchým zásahem, čímž se ušetří výjezd specializovaného zaměstnance a zkrátí doba trvání závady.

Závazné připomínkování poptávek a zakázek technologií u jiných subjektů

Širokou znalostí platform a architektur systémů může THMP přispět i do poptávek a výběrových řízení jiných subjektů. Konkrétní ale i obecné připomínky pomohou zajistit poptání kvalitního produktu (služby) a zabrání vzniku vendor lock-inu.

10.1.8 Opatření 1.1.8: Poradní a mediátorská činnost pro městské části

Zlepšení komunikace a vztahů MHMP s MČ lze zajistit nepřímo, skrze odbornou pomoc při řešení problémů MČ. V Bratislavě se tento postup osvědčil a vede k oboustranné spokojenosti obyvatel i politické reprezentace.

Aktivity opatření 1.1.8 jsou:

- a. Aktivní vyhledávání problémů v MČ;
- b. Návrhy řešení ve spolupráci s MČ a městskými subjekty;
- c. Částečné nebo úplné financování projektů v souladu s politikou města.

Aktivní vyhledávání problémů v MČ

Sbírání podnětů může pocházet z vlastní práce, primárně by však mělo jít o dotazování a výsledky u místně příslušných subjektů. Lokální znalost přispívá k pochopení problému, jeho příčin a možným řešením. Vnímání důležitosti je pro účastníky různé, je však v zájmu města problémy MČ řešit.

Návrhy řešení ve spolupráci s MČ a městskými subjekty

Zprostředkováním odborného týmu a propojení na městské subjekty dojde ke kvalifikovanému návrhu řešení problému. MČ se podílí na vjemech, vazbě na území a konceptech návrhů, stále si zachovává svůj vliv na podobu řešení. Technické aspekty řeší tým města, čímž přirozeně dochází ke kontrole a uplatňování i městských vizí a koncepcí.

Výsledný projekt je prospěšný pro obě MČ i město, v souladu s jeho koncepcemi a profitují z něj i obyvatelé. Důležitou personální podporou je také účast vysoce postaveného politika nebo činitele organizace na veřejných projednáních. Jeho známost, umění komunikovat a autorita dokáže utlumit emoce a zajistit akceptování návrhu ze strany veřejnosti.

Částečné nebo úplné financování projektů v souladu s politikou města.

V návaznosti na další aktivity tohoto opatření má město nabídnout financování projektů pro MČ, které naplňují městské strategie a koncepce. Může se jednat například o provedení povrchů, mobiliáře, modrozelenou infrastrukturu, podporu nemotorové dopravy a podobně.

Finanční účast města se týká jak společně vytvořených projektů (viz předchozí aktivita), tak projektů, jejichž vypracování si zajistí MČ. Při souladu s politikou města jsou peníze přiděleny. MČ tímto způsobem šetří svůj rozpočet a město může (ne)přímo prosazovat svou politiku, zejména jednotnost a typizovanost řešení na území města.

10.1.9 Opatření 1.1.9: Rozvoj konceptu smart city v dopravě

Velký potenciál ke zvýšení efektivity nabízí uplatňování konceptu smart city v oblasti dopravy. Jak bylo popsáno v opatření 1.1.1, nejedná se pouze o elektronické systémy a napojení na internet. Cílem je efektivní a udržitelné využívání současných zdrojů.

Aktivitami opatření 1.1.9 je:

- a. Informační propojení prvků dopravní infrastruktury;
- b. Rozvoj multimodálního konceptu Mobility as a service (MaaS);
- c. Automatizovaný dohled a vymáhání přestupků.

Informační propojení prvků dopravní infrastruktury

Současná koncepce dopravní infrastruktury není kooperativní. Hlavním a v zásadě jediným znakem je koordinace světlených křižovatek na tahu nebo v oblasti. Ta navíc probíhá podle předem nastavených scénářů a zpravidla s pevnými cykly. Chybějící vazba a přizpůsobivost řízení aktuálnímu stavu dopravy znamená neefektivní časové využití omezené kapacity komunikací a křižovatek.

Navázání chování aktorů na senzory sníží zdržení vozidel, počet zastavení, čímž dojde ke snížení negativních vlivů silniční dopravy.

Příkladem je proměnná situace v dopravní špičce, kdy například vlivem nehody na příjezdové komunikaci přijíždí výrazně méně vozidel než je běžné. Fáze vedlejšího směru (například s MHD) by mohla být spuštěna dříve, protože křižovatka „vnímá“ situaci a dokáže na ni reagovat. Zdrojem informací může být například data z detektoru předcházející křižovatky, analýza intenzit na vlastních detektorech, porovnání s historickými hodnotami a podobně.

Dalšími případy, kde by informativní propojení a adaptivní přizpůsobení pomohlo, jsou například uzavírky nebo výluky na jednom rameni křižovatky, mimořádné intenzity v neobvyklém směru vlivem objízdné trasy nebo sportovního zápasu, omezení koordinace tahu při nízkém počtu vozidel.

Kromě světlených křižovatek může dojít k vyššímu propojení s telematickými systémy, řídicími a dohledovými systémy a podobně. Dalším stupněm pak může být komunikace vozidel s infrastrukturou.

Na realizaci opatření se mohou podílet zejména OICT, TSK a THMP čímž dojde k synergii s opatřením 1.1.6.

Rozvoj multimodálního konceptu Mobility as a service (Maas)

Součástí multimodálního pojetí dopravy Mobility as a service (Maas) není jen mobilní aplikace. Spolu s integrací různých dopravních prostředků má město rozvíjet i jejich rozmístění na území města. Například umístění sdílených koloběžek v okrajových částech se komerčnímu subjektu kvůli nízké vytíženosti nevyplatí, ale pro město i uživatele je toto řešení poslední míle přínosnější než provoz běžné veřejné dopravy.

Využití sdílených kol nebo koloběžek na kratších trasách urychlí přesuny obyvatel, a sníží využívání MHD na krátké cesty, což v některých úsecích může snížit (nárazové) přetěžování spojů. Zkrácením celkové doby cesty dojde k naplňování strategického cíle P+ „Zlepšení dostupnosti dopravy“.

Automatizovaný dohled a vymáhání přestupků

Detekci excesů a zajištění dodržování pravidel zajistí automatizovaný dohled. Příkladem implementace může být blokování křižovatky v koloně, nerespektování zákazu zastavení, dohled nad vyhrazenými jízdami pruhy pro autobusy a podobně.

Cílem nemá být trestat každé jednotlivé porušení, při vícečetném zachycení stejného vozidla je však žádoucí poslední přestupek trestat. Vyšší respektování pravidel silničního provozu a dodržování dopravního značení se projeví zvýšením bezpečnosti provozu, snížením omezení kapacity v síti, spolehlivějším provozem veřejné dopravy a tak dále.

10.2 Specifický cíl 1.2: Zmírnění vlivu svébytnosti MČ a SSÚ

10.2.1 Opatření 1.2.1: Snížení počtu MČ

Všichni oslovení zástupci se shodli, že fungování s 57 MČ je dlouhodobě nefunkční a neudržitelné. Roztříštěnost snižuje a někdy paralyzuje akceschopnost MHMP. Lokální působnost MČ zároveň nemusí dostatečně reflektovat potřeby celého města.

Aktivitou opatření 1.2.1 je Snížení počtu městských částí na základě analýzy.

Snížení počtu městských částí na základě analýzy

V absolutním i relativním srovnání má Praha extrémně vysoký počet MČ. Průměrná rozloha i průměrný počet obyvatel připadající na jednu MČ jsou nejnižší z porovnávaných měst (viz následující tabulka).

56/ Srovnání počtu MČ s jinými městy

Město	Počet MČ	Průměrná rozloha na jednu MČ [km ²]	Průměrný počet obyvatel na MČ
Praha	57	8,7	22 376
Mnichov	25	12,4	59 508
Vídeň	23	18,0	84 841
Bratislava	17	21,6	27 971
Budapešť	23	22,8	76 186
Varšava	18	29,0	94 916
Londýn	32	49,1	274 994
New York City	5	155,6	1 760 838
Medián hodnot	23	22,2	80 514

Zdroj 56: vlastní zpracování

Kromě průměrných hodnot je důležitá i rozdílnost jednotlivých MČ. Malé okrajové MČ, původem vesnice připojené k Praze, mají rozlohou, počtem obyvatel a polohou zcela jiný význam než větší nebo centrální části Prahy. Formálně má však jejich hlas stejnou váhu. Tato disproporce se projevuje mimo jiné nedostatkem volebních kandidátů nebo vhodných zaměstnanců na úřad MČ.

V 7 malých MČ byla pro komunální volby v roce 2022 sestavena pouze jedna kandidátní listina. Účast voličů ve volbách v takovém případě postrádá smysl, absence konkurence zároveň nemotivuje současné aktéry k rozvoji. Selekcí z většího počtu kandidátů a kandidátních listin by zároveň prospělo kvalitě nasazovaných nebo zvolených kandidátů.

Z pohledu HMP zůstává hlavní překážkou extrémní administrativní i časová náročnost při prosazování městských záměrů, které vždy spadají na území nějaké MČ. Volení a výkonní zástupci Prahy jsou tak zcela závislí na jiných subjektech, jejichž přístup a úroveň jsou různé, formálně však shodné. Se zvětšujícím se počtem entit pak narůstá riziko neshod, a prosazení městských cílů v celopražském měřítku je prakticky nemožné.

Z výše uvedených důvodů je navrženo snížení počtu MČ, konkrétní počet závisí na politické dohodě. Možností budoucího uspořádání se nabízí celá řada, ta uvedená v následující tabulce vychází ze současně využívaného dělení v různých institucích.

57/ Současná členění Prahy dle různých institucí

Typ dělení	Počet oblastí	Průměrná rozloha na jednu oblast [km ²]	Průměrný počet obyvatel na oblast
Současné MČ	57	8,7	22 376
Správní obvod (ORP)	22	22,5	57 973
Obvod (okres)	10	49,6	127 541
Oblastní správa TSK	6	82,7	212 568
Policejní obvod	4	124,0	318 852

Zdroj 57: vlastní zpracování

Snížení počtu MČ by kromě jiného omezilo tzv. NIMBY efekt. Správa lokálního území umožňuje snadno protestovat proti „cizímu“ záměru, který primárně řeší problém jiné městské části nebo Prahy jako celku. Pokud by takových celků bylo méně, jednalo by se o společný problém, na jehož řešení by měla zájem celá městská část.

Počet MČ 22: dle správních obvodů

Konzervativní varianta je redukce na 22 „velkých“ MČ, které dnes vykonávají přenesenou působnost státní správy. Přestože i tyto celky se počtem obyvatel liší – nejnižší dosahují vyšších jednotek tisíc – odstraní se alespoň nejmenší MČ se stovkami nebo nízkými jednotkami tisíc obyvatel. Rozlohou jsou pak oblasti 22 MČ relativně vyrovnané.

Tyto „velké“ MČ již částečně na území malých MČ působí a administrativně i procesně se jedná o nejsnáze proveditelný přechod.

Počet MČ 10: dle obvodů (okresů)

Praha je územně členěna na 10 městských obvodů na úrovni okresů. Ty jsou používány například pro účely soudního rozdělení území nebo pro PSČ. Zřízení samosprávy pouze pro 10 obvodů je o dvě úrovně výše než současný počet 57 MČ.

Počtem obyvatel i územní působností by se jednalo o nejvyváženější model.

Počet MČ 6: dle oblastních správ TSK

TSK v současnosti sdružuje 10 pražských obvodů do 6 oblastí:

- OS centrum: Praha 1, Praha 2, Praha 3;
- OS sever: Praha 8, Praha 9;
- OS východ: Praha 10;
- OS jih: Praha 4;
- OS jihozápad: Praha 5;
- OS severozápad: Praha 6, Praha 7.

Toto dělení slučuje některé městské obvody, čímž dochází k omezení malých městských obvodů. Zejména sdružení Prahy 1, 2 a 3, jakožto centrálních městských částí má zásadní přínos. Přestože jsou tato území menší rozlohou, jsou úzce provázána a klíčová pro celou Prahu.

Počet MČ 4: dle obvodů PČR

Nejméně obvodů k dělení Prahy používá PČR. Jedná se o 4 obvody s následujícím vymezením:

- Praha I: Praha 1, Praha 6, Praha 7;
- Praha II: Praha 2, Praha 5;
- Praha III: Praha 3, Praha 8, Praha 9;
- Praha IV: Praha 4, Praha 10.

K provedení tohoto kroku je nutné upravit Statut hlavního města Prahy, který upravuje členění území města na MČ. Jeho změny schvaluje zastupitelstvo HMP.

10.2.2 Opatření 1.2.2: Snížení rozsahu komunikací ve výkonu státní správy MČ

Opatřením ke snížení vlivu MČ na dopravní infrastrukturu je odejmutí některých pravomocí městským částem. K tomu je třeba změna statutu HMP, změnu tak schvaluje zastupitelstvo HMP.

Aktivitami opatření 1.2.2 je:

- a. Odebrání výkonu státní správy na komunikacích II. třídy MČ;
- b. Stanovení působnosti PKD MHMP dle četnosti spojů MHD;
- c. Rozšíření působnosti PKD MHMP na všechny komunikace.

Odebrání výkonu státní správy na komunikacích II. třídy městským částem

Komunikace I. třídy jsou pouze nejvýznamnější tahy v rámci Prahy, které plní sběrnou a v kontextu území i tranzitní funkci (viz obrázek 34 na straně 58). Nárůstem automobilové dopravy se důležitými tahy staly i jiné komunikace, které do této kategorie nespádají. Snaha přeřadit 72 úseků do I. třídy v roce 2020 z politických důvodů neprošla. Tyto komunikace, často s provozem významných autobusových nebo tramvajových linek, přitom mají přímý dopad na celkové fungování města. HMP u nich ale nemá rozhodující vliv.

Jelikož změna kategorií komunikace není vždy účelná, je odebrání výkonu státní správy na komunikacích II. třídy městským částem a převedení nazpět do působnosti HMP. Takové rozdělení je například v Bratislavě a městu poskytuje dostatečnou kontrolu nad základní komunikační sítí. MČ pak mají ve správě komunikace III. a IV. třídy, které slouží zejména lokální dopravě a rezidentům.

Stanovení působnosti HMP dle četnosti spojů MHD

Pro rozdělení státní správy mezi HMP a MČ je možné nalézt i jiná kritéria. Ta by byla jednou ročně vyhodnocena a při změnách by došlo k úpravám správce.

Navrženým kritériem pro zařazení do působnosti HMP může být například provoz MHD přesahující stanovený počet spojů. Takové komunikace jsou strategické a dostatečně významné pro širší území a rozhodovací kompetence by měla náležet HMP.

Ani zamítnuté rozšíření zařazení komunikací do I. třídy nepostihovalo některé významné spojnice, které komunikacemi I. třídy prokazatelně nejsou, ale je na nich provozován intenzivní provoz MHD. Příkladem jsou:

- Část ulice Na Petřínách – provoz tramvajů a autobusů;
- Vodičkova, Jindřišská – klíčová tramvajová tepna v centru města;
- Štúrova + Libušská – silná městská i příměstská doprava, radiální silniční tah;
- Michelská – provoz 4 páteřních autobusových linek;
- Čimická – hlavní napojení Bohnic, souhrnný interval autobusů 1 minuta.

Dělení působnosti na MHMP a MČ (a příslušného SSÚ) Praha 1-22 dle provozu MHD se proto ukazuje jako vhodnější. Obě aktivity 1.2.2.a i 1.2.2.b lze nicméně zkombinovat, nebo realizovat alternativně.

Rozšíření působnosti PKD MHMP na všechny komunikace

Odebrání výkonu státní správy silničních komunikací MČ by zjednodušilo schvalování dopravních staveb na území města. Pro HMP i jiné subjekty by se jednalo o jediného partnera namísto dnešních 23 zastoupení.

10.2.3 Opatření 1.2.3: Odebrání některých kompetencí MČ

S ohledem na diametrálně odlišné významy a personální kapacity jednotlivých městských částí je navrženo malým městským částem některé kompetence odebrat a převést jejich působnost na vyšší úroveň.

Aktivitami opatření 1.2.3 je:

- a. Odebrání působnosti malým MČ v některých agendách;
- b. Sdružení stanovisek k dopravním stavbám do vyššího celku.

Odebrání působnosti malým MČ v některých agendách

Malé městské části vzhledem ke své velikosti nemají možnost zaměstnávat odborně způsobilé zaměstnance ve všech oborech. Architekta nebo dopravního odborníka běžně nemají ani středně velká města (10–15 tisíc obyvatel), protože jej nedokážou dostatečně vytížit v rozsahu plného úvazku. Výkon agendy je jim přesto svěřen, což se odráží v různé kvalitě jejího provedení.

Pro obě strany by bylo prospěšnější, pokud by došlo k úpravě části agendy městských částí a převedení na vyšší celek, Prahy 1–22. Starosta malé MČ by se rozhodování stále účastnil, ale agendu by přímo nevykonával. Na tuto aktivitu navazuje opatření 1.2.4.

Sdružení stanovisek k dopravním stavbám do vyššího celku

Související i alternativní aktivitou je sdružení stanovisek k dopravním stavbám do vyššího celku. Redukce z 57 na 22 (dle SO), případně na 10 (dle okresů) by zvýšila odbornost těchto stanovisek a snížila možnosti tzv. NIMBY přístupu. Vzhledem k většímu posuzovanému území by bylo méně záměrů, které by sloužily (pouze) vyššímu celku, a jejichž řešení by šlo delegovat na území jiné MČ.

10.2.4 Opatření 1.2.4: Zapojení starostů MČ do orgánu vyššího celku

Pro zvýšení informovanosti a komplexnosti rozhodování MČ je navrženo zapojení jejich starostů do orgánů vyššího celku.

Aktivity opatření 1.2.4 tvoří:

- a. Zapojení starostů malých MČ do Rady MČ Prahy 1–22;
- b. Zapojení starostů „velkých“ MČ Praha 1–22 do tělesa v rámci HMP.

Zapojení starostů malých MČ do Rady MČ Prahy 1–22

Starostové malých MČ by byly automaticky součástí rady v MČ svého správního obvodu, tedy příslušné Prahy 1–22. Tímto způsobem by každá „velká“ MČ měla zhruba polovinu členů z malých MČ a zbytek by byl nominován z kmenového území.

Rada jako hlavní výkonný orgán schvaluje důležité záměry a rozhoduje o finančních otázkách. Účastí starostů MČ by byl zajištěn jejich podíl na rozhodování širšího celku, a zároveň zajištěna možnost přímo ovlivnit vliv „velké“ MČ na malou městskou část.

Zapojení starostů „velkých“ MČ Praha 1–22 do tělesa v rámci HMP

Zapojení všech 57 starostů do nějakého tělesa v rámci HMP je kvůli vysokému počtu nereálné. Zapojení starostů 22 MČ s přenesenou působností státní správy by již bylo možné. Nelze je však zahrnout do rady města, neboť její velikost je zákonem omezena na 11 členů.

Například v Bratislavě přitom tato situace existuje. Rada města má 30 členů, 17 z nich tvoří starostové MČ, 3 potom náměstci primátora a 10 členů volí zastupitelstvo. Dle názorů zpracovatele by však takto vysoký počet členů Rady nebyl přínosný a její akceschopnost by snížil.

Pro zapojení starostů MČ Praha 1–22 je proto potřeba vytvořit jiný institut. Inspirací může být Brno, kde existuje sněm starostů, nebo Košice s radou starostů.

Sněm starostů v Brně je definován jako iniciativní a poradní orgán rady, a vyjadřuje se k obecně závazným vyhláškám. Rozsah jeho kompetencí tedy není nijak široký a není ani příliš funkční. V Košicích rada starostů předkládá návrhy zastupitelstvu, zaujímá stanoviska a zastupitelstvo je musí probrat.

Košický přístup vypadá funkčnější, byť konečné rozhodnutí vždy závisí na Radě HMP. Shoda nadpoloviční většiny starostů MČ už ovšem má nějakou váhu. Vedlejším pozitivním efektem bude také skutečnost, že se starostové MČ budou pravidelně setkávat, čímž dojde k navázání vazeb a zlepšení vzájemné komunikace.

10.2.5 Opatření 1.2.5: Závaznost připomínek vyššího celku (MHMP)

Zájmy a priority nemusí být z pohledu města a městské části vždy totožné. Městské části jsou díky svému mikroměřítku blíže svým obyvatelům, znají jejich potřeby a snaží se jim vyhovět tak, aby se v městské části dobře žilo. V případě realizace strategických projektů města však mohou být „regionální“ a „lokální“ pohledy protichůdné. Klid a pohodlí obyvatel jsou pro městské části často důležitější než kolektivní příspěvek městské části k výstavbě velkých projektů a umístění velkých infrastrukturních staveb na území městské části.

Projekty nadmístního (celoměstského) významu jsou však plánovány komplexně a každá městská část, která je součástí projektu, je dílem v mozaice, která dává smysl pouze jako celek. Rozhodovací role jednotlivých městských částí však takový smysl často nabourává, a proto se příprava i realizace projektů komplikuje a časově protahuje.

Dalším případem je dodržování celoměstských strategií, ve kterých jsou definovány jednotné standardy, principy a přístupy implementace, které jsou však často pouze doporučením pro městské části. Městské části však tyto jednotné standardy nemusí skutečně reflektovat a mohou rozhodovat v rozporu s těmito dokumenty.

Hlavní aktivity opatření 1.2.5 jsou:

- a. Vydávání závazného stanoviska MHMP;
- b. Závaznost schválených celoměstských standardů.

Vydávání závazného stanoviska MHMP

Právní subjektivita v rozhodování městských částí má principiálně své výhody, ale také své nevýhody. Z hlediska nadmístních projektů může být tato subjektivita problém, protože městská část může blokovat rozsáhlé projekty. Rozhodování bez vědomí městské části také není možné, ale v určitých, předem definovaných případech by stanoviska MHMP mohla být závazná, resp. nadřazená vydávaným stanoviskům městských částí.

Závaznost schválených celoměstských standardů

Každodenní život ve městě velikosti Prahy se odehrává v tak rozsáhlém měřítku, že provoz a rozvoj města nemůže být jednotný svojí přirozenou cestou. Z tohoto důvodu jsou vytvářeny celoměstské strategie, které udávají jednotnou cestu, kterou mají městské části následovat. Tyto strategie však mají často pouze doporučující charakter. Výstupy projektů jednotlivých městských částí mohou být v rámci stejného tématu nesourodé a implementace jednotlivých subsystemů do jednoho celistvého systému pak může být problematické z hlediska kompatibility. Dodržování jednotných standardů by proto mělo být právně vymahatelné, ale především přirozeně vyžadované již z pozice jednotlivých městských částí.

10.2.6 Opatření 1.2.6: Změna zákona o neslučitelnosti funkcí na MČ a magistrátu, případně kraji

Neslučitelnost funkcí upravuje § 5 odst. 2 a 3 zákona č. 491/2001 Sb. o volbách do zastupitelstev obcí a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „volební zákon“). Účelem neslučitelností je nezávislost státní správy a samosprávy, tj. aby osoba v rámci svého zaměstnání autoritativně nerozhodovala o věcech, které se týkají obce, ve které je zastupitelem.

Speciální situace navíc v případě územně členěných statutárních měst a Prahy. Funkce člena zastupitelstva městského obvodu nebo městské části je neslučitelná s funkcí vykonávanou zaměstnancem zařazeným do úřadu tohoto městského obvodu nebo městské části a s funkcí vykonávanou zaměstnancem zařazeným do magistrátu příslušného územně členěného statutárního města nebo hlavního města Prahy. Jinými slovy zastupitel v městském obvodu / městské části nemůže být současně zaměstnancem úřadu tohoto městského obvodu / městské části. Navíc zastupitel nemůže být ani zaměstnancem magistrátu daného města.

Například zastupitel Městské části Praha 4 nemůže být zaměstnancem Úřadu městské části Praha 4 a ani zaměstnancem Magistrátu hlavního města Prahy

Principiální střet zájmů však nastává ve chvíli, kdy starostové a zastupitelé městských částí jsou zvoleni také do zastupitelstva HMP. Více zastupitelů pocházejících z městských částí mohou společně prosazovat kroky zvýhodňující městské části bez ohledu na celek (Prahu), případně blokovat zájmy HMP týkající se jejich MČ. Zejména se jedná o projekty s dopadem na územní úroveň regionálního měřítka HMP a ovlivňující nebo přímo zasahující území městské části.

Rozpor nastává mezi hájením zájmů občanů v kontextu celého města případně metropolitního regionu a hájení zájmů občanů konkrétní městské části na úkor majoritní částí společnosti města. Typicky se jedná o případy budování velkých infrastrukturních projektů generující nepříznivé vlivy v podobě hluku, vibrací, emisí nebo odstraňování volných zelených ploch.

Podobná situace nastává ve vztahu krajské a obecní samosprávy, kdy jsou zástupci samospráv voleni do krajských funkcí.

Aktivitou opatření 1.2.6 je změna zákona o volbách do zastupitelstev obcí.

Změna zákona o volbách do zastupitelstev obcí

Cílem opatření je změna zákona č. 491/2001 Sb. o volbách do zastupitelstev obcí tak, aby nebylo možné kumulovat funkce z různých úrovní samosprávy. Tím dojde k odstranění možného střetu zájmů při rozhodování o investičních akcích, kdy se názor vyšší a nižší samosprávné jednotky liší. Tuto změnu musí připravit a odsouhlasit poslanecká sněmovna.

Další rovinu v celé záležitosti tvoří (ne)možnost osoby plnohodnotně zastávat obě funkce.

10.3 Specifický cíl 1.3: Vypořádání nedořešených vlastnických vztahů

Historickým vývojem došlo k fragmentaci vlastnictví majetku týkajícího se dopravy, některé součásti dopravní infrastruktury vlastní i soukromé subjekty. Nedořešené body komplikují vzájemnou komunikaci a promítají se do řešení a přístupu (zástupců) subjektu u jiných projektů.

Komplikujícím faktorem bývá také odmítavý postoj zástupců příslušného subjektu některý majetek přijmout, ať už z důvodu jeho stavu, stáří, nutnosti investic a podobně. Složitou překážkou bývá také

vyřešení právní stránky věci. Principiální problém pak spočívá v nutnosti majetek spravovat, což vyžaduje finanční a personální kapacity, kterých se již v současném rozsahu často nedostává.

10.3.1 Opatření 1.3.1: Zřízení komise pro účely řešení majetkových sporů

Předání majetku do správy nebo vlastnictví často havaruje na výše uvedených bodech, přestože je věcně danému subjektu příslušný. Během schůzek bylo zmíněno vícero konkrétních projektů, kde se změna vlastnictví nevyřešila. Příkladem jsou:

- Tramvajová trať do Modřan, vlastní INV MHMP jako investor;
- Eskalátor ve stanici metra Můstek, vlastní INV MHMP;
- SSZ v terminálu DPP, vlastní DPP jako investor;
- Tunelový komplex Blanka několik let provozovalo INV MHMP (investor), protože TSK odmítalo dílo převzít kvůli dílčím závadám;
- Zhruba 100 SSZ ve vlastnictví soukromých subjektů, pozůstatek investice.

U některých bodů „řešení“ situace trvá i desítky let. Proto je navrženo zřízení platformy (komise), která by tyto záležitosti v případě nedohody subjektů řešila.

Aktivitami opatření 1.3.1 je:

- a. Zřízení platformy (komise) pro řešení vlastnických sporů;
- b. Schvalování závěrů radou HMP.

Zřízení platformy (komise) pro řešení vlastnických sporů

Komise bude složena z pracovníků MHMP a IPR, případně může být vytvořena pracovní skupina v rámci některé ze jmenovaných složek. Výstupem budou úkoly a doporučení pro městské subjekty a složky města.

Schvalování závěrů radou HMP

Výstupy bude schvalovat rada HMP, aby se jednalo o oficiální úkoly. Tak bude možné dotčené subjekty úkolovat a zavázat k vyřešení situace. Politická záštita zároveň zvýší dohled a důležitost úkolu.

10.3.2 Opatření 1.3.2: Navázání odměn vedoucích pracovníků na vyřešení definovaných problémů

Částečně souvisejícím motivačním faktorem je navázání odměn vedoucích pracovníků na vyřešení definovaných problémů. Současný stav zainteresované strany nemotivuje, aby se Praha vyvíjela, byla odstraňována hluchá místa, případně nesprávně nastavené záležitosti z minulosti.

Příkladem je například neřešení otázky soukromého vlastnictví SSZ. TSK a THMP k většině dotčených křižovatek zajistily podklady a možné vlastníky, dál se ale řešení neposunulo. Zástupci subjektů také uvedli, že magistrátní obor HOM MHMP se v řešení této problematiky příliš neangažuje. Zastaralý a neudržovaný stav SSZ je jednou z hlavních příčin, proč TSK a THMP signalizace nechtějí převzít. Soukromý investor ovšem do opravy investovat z pochopitelných důvodů nechce a město ani městské subjekty do cizího majetku oficiálně investovat nemohou.

Možná řešení jsou dvě. Prvním je donutit vlastníka k nápravě nevyhovujícího stavu, k čemuž je často vázán, ale závazek není vymáhán. Druhým je převzetí majetku v nevyhovujícím stavu a jeho oprava na městské náklady, k čemuž je ale potřeba součinnost přijímajícího subjektu. Oba tyto spadají do kompetencí města nebo jeho organizací.

Aktivitami opatření 1.3.2 je:

- a. Sestavení seznamu projektů k vyřešení;
- b. Navázání na finanční odměny vedoucích pracovníků;
- c. Monitorování vývoje.

Sestavení seznamu projektů k vyřešení

Seznam projektů k řešení bude sestaven členy platformy (komise) na základě zpětné vazby od dotčených subjektů. Následně vybere úkoly pro konkrétní rok a přiřadí je relevantním vedoucím pracovníkům.

Navázání na finanční odměny vedoucích pracovníků

Předem dohodnutý seznam úkolů na budoucí rok s vazbou na přidělení odměn je zásadní motivační prvek, který má pomoci v řešení zaseknutých nebo neřešených záležitostí. Jde o jeden z klíčových nástrojů k dosažení Strategického cíle 1 Zvýšení efektivity.

Monitorování vývoje

Součástí činnosti bude i vyhodnocení realizovaných úkolů. Na základě hodnocení platformy (komise) bude posuzována míra naplnění úkolu.

10.3.3 Opatření 1.3.3: Zahnutí předání do majetku města do podmínek stavebního povolení

Cílovým stavem je pouze dočasné trvání strategického cíle 1.3. Stávající nevhodně řešené vlastnické vztahy v dopravní infrastruktuře budou postupně odbourány a nové by neměly vznikat.

Například ve Vídni jsou světelné křižovatky považovány za kritickou infrastrukturu. Tamní dopravní inženýři při neformálním rozhovoru vyjádřili údiv, že ke vzniku takové situace v Praze vůbec mohlo dojít, a zároveň že tak dlouho zůstává prakticky neřešena.

Mezi aktivity opatření 1.3.3 patří:

- a. Zavázat investora k předání dopravní infrastruktury městu;
- b. Dohled nad skutečným provedením převodu vlastnictví;
- c. Vymáhání závazků.

Zavázat investora k předání dopravní infrastruktury městu

K prosazení tohoto cíle může městu sloužit několik nástrojů: smlouva s investorem, podmínka ve stavebním řízení a následně podmínka stavebního povolení. V každém případě je možné (a nutné) zajistit, aby byla dopravní infrastruktura ve vlastnictví města, MČ nebo jeho složek.

K předání může dojít i později (například kvůli odpisům), vždy však musí být specifikován stav objektu (zařízení), ve kterém má dojít předání. Stejně tak mají být specifikovány průběžné úkony, které investor musí na požadavek provádět, případně úpravu strpět.

Dohled nad skutečným provedením převodu vlastnictví

Nabývající subjekty by měly přijetí majetku od investorů očekávat a po uplynutí lhůty vyžadovat. V případě neuskutečnění je nezbytné tento stav řešit politickou, právní nebo jinou cestou. Ponechat záležitost na dopravní infrastruktuře neřešenou je nepřipustné.

Dohled a vymáhání povinností vztahujících se k infrastruktuře vyplývajících ze smluv nebo obecných právních předpisů by též mělo být součástí agendy HMP. Pro nové stavby a povolovací procesy jsou

nastavena přísná kritéria, ale následný provozní stav a majetkoprávní záležitosti již nebývají ze strany úřadů a dohledových orgánů dostatečně řešeny a vymáhány.

10.4 Specifický cíl 1.4: Odpovídající finanční ohodnocení pracovníků

Nedostatečné finanční ohodnocení pracovníků a z toho vyplývající nedostatečné personální obsazení je problémem celé veřejné sféry. Odráží se na celkovém fungování odborů, úřadů a v kontextu dopravy zpomaluje a prodlužuje přípravu staveb.

Výše odměn na úřadech v Praze se řídí stejně jako v celém Česku platovými třídami, přičemž náklady na život v Praze jsou prokazatelně vyšší. V pražském i republikovém průměru všech mezd jsou úřední pozice podhodnoceny. Sehnat jakékoliv, natož pak kvalitní zaměstnance je za takových podmínek značně obtížné.

10.4.1 Opatření 1.4.1: Zvýšit zařazení v platových třídách

Částečným řešením je vytvoření takových podmínek z pozice zaměstnavatele (MHMP), které v rámci platného nařízení vlády¹⁰ zajistí postoupení do vyšších platových tříd u všech zaměstnanců v rámci instituce.

Aktivitou opatření 1.4.1 je zvýšení zařazení v platových třídách.

Zvýšení zařazení v platových třídách

Toto řešení však pomůže jen částečně, neboť i nejvyšší platová třída 16 začíná na 37 130 Kč, což je méně než celorepublikový průměr, nad pražský průměr se zaměstnanec dostane až po 19 letech praxe.

Výraznější navyšování této nedostatečné částky osobním ohodnocením není dlouhodobě vhodné, neboť osobní ohodnocení není zaručeno a při omezování výdajů je snadné jej ponížít. Zároveň má, dle svého názvu, sloužit jako osobní ohodnocení a tvořit menší část platu (mzdy), nikoliv dorovnávat nedostatečný základní tarif.

10.4.2 Opatření 1.4.2: Úprava institutu platových tříd

Zamítnutý návrh náměstka pro dopravu Adama Scheinherra vyčlenit z INV MHMP tým pro dopravní stavby a převést jej pod TSK by situaci nedostatečných platů sice částečně vyřešil, ale nejedná se o systémové řešení. Zároveň neobsáhne zaměstnance, které z magistrátu vyčlenit nelze.

Vzhledem k nedostatečné flexibilitě a výši odměn v platových třídách (viz opatření 1.4.1) je navrženo iniciovat změnu institutu platových tříd, která by zohlednila velikost obce, ve které je pozice vykonávána. Rozdílné životní náklady a z ní vyplývající mzdové ohodnocení soukromých subjektů platové třídy nereflektují, což se odráží v nedostatku zaměstnanců napříč celou veřejnou sférou.

Dále lze k tématu finančního ohodnocení uvést, že z rozhovorů s vedoucími odborů (v různých městech) vyplynulo, že by bylo účelnější zaměstnávat méně zaměstnanců za adekvátně vyšší mzdu. Celkové náklady by zůstaly stejné, ale výkonnost, nasazení a kvalita zaměstnanců by se zlepšila. Současný institut takto vysoké – neboli komerčně konkurenceschopné – platy neumožňuje nabídnout.

Aktivity opatření 1.4.2:

¹⁰ Nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě č. 341/2017 Sb: Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 1, Příloha č. 1 v tomto nařízení

- a. Iniciace diskuse případně návrhu změny na příslušné politické úrovni
- b. Zohlednit velikosti obce v platových třídách

Iniciace diskuse případně návrhu změny na příslušné politické úrovni

Vyřešení problému se nachází na zákonodárné úrovni. Zároveň se netýká pouze Prahy, ale i ostatních větších měst, zejména krajských. Vyřešení problému by mělo přínos pro veřejnou správu v celostátním měřítku.

Zohlednit velikosti obce v platových třídách

Platy ve veřejné sféře podle současných platových tříd vůbec nevystihují místo výkonu povolání. Například rozpočtové určení daní velikost obce při rozdělování financí zohledňuje. Z podobných důvodů má smysl uvažovat o podobné korekci v platové sféře.

S ohledem na různé životní náklady, přibližně rostoucí s velikostí obce, je možné zavést koeficient upravující základní sazby uvedené v tabulce. Jinou možností může být navýšení počtu platových tříd, jejichž využití může být kromě vzdělání vázáno také velikostí obce.

10.5 Specifický cíl 1.5: Zvýšení efektivity vynakládaných finančních prostředků

Zefektivnit hospodaření města je možné úpravou příjmových a výdajových položek rozpočtu. Toho lze dosáhnout snížením výdajů, zvýšením příjmů nebo kombinací obojího. V rámci specifického cíle 1.5 jsou navržena opatření se vztahem k dopravě a dopravnímu systému, jež jsou tématem tohoto dokumentu.

10.5.1 Opatření 1.5.1: Snížení provozních výdajů

Snížení provozních výdajů je možné dosáhnout pomocí zvýšení efektivity vynakládaných prostředků. Jedná se například o odstranění duplicit zajišťovaných služeb, sdílení dat, elektronizaci procesů a podobně. Většina opatření obsažených ve strategické části této práce má za cíl snížit provozní výdaje, největší potenciál mají opatření obsažená ve Strategickém cíli 1.1.

Kromě opatření v oblasti dopravy a správy dopravního systému je možné provozní výdaje snížit i v dalších oblastech, například snižováním energetické náročnosti budov, využíváním obnovitelných zdrojů energie, recyklací vody a dalších. Ty však nejsou předmětem této práce.

Aktivitami opatření 1.5.1:

- a. Skutečná elektronizace procesů v rámci HMP a městských subjektů;
- b. Sjednocení pracoviště pro dopravní model Prahy a okolí.

Skutečná elektronizace procesů v rámci HMP a městských subjektů

Drtivá většina pracovních činností a korespondence se odehrává v elektronické formě. Komunikace, smlouvy a jiné procesy přitom stále existují fyzicky. Tato duplicita vytváří časové prodlevy a snižuje efektivitu. V rámci aktivity má proto dojít k odbourání papírové verze těchto procesů, čímž se procesy zrychlí, sníží se náklady na archivaci a zvýší dohledatelnost dokumentů.

Sjednocení pracoviště pro dopravní model Prahy a okolí

Model Prahy je dnes vytvářen na dvou pracovištích, IPR a TSK. Jedno pracoviště vytváří aktuální (krátkodobý) model, dlouhodobý model s výhledem na 10 až 20 let vytváří jiný subjekt. Spolupráce sice funguje, jedná se však o příklad duplicity, kterou je navrženo odstranit.

Návrhem zpracovatele je umístění modelu pod hlavičku IPR, který je hlavním uživatelem jeho výstupů. Zároveň zpracovává různé koncepty rozvoje území, které je možné do modelu zanášet.

10.5.2 Opatření 1.5.2: Efektivnější vynakládání investičních výdajů

Efektivnějšího vynakládání investičních výdajů je možné dosáhnout prováděním předprojektové přípravy, koordinovanější přípravou staveb a vyšším dohledem nad realizací projektů. Přípravné a projektové části se do velké míry věnuje strategický cíl 2. V rámci tohoto opatření jsou navrhovány aktivity, které nejsou obsažena v jiných opatření.

Aktivity opatření 1.5.2:

- a. Provádění předprojektové přípravy;
- b. Zajištění managementu a kontroly realizovaných projektů;
- c. Včasné zajištění financování.

Provádění předprojektové přípravy

Provedení zevrubné předprojektové přípravy je základem k úspěšné realizaci jakéhokoliv projektu a minimalizaci neočekávaných komplikací. V současnosti se ale prakticky neprovádí. To vede ke zpracování projektů, jejichž realizace následně neproběhne, čímž je zmařena časová i finanční účast zpracovatelů.

Při prvotní analýze dochází k identifikaci území, všech významných hráčů a aktérů a zjištění jejich postoje. Pokud od počátku některý z klíčových aktérů se záměrem nesouhlasí (například MČ), nemá cenu v přípravě a projektování pokračovat. Postoje aktérů mají být průběžně ověřovány (například dvakrát ročně), zda nedošlo ke změně.

Zajištění managementu a kontroly prováděných projektů

Vlivem nedostatečného finančního ohodnocení pracovníků (viz specifický cíl 1.4) a nedostatečného personálního obsazení nemají složky města šanci projekty kreativně vést a rozhodovat. Základní investorské role jako management, kontrola, posuzování víceprací a další nejsou dostatečně naplňovány.

Dohled na provádění staveb z důvodu nedostatku personálních kapacit v podstatě chybí. Zástupce investora (nejčastěji INV MHMP) na stavbách není denně přítomen a při svých občasných návštěvách nemá možnost vyřídit, posoudit a odbavit všechny požadavky, které běžně takový zástupce řeší.

Z tohoto důvodu ani není možné objektivně posoudit požadavky na proplacení víceprací, jejichž (ne)provedení a oprávněnost rozsahu zpravidla nelze zpětně prokázat nebo jen velmi obtížně. Aktivním zásahem na stavbě může naopak drobnými změnami v projektu nebo postupu prací dojít k úsporám. Oba tyto mechanismy mají potenciál uspořit finanční prostředky v řádech milionů Kč, dnes ale nejsou dostatečně realizovány.

Snížení investičních výdajů se projeví také jako vedlejší efekt lepšího finančního ohodnocení pracovníků (viz Specifický cíl 1.4). Kvalitnější a motivovanější zaměstnanci svou práci vykonávají efektivněji a svým aktivním přístupem mohou městu ušetřit značné finanční prostředky na investicích.

Pro pracovníky zajišťující výše uvedené činnosti je nezbytně nutné vytvořit dostatečně motivační finanční ohodnocení, což je v současné podobě tabulkových platů nemožné (viz specifický cíl 1.4).

Každý takový zaměstnanec má přitom potenciál ušetřit mnohonásobně více finančních prostředků, než jsou jeho mzdové náklady.

Včasná zajištění financování

Pro realizaci projektu je důležité včasné a garantované zajištění jeho financování. S ohledem na omezenou délku stavební sezony a délku výběrového řízení je nepraktické fungování v roční periodicitě rozpočtu. Jarní část stavební sezony zůstává nevyužitá, v létě a na podzim je stavební ruch vyšší a přebytek poptávky navyšuje ceny dodavatelů.

Neefektivní vynakládání prostředků pak nastává zejména ke konci roku, kdy je snaha přidělené investiční prostředky vyčerpat, aby v následujícím rozpočtu nedošlo k jejich krácení. V říjnu a listopadu se v ČR dlouhodobě vyrobí nejvyšší objem asfaltové směsi, klimatické podmínky těchto měsíců přitom nejsou pro pokládku asfaltu nebo konstrukci spodních vrstev vhodné. Zajištění takových podmínek s sebou nese vyšší investiční náklady, nedodržení technologie zase vyšší pravděpodobnost vzniku poruch.

V krátkodobém i dlouhodobém hledisku je tento postup finančně nevýhodný, protože znamená vyšší investiční náklady a zároveň kratší životnost stavby. Změna přístupu vyžaduje politické rozhodnutí, které by zajistilo garantovaný rozsah rozpočtu, aby bylo možné realizaci projektu začít připravovat dříve než v roce výstavby.

S tímto opatřením úzce souvisí opatření 1.5.3.

10.5.3 Opatření 1.5.3: Zajištění předvídatelného financování

Předvídatelné financování projektů se stává zcela klíčovým faktorem. Přestože město jako investor nemůže ovlivnit všechny vnější vlivy, které budou mít vliv na čerpání prostředků z městského rozpočtu, jeho strategická politika a přístup k dlouhodobé přípravě projektů musí být kontinuální. Zajištění předvídatelného financování úzce souvisí s opatřením 1.1.5 Schválení střednědobého plánu investic a rozvoje. Jedině tehdy může Odbor investiční plnit správně svoji úlohu při přípravě projektů.

Plynulá příprava jednotlivých stupňů projektové dokumentace vyžaduje na sebe navazující financování a je žádoucí mít v rozpočtech alokované finanční prostředky pro prioritní projekty na několik let dopředu. Včasné dokončení projektové přípravy může vést k úspěšné koordinaci s vhodnými dotačními příležitostmi a výsledkem může být zisk externího kofinancování. Kromě evropských dotačních titulů se jedná také o přímé vyjednávání a získávání politické podpory pro zisk prostředků na národní úrovni pro velké strategické projekty.

Zajištění dostatečné míry financování každého projektu je základním předpokladem pro jeho úspěšnou přípravu a následnou realizaci. Přestože existuje mnoho dotačních příležitostí, není dlouhodobě udržitelné na dotační prostředky spoléhat a dle vypsáných dotačních titulů teprve vymýšlet nebo zásadně přizpůsobovat projekty. Ve chvíli, kdy je z pohledu operačních programů velký tlak na rychlé čerpání prostředků, projekty již musí být připraveny ve chvíli, kdy je dotační titul otevřen.

Hlavní aktivity opatření 1.5.3 jsou:

- a. Schválení střednědobého plánu investic a rozvoje;
- b. Získávání politické podpory projektů a finanční lobbying na národní úrovni;
- c. Znalost možných způsobů externího financování.

Schválení střednědobého plánu investic a rozvoje

Střednědobý plán investic je jedním z dílčích vstupů pro vytvoření střednědobého výhledu rozpočtu. Zpracování tohoto plánu je však žádoucí zejména z hlediska strategického plánování. Strategické plány obsahují nezbytný strategický akcent postupného rozvoje území. Naplňování opatření je však z hlediska implementace podmíněno zajištěním adekvátního financování jednotlivých projektů. Tyto projekty by na sebe měly logicky a časově navazovat tak, aby byla zajištěna maximální efektivita realizace opatření a zároveň minimální míra zbytečného zatížení území. Je proto nutné dlouhodobě plánovat alokace prostředků pro prioritní projekty na nadcházející roky.

Získávání politické podpory projektů a finanční lobbying na národní úrovni

Rozpočty českých samospráv jsou dlouhodobě napjaté a prostředky na velké investice se v rozpočtech obtížně nacházejí. Aktivní politická podpora strategických projektů ze strany představitelů města je zcela klíčová pro přímé vyjednávání financí na národní úrovni.

Znalost možných způsobů externího financování

Znalost dotačních titulů je v současné době klíčovým faktorem pro zajištění kofinancování projektů všech velikostí. HMP jako ekonomicky rozvinutý region má v porovnání s dalšími českými regiony velice omezené možnosti čerpání z národních operačních programů, kde je podíl ERDF prostředků (Evropského fondu pro regionální rozvoj). Kromě běžných operačních programů existují další programy, jako např. Národní plán obnovy nebo MODFOND které poskytují množství prostředků na financování dopravních projektů. Kromě dotačních titulů však existují další způsoby externího financování, jako např. zvýhodněné finanční úvěry na zelené projekty od Evropské investiční banky nebo financování projektů skrze Public-Private Partnership (PPP projekty). Tento způsob však není v České republice příliš využíván.

Znalost celého spektra dotačních příležitostí a podmínek čerpání, vzájemné sdílení informací mezi dopravními subjekty a vzájemná koordinace možného čerpání je zcela elementární podmínkou pro úspěšnou realizaci velkých investičních akcí.

Přestože jsou dotace vítaným zdrojem kofinancování, je nezbytné spoléhat se především na zajištění financování investičních akcí pomocí vlastních zdrojů.

10.5.4 Opatření 1.5.4: Zvýšení příjmů

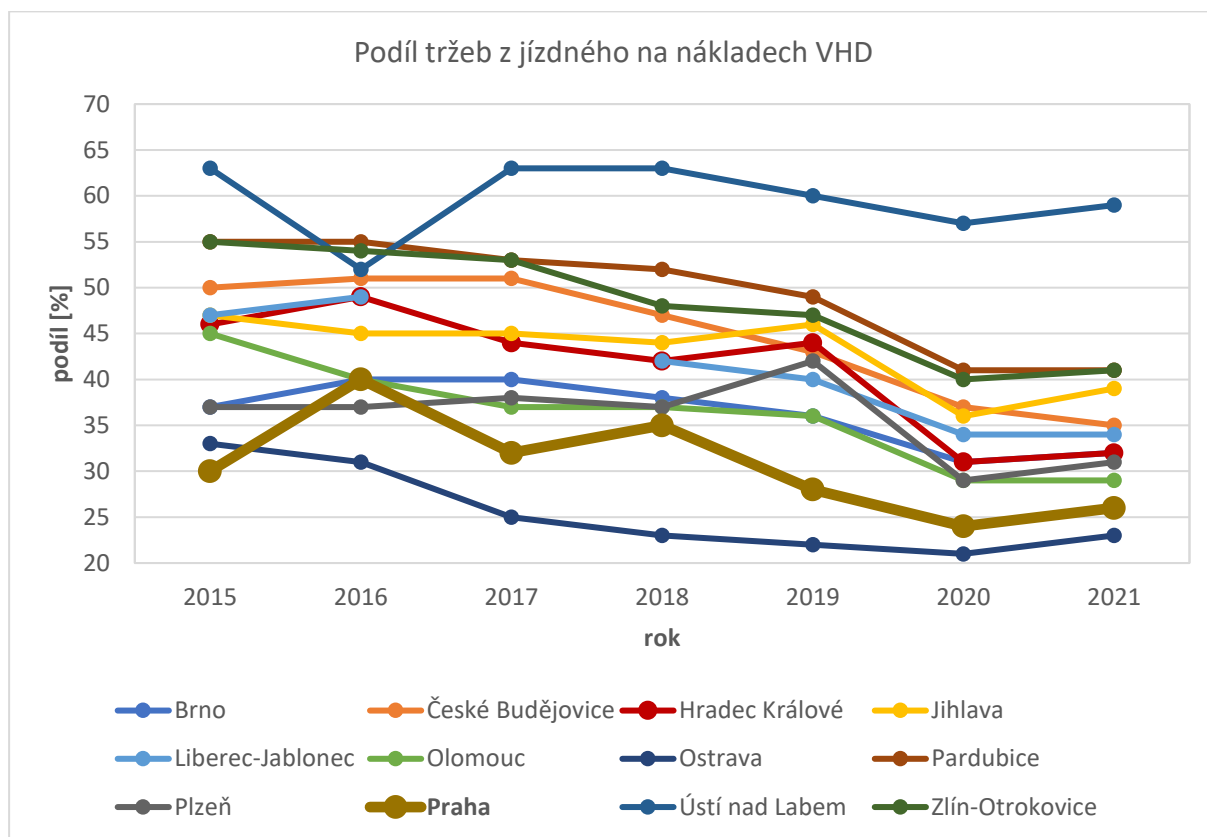
Finanční potenciál se nachází také na příjmové straně rozpočtu. Aktivitami opatření 1.5.3 je:

- a. Zajištění udržitelného financování veřejné dopravy;
- b. Vyšší podíl uživatelů silnic na nákladech;
- c. Spolufinancování velkých infrastrukturních projektů státem.

Zajištění udržitelného financování veřejné dopravy

Podíl tržeb z jízdného na celkových nákladech veřejné dopravy v Praze je nízký a dlouhodobě neudržitelný. V rámci České republiky se jedná o jeden z nejnižších podílů. Ve většině krajských měst se před pandemií onemocnění COVID-19 pohyboval mezi 40 a 50 %, v Praze pouze kolem 30 %. Po zavedení výraznějších slev vládou v roce 2018 pak podíl klesl i pod 30 % (viz následující graf).

58/ Podíl tržeb z jízdného na nákladech VHD



Zdroj 58: SDP ČR; vlastní zpracování

Nejvyšší ze srovnávaných krajských měst je také podíl kompenzací vydávaných na veřejnou dopravu vzhledem k celkovému rozpočtu města (viz tabulka níže). Výrazná finanční náročnost systému se propisuje do všech ostatních kapitol rozpočtu, neboť je pro ně k dispozici menší objem financí.

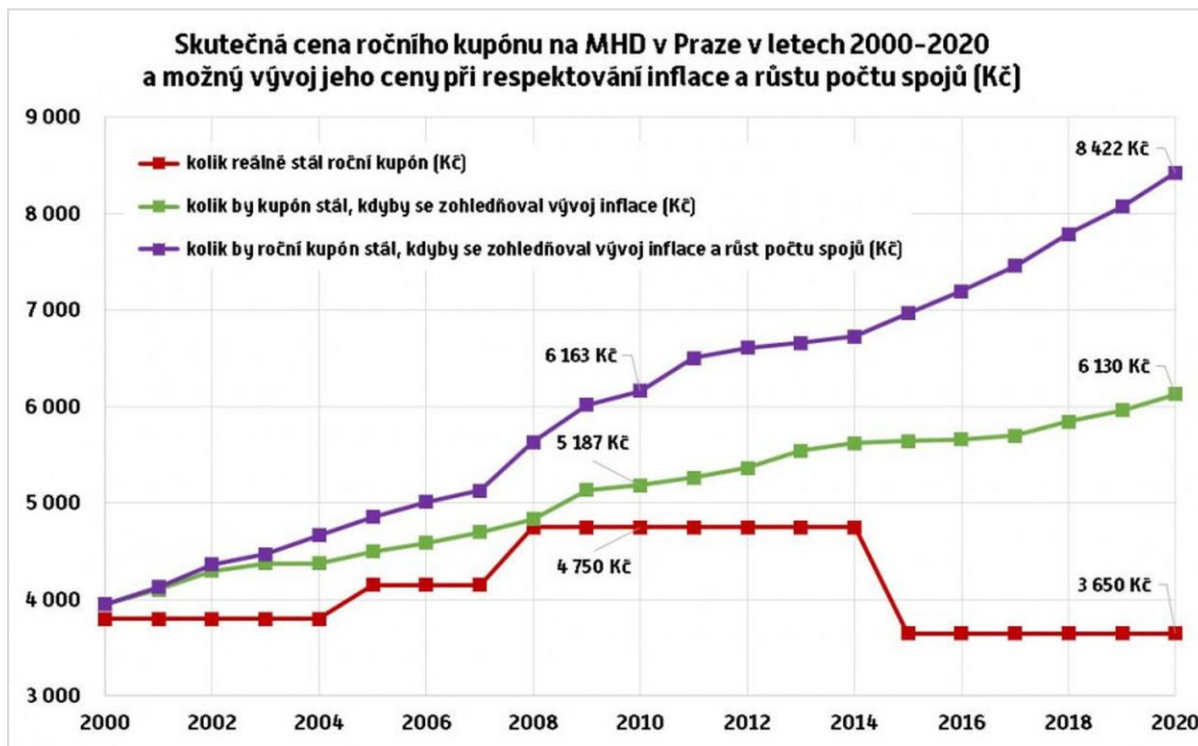
59/ Podíl kompenzací veřejné dopravy na celkovém rozpočtu města (2019)

Město	Podíl	Kompenzace VHD	Rozpočet města
Brno	11,7 %	1 985 000 000 Kč	16 951 210 000 Kč
České Budějovice	10,2 %	244 777 000 Kč	2 396 000 000 Kč
Hradec Králové	10,9 %	230 500 000 Kč	2 114 153 200 Kč
Liberec-Jablonec	12,0 %	303 438 587 Kč	2 521 551 064 Kč
Olomouc	14,8 %	350 620 000 Kč	2 374 603 000 Kč
Ostrava	18,7 %	1 415 332 000 Kč	7 552 951 000 Kč
Pardubice	7,0 %	198 936 870 Kč	2 846 789 980 Kč
Plzeň	15,1 %	993 409 000 Kč	6 576 630 000 Kč
Praha	21,5 %	16 697 505 100 Kč	77 568 769 600 Kč
Ústí nad Labem	14,4 %	237 272 000 Kč	1 649 123 000 Kč

Zdroj 59: rozpočty měst; vlastní zpracování

Příčiny nízkého podílu na tržbách jsou zejména v nízké výši dlouhodobého jízdného. Absolutní cena ročního kuponu je v roce 2023 o 150 Kč nižší, než byla v roce 2000. Inflace do roku 2020 (včetně) přitom dosáhla hodnoty 54,4 % a dopravní výkony narostly o třetinu (viz obrázek níže). Dalším důvodem jsou slevy a jízdné zdarma pro poměrně široké skupiny obyvatel nad rámec státem nařízených požadavků.

60/ Skutečná a udržitelná cena ročního předplatného jízdného pro Prahu



Zdroj 60: Martin Šubrt, zdopravy.cz

Nízká cena vyniká i v porovnání s jinými krajskými městy, kde jsou ceny vyšší, přestože příjmy obyvatel nedosahují výše Prahy. Nejmarkantnější je pak srovnání se Středočeským krajem, kde roční kupon na 4 tarifní pásma (Praha je počítána jako 4 tarifní pásma) stojí 10 925 Kč, tedy trojnásobek pražské ceny 3 650 Kč.

Závazek zvýšit podíl jízdného na tržbách do roku 2030 je obsažen i ve schváleném plánu P+, jeho realizace však závisí na politickém rozhodnutí. ROPID jako příspěvková organizace plní zadání zřizovatele (MHMP a politické reprezentace) a nemůže o zvýšení jízdného samostatně rozhodnout.

Zvýšení ceny je relevantní součástí dopravních služeb, a i v dopravě se běžně děje. Středočeský kraj v posledních letech ceny krátkodobého i dlouhodobého jízdného po letech stagnace zvyšoval, České dráhy upravují ceník o inflaci každoročně.

Vyšší podíl uživatelů na nákladech silniční infrastruktury

Podíl uživatelů silniční infrastruktury na nákladech je v Praze i celé České republice výrazně podhodnocený. Uživatelé vozidel nečiní vzhledem k infrastruktuře prakticky žádné nebo jen minimální přímé výdaje.

Potenciálem pro částečné narovnání podmínek a ovlivnění chování rezidentů i návštěvníků je cena parkovného. Podobně jako u cen jízdného je dlouhodobé předplatné výrazně podhodnoceno, jak v kontextu jiných měst, tak vzhledem k nabízené službě. Roční karta pro rezidentní parkování stojí pouze 1 200 Kč. Například město Vsetín nabízí pro zpoplatněné parkovací zóny v centru města parkovací karty, kde 1 000 Kč stojí oprávnění na 1 měsíc. Roční karta stojí 8 000 Kč, přitom obsažená oblast i význam města je násobně nižší než v případě Prahy.

Nízká nebo nulová cena za parkování také deformuje vnímání nákladů na infrastrukturu. Výstavba parkovacích objektů je investičně významně náročná a k jejich realizaci často nedochází kvůli ceně za

jedno parkovací stání v řádu stovek tisíc Kč, kterou uživatelé nejsou ochotni přijmout. Parkovací místo na ulici totiž konečnému uživateli nevytváří náklady navíc.

Druhým významným bodem, který je v Praze dlouhodobě diskutován, je zavedení poplatku za vjezd do centra města („mýto“). Kromě aktivního ovlivňování chování uživatelů by výnosy z tohoto poplatku bylo možné využít pro financování dopravních projektů.

Spolufinancování velkých infrastrukturních projektů státem

Vysoce investičně náročné projekty výstavby městského okruhu nebo metra mají zásadní význam přesahující hranice Prahy. V Praze sídlí také mnoho státních a mezinárodních institucí a význam dopravní obsluhy Prahy je proto celostátním zájmem. Stát se na financování těchto „městských“ projektů přesto nepodílí.

Jednou z aktivit je proto zajistit finanční účast státu na velkých a strategických projektech, které Praha není schopna financovat pouze z vlastních zdrojů. Příkladem existující „nepřímé“ účasti státu na rozvoji Prahy jsou investice do železnice, ze kterých má prospěch jak Praha, tak Středočeský kraj, a které zajišťuje státní organizace SŽ.

11 STRATEGICKÝ CÍL 2: LEPŠÍ PROPOJENÍ SUBJEKTŮ

11.1 Specifický cíl 2.1: Zlepšení informačního propojení subjektů

11.1.1 Opatření 2.1.1: Vytvoření společné aplikace pro sdílení projektů

Z Analytické části tohoto dokumentu je zřejmý nedostatek sdílení informací mezi zapojenými subjekty v některých fázích projektů týkajících se dopravního systému Prahy. Společná aplikace pro sdílení těchto projektů od počátečních fází příprav (záměry, úvahy) až do finálních fází (realizace, dokončení) by měla zajistit zlepšení obecné znalosti o projektech s cílem zefektivnit spolupráci zapojených subjektů, případně i urychlit tyto projekty v realizaci.

Aktivita opatření 2.1.1.:

- a. Navázání na již fungující sdílené platformy (opravujeme.to);
- b. Pověření OICT vývojem, správou a administrací.

Navázání na již fungující sdílené platformy (opravujeme.to)

Jako platforma může být zvolena existující stránka opravujeme.to, která by byla rozšířena o neveřejnou vrstvu s personalizovaným přístupem. Aplikace by mohla zobrazovat projekty jako body, linie nebo polygony v mapě, které by v sobě nesly atributy v podobě kontaktu na zodpovědný subjekt projektu a krátký popis. V aplikaci by mohla být možnost nastavit notifikace dle různých filtrů v atributové tabulce nebo příznaků (tagů).

Do aplikace by měly mít přístup hlavní městské organizace, městské části a alespoň hlavní správce sítí v daném území. Stabilizované záměry by bez kontaktních údajů bylo možné zveřejňovat i do veřejné části.

Aplikace by měla být propojena na společný plánovaný rozpočet (synergie s Opatřením 2.2.2), ve kterém se záměr propisuje od počáteční fáze, což umožní snadnější koordinaci zapojených subjektů od počátku a vznikne tak prostor pro případné reakce, upřesnění či nasměrování projektu efektivnějším směrem.

Pověření OICT vývojem, správou a administrací

Vývoj, uživatelský přístup a správu bude zajišťovat OICT.

11.1.2 Opatření 2.1.2: Stanovení priorit a zásad v úvodu projektu

V návaznosti na Opatření 2.1.1: Vytvoření společné aplikace pro sdílení projektů je vhodné stanovit priority jednotlivým projektům (ulice, oblast).

Aktivitou opatření 2.1.2 je vytvoření priorit pro jednotlivé projekty.

Vytvoření priorit pro jednotlivé projekty

Akcentem upřednostněného typu dopravy v dané části projektu – např. cyklistů, parkování, pěších, průjezdu IAD, zeleně atd. – bude jasně daná hierarchie pro případ konfliktu požadavků. Každý projekt a jeho část bude mít stanovené vlastní priority, nebude se jednat o univerzální pravidla.

Tato pravidla je nutné stanovit již na počátku projektu v předprojektové přípravě (viz opatření 1.5.2). V případě neshody subjektů může finální rozhodnutí učinit politický reprezentant, náměstek/radní pro dopravu.

11.1.3 Opatření 2.1.3: Vytvářet a aktualizovat základní popis projektu

Po stanovení priorit v rámci Opatření 2.1.2 by měly být vyargumentovány cíle konkrétních projektů a následovat by měla fáze vytváření projektu, o jehož postupu by měli být účastníci včas informováni.

Aktivita opatření 2.1.3:

- a. Komunikace případných změn v zaměření projektu se všemi zúčastněnými subjekty;
- b. Stručné informování nově zapojeného subjektu.

Komunikace případných změn v zaměření projektu se všemi zúčastněnými subjekty

Ve společné aplikaci na sdílení projektů (viz opatření 2.1.1) by měla být implementována jednoduchá možnost souhrnně informovat všechny dotčené subjekty v případě, kdy dojde k zapojení nového účastníka na projektu nebo výměně některého ze subjektů. Včasným informováním o změnách v zapojení lze očekávat přínosy v podobě zvýšení pružnosti reakce stran dalších zapojených účastníků.

Stručné informování nově zapojeného subjektu

Pro případ pozdějšího zapojení nějakého subjektu do projektu bude vytvářen a udržován popis základních parametrů a cílů projektu, Bude obsahovat také popis vývoje, aby bylo nově zapojenému zřejmé, jaké aktivity se odehrály, případně co bylo řešeno nebo zvažováno.

Přínosem bude snadnější zapojení nového subjektu a snížení časových ztrát. V ideálních případech by však k takovým situacím docházet nemělo a opomenutí subjektu by měla zamezit předprojektová příprava (viz opatření 1.5.2)

11.1.4 Opatření 2.1.4: Lepší a relevantnější komunikace v rámci vedení projektu

Integrální součástí vedení projektu je komunikace s dalšími subjekty. Formu a rozsah je vhodné individuálně nastavit pro každého účastníka.

Aktivita opatření 2.1.4:

- a. Stanovení komunikačních strategií v úvodu projektu
- b. Zlepšení „soft skills“ vedoucích projektů

Stanovení komunikačních strategií v úvodu projektu

Každý účastník projektu – samospráva, úřad, správce sítě, veřejnost a další – má v projektu jinou roli a význam. Dle velikosti zájmu a vlivu na projekt je vhodné upravit komunikační strategii, aby subjekt dostával relevantní informace v dostatečné podrobnosti. Cílem není informace zamlčovat, ale ani účastníka nezahltovat všemi informacemi.

Každý účastník zároveň vnímá především své problémy a stanoviska. V komunikaci je vhodné tyto body zdůraznit, což ušetří čas oběma stranám a posílí spokojenost aktéra. Jedním z možných přístupů je například metoda „measuring stakeholders“.

Zlepšení „soft skills“ vedoucích projektů

Při prezentaci projektů a komunikaci s veřejností se pracovníci setkávají s různými typy osob a různými přístupy. Rozvoj „měkkých dovedností“ (soft skills) umožní zaměstnanci adekvátně reagovat na různé druhy komunikace a argumentů.

11.2 Specifický cíl 2.2: Provázání strategií a koncepcí

11.2.1 Opatření 2.2.1: Analyzovat dokumenty městem zřizovaných subjektů a MČ

V návaznosti na velké množství existujících koncepcí a strategií je navrženo všechny dokumenty na území Prahy prověřit.

Aktivity opatření 2.2.1:

- a. Zřízení platformy pro koordinaci připravovaných koncepcí a strategických dokumentů;
- b. Analýza existujících dokumentů a úprava do vzájemného souladu;
- c. Schvalování platnosti dokumentů v každém volebním období.

Zřízení platformy pro koordinaci připravovaných koncepcí a strategických dokumentů

Zintenzivnění spolupráce IPR a ODO MHMP v této problematice, kteří slouží jako hlavní koordinátoři strategií a koncepcí

Pro budoucí koncepční a strategické dokumenty je nutné zvýšit koordinaci při tvorbě těchto dokumentací a provázat jednotlivé strategie a koncepce od různých organizací. Společným cílem by mělo být zajištění souladu dokumentů na horizontální i vertikální úrovni, tj. na různých úrovních jednotlivých koncepcí i mezi jednotlivými organizacemi.

Analýza existujících dokumentů a úprava do vzájemného souladu

U současných dokumentů je navrženo provést hloubkovou analýzu a syntézu. Nekoncepční, nebo vzájemně si odporující body budou upraveny, aby byly v souladu s nadřazenými dokumenty.

Schvalování platnosti dokumentů v každém volebním období

Pro omezení platnosti dokumentů je navrženo, aby v každém volebním období došlo k opětovnému schválení strategických a koncepčních dokumentů. Pokud by dokument nebyl schválen, přestal by platit.

Tato úprava má za cíl odstranit současný nevyhovující stav, kdy je schválený dokument v platnosti napořád. Pokud není nahrazen novou nebo aktualizovanou verzí, oficiálně platí často zastaralý nebo překonaný dokument i v současné době.

Opětovné schválení zároveň umožňuje potvrdit platnost dokumentu a priorit, které bude zastupitelstvo ve volebním období sledovat.

11.2.2 Opatření 2.2.2: Jednotné (kooperativní) plánování rozpočtu subjektů

Jelikož se doprava odehrává v celém veřejném prostoru, mají akce subjektů vždy vliv i na subjekty jiné. Některá průřezová témata pak zajišťuje více subjektů, rozpočet má však každá organizace vlastní a při jeho tvorbě ke komunikaci s ostatními subjekty nedochází. Pokud jsou návrhy rozpočtů sdíleny s ostatními, jedná se o již hotové návrhy, kde nedochází k významným změnám.

Aktivitou opatření 2.2.2 je společné plánování rozpočtů subjektů.

Společné plánování rozpočtů subjektů

Pro zajištění finanční koordinace staveb, investic do průřezových oblastí a celkově lepšího sladění rozpočtů organizací je navrženo společné plánování rozpočtu subjektů. K němu má dojít již od počátečních fází přípravy a konzultovat alokované prostředky s ostatními organizacemi v dopravě. Jednání je možné spojit s účastí zástupců města pro určení priorit a zajištění financování.

12 STRATEGICKÝ CÍL 3: NÁVRHY ZMĚN LEGISLATIVY

12.1 Specifický cíl 3.1: Změna legislativy a úředního schvalování

Opatření v této kapitole nejsou a nemohou být závazná. Jedná se o doporučení a možné návrhy legislativních změn, které přesahují možnosti MHMP. Uvedené body v současnosti komplikují a prodlužují přípravu staveb.

Návrhy vycházejí přímo od zástupců subjektů, se kterými byly vedeny rozhovory (viz kapitola 5), případně reagují na jimi zmíněné nedostatky.

12.1.1 Opatření 3.1.1: Zjednodušení, zkrácení a elektronizace stavebního řízení

Přestože jsou všechny součásti projektu a projektové dokumentace vytvářeny výhradně elektronickou cestou, komunikace a vedení stavebního řízení stále přetrvává v listinné podobě. Pro žadatele i posuzovatele by bylo časově, finančně i prostorově výhodnější celý proces elektronizovat a listinnou podobu dokumentů odbourat nebo zcela minimalizovat. Při existenci s ověřenými elektronickými podpisy a datovými schránkami není překážkou ani ověření digitální identity. Možnost klasického listinného podání by zůstala zachována, v rámci digitalizace státu by však mělo být umožněno i elektronické podání.

Nezávisle na elektronizaci by pak mělo dojít ke zjednodušení a zkrácení stavebního řízení. Současné lhůty jsou běžně překračovány, což často vyplývá z nedostatku personálních kapacit (viz specifický cíl 1.4). Rozhodování je v mnoha případech často nepředvídatelné

Aktivity opatření 3.1.1 zahrnují:

- a. Iniciace problému u zákonodárců;
- b. Nalezení řešení na široké a průřezové pracovní skupině.

Iniciace problému u zákonodárců

Pro zahájení diskuze a procesu je nutné oslovit zákonodárce nebo členy vlády, aby se řešení problému zhostili. Praha jako hlavní město má nezanedbatelnou politickou váhu a vliv, problematiku ovšem nepochybně řeší i jiné obce.

Nalezení řešení na široké a průřezové pracovní skupině

Při vytváření nových pravidel by mělo dojít ke zřízení široké pracovní skupiny s účastí ministerstev, krajů, samospráv a dalších relevantních subjektů. Společně nalezené řešení bude odborně i politicky průchodné a při dostatečné ambicióznosti přinese požadovanou změnu.

Současný stav úřadu umožňuje minimální nebo nulové posuzování stanovisek, která často stanovují přehnané nebo finančně nákladné připomínky. Předkládající nenesou za funkčnost ani finanční náročnost výsledného řešení zodpovědnost.

12.1.2 Opatření 3.1.2: Vyšší oprávnění pro vydání rozhodnutí

Posuzujícímu úřadu by mělo být komfortně umožněno překonávat stanoviska vybraných dotčených orgánů. V současnosti se u některých vyjadřujících se subjektů projevuje až svévole, kdy jsou odmítána jinde běžná a opakovaně akceptovaná řešení. Příkladem je odmítnutí certifikované firmy a malty používané v celé Evropě pro opravu středověkých památek ze strany NPÚ. Častějším příkladem je nesouhlasné stanovisko PČR ke sjíždění autobusu z tramvajového pásu na světelné křižovatce.

Přestože řešení zákona ani předpisům neodporuje a jedná se o řidiče z povolání, je řešení odmítáno pro „nebezpečnost“ a možnost výpadku funkčnosti SSZ, která ale nastává velmi výjimečně. Opačná situace (vjíždění vozidel na tramvajový pás) se přitom v Praze běžně vyskytuje, přitom je zde počet vozidel provádějících změnu směru násobně vyšší.

Aktivitou opatření 3.1.2 je zajištění legislativní a právní opory pro vydávání rozhodnutí.

Zajištění legislativní a právní opory pro vydávání rozhodnutí

Schvalující úřad by měl mít možnost projekt posuzovat zejména z pohledu splnění závazných předpisů, minimálních nutných náležitostí a funkčnosti stavby. Možnost s odůvodněním překonat některá stanoviska dotčených subjektů, například PČR, NPÚ, Klubu za starou Prahu, by odblokovala nebo zkrátila řadu projektů.

Navržená varianta je dle zpracovatele vhodnější než omezovat počty účastníků řízení. Hlas subjektů bude uplatněn, ale jeho zahrnutí nebude nutně garantováno. Některá stanoviska totiž mohou být ve vzájemném rozporu mezi sebou nebo s cíli projektu.

12.1.3 Opatření 3.1.3: Zavedení poplatku při opakovaném podání podnětu

Současné procesní nastavení umožňuje opakované podávání námitek (například na podjatost) ve stejném projektu a v různých stupních dokumentace. Tímto způsobem je možné účinně paralyzovat přípravu jakéhokoliv projektu.

Aktivitou opatření 3.1.3 je zavedení poplatku při opakovaném podání podnětu.

Zavedení poplatku při opakovaném podání podnětu

Tento nevhodný stav by mohl být odstraněn například zavedením poplatku při dalším podání stejného typu námítky. Jeho výše je na další diskuzi, mohl by se pohybovat například v řádu jednotek tisíc Kč.

Možné zpoplatnění již od první námítky by pravděpodobně příliš zasahovalo do práv občanů a subjektů, byť například podání k ÚOHS jsou zpoplatněna vždy.

12.1.4 Opatření 3.1.4: Snížení / omezení počtu odvolání

Alternativním i komplementárním opatřením k opatření 3.1.3 může být snížení počtu odvolání v případě dopravních a veřejně prospěšných staveb.

Aktivitami opatření 3.1.4 je:

- a. Omezení podání stejného odvolání v různých stupních dokumentace;
- b. Omezení počtu vyšších instancí.

Omezení podání stejného odvolání v různých stupních dokumentace

Podá-li subjekt námítku nebo připomínku k dokumentaci, a tato nebyla s odůvodněním vypořádána, nemělo by být jednoduše možné stejnou připomínku jednoduše uplatňovat v dalších stupních dokumentace. V synergii s opatřením 3.1.3 by takové podání bylo zpoplatněno.

Při napadení vydaného rozhodnutí a odmítnutí námítky soudem by mělo být její uplatnění v dalších stupních dokumentace znemožněno zcela.

Omezení počtu vyšších instancí

Současný čtyřstupňový počet instancí k odvolání je příliš dlouhý. Přestože u principiálního odporu je od počátku možné dovozovat výsledek (zamítnutí), trvá celý proces neúměrně dlouho. Odvolání proti zamítnutí námítky nebo připomínky by mělo být pouze jedno. I přes omezení dojde ke dvojímu posouzení merita věci, což by mělo postačovat k nezávislosti a respektovanosti výsledného rozhodnutí. Proces by také trval kratší dobu a v synergii s opatřeními 3.1.2 a 3.1.3 by snížil dlouhodobé blokování staveb námítkami.

12.1.5 Opatření 3.1.5: Umožnění bezplatného předání majetku městských společností

Nakládání s movitým a nemovitým majetkem v rámci samosprávných struktur je velice komplikované. Přestože se jedná o jedno město, působí v něm několik subjektů, které mají vlastní právní subjektivitu, přestože jsou de facto vlastněny městem. Jedná se o statutární město, městské části a městské společnosti se 100% vlastnickým podílem města.

Každý ze subjektů má vlastní právní subjektivitu a jelikož se jedná o veřejnou instituci, tak podléhá povinnosti nakládat s majetkem v nejlepším zájmu subjektu a chovat se s péčí řádného hospodáře. Existují mechanismy, které mají zabránit nezákonnému vyvážení veřejného majetku. Tyto stejné mechanismy však zároveň brání efektivnímu nakládání s majetkem napříč těmito městskými strukturami.

Příprava investičních akcí je velice složitým procesem, při kterém dochází ke spolupráci všech městských subjektů, kdy každý z nich má rozdílnou roli. Vlastnictví pozemků, provoz plánované infrastruktury a např. žadatel o dotaci není často ten samý subjekt. Přesto se však jedná o veřejné subjekty téhož města. Hladkému průběhu procesu přípravy investic brání právě mechanismy proti zneužití. Poskytnutí pozemků pro realizaci investičního záměru ze strany města/městské části a následný provoz, resp. údržba infrastruktury ze strany městské společnosti

Aktivitou opatření 3.1.5 je změna legislativy pro nakládání s veřejným majetkem napříč městskými strukturami

Změna legislativy pro nakládání s veřejným majetkem napříč městskými strukturami

Cílem opatření je zjednodušit proces převádění vlastnictví movitého i nemovitého majetku pro provádění investičních akcí. Po realizaci komplexní stavby jedním subjektem, což je žádoucí z hlediska snazší koordinace prací a zajištění financování, je nutné majetek předat do správy příslušným složkám a subjektům. Akciové společnosti však nemohou majetek předat za symbolickou nebo nulovou cenu, přestože se jedná o jinou městskou společnost nebo město, jejich vlastníka.

Takové zjednodušení umožní pouze změna zákonů vztahujících se k obchodním korporacím ve vlastnictví města, které schvaluje poslanecká sněmovna.

13 AKČNÍ PLÁN

Pro implementaci návrhů strategické části byl sestaven akční plán, který je součástí přílohy 4. Všechny 80 aktivit bylo rozřazeno do čtyř kategorií (horizontů):

- Krátkodobý
- Střednědobý
- Dlouhodobý
- Průběžný

Krátkodobá opatření jsou realizovatelná v řádu měsíců, nejdéle jednoho roku. Střednědobá opatření lze realizovat v řádu jednotek let, zpravidla v rámci jednoho funkčního období. Dlouhodobý horizont časově přesahuje několik let.

Zavedení průběžných aktivit je zpravidla možné v krátkodobém horizontu, nejedná se ovšem o jednorázovou akci. Tyto aktivity by měly být neustále uplatňovány. Garant aktivity bude ve stanovené periodicitě informován o plnění aktivity.

Výše uvedené horizonty zároveň znamenají období, kdy se předpokládá dokončení aktivity, nikoliv započítání její realizace. Střednědobé i dlouhodobé aktivity mohou (mají) být iniciovány v dohledné době, pouze jejich provedení bude trvat delší dobu. Zpravidla se jedná o složitější úkoly mimo přímý vliv MHMP, například s nutností dohody více účastníků nebo legislativní změny.

Každému opatření je zpracovatelem díla navržen garant. Ten by měl na provedení, podobu nebo plnění aktivit dohlížet, nemusí je tedy nutně zajišťovat svépomocí. Po dohodě může být garantem i jiný subjekt, než je navržen zpracovatelem.

Shrnutí

V akčním plánu (příloha 4) jsou aktivity seřazeny ve třech variantách:

- Dle čísla aktivity;
- Dle celkového přínosu;
- Dle horizontu.

U vyšších přínosů převažují krátkodobý a průběžný horizont aktivit. Nižší přínos střednědobých a dlouhodobých projektů je dán především nastavením hodnocení, které penalizuje vyšší investiční náklady nebo složitost realizace.

V tabulkách níže jsou vypsána opatření rozdělená dle časových horizontů. Jiná členění a s více atributy jsou součástí přílohy 4.

61/ Aktivity krátkodobého horizontu (výňatek přílohy 4)

Krátkodobý horizont		
Aktivita	Celkový přínos 0,0 = minimální 1,0 = maximální	Navrhovaný garant
1.5.2.a: Provádění předprojektové přípravy	0,90	INV MHMP
1.3.3.a: Zavázat investora k předání dopravní infrastruktury městu	0,83	PKD MHMP
1.1.4.a: Inicivace a pořádání společných informačních schůzek ze strany MHMP	0,80	ODO MHMP
1.1.6.c: Změna složení rady posuzující záměry projektu Smart Prague	0,75	Rada HMP
1.1.5.b: Prioritizace projektů a návrh střednědobého plánu investic	0,65	ODO MHMP

1.5.3.c: Znalost možných způsobů externího financování	0,58	INV MHMP
1.3.2.a: Sestavení seznamu projektů k vyřešení	0,55	ODO MHMP
2.1.1.a: Navázání na již fungující sdílené platformy (opravujeme.to)	0,55	OICT
1.3.1.b: Schvalování závěrů radou HMP	0,50	Rada HMP
2.1.1.b: Pověření OICT vývojem, správou a administrací	0,50	OICT
1.1.1.a: Vytvoření katalogu získávaných dat pro každou organizaci	0,45	všechny subjekty
1.3.1.a: Zřízení platformy (komise) pro řešení vlastnických sporů	0,43	Rada HMP
1.5.1.b: Sjedení pracoviště pro dopravní model Prahy a okolí	0,43	ODO MHMP
1.3.3.b: Dohled nad skutečným provedením převodu vlastnictví	0,38	EVM MHMP
1.3.3.c: Vymáhání závazků	0,38	EVM MHMP
1.4.1.a: Zvýšení zařazení v platových třídách	0,38	ROZ MHMP
2.2.1.a: Zřízení platformy pro koordinaci připravovaných koncepcí a strategických dokumentů	0,38	UZR MHMP
1.1.2.a: Provedení analýzy vlastníků a správců majetku ve veřejném prostoru v celé Praze	0,35	IPR

Zdroj 61: vlastní zpracování

62/ Aktivity střednědobého horizontu (výňatek přílohy 4)

Střednědobý horizont		
Aktivita	Celkový přínos 0,0 = minimální 1,0 = maximální	Navrhovaný garant
1.5.2.b: Zajištění managementu a kontroly realizovaných projektů	0,63	INV MHMP
1.1.3.a: Zřízení projektového manažera větších infrastrukturních projektů	0,55	ODO MHMP
1.1.7.a: Využití nonstop dispečinku THMP jako centrálního kontaktního místa	0,53	THMP
1.1.9.b: Rozvoj multimodálního konceptu Mobility as a service (MaaS)	0,53	OICT
1.5.4.a: Zajištění udržitelného financování veřejné dopravy	0,53	ODO MHMP
1.5.4.b: Vyšší podíl uživatelů silnic na nákladech	0,53	ODO MHMP
1.1.3.b: Výběr otevřeným výběrovým řízením	0,50	ODO MHMP
1.1.6.f: Převzetí zajištění chodu elektronických systémů a sítí	0,50	OICT
1.2.2.a: Odebrání správy komunikací II. třídy MČ	0,50	Rada HMP
1.2.4.a: Zapojení starostů malých MČ do Rady MČ Prahy 1–22	0,50	Rada HMP
1.1.1.c: Zpřístupnit vlastní data ostatním subjektům (odborné veřejnosti)	0,48	OICT
1.2.2.b: Stanovení působnosti HMP dle četnosti spojů MHD	0,45	ODO MHMP
3.1.5.a: Změna legislativy pro nakládání s veřejným majetkem napříč městskými strukturami	0,45	Náměstek pro dopravu
1.1.2.b: Úprava vlastnictví podle nastavených pravidel	0,43	HOM MHMP
2.1.4.b: Zlepšení „soft skills“ vedoucích projektů	0,43	všechny subjekty
1.2.4.b: Zapojení starostů „velkých“ MČ Praha 1–22 do tělesa v rámci HMP	0,40	Rada HMP
1.1.3.c: Vymezení kompetencí, pracovního plánu a odpovědnosti	0,38	ODO MHMP
1.2.6.b: Závaznost schválených celoměstských standardů	0,38	Rada HMP
1.4.2.a: Iniciační diskuse případně návrhu změny na příslušné politické úrovni	0,38	ROZ MHMP
1.5.1.a: Skutečná elektronizace procesů v rámci HMP a městských subjektů	0,38	OIC MHMP
1.1.1.b: Měřená a získávaná data integrovat do jednoho IT systému	0,35	OICT
1.3.2.b: Navázání na finanční odměny vedoucích pracovníků	0,33	Rada HMP
1.1.1.d: Vybraná data zveřejňovat široké veřejnosti	0,28	OICT
3.1.1.a: Iniciační problém u zákonodárců	0,25	Náměstek pro dopravu
2.2.1.b: Analýza existujících dokumentů a úprava do vzájemného souladu	0,23	UZR MHMP
1.1.7.b: Převzetí správy městských technologií a telematiky	0,20	THMP
1.1.9.c: Automatizovaný dohled a vymáhání přestupků	0,20	ODO MHMP

Zdroj 62: vlastní zpracování

63/ *Aktivity dlouhodobého horizontu (výňatek přílohy 4)*

Dlouhodobý horizont		
Aktivita	Celkový přínos 0,0 = minimální 1,0 = maximální	Navrhovaný garant
3.1.1.b: Nalezení řešení na široké a průřezové pracovní skupině	0,55	Náměstek pro dopravu
3.1.2.a: Zajištění legislativní a právní opory pro vydávání rozhodnutí	0,55	Náměstek pro dopravu
1.2.3.a: Odebrání působnosti malým MČ v některých agendách	0,50	Rada HMP
1.2.3.b: Sdružení stanovisek k dopravním stavbám do vyššího celku	0,43	STR MHMP
3.1.3.a: Zavedení poplatku při opakovaném podání podnětu	0,40	Náměstek pro dopravu
3.1.4.a: Omezení podání stejného odvolání v různých stupních dokumentace	0,40	Náměstek pro dopravu
3.1.4.b: Omezení počtu vyšších instancí	0,40	Náměstek pro dopravu
1.1.9.a: Informační propojení prvků dopravní infrastruktury	0,38	OICT
1.2.5.a: Odebrání správcovství silničních komunikací MČ	0,38	Rada HMP
1.4.2.b: Zohlednit velikosti obce v platových třídách	0,38	ROZ MHMP
1.1.2.c: Snížení počtu správců	0,35	THMP
1.2.7.a: Změna zákona o volbách do zastupitelstev obcí	0,25	LEG MHMP
1.2.1.a: Snížení počtu městských částí na základě analýzy	0,23	Rada HMP

Zdroj 63: vlastní zpracování

64/ *Průběžné aktivity (výňatek přílohy 4)*

Průběžné aktivity		
Aktivita	Celkový přínos 0,0 = minimální 1,0 = maximální	Navrhovaný garant
1.1.6.a: Oslovení všech městských subjektů na počátku projektového záměru	0,80	OICT
1.1.5.c: Schválení plánu investic a rozvoje	0,78	ODO MHMP
1.1.6.d: Možnost zadávání úkolů městskými subjekty	0,78	OICT
1.5.3.a: Schválení střednědobého plánu investic a rozvoje	0,78	Rada HMP
1.1.6.b: Lepší provázání pilotních projektů se současným a návrhovým stavem	0,75	OICT
2.2.2.a: Společné plánování rozpočtů subjektů	0,68	všechny subjekty
1.1.6.e: Uplatnění řešení v infrastrukturních projektech	0,65	OICT
1.5.2.c: Včasné zajištění financování	0,65	Rada HMP
2.1.4.a: Stanovení komunikačních strategií v úvodu projektu	0,65	dle projektů
1.1.7.c: Závazné připomínkování poptávek a zakázek technologií u jiných subjektů	0,63	THMP
1.1.8.b: Částečné nebo úplné financování projektů v souladu s politikou města	0,63	Rada HMP
1.2.6.a: Vydávání závazného stanoviska MHMP	0,63	STR MHMP
1.5.3.b: Získávání politické podpory projektů a finanční lobbying na národní úrovni	0,58	Náměstek pro dopravu
1.5.4.c: Spolufinancování velkých infrastrukturních projektů státem	0,58	Náměstek pro dopravu
2.1.3.a: Komunikace případných změn v zaměření projektu se všemi zúčastněnými subjekty	0,55	dle projektů
2.1.3.b: Stručné informování nově zapojeného subjektu	0,55	dle projektů
1.1.5.a: Koordinace příslušných městských a externích stakeholderů	0,53	dle projektů
1.1.8.a: Aktivní vyhledávání problémů v MČ	0,53	ODO MHMP
2.1.2.a: Vytvoření priorit pro jednotlivé projekty	0,53	IPR + ODO MHMP

1.1.8.b: Návrhy řešení ve spolupráci s MČ a městskými subjekty	0,48	ODO MHMP
2.2.1.c: Schvalování platnosti dokumentů v každém volebním období	0,38	UZR MHMP
1.3.2.c: Monitorování vývoje	0,33	Rada HMP

Zdroj 64: vlastní zpracování

D ZÁVĚREČNÁ ČÁST

14 ZÁVĚR

Souhrn díla

Práce sestává ze čtyř částí označených písmenem. Úvodní část obsahuje stručný popis zadání práce a úvod vymezující základní popis území.

Analytická část zpracovává současné nastavení kompetencí a činností dle zřizovacích listin a aktivit příslušných daným subjektům. Subjekty byly také osloveny s vyplněním vztahu ke zpracovatelem sestavenému seznamu činností. Výstupem je příloha 1 Rozdělení kompetencí.

Výběr 5 možností zahrnoval tyto varianty:

- Výhradně zajišťuje (hlavní subjekt);
- Částečně zajišťuje;
- Závazně připomínkuje;
- Nezávazně připomínkuje;
- Netýká se.

Posledním zkoumaným aspektem spolupráce byla účast na poradách a komisích, kde dochází k setkávání zástupců různých subjektů. Bylo zjištěno, že některé organizace (zpravidla novější jako OICT nebo THMP) nejsou do většiny porad zahrnuti. Ukotvení těchto komisí zároveň často chybí a je založeno víceméně na osobních vazbách a dobrovolné účasti zástupců. Neúčast na schůzkách tedy nelze vymáhat.

Další kapitola popisuje přímé zkušenosti zapojených subjektů, se kterými byly vedeny individuální rozhovory. Na základě zadání byly osloveny subjekty DPP, IPR, OICT, ROPID, TSK, THMP. Z MHMP byl zapojen odbor dopravy (ODO) a odbor investiční (INV). Nad rámec zadání zpracovatel oslovil náměstka pro dopravu Adama Scheinherra, jehož role v systému je též nezanedbatelná. Nad rámec zadání byla problematika řízení procesů v oblasti dopravy konzultována i s vedením hl. m. Bratislavy.

Identifikované nedostatky z jsou shrnuty dle témat a byly zpracovatelem doplněny o širší kontext.

Pro kvantifikaci problémů byla určena tříbodová stupnice „zmínek“. Problém, který byl subjektem přímo jmenován obdržel hodnocení 1,0, nepřímý nebo méně akcentovaný nedostatek má hodnocení 0,5, nezmíněné problémy mají hodnotu 0,0. Celkový součet zmínek poté ukazuje významnost problému, zejména z pohledu četnosti jmenování. Kompletní přehled poskytuje příloha 2 tabulka nedostatků.

Sedmá kapitola se věnuje rešerši fungování systémů v zahraničních městech. Na základě diskuze se zadavatelem a zúčastněnými subjekty bylo vybráno 6 měst: Bratislava, Budapešť, Mnichov, Londýn, Varšava, Vídeň. Distribucí kompetencí byly identifikovány dva typy zřízení: kooperační (decentralizovaný) systém a centralizovaný systém.

Kooperační systém s více jednotlivými organizacemi je v Praze, Bratislavě a Mnichově. Budapešť, Londýn, Vídeň a Varšava disponují více centralizovaným uspořádáním. Oba typy mají své výhody i nevýhody.

Poslední kapitolou analytické části je vymezení cílů pro návrh scénářů. Vymezení proběhlo na základě provedených částí analýzy, zejména přímých zkušeností subjektů a zpracovatele.

Strategická část obsahuje především návrhy scénářů a opatření. Na počátku jsou pospána východiska návrhů, kde jsou stručně shrnuta zjištění analytické části do 7 tematických okruhů:

- Vnitřní neefektivita složek města;
- Nadměrný a rozhodující vliv MČ a SSÚ;
- Nedostatečné informační propojení subjektů;
- Oddělenost a (ne)naplňování strategií a koncepcí;
- Roztříštěnost a soukromé vlastnictví infrastruktury;
- Nedostatečné finanční ohodnocení pracovníků;
- Nefunkčnost stávající stavební legislativy a souvisejících předpisů.

Tyto okruhy slouží jako specifické cíle, pro které jsou zpracována opatření, a v rámci nich jsou popsány jednotlivé aktivity. Všechna opatření a aktivity jsou popsány v kapitolách 10 až 12 podle příslušnosti ke strategickým cílům. Souhrnný přehled poskytuje příloha 3 „aktivity a scénáře“.

Aktivity jsou přiřazeny do 3 scénářů. Konzervativní obsahuje aktivity, které jsou realizovatelné bez nutnosti politického schvalování, tedy na úrovni vedoucích odborů a managementu subjektů. Jedná se například o sdílení dat, lepší vzájemnou komunikaci a spolupráci na projektech a podobně.

Rozvojový scénář zahrnuje navíc aktivity, k jejichž realizaci je třeba zapojení politiků. Aktivity zahrnující změny organizační, správy nebo financí vyžadují schválení radou nebo zastupitelstvem HMP. Scénář s přeměnou na centralizovaný systém zahrnuje také některá opatření posilující roli HMP a zahrnuje také návrhy legislativních změn.

Součástí každé aktivity je hodnocení celkového přínosu, který je stanoven na základě čtyř dílčích kategorií: náročnost zavedení aktivity, investiční náročnost aktivity, úspora investičních nákladů a úspora provozních nákladů.

Pro implementaci je navržen akční plán (příloha 4) s krátkodobým, střednědobým a dlouhodobým horizontem a průběžnými aktivitami. Každé aktivitě je určen garant, který zajistí, vede nebo dohlíží na realizaci aktivity.

Závěrečná část obsahuje závěr (tato kapitola) a manažerské shrnutí díla.

Hlavní návrhy

Návrhy opatření a aktivit jsou navržena zpracovatelem. Se zadavatelem a zapojenými subjekty byly konzultovány z pohledu podoby nebo proveditelnosti. Nemusí se však jednat o názory subjektů nebo zadavatele (ODO MHMP). Návrhy a celé dílo slouží jako nezávislá analýza.

Níže je uveden výběr aktivit, které zpracovatel navrhuje k přednostní realizaci:

- 1.5.2.a: Provádění předprojektové přípravy;
- 1.3.3.a: Zavázat investora k předání dopravní infrastruktury městu;
- 1.1.4.a: Iniclace a pořádání společných informačních schůzek ze strany MHMP;
- 1.1.6.a: Oslovení všech městských subjektů na počátku projektového záměru;
- 2.2.2.a: Společné plánování rozpočtů subjektů;
- 1.3.2.a: Sestavení seznamu projektů k vyřešení;

- 2.1.1.a: Navázání na již fungující sdílené platformy (opravujeme.to);
- 1.1.7.a: Využití nonstop dispečinku THMP jako centrálního kontaktního místa;
- 1.1.1.a: Vytvoření katalogu získávaných dat pro každou organizaci.

Výběr částečně vychází z formulovaného nejvyššího přínosu. Zařazeny jsou však i aktivity s nižším hodnocením, jelikož je dle názoru zpracovatele vhodné akcentovat jejich důležitost. Ta nebyla do výpočtu zahrnuta, protože by byla velmi subjektivní. Pořadí většiny opatření navíc přibližně odpovídá očekávanému rozložení, korekcí je tedy potřeba minimum.

14.1 Další témata doporučená k řešení

Při zpracovávání díla bylo identifikováno několik dalších témat souvisejících s dopravou, která přímo nesouvisí se správou dopravního systému, avšak mají potenciál zvýšit efektivitu procesů v dopravě a dopravním plánování.

Kampaně vysvětlující dopravní a urbanistické plánování

Jedním z témat je „marketing“ a propagace dopravy obecně. DPP, ROPID, TSK a další komunikují především provozní záležitosti. Vysvětlování funkčnosti a příslušnosti státní správy, samosprávy nebo základních dopravních teorémů dnes chybí. Témata jako dopravní indukce, plánování staveb, financování dopravy, nebo udržitelný rozvoj mohou být jednoduše zpracována například venkovní reklamou na zastávkách MHD. Inspirovat se lze kampaní Českých drah, které zahájily kampaň vysvětlující, že infrastruktura patří Správě železnic.

Cílem není vychovávat dopravní odborníky, ale vzděláním odstraňovat zažitá mýty nebo obvyklé návrhy řešení z řad veřejnosti, která ale problém ve skutečnosti nevyřeší. Vyšší znalost vzájemných souvislostí pomůže snáze přijmout politická a odborná rozhodnutí a zjednoduší veřejná projednávání.

Nositelem opatření může být například IPR nebo MHMP.

Řešení přestupků ovlivňujících plynulost (veřejné) dopravy

Vliv na organizaci a řízení dopravy má i chování účastníků. Plynulost a bezpečnost dopravy je kromě nehod narušována i nerespektováním pravidel. Významným fenoménem, který není v současnosti uspokojivě řešen, je parkování ovlivňující průjezdný prostor.

Parkování v okolí křižovatek často ztěžuje, a někdy i znemožňuje průjezd vozidel svou odpadu nebo veřejné dopravy. Parkování ve druhé řadě, na chodníku nebo v místě zákazu zastavení zase ovlivňuje dopravní proud a vozidla hromadné dopravy (zejména tramvaje) musí při objíždění překážky výrazně snížit rychlost, v některých případech neprojedou. Odklon tramvajů kvůli nevhodně zaparkovanému vozidlu rozhodně není neobvyklý a nezřídkou trvá i několik desítek minut. Konec omezení navíc není způsoben odtahem vozidla, ale příchodem řidiče a jeho odjezdem.

15 MANAŽERSKÉ SHRUTÍ

Koncepce pro zvýšení efektivity správy dopravního systému hl. m. Prahy primárně navazuje na opatření P+ číslo 112 „Studie městské správy dopravy“. Cílem je získat analýzu současného rozložení kompetencí, překryvů, chybějícího garanta, vzájemnou komunikaci a náhled na procesy při správě dopravního systému.

Jedná se o autorské dílo zpracovatele, obsažené návrhy a závěry jsou souborem zjištění zpracovatele a jednotlivých pohledů subjektů zapojených do této práce. Nemusí proto vyjadřovat názor nebo pozici ODO MHMP nebo jiných subjektů. Důležitost vnějšího pohledu při zpracování této práce byla jedna z podmínek při zadání této práce.

Do zpracování byly zapojeny hlavní městské subjekty DPP, IPR, OICT, ROPID, TSK, THMP. Z MHMP byl zapojen odbor dopravy (ODO) a odbor investiční (INV). Nad rámec zadání zpracovatel oslovil náměstka pro dopravu (Adama Scheinherra), jehož role v systému je též nezanedbatelná. Dále byla problematika rovněž diskutována s vedením hl. m. Bratislavy, které za poslední čtyři roky objektivně akcelerovalo procesně náročné projekty. Na základě individuálních rozhovorů se zástupci, kteří se v problematice denně pohybují, byly blíže identifikovány a analyzovány nedostatky v procesech v oblasti dopravy v nejširším slova smyslu..

Pro určení závažnosti nedostatku bylo stanoveno kritérium četnosti, počtu zmínek. Za každý subjekt byla použita třibodová škála:

- 1,0 Přímá zmínka nedostatku;
- 0,5 Nepřímá nebo méně zdůrazněná výtka;
- 0,0 Neuveden.

Z 9,0 možných má nejzávažnější nedostatek hodnocení 6,0, další čtyři 5,0 a tak dále. Kompletní soupis nedostatků je obsažen v příloze 2, textová část v kapitole 6.

Součástí analýzy byla také rešerše uspořádání zahraničních měst. Na základě shody zpracovatele, zadavatele a zástupců subjektů byly vybrány: Bratislava, Budapešť, Londýn, Mnichov, Varšava a Vídeň. Výběr zahrnuje metropole s více i méně centralizovaným uspořádáním.

Strategická část navrhuje opatření ve třech strategických cílech, které jsou členěny do celkem 8 specifických cílů. V rámci nich jsou formulována opatření a aktivity. Popis opatření a aktivit je v textové části, soupis s dalšími atributy je v příloze 3. Každá aktivita obsahuje hodnocení čtyř aspektů (výčet). Aplikací číselné stupnice a následným výpočtem je stanoven celkový přínos jednotlivých aktivit.

Pro implementaci návrhů je sestaven akční plán (příloha 4) ve čtyřech horizontech: krátkodobý střednědobý, dlouhodobý a průběžné aktivity.

Vize a základní strategické směřování je vypracováno ve 3 scénářích:

- Konzervativní scénář: Menší úpravy stávajícího decentralizovaného (kooperačního) systému;
 - Realizovatelný na úrovni vedoucích pracovníků a managementu jednotlivých subjektů
- Rozvojový scénář: Větší úpravy stávajícího decentralizovaného (kooperačního) systému;
 - Realizace aktivit vyžaduje schválení Radou nebo Zastupitelstvem.HMP
- Přeměna na centralizovaný systém:

- Vyžaduje legislativní nebo jiné změny mimo kompetence MHMP a podřízených subjektů.

(Ne)realizace jednotlivých opatření závisí na příslušnosti k danému scénáři. Přiřazení je uvedeno v přílohách 3 nebo 4.

Hlavními aktivitami doporučenými k realizaci jsou:

- 1.1.1.a: Vytvoření katalogu získávaných dat pro každou organizaci;
- 1.1.4.a: Inicie a pořádání společných informačních schůzek ze strany MHMP;
- 1.1.6.a: Oslovení všech městských subjektů na počátku projektového záměru;
- 1.1.7.a: Využití nonstop dispečinku THMP jako centrálního kontaktního místa;
- 1.3.2.a: Sestavení seznamu projektů k vyřešení;
- 1.3.3.a: Zavázat investora k předání dopravní infrastruktury městu;
- 1.5.2.a: Provádění předprojektové přípravy;
- 2.1.1.a: Navázání na již fungující sdílené platformy (opravujeme.to);
- 2.2.2.a: Společné plánování rozpočtů subjektů.

Výběr vychází z formulovaného celkového přínosu. Zařazeny jsou však i aktivity s nižším hodnocením, jelikož je dle názoru zpracovatele vhodné akcentovat jejich důležitost nad rámec stanoveného hodnocení.

Dílo obsahuje tyto části:

- Textová část;
- Příloha 1: Rozdělení kompetencí;
- Příloha 2: Tabulka kompetencí;
- Příloha 3: Aktivity a scénáře;
- Příloha 4: Akční plán.

16 SEZNAM PŘÍLOH

Označení	Název přílohy
1	Rozdělení kompetencí
2	Tabulka kompetencí
3	Aktivity a scénáře
4	Akční plán

17 REFERENCE

17.1 Seznam obrázků

1/ Pražská metropolitní oblast ve vymezení z roku 2019	8
2/ Ilustrace oblastí činnosti DPP	12
3/ Ilustrace činností IPR Praha	12
4/ Ilustrace činností OICT	13
5/ Příklady činností ROPID	14
6/ Ilustrace činností TSK Praha	15
7/ Ilustrace činností THMP	15
8/ Tabulka možností	17
9/ Výsledky dotazníku na téma koordinačních komisí a porad mezi zapojenými subjekty	18
10/ Souhrnná tabulka zjištěných nedostatků	37
11/ Nabízené platové ohodnocení na vedoucí pozici s vysokoškolským vzděláním	39
12/ Nabídka méně kvalifikovaných pozic se srovnatelnou mzdou	39
13/ Jediný mapový výstup Generelu cyklistické dopravy MČ Praha 2	41
14/ Stále jednosměrná ulice Blanická na snímku ze září 2021 (Blanická x Římská)	41
15/ Stále jednosměrná ulice Plavecká na snímku ze září 2021 (Plavecká x Podskalská)	41
16/ Aktuální obsazenost parkovišť P+R a parkovacích objektů	43
17/ Naddimenzovanost komunikace a nadbytečné řízení křižovatky SSZ 6.170 (K Letišti x Fajtlova) ..	44
18/ SSZ 4.425 Novodvorská x vjezd	44
19/ Mapa správních obvodů a městských částí v Praze	45
20/ Mapa prověřovaného úseku ve studii zadané v roce 2019	46
21/ Prodloužení tramvajové trati v ulici Budějovická: plán z roku 2019 vlevo, z roku 2022 vpravo	47
22/ Plán trasy tramvajové trati s minimálními přírůsky pro obyvatele Bohnic	48
23/ Titulek na webu Prahy 2 oznamující pokračování rekonstrukce	50
24/ Provizorní řešení zastávky Svatoplukova z tramvajových panelů (vlevo) a nástupem z vozovky (vpravo)	51
25/ Neestetické, provizorní provedení zastávky Vinohradská tržnice	51
26/ Do vymezeného úseku může kloubový autobus vjet pouze jako jediné vozidlo (Türkova x V Benátkách)	53
27/ Zamítnutí připomínky na úpravu vyznačeného omezení (příloha k zápisu z provozní komise DPP)	53
28/ Současná podoba hmotnostního omezení u zastávky Chodovská tvrz (Türkova)	54
29/ Omezení platí ve dvou jízdnicích v délce 400 metrů a přes vrcholový oblouk (Türkova)	54
30/ Plně obsazený standardní autobus může dosahovat hmotnosti až 19 tun (Naskové x Na Výši) ...	54
31/ Omezení délky vozidel nad 10 metrů již v květnu 2009 (Radlická x Puchmajerova)	55
32/ Doplněná dodatková tabulka „mimo MHD“ umožňující provoz BUS (Radlická x Puchmajerova) .	55
33/ Znehodnocení povrchu výkopovými pracemi v ulici Rumunská v září 2022 (Rumunská x Londýnská)	56
34/ Místní komunikace I. třídy s působností PKD MHMP – červené linie	58
35/ Křižovatka Korunní x Blanická	60
36/ Příklad neobdobné připomínky ke studii TT schválené radou MČ	61
37/ Schéma vlastnictví a správců jednotlivých částí a prvků veřejných prostranství	64
38/ Vývoj počtu SSZ s preferencí autobusů	65

39/ Sjezd autobusu je ve skutečnosti realizován již v křižovatce, nikoliv až za ní (Patočkova x Střešovická)	66
40/ Průběžný pruh za křižovatkou nepokračuje a vozidla vjíždějí na kolej v křižovatce (Vinohradská x Slavíkova).....	67
41/ Průběžný pruh za křižovatkou nepokračuje a vozidla vjíždějí na kolej v křižovatce (Otakarova x Křesomyslova)	67
42/ Průběžný pruh za křižovatkou nepokračuje a vozidla vjíždějí na kolej v křižovatce (Na Slupi x Svobodova).....	68
43/ Ukončení BUS pruhu až v prostoru křižovatky (Dostojevského rad x Vajanského nábřeží, Bratislava).....	68
44/ Značka postrádající smysl – její platnost končí po 5 metrech na zadní hranici křižovatky – na snímku ze srpna 2019 (Italská x Dudova).....	70
45/ Značka postrádající smysl – viz obrázek vlevo – přítomná i o tři roky později, v srpnu 2022 (Italská x Dudova).....	70
46/ Značku zastávky je možno přesunout na sloup VO místo „dočasně“ zrušeného K+R (Vinohradská 2733).....	70
47/ Omezení rychlosti v zóně 30 dovolenou rychlost ve skutečnosti zvyšuje (Jasmínová 2690)	70
48/ Příklad nadbytečného zábradlí omezujícího přístup k vozidlu (Vinohradská 1535)	71
49/ Zábradlí naproti vchodu do mateřské školy omezuje přístup z jí vyhrazených míst K+R (Šumavská 920).....	71
50/ Křižovatka s nadbytečným SSZ 3.353; do slepé ulice vlevo nelze kvůli VDZ legálně odbočit (Slezská x Perunova).....	72
51/ Průměrné zdržení vozidel při průjezdu křižovatkou	72
52/ Přehled referenčních měst a jejich rozdělení správy dopravního systému	95
53/ Škála přiřazení aktivit scénářům	102
54/ Číselná hodnocení parametrů přínosů	103
55/ Vyhodnocení celkového přínosu aktivity	103
56/ Srovnání počtu MČ s jinými městy.....	113
57/ Současná členění Prahy dle různých institucí	113
58/ Podíl tržeb z jízdného na nákladech VHD	126
59/ Podíl kompenzací veřejné dopravy na celkovém rozpočtu města (2019)	126
60/ Skutečná a udržitelná cena ročního předplatného jízdného pro Prahu	127
61/ Aktivity krátkodobého horizontu (výňatek přílohy 4).....	135
62/ Aktivity střednědobého horizontu (výňatek přílohy 4).....	136
63/ Aktivity dlouhodobého horizontu (výňatek přílohy 4).....	137
64/ Průběžné aktivity (výňatek přílohy 4)	137

17.2 Seznam zdrojů

Zdroj 1: MMR, Vymezení území pro Integrované teritoriální investice (ITI) v ČR.....	8
Zdroj 2: DPP	12
Zdroj 3: IPR	13
Zdroj 4: OICT.....	14
Zdroj 5: ROPID	14
Zdroj 6: TSK.....	15
Zdroj 7: THMP.....	15

Zdroj 8: vlastní tvorba	17
Zdroj 9: Vlastní dotazník.....	18
Zdroj 10: vlastní zpracování.....	38
Zdroj 11: MHMP	39
Zdroj 12: lidl.cz	39
Zdroj 13: MČ Praha 2.....	41
Zdroj 14: mapy.cz, září 2021.....	41
Zdroj 15: mapy.cz, září 2021.....	41
Zdroj 16: TSK; vlastní úprava	43
Zdroj 17: vlastní foto	44
Zdroj 18: Mapy Google	44
Zdroj 19: ČSÚ	45
Zdroj 20: zdopravy.cz	46
Zdroj 21: ROPID, Rozvoj linek PID v Praze 2019–2029 a 2022–2032; vlastní úprava.....	47
Zdroj 22: ROPID, Rozvoj linek PID v Praze 2022–2032; vlastní úprava	48
Zdroj 23: web ÚMČ Praha 2	50
Zdroj 24: Mapy Google, 2019	51
Zdroj 25: Mapy Google, srpen 2022	51
Zdroj 26: mapy.cz, říjen 2021	53
Zdroj 27: vlastní zdroj.....	53
Zdroj 28: vlastní foto	54
Zdroj 29: mapy.cz, říjen 2021	54
Zdroj 30: mapy.cz, srpen 2019	54
Zdroj 31: Mapy Google, květen 2009	55
Zdroj 32: mapy.cz, srpen 2021	55
Zdroj 33: vlastní foto	56
Zdroj 34: TSK.....	58
Zdroj 35: mapy.cz, září 2021.....	60
Zdroj 36: MČ Praha 4, příloha č. 1 usnesení číslo 15R-577/2020.....	61
Zdroj 37: IPR, Manuál tvorby veřejných prostranství.....	64
Zdroj 38: TSK, Ročenka dopravy 2021 a 2015; vlastní zpracování	65
Zdroj 39: mapy.cz, srpen 2021	66
Zdroj 40: vlastní foto, listopad 2022.....	67
Zdroj 41: Mapy Google, září 2019	67
Zdroj 42: mapy.cz, září 2021.....	68
Zdroj 43: Mapy Google, srpen 2022	68
Zdroj 44: vlastní foto	70
Zdroj 45: vlastní foto	70
Zdroj 46: Mapy.cz	70
Zdroj 47: vlastní foto	70
Zdroj 48: vlastní foto	71
Zdroj 49: vlastní foto	71
Zdroj 50: Mapy Google	72
Zdroj 51: ČVUT FD	72
Zdroj 52: webové stránky jednotlivých dopravců, organizací a měst	95

Zdroj 53: vlastní zpracování.....	102
Zdroj 54: vlastní zpracování.....	103
Zdroj 55: vlastní zpracování.....	103
Zdroj 56: vlastní zpracování.....	113
Zdroj 57: vlastní zpracování.....	113
Zdroj 58: SDP ČR; vlastní zpracování	126
Zdroj 59: rozpočty měst; vlastní zpracování.....	126
Zdroj 60: Martin Šubrt, zdopravy.cz.....	127
Zdroj 61: vlastní zpracování.....	136
Zdroj 62: vlastní zpracování.....	136
Zdroj 63: vlastní zpracování.....	137
Zdroj 64: vlastní zpracování.....	138