

TECHNUM

SMART & SUSTAINABLE INFRASTRUCTURE

PIEK 2

Dialogo stedelijke distributie

Leidraad voor lokale overheden



Opdrachtgever: MOW Vlaamse Overheid

Datum: 08 mei 2015

Titel	PIEK 2 – dialoog stedelijke distributie: leidraad voor lokale overheden
Opdrachtgever	Vlaamse Overheid Departement Mobiliteit en Openbare Werken Afdeling Haven- en Waterbeleid
Contactpersoon opdrachtgever	Tijl Dendal
Opdrachtnemer	Technum (Tractebel Engineering n.v.) Coveliersstraat 15 - 2600 Antwerpen T +32 3 270 92 92 - info@technum-tractebel.be
Contactpersoon opdrachtnemer	Jan Dumez
Datum	08/05/2015
Versienummer	5
Projectnummer	P.006113

KWALITEIT



DOCUMENTGESCHIEDENIS (BOVENSTE RIJ IS HUIDIGE VERSIE)

Versie	Datum	Opmerkingen
05	08/05/2015	FINAAL
04	04/05/2015	Finale draftversie
03	16/04/2015	Draft aan Stuurgroep en Klankbordgroep
02	03/04/2015	Verfijning op basis van opmerkingen Tijn Dendal
01	24/03/2015	Eerste draft in hoofdlijnen

DOCUMENTVERANTWOORDELIJKHEID

Auteur(s)	Pieter Dresselaers, Birgit Fremault	Datum 08/05/2015
Document screener(s)	Birgit Fremault	Datum 08/05/2015

BESTANDSINFORMATIE

Bestandsnaam	P 006113 - Leidraad intensieve stakeholderplatformen lokale overheden FINAAL.docx
Laatst opgeslagen	10/03/2016

INHOUD

Voorwoord	3
Context van deze leidraad	3
Opgedane ervaring	3
Gebruik van de leidraad	4
1. Deelnemers	6
1.1 Actorenanalyse	6
1.2 Rolverdeling	8
1.3 Aantal deelnemers	11
2. Motivaties	13
2.1 Motivaties van lokale overheden	13
2.1.1 Problemen oplossen	14
2.1.2 Innoveren en efficiëntiewinsten boeken	15
2.1.3 Een gedragen en geïnformeerd beleid voeren	15
2.2 Motivaties van stakeholders	15
3. Themakeuze	17
3.1 Scope	17
3.2 Specifieker ingaan op thema's	18
3.3 Naar acties toewerken	19
4. Planning en tempo	21
4.1 Tempo	21
4.2 Duur van de bijeenkomsten	21
4.3 Tijdelijk of permanent	21
5. Methoden	23
5.1 Structuur en context	23
5.2 Processen structureren en opvolgen	23
5.3 Praktisch ondersteunen van het proces	24
5.4 Workshopmethoden	26
5.5 Vertrouwelijkheid en openheid	27
6. Verder lezen	28

VOORWOORD

Context van deze leidraad

Deze leidraad is één van de eindproducten van het PIEK 2 project. Dit project gebeurde in opdracht van de Vlaamse Overheid, en bestond uit twee onderdelen:

- Een onderzoek naar methoden om het laden en lossen van goederen in steden en gemeenten in de ochtend- en avonddagrand stiller en duurzamer te maken;
- Het faciliteren van de dialoog over stedelijke distributie.

Het PIEK 2 project vormt een verbreding en een verdieping van het PIEK proefproject. In het PIEK proefproject (2011) werkten negen steden en gemeenten samen met distributiebedrijven Colruyt en Delhaize aan stille leveringsprojecten. De resultaten waren positief, er werd beslist om het PIEK project uit te breiden.

Het PIEK 2 project omvatte meer en diepgaandere testen op vlak van stille leveringen, een breder samenwerkingsverband met meer steden en gemeenten, en bijkomende bedrijven uit de distributie- en transportsector. Aan het PIEK 2 project namen 58 Vlaamse steden en gemeenten en de distributiebedrijven Colruyt, Delhaize, Albert Heijn, Carrefour en Lidl deel.

Naast het luik van stille leveringen in de dagrand, was er in het PIEK 2 project ook specifieke aandacht voor het **faciliteren van de dialoog in stedelijke distributie**. In vijf steden en één gemeente werden intensieve stakeholdersplatformen opgericht om de dialoog rond stedelijke distributie op lokaal niveau te versterken, met name in Antwerpen, De Panne, Hasselt, Kortrijk, Mechelen en Sint-Truiden. Tevens werden verschillende thematische sessies georganiseerd om een aantal aspecten van stedelijke distributie in detail te bespreken. De sessies richtten zich tot steden en gemeenten die meer wilden weten over deze onderwerpen. Het doel was om het inzicht te vergroten in deze thema's, door kennis uit te wisselen op een interactieve manier, waarbij zowel steden en gemeenten hun ervaringen deelden, alsook sprekers uit de logistieke sector.

Deze leidraad werd opgesteld op basis van de lessen die getrokken werden uit de organisatie van de intensieve stakeholdersplatformen en focust op het proces om lokaal een succesvolle dialoog tot stand te brengen.

Opgedane ervaring

In vijf steden en één gemeente werden stakeholdersplatformen georganiseerd. In die steden werd een dialoog gevoerd over stedelijke distributie in ruime zin. Inhoudelijk ging het daarbij over onderwerpen zoals: zones voor laden en lossen, venstertijden, bouwlogistiek, multimodaliteit en dataverzameling. Aspecten van die problematieken omvatten onder meer het beleid, de handhaving, problemen in de huidige context, ervaren knelpunten en economische aspecten.

Tabel 1: Overzicht data stakeholdersplatformen

Stad	Data
Antwerpen	16/05/2014, 16/01/2015, 06/03/2015
De Panne	28/04/2014, 30/09/2014, 24/11/2014
Hasselt	30/04/2014, 09/10/2014, 15/01/2015, 04/03/2015
Kortrijk	12/03/2014, 14/05/2014, 09/02/2015 en 19/03/2015
Mechelen	18/03/2014, 12/05/2014, 04/09/2014, 05/03/2015 en 16/03/2015
Sint-Truiden	24/04/2014, 06/11/2014, 29/01/2015

Tabel 2: Overzicht behandelde thema's per stakeholdersoverleg per gemeente

Stad	SHO 1 : oplossings-richtingen	SHO 2 :	SHO 3	SHO 4
Antwerpen	Multimodaliteit, consolidatie, e-commerce en pakjes	Comodaliteit en mobiliteitsbeleid	Dataverzameling	
De Panne	Venstertijden, laad- en loszones, signalisatie	Laad- en loszones	Laad- en loszones	
Hasselt	Laad- en loszones, bouwlogistiek, SDC	Laad- en loszones	Bouwlogistiek: verkennend	Bouwlogistiek: pilootproject zoeken
Kortrijk	Vuilnisophaling en retourstromen, alternatieve transportmiddelen	Concept "last mile"	Dataverzameling	Bouwlogistiek
Mechelen	Langetermijnvisie voor retail, bewustmaking	Consolidatiecentra	Quick wins: leverboxen, fietskoeriers, venstertijden	Datastudie
St.-Truiden	Afvalophaling buiten de spits, dataverzameling	Laad- en loszones	Venstertijden	¹

Gebruik van de leidraad

De leidraad richt zich op de lokale overheden en heeft tot doel gemeentelijke ambtenaren op weg te zetten om lokaal stakeholdersoverleg inzake lokale logistiek te faciliteren. Dit is geen lineair stappenplan, maar een document dat de elementen aanreikt die in overweging genomen moeten worden bij het opzetten van een lokaal stakeholdersplatform. Dit document gaat dieper in op de vragen:

- **Wie** moet betrokken worden en met welk specifiek doel? Op welke manier wordt die doelstelling gerealiseerd? Wat is de rol van de overheid en wat is de rol van de deelnemers in dit overleg? Hoeveel deelnemers worden best uitgenodigd?
- **Waarom** een stakeholdersplatform organiseren? Hoe kan men deelnemers motiveren?
- **Waarover** een stakeholdersplatform houden? Op welke manier kunnen de thema's gekozen worden? Hoe concreet kunnen de thema's besproken en uitgewerkt worden?

¹ In Sint Truiden werd de vierde sessie over "visie op gevolgen van e-commerce" afgelast

- **Wanneer** worden de overlegmomenten best ingepland? Is een permanente structuur en vast vergaderritme noodzakelijk? Hoe lang duurt een bijeenkomst het best?
- **Hoe** kan dit overleg gestructureerd worden? Welke methoden bestaan er? En wat zijn de belangrijkste aandachtspunten?

De gebruiker van dit document moet telkens naar de lokale context kijken, creatief zijn en oordelen in welke mate de aangereikte elementen nuttig zijn voor zijn of haar stad of gemeente.

Het oogmerk van deze leidraad is dat deze problematiek van lokale logistiek integraal en geïntegreerd benaderd wordt. Stedelijke distributie heeft immers betrekking op meerdere beleidsdomeinen. Het hangt nauw samen met mobiliteit en lokale economie, maar ook ruimtelijke ordening, milieu en lokale politie spelen een belangrijke rol in dit verhaal. Een geïntegreerde benadering is immers een wezenskenmerk van een duurzame ontwikkeling.

Ook een participatieve aanpak is wezenlijk voor een duurzaam lokaal beleid. Voor sommige lokale overheden is het betrekken van stakeholders een gangbare praktijk. Die overheden kunnen in grote mate bogen op hun eigen ervaring en expertise om stakeholdersoverleg te organiseren en zullen in dit document en het eindrapport 'dialogoog stedelijke distributie' aanvullende inspiratie vinden.

Andere overheden zullen die ervaring niet hebben en de informatie in dit document als vertrekpunt kunnen gebruiken. Aan het einde van dit document vindt u ook verwijzingen naar andere inspiratiebronnen voor methodieken.

Voor de inhoudelijke aspecten en concrete maatregelen stedelijke distributie kunt u de 'Wegwijzer voor een efficiënte en duurzame stedelijke distributie in Vlaanderen' raadplegen (Flanders Logistics, 2013). Ook in het eindrapport stedelijke dialoog in het kader van dit PIEK 2 project vindt u enerzijds interessante bevindingen per thema en worden anderzijds aanbevelingen naar lokale overheden geformuleerd.

Hoewel er soms ook burgers deelnamen aan de stakeholdersplatformen focust dit document op de dialoog met stakeholders en niet op de participatie van burgers. Daarvoor bestaat er een specifiek 'Draaiboek Participatietrajecten' (*Participatietrajecten van mobiliteitsplan tot wijkniveau, Draaiboek*, door Mobiel 21, 2013, te vinden via www.mobielvlaanderen.be).

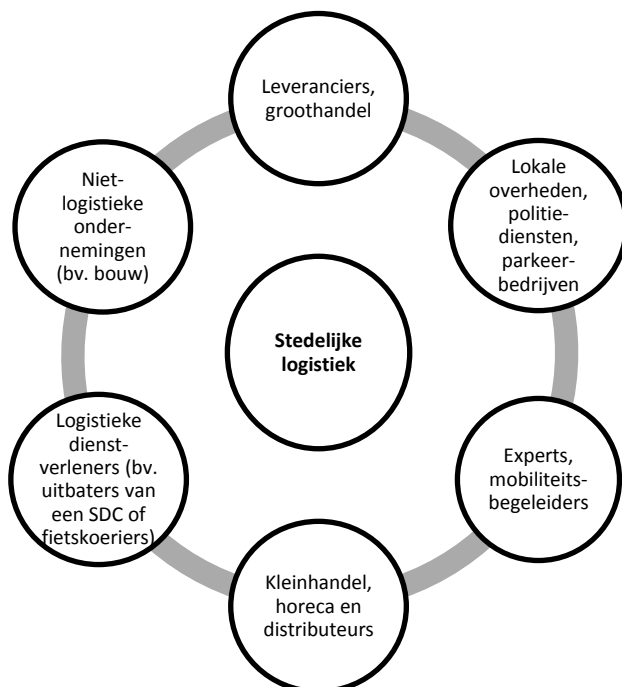
1. DEELNEMERS

1.1 Actorenanalyse

Er zijn een aantal types van stakeholders, die allemaal hun invalshoek, hun problemen en hun doelstellingen hebben. De stakeholders die betrokken werden in het stakeholdersoverleg in de context van PIEK 2 zijn heel gevarieerd en geselecteerd omdat ze een rol hebben in stedelijke logistiek.

Het gaat onder meer om volgende stakeholders:

- Lokale overheden
- Politiediensten
- Mobiliteitsbegeleiders van de Vlaamse overheid
- Waterwegbeheerders
- Wegbeheerders
- Parkeerbedrijven
- Leveranciers
- Groothandel
- Kleinhandel
- Horeca
- Distributeurs
- Logistieke dienstverleners (bv. uitbaters van een stedelijk distributiecentrum (SDC), transportbedrijven, integratoren en fietskoeriers)
- Experts
- Niet-logistieke ondernemingen (bv. bouw)



Figuur 1: Voornaamste groepen betrokkenen

Doorheen de verschillende sessies van het stakeholdersoverleg, kan het zijn dat de deelname wijzigt in functie van het thema. Aanvankelijk kan bijvoorbeeld een vertegenwoordiger van de horeca aan de tafel zitten. Indien na verloop van tijd beslist wordt om verder in te gaan op het thema bouwlogistiek, dan is die aanwezigheid niet meer noodzakelijk. Het kan in dat geval echter nodig zijn om een aantal lokale aannemers bij het overleg te betrekken.

Toch is het ook noodzakelijk om een voldoende stabiele groep op te bouwen. Steeds opnieuw beginnen met andere deelnemers is niet bevorderlijk voor de coherentie van de werking doorheen de tijd en het beperkt de diepgang in de uitwisseling.

De basis om een eerste inzicht te verwerven in de mogelijke deelname van groepen, is een actorenanalyse. Actorenanalyse helpt bij het definiëren van een aantal essentiële designparameters voor een participatief proces:

- **Wie** moet betrokken worden? Dat houdt een grondige inventarisatie in van actoren die mogelijk een rol te spelen hebben;
- **Welke** doelstelling wordt nagestreefd met de betrokkenheid van elke groep? Het is belangrijk om een visie te ontwikkelen op de mate waarin de inbreng van de stakeholders bepalend is voor het te voeren beleid. Verschillende niveaus van betrokkenheid zijn mogelijk: informeren, consulteren enz. (zie verder);
- Op **welke** manier wordt die doelstelling het best gerealiseerd? Deze vraag gaat enerzijds over een stappenplan en anderzijds over communicatiemiddelen die ingezet worden (bv. een webforum of een bijeenkomst).

De methode kan op verschillende momenten in een proces geactualiseerd worden, bv. wanneer er een wijziging optreedt in de scope van het overleg of wanneer de context ingrijpend verandert (bv. wanneer in de omgeving een belangrijke logistieke dienstverlener activiteiten gaat ontplooiën of wanneer er belangrijke infrastructuurwerken plaatsvinden).

Tekstbox 1: Vijf stappen voor het opstellen van een actorenanalyse

1. Stel een doelstelling op voor de actorenanalyse en zoek overeenstemming over de criteria om de actoren te beoordelen. Inventariseer de criteria die je wilt gebruiken voor de prioritering van de betrokkenheid. De selectiecriteria voor actoren kunnen de volgende zijn: "verondersteld om voordeel te halen uit het overleg", "kritieke rol voor een verzekerd succes", "heeft specifieke kennis van stedelijke logistiek", etc.
2. Maak een lijst van alle mensen en organisaties die je kunt bedenken of diegene die voldoen aan de criteria; bv. lokale administraties, vertegenwoordigers van (logistieke) bedrijven, vertegenwoordigers van de lokale middenstand, lokale consultants, onderzoeksinstituten etc. De lijst moet verschillende keren herbekeken worden en aangepast worden om zeker te zijn dat alle groepen en mensen in overweging genomen zijn.
3. Verschillende tools kunnen gebruikt worden om actoren te identificeren zoals brainstorming, interviews met sleutelinformanten en focusgroepen. Laat de initiële lijst met actoren nog eens kritisch nalezen door de sleutelactoren.
4. Classificeer de actoren op basis van de opgestelde criteria. Je kunt dit doen door een matrix op te stellen met de actoren op de ene as en de criteria op de andere as. Prioriteer de actoren op basis van hun betrokkenheid.
5. Zoek overeenstemming in hoe de mensen het beste moeten betrokken worden. Vraag aan de mensen/groepen zelf hoe ze optimaal kunnen betrokken worden. Houd daarbij in gedachten dat participatie niet betekent dat iedereen op elke moment in een project moet betrokken worden. Het betekent wel dat je zorgvuldig moet nadenken over hoe je de verschillende belangen het beste vertegenwoordigt in de verschillende fases van een proces.

Een manier om de mate van inspraak die men wenst, weer te geven is de participatieladder. Er bestaan verschillende varianten. In onderstaande tabel is een onderscheid gemaakt op basis van vijf niveaus van participatie.

Tabel 3: Niveaus van participatie

Participatieniveau	Rol van overheid	Rol participant
Informereren	Agendavorming door het bestuur, publiek wordt hiervan op de hoogte gehouden.	Toehoorder
Consulteren	Agendavorming door het bestuur, maar ziet publiek als partner bij beleidsvorming. Maar, resultaten uit het overleg worden niet als bindend voor het bestuur beschouwd.	Geconsulteerde
Adviseren	Agendavorming door het bestuur, maar publiek krijgt gelegenheid om problemen en oplossingen aan te brengen. De politiek kan hiervan enkel beargumenteerd afwijken.	Adviseur
Coproduceren / Cocreatie(*)	Bestuur en betrokkenen komen samen een agenda overeen, men zoekt samen naar oplossingen. Het bestuur verbindt zich aan de hieruit voortgekomen resultaten.	Partner
Zelfbeheer	Bestuur laat agenda- en beleidsvorming volledig over aan de betrokkenen en speelt hierin zelf slechts een adviserende rol.	Beslisser

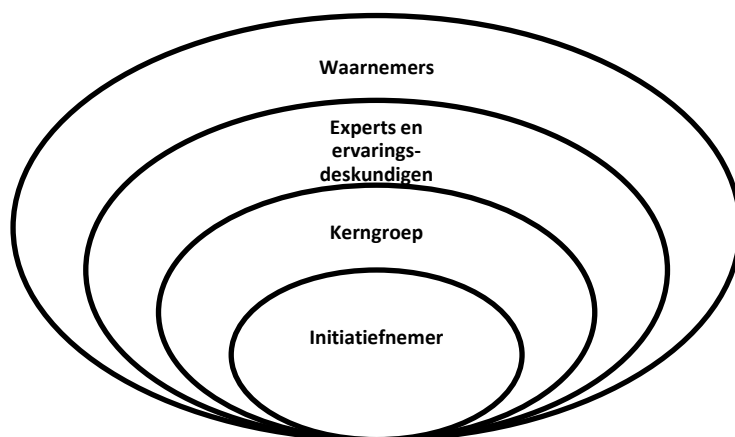
In de realiteit zijn participatievormen vaak complex en zijn verschillende onderdelen op meerdere treden van het model te situeren. Een strakke opdeling van participatievormen is dus dikwijls artificieel. Toch zijn dergelijke indelingen handig bij het bepalen van het ambitieniveau.

Indien het de bedoeling is om louter te informeren, dan loont het de moeite om andere instrumenten dan een stakeholdersplatform te overwegen. Het bereik van een bijeenkomst is immers altijd beperkt, in vergelijking met een publicatie, een website of een mailing. Het stellen van vragen is echter laagdrempeliger bij een bijeenkomst.

In kleinere steden worden contacten gelegd en informatie doorgaans ingewonnen via persoonlijke netwerken. In grotere steden kan het zijn dat die contacten niet aanwezig zijn en dan kan er gewerkt worden via Vlaamse of nationale sectororganisaties. Een overzicht van die organisaties kunt u onder meer vinden via deze website: <http://vlaanderenonderneemt.be/sectoren/organisaties>.

1.2 Rolverdeling

Een schema dat helderheid kan brengen in de rolverdeling, maakt het onderscheid tussen een initiatiefnemer, een kerngroep, een groep van experts en ervaringsdeskundigen en een groep waarnemers. Naarmate ze meer in de kern van het diagram staan, is hun rol permanent.



Figuur 2: Schema rolverdeling

De rollen van deze spelers zou men als volgt kunnen omschrijven. Onderstaande lijst is louter indicatief en dient op basis van de behoeften ingevuld te worden:

- **Initiatiefnemer:** we gaan ervan uit dat dit een vertegenwoordiger van de lokale overheid is. Het gaat om een politiek gemandateerde of om een ambtenaar met een mandaat van het schepencollege. Deze persoon neemt het initiatief, nodigt uit, zit de vergaderingen voor, stelt verslagen op, stuurt het verslag rond enz. Het is noodzakelijk dat dit een partij is die een zekere neutraliteit bewaart en een vertrouwen geniet bij alle deelnemers. Het is ook belangrijk dat er duidelijkheid is over de vervanging van de initiatiefnemer bij afwezigheid of onbeschikbaarheid. De bedoeling is het proces niet van één persoon te laten afhangen. Een goede methode is om deze rol te laten opnemen door een tandem van twee personen, bv. iemand van de dienst mobiliteit en iemand van de dienst economie. Indien de middelen het toelaten, is het ook mogelijk om een externe procesbegeleider in te schakelen. Die werkwijze werd gewaardeerd in de context van het PIEK 2 project.
- **Kerngroep:** deze zou kunnen bestaan uit een vertegenwoordiger van de lokale verkeerspolitie, vertegenwoordigers van lokale ondernemingen, belangrijke logistieke spelers in de gemeente of stad. De rol van deze groep is de inhoudelijke en procesmatige coherentie te bewaken, de agenda op te stellen (themakeuze) enz. Indien experts en ervaringsdeskundigen uitgenodigd dienen te worden, zijn het deze spelers die de hand hierin hebben.
- **Experts en ervaringsdeskundigen:** deze kunnen vertegenwoordigers van individuele logistieke en niet-logistieke bedrijven zijn die specifieke kennis hebben over een thema dat geagendeerd wordt (bv. waterwegbeheerders, indien watergebonden logistiek op de agenda zou staan). Hun engagement en bijdrage is dus beperkt in tijd en afhankelijk van de agenda. Ook onderzoeksinstellingen tonen vaak interesse in wat er op het terrein leeft. Een kruisbestuiving tussen onderzoekers en praktijkmensen is zeker het nastreven waard.
- **Waarnemers:** vertegenwoordigers van bewonersgroepen, mobiliteitsbegeleiders van de Vlaamse Overheid. Deze rol dient te bestaan indien er een vraag is naar transparantie, maar kan ook niet ingevuld worden indien er geen interesse voor is.

Idealiter vraagt de initiatiefnemer aan elke deelnemer om zijn engagement te formaliseren, bv. in een engagementsverklaring. Om dat te kunnen, moet er ook een duidelijk idee bestaan van de inspanning die gevraagd wordt. Het is ook wenselijk dat personen die een organisatie

vertegenwoordigen niet te vaak vervangen worden. Ook dat moet duidelijk zijn voor de deelnemers.

Indien er sprake is van een complex beleidsveld waarin talrijke stakeholders in uiteenlopende relaties staan tegenover elkaar en tegenover het onderwerp, kan het moeilijk zijn om inzicht te verwerven in de rolverdeling. In een dergelijk geval kan een krachtenveldanalyse inzicht bieden. Deze oefening lijkt op een stakeholdersanalyse, maar ze gaat een stap verder door niet alleen te inventariseren, maar ook door de onderlinge verhoudingen in kaart te brengen. Deze oefening kan meermaals herhaald worden tijdens een proces, bv. wanneer er een verschuiving in het thema van het overleg plaatsvindt.

Het betrekken van nieuwe deelnemers gebeurt bij voorkeur in overleg met de stakeholders. Het niet meer uitnodigen van een of meer deelnemers dient op een transparante manier gecommuniceerd te worden. Zelfs dan vergt het de nodige diplomatie. Er is dus nood aan een rolverdeling die duidelijk is voor de deelnemers zelf, zodat niemand gefrustreerd hoeft te zijn indien gekozen wordt voor een thema dat hem of haar niet aanbelangt of indien besloten wordt hem of haar niet meer uit te nodigen.

Tekstbox 2: Aanpak krachtenveldanalyse

1. Beschrijf de huidige situatie en de ideale situatie (of de gewenste verandering) . Dit om ze met elkaar te vergelijken en beschrijf wat zal gebeuren als er geen veranderingen plaatsvinden.
2. Inventariseer de relevante spelers , prioriteer eventueel.
3. Stel een positiebepaling op. Hoeveel invloed denk je dat iedere speler op het project heeft en hoe liggen de belangen.?
4. Per speler kun je een actorenkaart invullen op basis van eerder opgedane kennis met spelers in het veld.

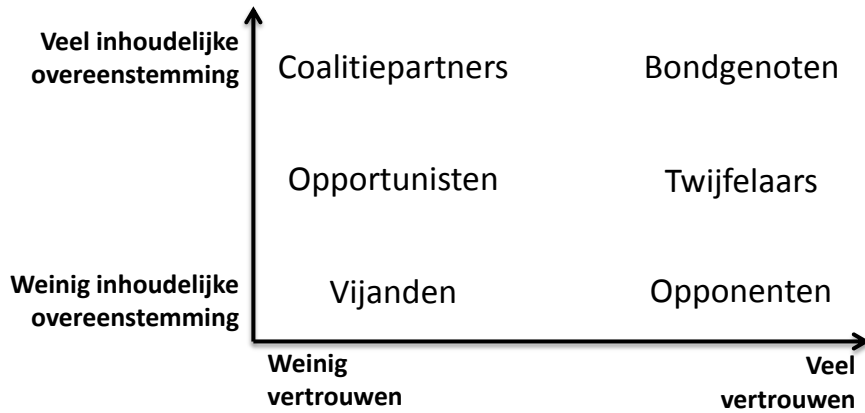
– Actor	
– Rol	
– Belang	
– Invloed	
– Relatie	
– Betrekken	
– Benadering	
– Korte termijn actie	

Maak een **inschatting van de opstelling van de spelers**. Om een voorspelling te kunnen doen over de te verwachte houding van spelers in het project, geef je de spelers een bepaald label ten aanzien van het **vertrouwen in de relatie** en ten aanzien van **overeenstemming over inhoud**.

Hoe spelers zich opstellen, hangt af van **overeenstemming over de inhoud** (laten actoren zich in hun houding vooral leiden door zakelijke rationele overwegingen) en **vertrouwen in de relatie**. Dit levert een aantal soorten partners op:

- Coalitiepartners: zakelijke contacten, heldere afspraken mee te maken;
- Bondgenoten: zitten affectief en zakelijk op dezelfde golflengte. In te zetten als ambassadeur van het project/klankbord;
- Opponenten: zij hebben een andere kijk op de zakelijke, inhoudelijke kant van het project, maar zijn wel mogelijk mensen die je vertrouwt en tot jouw standpunt zijn te overhalen;

- Vijanden: tegengestelden;
- Opportunisten: zij zweven m.b.t. inhoudelijke standpunten, willen zelf geen openheid van zaken geven;
- Twijfelaars: zij hebben geen standpunt ingenomen, maar dat kan ook door onvoldoende betrokkenheid bij het project komen.

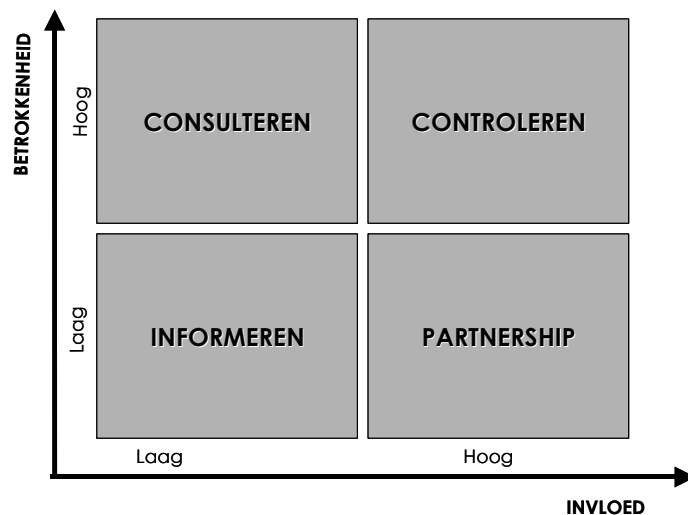


MOGELIJKE AANVULLING voor het bereiken van de doelstelling/ bekomen van de gewenste verandering

Formuleer voor elke groep spelers de **redenen waarom ze voor of tegen zijn**, naargelang hun niveau van belangrijkheid. Enkele aandachtspunten zijn:

- Doelstellingen;
- Kosten, beschikbare mankracht;
- Sociale omgeving (vertegenwoordiging via een sectororganisatie, relaties met het beleid...);
- Interesses, attitudes (bv. houding tegenover verkeersveiligheid, tegenover shoppersbeleving).

Formuleer op basis van deze informatie een **benaderingsstrategie**.



1.3 Aantal deelnemers

Het aantal deelnemers hangt sterk af van de bereidheid tot deelname. Los daarvan is het de vraag of de initiatiefnemer 15 of 40 personen moet uitnodigen.

Dat hangt af van het ambitieniveau. Indien er een duidelijke input is vanwege de initiatiefnemer, waarop van de stakeholders een reactie verwacht wordt (informer en consulteren), dan is het nodig een grote groep te bereiken. Indien echter een creatieve

inspanning van de deelnemers gevraagd wordt (cocreatie), zonder dat er veel input is vanuit de initiatiefnemer, dan is een kleinere groep beter werkbaar. Wanneer men creatief aan de slag wil gaan met een grotere groep, dan is het mogelijk om de groep voor een deel van de bijeenkomst op te splitsen in deelgroepen. Om van nul af een creatief idee te ontwikkelen is een groep van vijf personen al groot. Om in een zitting een groep te consulteren, is een 40-tal deelnemers een bovengrens.

Tekstbox 3: Illustratie van het verband tussen abstractieniveau en aantal deelnemers

Met kleinere groepen is het eenvoudiger om over concrete zaken te praten. Bij één overleg kwamen de stakeholders tot de bevinding dat er in de nabije toekomst erg veel omvangrijke bouwwerken zouden zijn. De logistieke uitdagingen daarvan worden pas duidelijk wanneer men dat probleem op het niveau van de hele stad bekijkt. Het informeren over deze situatie moet daarom een zo breed mogelijk bereik hebben. Bouwheren en aannemers moeten informatie krijgen over een groot gebied dat ze niet noodzakelijk kennen. Het zoeken naar oplossingen echter, moet heel specifiek en locatiegericht zijn. Overleg daarover dient in kleine groepen te gebeuren, die de knoop op het niveau van enkele straten trachten te ontwarren. Een belangrijke rol voor de initiatiefnemer ligt in het bewaken van de coherentie tussen wat op verschillende plaatsen lokaal overeengekomen wordt.

2. MOTIVATIES

Motivatie is essentieel voor een stakeholdersplatform. Zowel op ambtelijk en politiek niveau, als bij de stakeholders, moet er een bereidheid bestaan om geld en tijd te investeren in een dergelijk overleg. Bovendien moet ook de bereidheid bestaan om met de resultaten van het stakeholdersoverleg (bv. projectideeën of beleidsaanbevelingen) ernstig aan de slag te gaan.

Of deze motivatie aanwezig is of niet, wordt in een voortraject duidelijk. Dat is een informele fase die voorafgaat aan een stakeholderoverleg. Daarbij wordt:

- Een aanleiding geïdentificeerd, bijvoorbeeld klachten van bewoners of plannen van een dienstverlener in stedelijke distributie om activiteiten te ontplooiën in de stad;

Gepeild naar het draagvlak: zowel de stakeholders als de stedelijke overheid moeten gemotiveerd zijn om een stakeholdersoverleg te organiseren en er aan deel te nemen. Stakeholdersoverleg leidt tot verschillende types van resultaten: zowel maatregelen op beleidsniveau als projecten. Die projecten kunnen allerlei vormen aannemen: het ontwikkelen van een business case, het gezamenlijk indienen van een subsidiedossier, de ontwikkeling van een nieuwe dienst enz. Maatregelen die een lokale overheid kan nemen om in te grijpen op lokale distributie gaan bijvoorbeeld over het beperken (in de tijd, van voertuigtypes) van bepaalde vrachtstromen in een centrumgebied of over het opnemen van een beleveringsplan in een aanvraagdossier voor een stedenbouwkundige vergunning.

Een actieve en enthousiaste lokale overheid wekt de verwachting dat overleg tot resultaten zal leiden en dat de deelname aan het intensieve stakeholdersplatform de moeite loont. Die gemotiveerde houding dient gecommuniceerd te worden door duidelijke uitnodigingen, een oprecht geïnteresseerde houding tijdens het overleg, het geven van voldoende gewicht aan het overleg (bv. door de aanwezigheid van de bevoegde schepenen), het terugkoppelen over de inbreng die gegeven werd... Ook een goede organisatie zal helpen om een voldoende deelname te garanderen: uitnodiging, agenda en verslag tijdig verspreiden, eventuele documentatie tijdig rondsturen, zorgen voor een aangename sfeer, kiezen voor een tijdstip waarop de deelnemers aanwezig kunnen zijn...

2.1 Motivaties van lokale overheden

De motivatie van een lokale overheid is dus een kritieke succesfactor voor een intensief stakeholdersoverleg. Er kunnen verschillende motivaties aan de basis liggen van een stakeholdersplatform. De belangrijkste motivaties waar we verder op ingaan in deze leidraad zijn:

- Het oplossen van problemen;
- Het proactief zoeken naar efficiëntiewinsten of innovaties;
- Een gedragen en geïnformeerd beleid voeren.

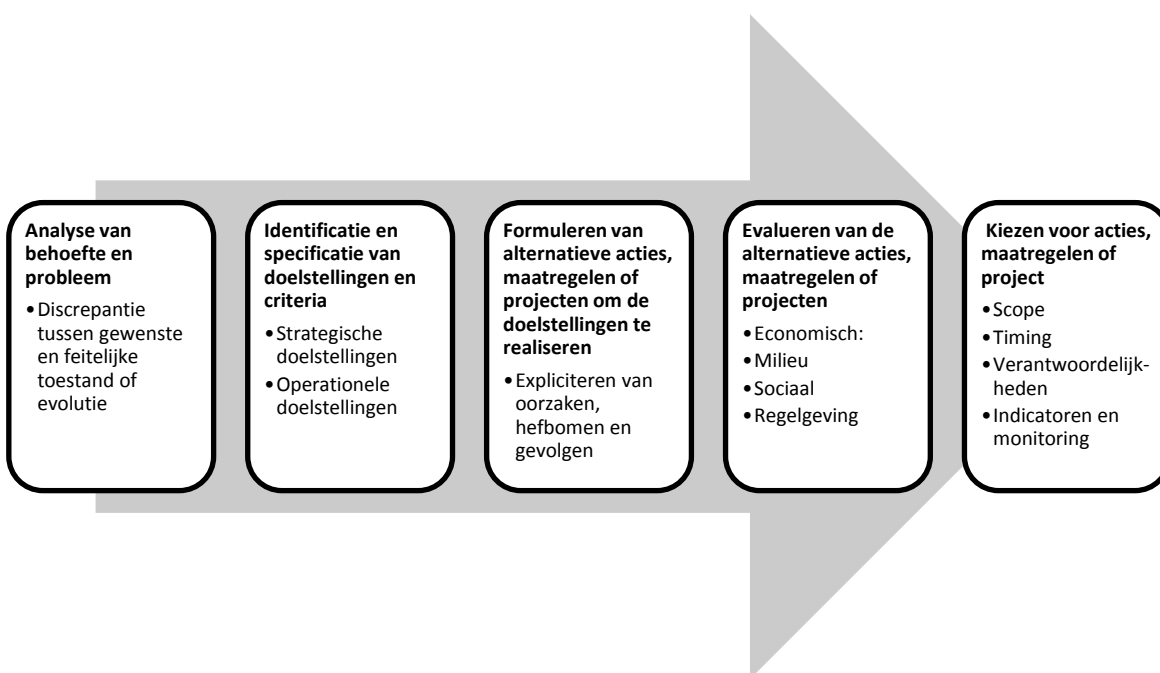
In de meeste gevallen zal het om een combinatie van motivaties gaan. Het is erg belangrijk dat er een politiek draagvlak bestaat om een stakeholdersplatform in te richten. De resultaten van het stakeholdersoverleg zijn immers projecten of beleidsmatige ingrepen die de steun van politici nodig hebben. Wanneer stakeholders zich engageren voor een stakeholdersoverleg is het belangrijk dat de uitkomst hiervan tot resultaten op het terrein kan leiden. De ervaring leert dat deelname van een politiek gemandateerde een positieve invloed heeft op de betrokkenheid

van de stakeholders. In het project PIEK 2 werd de rol van initiatiefnemer in geen enkele gemeente opgenomen door een bevoegde schepen. Toch zou het overleg de meeste geloofwaardigheid en visibiliteit hebben indien dat wel zou gebeuren.

2.1.1 Problemen oplossen

Duidelijk aanwijsbare problemen verhogen de motivatie om een stakeholdersplatform op te richten. Dit kan gaan over het functioneren van de stedelijke logistiek zelf of de gevolgen ervan voor de leefbaarheid, de aantrekkelijkheid, de verkeersveiligheid of de vlotte doorstroming van andere verkeersstromen.

Die motivatie kan leiden tot resultaten op relatief korte termijn, mits de oplossing van een probleem of meerdere problemen op een gestructureerde wijze wordt aangepakt. Onderstaand schema geeft een stappenplan weer dat kan helpen om die probleemoplossende functie te vervullen.



Figuur 3: Stappenplan voor probleemoplossing

Deze stappen kunnen door een stakeholdersplatform behandeld worden, eventueel in wisselwerking met de inbreng van expertise of studiewerk, afhankelijk van de noodzaak om meer of minder diepgaand te werk te gaan.

Het netwerk dat ontstaat in de context van een stakeholdersplatform kan, zelfs indien er niet onmiddellijk aanwijsbare resultaten zijn, geactiveerd worden in het geval dat er zich een probleem aandient.

Een stakeholdersplatform is niet geschikt voor het oplossen van conflicten, omdat het heel open en transparant hoort te zijn. Bij conflicten is een besloten overleg met de directe betrokkenen meer aanbevolen. Dit neemt niet weg dat klachten een aanleiding kunnen vormen om als lokale overheid stakeholders samen te brengen. Door een proactieve aanpak kunnen mogelijks zelfs conflicten vermeden worden. Vaak gaat het inderdaad over een specifieke situatie die een maataanpak vergt.

2.1.2 Innoveren en efficiëntiewinsten boeken

Men hoeft echter niet te wachten tot er een acuut probleem is. Een stakeholdersplatform kan ook bijdragen tot het ontwikkelen van visies en tot het zoeken naar mogelijkheden voor innovatie of optimalisatie om de efficiëntie van stedelijke logistiek te verbeteren. Veel innovaties en optimalisaties bestaan uit het combineren van kennis en uit het toepassen van kennis uit het ene domein in een ander domein en in die zin kan een regelmatige en actieve uitwisseling een bijdrage leveren.

Een voorbeeld van een dergelijke uitwisseling komt uit onze ervaring in Hasselt, waar een stedelijk distributiecentrum actief is. Er bleken in die stad ook een groot aantal bouwerven op stapel te staan. Dankzij het stakeholdersoverleg verwierven de uitbaters van het stedelijk distributiecentrum meer inzicht in de problematiek van bouwlogistiek en dat trok hen over de streep om een initiatief te nemen waarmee ze hun rol in stedelijke bouwlogistiek verder gaan onderzoeken. Dat is innoverend, want nergens in Vlaanderen zijn stedelijke distributiecentra bezig met bouwlogistiek.

2.1.3 Een gedragen en geïnformeerd beleid voeren

Beleidsmakers kennen meestal bepaalde aspecten van de problematiek die ze behandelen zeer goed. Voor andere aspecten moeten ze hun oor te luisteren leggen bij de stakeholders of bij experts. Indien informatie helemaal niet beschikbaar is, kan het nodig zijn specifiek onderzoek te laten verrichten. Dat kan verweven zijn met een participatief proces.

Ook wanneer de lokale overheid over voldoende informatie beschikt om een beleid vorm te geven, kan het nuttig zijn om stakeholders samen te zetten en hun standpunten te laten verdedigen. Zo leren stakeholders elkaars standpunten kennen en zullen ze misschien meer begrip opbrengen voor elkaar en voor de overheid die een afweging van belangen moet doen. In het gunstigste geval zullen stakeholders komen tot oplossingen die uiteenlopende belangen met elkaar verzoenen en gaan ze samenwerken.

2.2 Motivaties van stakeholders

De stakeholders hebben uiteraard hun eigen motivaties, bv.:

- Ze willen een oplossing voor dezelfde problemen als waar de initiatiefnemende overheid voor staat. Zo is iedereen gebaat bij een grotere verkeersveiligheid;
- Ze bieden bepaalde oplossingen aan, die ze in beeld willen brengen of houden. Bv. de uitbaters van stedelijke distributiecentra trachten hun oplossing onder de aandacht te brengen van lokale overheden;
- Ze willen geïnformeerd zijn over de standpunten en bezorgdheden van de andere partijen en over beleid dat eventueel in de pijplijn zit;
- Ze willen goede contacten met de lokale overheid en een goed nabuurschap in de omgeving waarin ze actief zijn.

Tegenover positieve motivaties staan echter ook redenen waarom de stakeholders niet bereid zijn tot actieve deelname, bijvoorbeeld:

- Er wordt een zekere tijdsinvestering gevraagd. Partners kunnen oordelen dat die inspanning niet in verhouding staat tot het resultaat;

- De openheid die per definitie gevraagd wordt, kan moeilijk liggen, bijvoorbeeld omdat diensten of processen in ontwikkeling zijn;
- Het vertrouwen in het proces kan laag zijn, zo kunnen deelnemers zich afzijdig houden indien ze van oordeel zijn dat het proces conflicten zal genereren of blootleggen.

3. THEMAKEUZE

3.1 Scope

In zeldzame gevallen is een probleem zo duidelijk, dat het voor zichzelf spreekt hoe het omschreven moet worden. In de meeste gevallen echter, zal het nodig zijn om via een gezamenlijke analyse aan te duiden waarover het stakeholdersplatform moet gaan, wat de grenzen van het onderwerp zijn en wat prioritair behandeld moet worden.

Belangrijk is uiteraard dat het om problemen gaat die relevant zijn voor de deelnemers, maar ook dat ze in de context van een lokaal overleg kunnen leiden tot een resultaat. Wanneer bv. het hoofdwegennet ter sprake komt, is het niet mogelijk voor een lokale overheid om hier rechtstreeks op in te grijpen. Mogelijke acties die besproken worden, dienen dan te gaan over de wijze waarop de bevoegde hogere overheid zal benaderd worden.

Er moet ook nood zijn aan dialoog op lokaal niveau, problemen waarvoor de oplossing bekend is maar waarbij het wachten is op procedures of middelen, kunnen ter sprake komen om de stakeholders te informeren, maar een discussie hierover zal wellicht niet leiden tot resultaten.

Om tot deze thema's te komen, kan een workshop met een aangepaste methodiek georganiseerd worden. Hieronder vindt u een voorbeeld van hoe dat bij de stakeholdersplatformen in het kader van PIEK 2 werd vormgegeven.

Tekstbox 4: Werksessie themakeuze

Om te komen tot een overzicht en prioritering van te behandelen problemen, werd op de verschillende locaties een eerste werksessie georganiseerd volgens eenzelfde stramien. De resultaten van die werksessie zijn:

- Vanuit **drie invalshoeken** (veiligheid, leefbaarheid en bereikbaarheid) een overzicht van goede en slechte voorbeelden zoals de deelnemers die ervaren.
- Vanuit de slechte voorbeelden per invalshoek oplossingsrichtingen die in een verdere werksessie kunnen besproken worden.
- Overzicht van de voorkeuren van de deelnemers m.b.t. de voorgestelde oplossingsrichtingen.

Om daartoe te komen, werd gevraagd eerst per twee deelnemers een kleine discussie te houden over de voornaamste problemen waar de stad of gemeente mee geconfronteerd wordt enerzijds en over oplossingsrichtingen anderzijds, binnen elk van de invalshoeken. Die aanpak diende om te garanderen dat elke deelnemer zijn inbreng kan doen, de drempel om eigen ervaringen te delen ligt immers laag. De problemen en oplossingsrichtingen dienden genoteerd te worden op post-it's.

Vervolgens werd een ronde gedaan waarbij elk van de groepjes rapporteerde welke problemen en oplossingsrichtingen zij identificeerden. De post-it's werden per invalshoek op posters gegroepeerd.

Tot slot werd aan de deelnemers gevraagd om bolletjes te plakken bij de meest interessante onderwerpen. Elke deelnemer kreeg evenveel bolletjes (5). Het was toegelaten meer dan één bolletje te plakken bij een onderwerp. Terwijl de deelnemers hun bolletjes plakten, stonden er begeleiders bij elke poster, die vroegen naar de motieven om de bolletjes op een bepaalde plaats te plakken. Elke poster en het aantal bolletjes dat een onderwerp kreeg, werd tot slot besproken door de begeleiders.

Een vraag die in elke gemeente naar boven komt, is of het overleg over stedelijke logistiek moet gaan, of dat het over mobiliteit of economie in het algemeen moet gaan, met goederenvervoer als een onderdeel daarvan. Dat hangt onder meer af van de omvang van de stad, van de mate waarin er een concrete problematiek van beleving in de stad is en van de capaciteit om die problematiek vanuit de stedelijke overheid apart te behandelen. De ervaring met PIEK 2 wijst uit dat er voldoende beleidsproblemen zijn om een specifieke werking op te zetten rond stedelijke logistiek en dat verwacht wordt dat het aantal en de omvang daarvan

nog zal toenemen onder invloed van onder meer e-commerce en de daaruit voortvloeiende logistieke (retour)stromen.

3.2 Specifieker ingaan op thema's

De keuze van specifiekere thema's is belangrijk om tot concrete resultaten te komen. In PIEK 2 werd getracht om per thema één of twee bijeenkomsten te organiseren. Op die manier kunnen experts en ervaringsdeskundigen uitgenodigd worden in functie van het thema. Het bepalen van concrete werkthema's kan echter een zoektocht zijn. Doelen en methoden zijn immers niet steeds duidelijk. Zo kan er een duidelijke problematiek ervaren worden, maar wanneer die uitgediept wordt, kan blijken dat er weinig mogelijkheden zijn om hierrond beleid te voeren of projecten uit te werken.

Voorbeelden van thema's die in de stakeholdersplatformen van het PIEK 2 project behandeld werden, zijn: laden en lossen, dataverzameling, bouwlogistiek, logistiek via een stedelijk distributiecentrum en de gevolgen van e-commerce. Voor meer details over de inhoudelijke aspecten kunt u het eindrapport raadplegen.

Om ideeën te selecteren waarrond interesse bestaat om er op korte termijn rond verder te werken, zijn enkele methodieken beschikbaar. Enkele van die methodes zijn beschreven in de tekstbox hieronder.

Tekstbox 5: Methoden voor selectie van ideeën

Om ideeën te selecteren, is het handig om eerst iedere deelnemer aan een overleg een keuze te laten maken, en vervolgens te kijken op welke manier ze hun keuzes motiveren. De deelnemers zullen elkaars argumenten uitdagen, wat een interessante discussie oplevert.

Voor minder dan 15 ideeën

Vraag alle deelnemers naar hun absolute favoriet en kom samen tot een top 3.

15 tot 40 ideeën

Vraag alle deelnemers naar hun top 5. Neem gelijkaardige ideeën samen en kom tot een gemeenschappelijke top 5.

Meer dan 40 ideeën

Maak gebruik van de COCD-box. Tel het totaal aantal bedachte ideeën en deel dat door het aantal deelnemers (rond af naar boven). Dit getal is het totaal aantal stickers dat elke deelnemer mag kleven op de poster. In functie van de verwachtingen van de opdrachtgever ga je dit totaal aantal al dan niet evenredig verdelen over 3 kleuren.



Figuur 4: De COCD-box

Laat de deelnemers kiezen voor:

- BLAUW: niet bijzonder origineel maar wel perfect uitvoerbaar, resultaat op korte termijn;
- ROOD: origineel en uitvoerbaar, je merkt een bepaalde aantrekkingskracht;
- GEEL: heel origineel maar het (nog) niet duidelijk hoe we dit kunnen implementeren, ideeën voor de toekomst.

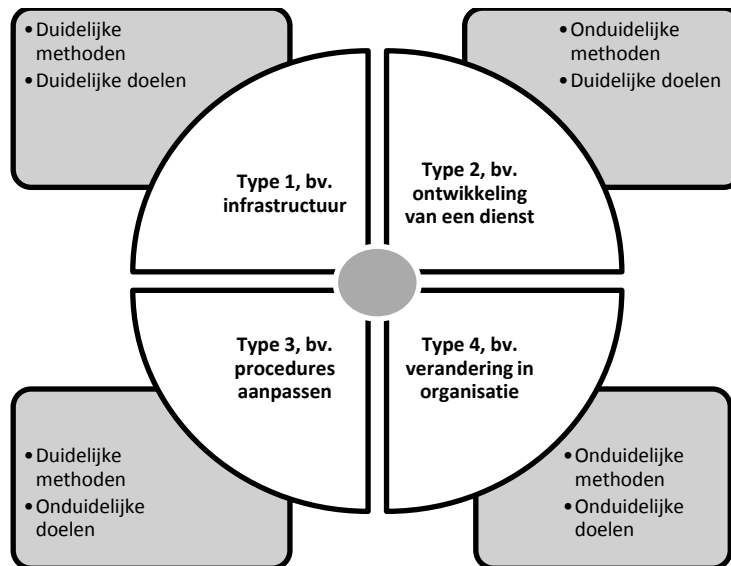
Tip: zorg dat je alle ideeën nummert, laat elke deelnemer vooraf individueel op papier selecteren en kleef de stickers pas wanneer iedereen gekozen heeft.

Bron: (COCD)

3.3 Naar acties toewerken

Wanneer een idee rijp en interessant bevonden is om verder uit te werken, zijn er een aantal vragen, die beantwoord moeten worden.

Er zijn verschillende types van project- of beleidsideeën mogelijk, gebaseerd op de duidelijkheid van doelen en methoden die nodig zijn.



Figuur 5: Types van project- of beleidsideeën

Voor elke situatie is een andere aanpak vereist. Elke aanpak zou er echter op moeten gericht zijn, zo veel mogelijk duidelijkheid te verschaffen over doelen en methoden. Een goede aanpak laat ook de ruimte om ideeën die niet tot concrete resultaten leiden, op te geven of te laten rusten. We delen die vragen op in een strategisch en een operationeel niveau.

Strategische vragen zijn onder meer:

- Wat is de doelstelling? Op welk probleem moet er een antwoord geboden worden? Wat gaan we meten om te weten of succes behaald is?
- Past het project of de maatregel in een bestaande beleidslijn? Wat is de rol van de lokale overheid hierin?
- Is er een draagvlak, bij de mogelijke uitvoerders, bij de politici, bij de betrokken bevolkingsgroepen?
- Gaat het over logistieke stromen? Welke? Over welke delen van de logistieke keten gaat het?

Operationele vragen zijn onder meer:

- Wie zal de initiatiefnemer zijn? Wie neemt beslissingen? Wie moet beslissingen uitvoeren? Welke organisaties kunnen ondersteuning verlenen (bv. als facilitator, met expertise of financieel)?
- Dient er een projectgroep opgericht te worden? Hoe verhoudt die zich tot het algemene stakeholdersplatform?
- Welke inspanningen worden verwacht? Is dat een deel van iemands reguliere taak of is het extra werk? Is er capaciteit om dat werk te verrichten?
- Welke hefboomen zijn er om betrokken partijen te motiveren?
- Wanneer wordt het project of de maatregel uitgewerkt en uitgevoerd? Welke voorbereidingstijd is nodig?

4. PLANNING EN TEMPO

4.1 Tempo

Er is geen vergaderritme dat in elke context aan te bevelen is. Het vergaderritme hangt af van onder meer volgende factoren:

- De tijdsinspanning die gevraagd wordt van de deelnemers. Vaak is een stakeholdersplatform een engagement dat buiten de reguliere opdracht van de deelnemers valt. Dergelijke engagements worden vaak ook in andere contexten van dezelfde deelnemers gevraagd. Het is dus zeker noodzakelijk de deelnemers te consulteren over de frequentie waarmee ze aan overleg kunnen deelnemen;
- De continuïteit van het overleg. Indien te sporadisch overlegd wordt, herinneren de deelnemers zich niet meer precies wat in de vorige zitting besproken werd;
- Naast de werkzaamheden tijdens het overleg, kan ook gevraagd worden aan de deelnemers om tussen twee bijeenkomsten in, een taak te vervullen, bv. het verzamelen van informatie of het leggen van contacten.

Op basis van de ervaring met PIEK 2, zouden we aanbevelen van om de twee à drie maanden samen te komen.

4.2 Duur van de bijeenkomsten

Bijeenkomsten zijn bij voorkeur zo kort mogelijk. De duur van de bijeenkomsten hangt af van de fase waarin het platform zich bevindt. Is het bezig aan een zoektocht naar een goed thema om rond te werken, dan is het nodig om ruim de tijd te hebben. Wanneer overleg concreter wordt, zijn korte vergaderingen aangewezen. Avondvergaderingen worden best korter gehouden en zijn dus minder geschikt om door te denken over moeilijke vraagstukken. Een minimum om een zinvolle discussie te hebben, blijft echter twee uur. Een maximum van vier uur zou zeker niet overschreden mogen worden. Een aangepaste methodiek zal helpen om vergaderingen kort te houden.

4.3 Tijdelijk of permanent

In wat voorafging, werd er steeds van uitgegaan dat een stakeholdersplatform een permanente structuur is. Dat hoeft niet noodzakelijk zo te zijn. Overleg met stakeholders kan ook georganiseerd worden in aanloop van een belangrijke beleidsmatige ingreep, zoals het actualiseren van een mobiliteitsplan of het plannen van belangrijke infrastructuurwerken. Het kan ook zijn dat een lokale overheid een stakeholdersplatform opzet bij wijze van experiment en na verloop van tijd evalueert of het een permanente of een tijdelijke structuur wordt.

Het belangrijkste in deze context is dat de stakeholders weten waar ze aan toe zijn. Voordelen van een permanente structuur zijn dat:

- Vertrouwen kan groeien, zowel tussen de stakeholders als van buitenaf;
- Kennis wordt opgebouwd;
- Er ruimte is voor serendipiteit.

Nadelen zijn dat:

- Een langdurig engagement gevraagd wordt, dat kan afkalven;
- Dat de inspanningen niet altijd even doelgericht kunnen zijn.

5. METHODEN

Er zijn tal van methoden om overlegprocessen te structureren, te organiseren en op te volgen. Er zijn online een aantal overzichten te vinden, die te vinden zijn in hoofdstuk 6 van deze leidraad.

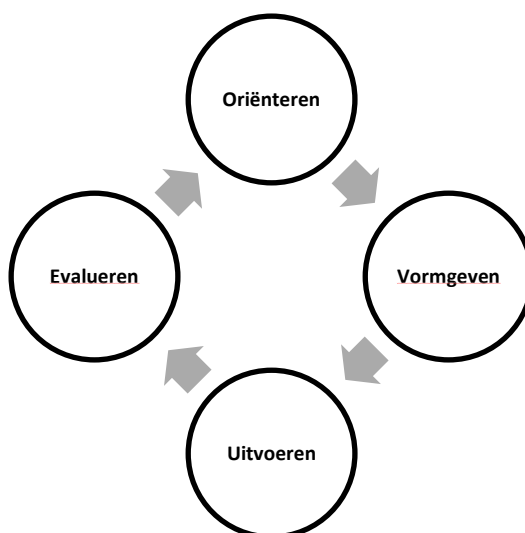
5.1 Structuur en context

Moet het stakeholdersoverleg ingebed worden in een bestaand structureel overleg over een verwant of overkoepelend onderwerp, bv. over lokale economie of mobiliteit, verdient lokale distributie een eigen forum? Vanuit een praktisch oogpunt is het aan te raden om de bijeenkomsten zeker af te stemmen op de kalender van andere fora, zeker indien dezelfde personen daarin vertegenwoordigd zijn. Inhoudelijk is het echter zeker de moeite om stedelijke distributie als een apart onderwerp te behandelen. Dat kan allerlei vormen aannemen, gaande van vast agendapunt in een ander forum, over een werkgroep binnen een ander adviesorgaan, tot een heel eigen structuur. Het belangrijkste aandachtspunt daarbij is dat structuren en organisatievormen zo veel mogelijk in functie moeten staan van de gestelde doelen.

5.2 Processen structureren en opvolgen

Elk proces bestaat uit afwisselende fasen waarbij oriënteren, vormgeven, uitvoeren en evalueren steeds de kernelementen zijn, hoewel ze ook anders genoemd of ingedeeld kunnen worden.

Een cyclisch proces waarbij actie en reflectie elkaar afwisselen, is de meest gangbare manier om beleids- en andere processen te structureren. Een dergelijk cyclisch proces is geïllustreerd in onderstaande figuur.



Figuur 6: Een cyclisch proces

Dit vergt dus een aanpak waarbij duidelijke tussentijdse doelen worden gedefinieerd, stappen worden afgebakend om die doelen te bereiken, het uitstippelen van een timing en het toekennen van verantwoordelijkheden. Dat kan op een informele manier in een context waar eenvoudige zaken op het getouw gezet worden met een kleine groep van mensen die elkaar

regelmatig ontmoeten. In een context waar complexe projecten of beleidsdaden tot stand komen, zal een proces een meer formeel karakter krijgen, waarbij hulpmiddelen gebruikt worden om de afspraken te formaliseren.

Tekstbox 6: Voorbeelden van hulpmiddelen voor het beheren van een proces

Er zijn tal van hulpmiddelen om processen te organiseren en te structureren.

Een planning van activiteiten kan bijvoorbeeld gebaseerd zijn op een **retroplanning**, waarbij wordt teruggedeneerd vanuit een gewenst resultaat en stap voor stap daarnaartoe wordt gepland en gehandeld.

Die stappen kunnen gekoppeld worden aan acties en verantwoordelijken daarvoor. Een hulpmiddel daarbij kan een **RACI-matrix** zijn. Dat is een matrix die gehanteerd wordt om de rollen en verantwoordelijkheden van de personen die bij een project of lijnwerkzaamheden betrokken zijn weer te geven. De Nederlandse aanduiding is VERI-Matrix. In de matrix staan:

- op de horizontale as de namen van de personen of de functionele rollen, en
- op de verticale as de op te leveren resultaten, betrokken processen of activiteiten. Die laat ook toe om na te gaan of alle verantwoordelijken hun taak hebben opgenomen.

Tabel 4: Voorbeeld RACI-matrix

Taken \ Rollen	Initiatiefnemer	Kerngroep lid A	Expert X	Waarnemer Y
Opstellen business case	RA	C	C	I
Opstellen actorenanalyse	A	RA	C	I
Sponsor zoeken	A	A	A	A
...

Bij iedere combinatie van een naam en resultaat/proces/taak staat een letter, de R, A, C of I. Deze letters staan voor de volgende termen: *Responsible, Accountable, Consulted, Informed*.

De beslissingen om verantwoordelijkheden toe te kennen, te wijzigen etc. worden geregistreerd in een **logboek**. Dat moet toelaten om een overzicht te houden van de context waarin beslissingen genomen zijn. Bij eenvoudige processen staan de beslissingen in de verslagen, maar wanneer verschillende beslissingsniveaus betrokken zijn (bv. ook een adviesraad, de gemeenteraad en het schepencollege) dan is een synthese van de beslissingen nodig.

5.3 Praktisch ondersteunen van het proces

Het bewaken en verbeteren van de kwaliteit van een proces is een centraal gegeven. Onder een kwaliteitsvol proces begrijpen wij een proces met volgende kenmerken:

- Snel;
- Een absoluut minimum aan fouten;
- Transparant;
- Veilig (bv. tegen lekken van informatie);
- Met een minimum aan mensen en middelen;
- Flexibel;
- Hoge mate van betrokkenheid daar waar die vereist is;
- Gedragen (niet alleen de uitkomst maar ook het proces zelf);
- Voorbereid op risico's en alert voor kansen.

Om dat te garanderen, zijn er talloze praktijken die, in functie van wat nodig is, uitgewerkt kunnen worden. Mogelijkheden daarbij zijn: documentenbeheer, evaluatieformulieren, standaardprocedures, kennismanagement, risicobeheer, mandaatsystemen, draaiboeken en

veiligheidsrichtlijnen. De inspanningen om de proceskwaliteit te verbeteren, dienen uiteraard geleverd te worden op maat van de behoeften in het proces.

Een basis voor elk proces is dat bijeenkomsten goed ondersteund worden. Dit is voor het grootste deel de verantwoordelijkheid van de initiatiefnemer, al kan die de taken (zoals verslaggeving) delegeren. In de onderstaande tekstbox is een checklist weergegeven die kan helpen om een bijeenkomst te organiseren.

Een handig hulpmiddel om over deze organisatie te communiceren, is een draaiboek. Dat omvat alle inhoudelijke, methodologische, organisatorische en logistieke afspraken. Het is een dynamisch document dat in overleg met de opdrachtgever wordt verfijnd en verduidelijkt.

Tekstbox 7: Checklist ondersteunende taken bij bijeenkomsten

<p><u>Voorafgaand aan de vergadering</u></p> <p><u>Inhoudelijk</u></p> <ul style="list-style-type: none">– Verzamelen van belangrijke agendapunten;– Voorbereiden van presentatiemateriaal en documentatiemateriaal;– Opstellen van een agenda, samen met de kerngroep en experts. <p><u>Administratief</u></p> <ul style="list-style-type: none">– Locatie en lijst van deelnemers vastleggen. Een goed beheer van contactgegevens is cruciaal;– Uitnodigen van de deelnemers en registreren van bevestigingen en verontschuldigheden;– Zorgen dat de deelnemers over het verslag van de vorige vergadering en over de nodige documentatie beschikken;– Praktische omkadering: zaal, beamer, catering, flipcharts...;– Opstellen van een draaiboek (verantwoordelijken, tijdbestek van onderdelen, enz.). <p><u>Tijdens de vergadering</u></p> <p><u>Inhoudelijk</u></p> <ul style="list-style-type: none">– Voorzitter bewaakt de agenda en timing en verduidelijkt wanneer er van wordt afgeweken. <p><u>Administratief</u></p> <ul style="list-style-type: none">– Een actie- en besluitenlijst opstellen, zodat iedereen weet wat er besloten is en wie wat moet gaan doen;– Eventueel voorzien in een formele evaluatie van de bijeenkomst (bv. met een evaluatieformulier). <p><u>Na de vergadering</u></p> <p><u>Inhoudelijk</u></p> <ul style="list-style-type: none">– Opstellen van het verslag;– Terugkoppeling, in overleg met de voorzitter, met de deelnemers.– Verwerken van reacties op het verslag of op documenten die ter discussie lagen. <p><u>Administratief</u></p> <ul style="list-style-type: none">– Er voor zorgen dat de deelnemers (ook degenen die verontschuldigd waren) snel het verslag en eventuele aanvullende documenten krijgen en weten op welke manier en tegen wanneer ze moeten reageren.– Registratie van wie welke reacties ontvangen werden en hoe ze verwerkt zijn.

Evaluatie en beleidsvoorbereiding zijn sterk aan elkaar gekoppeld. Elke actie moet voldoende beschreven zijn in empirisch meetbare termen. Daarbij doen we in veel gevallen een beroep op indicatoren. Die zijn idealiter opgenomen in de omschrijving van acties.

5.4 Workshopmethoden

Er zijn erg veel methoden om bijeenkomsten op een originelere en actiever manier vorm te geven dan volgens de klassieke vergadering. Het toepassen van die technieken vergt enige vaardigheid, maar met wat oefening kan iedereen het leren. Voor grote groepen of voor erg complexe problemen zijn er ook tal van dienstverleners die klanten bijstaan in het uittekenen en begeleiden van workshops.

Men kan afwijken van de klassieke vergadermethode omdat het prettig is, maar meestal doet men dit omdat rond een tafel zitten en een agenda overlopen niet toereikend is. Daar kunnen vele redenen toe zijn, onder meer:

- Er moet een grote heel hoeveelheid informatie of informatie in een atypische vorm (bv. kaarten of schema's) behandeld worden;
- Er moet een creatieve oplossing gezocht worden, waarbij out-of-the-box gedacht moet worden;
- Men wil de mening van de deelnemers kennen, maar die hebben nog nooit over het probleem nagedacht;
- Er zijn zo veel deelnemers dat bij een gewone vergadering niet iedereen de kans zou krijgen iets te zeggen;
- De tegenstellingen tussen de deelnemers zijn zo groot dat een gewone discussie op niets zou uitdraaien.

De voorgestelde werkmethode zal afhangen van:

- Het aantal deelnemers. Met grote groepen is een strikt tijdschema noodzakelijk en is er minder ruimte om te improviseren. Specifieke methoden zijn bij grote groepen ook nodig om iedereen aan het woord te laten, ook deelnemers die minder assertief of mondig zijn.
- Het profiel van de deelnemers: Het profiel speelt mee omdat daarmee ook duidelijk wordt welke inbreng de deelnemers kunnen hebben tijdens de workshop en op welke manier die inbreng dan best kan bekomen worden. Indien bv. vooral praktijkmensen rond de tafel zitten, zal de inbreng naar verwachting over de gangbare praktijk gaan en niet over theoretische ideeën.
- De locatie en opstelling van de zaal / zalen: De specifieke locatie en vooral ook de opstelling van de zalen bepalen ook mee wat de mogelijkheden zijn om de workshop vorm te geven: kunnen de parallelle sessies rond afzonderlijke tafels worden georganiseerd? Is er voldoende muurruimte om posters op muren te hangen?
- Inhoudelijk thema: Het inhoudelijke thema is bepalend in de zin dat locatiespecifieke informatie (op bv. kaarten) anders kan verwerkt en behandeld worden dan tekstuele of cijfermatige informatie. Een complex maatschappelijk thema vraagt ook een andere benadering dan een concrete technische problematiek.
- Pragmatiek versus creativiteit: Werk op basis van voorgaande factoren een werkbare en duidelijke aanpak uit die voor iedereen, ook voor de deelnemers, begrijpbaar is. Probeer de workshop(dag) creatief vorm te geven, zodat op het einde van de bijeenkomst niet enkel het formele vooropgestelde doel bereikt is, maar dat de deelnemers ook tevreden zijn over de dag zelf en de manier waarop gewerkt werd. In die zin kan het aangewezen zijn elke sessie op een andere wijze aan te pakken zodat een deelnemer geen drie keer op dezelfde wijze wordt begeleid bij het denk- en discussieproces tijdens de workshopsessies.

Elke workshop moet dus een methode op maat krijgen. Dat vergt enige creativiteit bij de voorbereiding en een bereidheid tot medewerking bij de deelnemers. Het is echter mogelijk om met een goede werkwijze tijd te winnen en een prettige constructieve sfeer te garanderen. Enkele aandachtspunten bij het begeleiden van een workshop zijn hieronder opgesomd.

Tekstbox 8: Aandachtspunten voor de begeleider van interactieve sessies

De procesbegeleider zal tijdens de workshop onder meer aandacht schenken aan volgende punten:

- Duidelijke formulering van de doelstellingen van de workshop en de verschillende tijdsblokken daarbinnen;
- Duidelijke formulering van de vraag en van de werkwijze per tijdsblok;
- Gelijkwaardige deelname van alle aanwezigen aan de discussie garanderen;
- Stimuleren van dialoog tussen de aanwezigen;
- Exploreren van uiteenlopende meningen;
- Verder gaan dan de evidente bevindingen – doorvragen naar de diepere oorzaken, drijfveren enzovoort;
- Samenvatten en parafraseren van meningen die worden uitgesproken door aanwezigen en afoetsen of die meningen door iedereen worden onderschreven;
- Formulering van conclusies.

5.5 Vertrouwelijkheid en openheid

Een van de belangrijkste kenmerken van een constructieve overlegcontext is vertrouwen. De deelnemers moeten weten dat wat ze zeggen niet tegen hen gebruikt zal worden. Het moet van bij aanvang duidelijk zijn of wat gezegd wordt "on the record" is of dat er discreet omgegaan wordt met de gedeelde informatie. In het tweede geval moet de vertrouwelijkheid ook effectief gegarandeerd worden. In een context van openbaarheid van bestuur is dat moeilijk, daarom raden we aan ervan uit te gaan dat al wat in het verslag komt, publiek is. Het blijft aan te raden op voorhand overeen te komen welke verspreiding de verslagen zullen kennen.

Tegelijk is het noodzakelijk dat er openheid bestaat over het feit dat een stakeholdersplatform georganiseerd wordt. Dat kan de initiatiefnemer op een heel actieve manier communiceren, of het kan passief, door ergens op een website het overleg te vermelden. Het is niet aan te raden, nergens melding te maken van het stakeholderplatform. Dat zou het idee kunnen wekken van intransparantie.

6. VERDER LEZEN

- (a) COCD. (sd). *De COCD-box*. Opgeroepen op 5 april 2015, van Training en begeleiding in creatief denken: <http://www.cocd.org/kennisplatform/cocd-box>.
- (b) De Wakkere Burger en Kwadraet. (sd). *Participatiewiki*. Opgeroepen op 5 april 2015 van Participatiewiki: <http://participatiewiki.be/wiki/index.php/Hoofdpagina>.
- (c) Flanders Logistics. (2013). *Wegwijzer voor een efficiënte en duurzame stedelijke distributie in Vlaanderen*. Brussel: Departement Mobiliteit en Openbare Werken. <http://www.flanderslogistics.be/stedelijkedistributie>.
- (d) Jacobs, M. en Vanreppelen, J. (2012). *Toekomst voor participatie*. Brussel: VVSG & Politeia.
- (e) Kortom, Levuur en de afdeling Communicatie van de Vlaamse Overheid (2014). *Participatie, de wol bij al het geblaas*. Reader. <http://www.kortom.be/pagina/6589/reader-participatie-de-wol-bij-al-het-geblaas>.
- (f) Mobiel 21 en VVSG. (2013). *Participatietrajecten van mobiliteitsplan tot wijkniveau*. Leuven: Mobiel 21. <http://www.mobiel21.be/nl/content/draaiboek-participatietrajecten>.
- (g) ProDemos. (sd). *Participatiewijzer*. Opgeroepen op 5 april 2015, van Participatiewijzer: <http://www.participatiewijzer.nl>.
- (h) Steyaert, S., e.a. (2006). *Participatieve methoden. Een gids voor gebruikers*. Brussel: Koning Boudewijnstichting en Vlaams Instituut voor Wetenschappelijk en Technologisch Aspectenonderzoek. <http://www.kbs-frb.be/publication.aspx?id=294864&langtype=2067>.
- (i) Technum (2015). *PIEK 2, Eindrapport dialoog stedelijke distributie*. Brussel: Vlaamse Overheid, Departement Mobiliteit en Openbare Werken.