



Institutionele samenwerking

Samenwerking met institutionele partners
in het kader van een SUMP





Deze publicatie is tot stand gekomen binnen het Europese project **CH4LLENGE, 'De meest dringende uitdagingen aanpakken binnen duurzame stedelijke mobiliteitsplanning'**. Het project wordt gefinancierd door de Europese Commissie en gecoördineerd door Rupprecht Consult.

Het CH4LLENGE-consortium bestaat uit de volgende partners: Rupprecht Consult, Institute for Transport Studies, University of Leeds (VK), Politehnica University of Timisoara (RO), Urban Planning Institute of the Republic of Slovenia (SI), The Association for Urban Transition (RO), Promotion of Operational Links with Integrated Services, Polis (BE), Union of the Baltic Cities, Sustainable Cities Commission (FI), FGM-AMOR (AT), de stad Amiens (FR), de stad Dresden (DE) de stad Gent (BE), West Yorkshire Combined Authority (VK), de stad Brno (CZ), BKK Centre for Budapest Transport (HU), de stad Kraków (PL), de stad Timișoara (RO) en de stad Zagreb (HR).

Voor meer informatie

European Platform on Sustainable Urban Mobility Plans
www.eltis.org/mobility-plans
E-mail: enquiries@mobilityplans.eu

European Commission
Directorate-General for Mobility and Transport
Unit C.1 - Clean transport & sustainable urban mobility
Rue Jean-André de Mot 28
B-1049 Brussels

De verantwoordelijkheid voor de inhoud van deze publicatie berust uitsluitend bij de auteurs. De publicatie weerspiegelt niet noodzakelijk de standpunten van de Europese Unie. Noch EASME noch de Europese Commissie kan verantwoordelijk gesteld worden voor het gebruik – in welke vorm dan ook – van de informatie in deze publicatie.

Contract: CH4LLENGE – De meest dringende uitdagingen aanpakken binnen duurzame stedelijke mobiliteitsplanning, subsidieovereenkomst nr. IEE/12/696/SI2.644740
Titel: CH4LLENGE, controle- en evaluatiehandleiding: De impact van maatregelen meten en de mobiliteitsplanningsprocessen evalueren
Versie: maart 2016
Auteur: Ivo Cré and Thomas Mourey, POLIS; Alistair Ryder en Steve Heckley, WYCA; Mojca Balant, UIRS
Coauteurs: Daniela Stoycheva, POLIS; Susanne Böhler-Baedeker, Miriam Lindenau en Ana-Maria Baston, Rupprecht Consult; Anthony May, Institute for Transport Studies, University of Leeds
Lay-out: Laura Sarlin, Union of the Baltic Cities Sustainable Cities Commission
Omslagafbeelding: Marie Schmerková, City of Brno

Deze handleiding voor institutionele samenwerking werd oorspronkelijk geschreven in het Engels en vervolgens vertaald naar het Nederlands door Bluelines. De Engelstalige versie van deze handleiding vind je terug op www.eltis.org en www.sump-challenges.eu

Het auteursrecht voor deze publicatie berust bij het CH4LLENGE-consortium, de auteurs en de coauteurs: Promotion of Operational Links with Integrated Services (POLIS), West Yorkshire Combined Authority (WYCA), Urban Planning Institute of the Republic of Slovenia (UIRS), Rupprecht Consult Forschung & Beratung GmbH and Institute for Transport Studies, University of Leeds.





Inhoud

Planning for sustainable urban mobility in Europe	4
1 Inleiding	5
1.1 Over deze handleiding	5
1.2 Duurzame mobiliteitsplanning in stedelijke gebieden	5
1.3 Institutionele samenwerking - de uitdaging in een notendop	7
1.4 Belangrijke aanbevelingen voor institutionele samenwerking	7
2 Baanbrekend	9
2.1 Institutionele samenwerking bij duurzame mobiliteitsplanning in stedelijke gebieden	9
2.2 Wat maakt institutionele samenwerking zo belangrijk?	11
2.3 Institutionele samenwerking in Europa	12
2.4 Veel voorkomende uitdagingen op het gebied van institutionele samenwerking	13
3 Van theorie tot praktijk	15
3.1 Doeltreffende voorbereiding voor institutionele samenwerking	16
3.1.1 Inzicht in het nationale (of regionale) wettelijke kader en in de wettelijke vereisten	16
3.1.2 Engagement voor de algemene principes van duurzame mobiliteit	19
3.1.3 Toewijzing van projectbeheer en verantwoordelijkheden	20
3.1.4 Controle van de beschikbare middelen (vaardigheden en budget)	22
3.2 Identificatie van geschikte partners: wie zit rond de tafel?	24
3.2.1 Definitie van het functionele en geografische bereik	24
3.2.2 Identificatie van de relevante vaardigheden, capaciteiten en kennis van de institutionele partners	29
3.3 Betrokkenheid van relevante stakeholders	34
3.3.1 Contact opnemen met de institutionele partners	34
3.3.2 Inzicht in de agenda's van de institutionele stakeholders in het kader van het SUMP	38
3.4 Akkoord over de verantwoordelijkheden	41
3.4.1 Akkoord over de relevante regels, structuur en hiërarchie	41
3.4.2 Verdeling en toewijzing van middelen	45
3.4.3 Toewijzing van taken en verantwoordelijkheden	46
4 Verruim uw horizon	47
5 Referenties	48
6 Terminologielijst	49



Planning for sustainable urban mobility in Europe



Dear reader,

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

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

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

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

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

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

Violeta Bulc

European Commissioner for Mobility and Transport
March 2016



1 Inleiding

1.1 Over deze handleiding

Planners en besluitvormers tonen een grote belangstelling voor de toepassing van het concept van duurzame mobiliteitsplanning in stedelijke gebieden en een paradigmaverschuiving naar de ontwikkeling van duurzame stedelijke mobiliteit.

Er werden vier handleidingen opgesteld om mobiliteitswerkers te ondersteunen bij het verbeteren van lokale vervoersplanningsprocessen en bij de voorbereiding van een kwalitatief SUMP ('Sustainable Urban Mobility Plan' of duurzaam mobiliteitsplan in stedelijke gebieden). Deze handleidingen zijn bedoeld voor planners op het gebied van vervoer die een SUMP moeten ontwikkelen en op zoek zijn naar de meest geschikte methodes en benaderingen voor hun specifieke context.

De vier handleidingen focussen op het planningsproces en bieden praktisch advies met concrete voorbeelden uit echte steden over samenwerking met institutionele stakeholders, de betrokkenheid van het publiek bij het SUMP-ontwikkelingsproces, de selectie van maatregelen en maatregelpakketten, en controle- en evaluatieactiviteiten.

In de handleidingen ligt de nadruk op de meest relevante en moeilijke aspecten van elke taak. Het is belangrijk om te beklemtonen dat er niet één 'correcte' methode bestaat, maar een waaier aan benaderingen als gevolg van de uiteenlopende contexten van de planningsprocessen. Deze handleiding is dan ook niet normatief, maar biedt een hele reeks oplossingen voor de ontwikkeling van een SUMP in de verschillende lokale en nationale planningskaders.

Aangezien de stedelijke mobiliteitsplanning op verschillende manieren kan worden verbeterd, moet bij de uitdaging die in deze handleiding wordt besproken, altijd rekening worden gehouden met de drie andere uitdagingen, die worden aangekaart in de andere handleidingen.

Het eerste deel van deze handleiding biedt inzicht in de uitdaging in de context van duurzame mobiliteitsplanning in stedelijke gebieden, de relevantie ervan in het SUMP-ontwikkelingsproces en de hinderpalen voor planningsautoriteiten wanneer ze samenwerken met institutionele partners op het gebied van vervoersplanning. Het tweede deel vormt de kern van deze handleiding en bevat aanbevelingen, methodes en benaderingen, evenals lokale casestudy's voor het aanpakken van de geïdentificeerde kernthema's. Het laatste deel omvat dan weer een overzicht van relevant leesvoer voor wie zich verder in dit onderwerp wil verdiepen.

We zijn ervan overtuigd dat een hoogwaardig ontwikkelingsproces voor SUMP's de sleutel vormt tot doeltreffende oplossingen op het gebied van vervoersplanning. Deze handleiding is een houvast bij het ontwikkelen van doeltreffende en efficiënte geïntegreerde planningsprocessen en draagt bij tot de overgang naar een duurzamer vervoerssysteem in Europese steden.

1.2 Duurzame mobiliteitsplanning in stedelijke gebieden

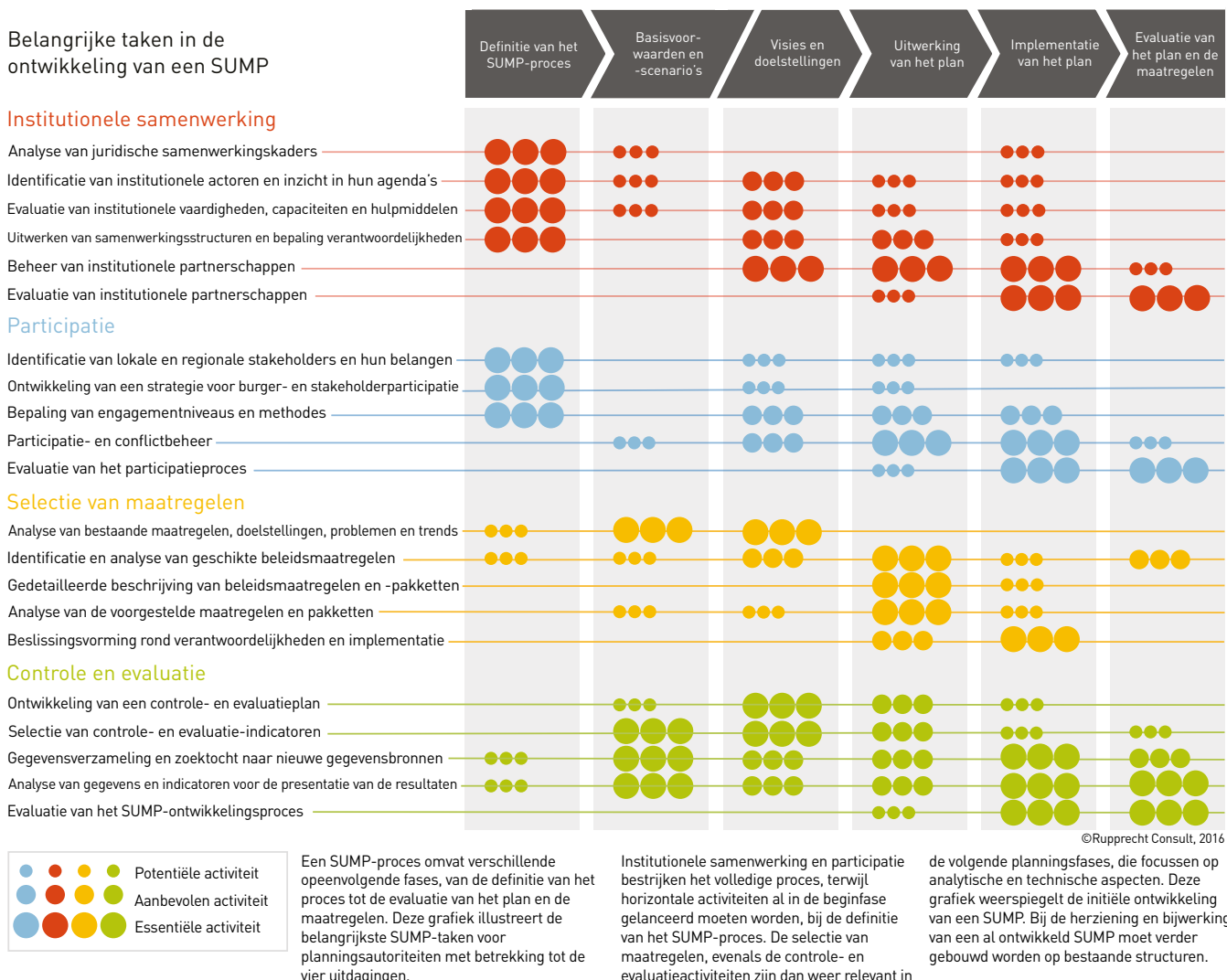
Een SUMP ('Sustainable Urban Mobility Plan' of duurzaam mobiliteitsplan in stedelijke gebieden) is een strategisch planningsinstrument voor lokale autoriteiten. Het bevordert de evenwichtige ontwikkeling en integratie van alle vervoersmiddelen en stimuleert tegelijkertijd de overgang naar duurzamere vervoersmethodes. Een SUMP streeft ernaar vervoersproblemen in stedelijke gebieden op te lossen en bij te dragen tot ruimere plaatselijke doelstellingen voor maatschappelijke, economische en ecologische ontwikkeling.



De ontwikkeling van een SUMP is een complex en geïntegreerd planningsproces dat grondige samenwerking vergt, evenals kennisuitwisseling en raadpleging tussen planners, politici, instellingen, lokale en regionale spelers, en burgers. Op elk bestuursniveau worden activiteiten gelanceerd om duurzame mobiliteitsplannen in stedelijke gebieden te ondersteunen, maar momenteel staan een aantal uitdagingen de introductie van het concept in heel

Europa in de weg. Het blijkt bijzonder moeilijk om budgetten vrij te maken en infrastructuurproblemen aan te pakken in economisch moeilijke tijden. Het resultaat: steden worden vaak geconfronteerd met multidimensionale uitdagingen bij de introductie van duurzame mobiliteitsplannen in stedelijke gebieden. Tegelijkertijd bestaat er geen universele oplossing om het aantal voorbereide SUMP's te vergroten door de grote verscheidenheid aan lokale planningscontexten in Europa.

Figuur 1: Belangrijke taken bij de ontwikkeling van een SUMP
Bron: Rupprecht Consult, 2016





De ontwikkeling van een SUMP is een zeer divers planningsproces dat bestaat uit verschillende stappen en activiteiten, zoals geïllustreerd in de SUMP-cyclus (zie Rupprecht Consult, 2014, p. 15). De grafiek hieronder toont hoe alle planningsactiviteiten in dit proces samenwerking en participatie vergen, evenals de selectie van specifieke maatregelen, controle en evaluatie. Sommige activiteiten hangen samen met specifieke fases van het ontwikkelingsproces, terwijl andere eenmalig uitgevoerd worden, en dan voor de rest van het proces gebruikt worden. Een voorbeeld is de identificatie van lokale en regionale actoren. Voor een doeltreffend SUMP-proces en een kwalitatief SUMP moeten de betrokkenen echter een goed beeld hebben van de vier uitdagingen die hen te wachten staan.

1.3 Institutionele samenwerking - de uitdaging in een notendop

Een gebrek aan duidelijke integratie tussen sectoren en disciplines kan een belangrijke hinderpaal vormen voor het besluitvormingsproces en bijgevolg ook voor de SUMP-ontwikkeling. Door de grote verscheidenheid aan instellingen wordt het steeds belangrijker voor planners en besluitvormers om een goed evenwicht te vinden tussen uiteenlopende uitdagingen en behoeften, en om deze te vertalen naar doeltreffende beleidsbeslissingen. Institutionele samenwerking is dan ook een essentieel proces dat voorzichtig moet worden uitgevoerd.

Institutionele samenwerking in het kader van een SUMP kan beschreven worden als de pragmatische samenwerking met actoren en het aannemen van ideeën en beleidlijnen die ervoor zorgen dat het SUMP niet alleen algemeen aanvaard wordt, maar ook praktisch en financieel haalbaar is. Zonder institutionele samenwerking op het gebied van de SUMP-doelstellingen en de benodigde middelen om die doelstellingen te halen, zou het SUMP maar gedeeltelijk kunnen worden geïmplementeerd en minder voordelen opleveren.

Institutionele samenwerking omvat partnerschappen binnen en tussen organisaties om een SUMP te ontwikkelen en te implementeren. Deze samenwerking vergt het delen van doelstellingen, kennis, middelen, bevoegdheden of toestemmingen tussen verschillende actoren. Hoeveel en welke stakeholders bij SUMP-processen betrokken worden, varieert echter sterk in Europa al naargelang de nationale en wettelijke context en de lokale situatie. Toch zijn de voorbereiding en implementatie van een SUMP altijd het resultaat van een samenwerkingsproces.

1.4 Belangrijke aanbevelingen voor institutionele samenwerking

Deze handleiding streeft ernaar SUMP-werkers advies te geven om tot een succesvolle institutionele samenwerking te komen. Hieronder vindt u een overzicht van de belangrijkste aanbevelingen die in deze handleiding gedetailleerd worden beschreven:

1. De planningsautoriteit moet een goed inzicht vergaren in het nationale (of regionale) wettelijke kader voor institutionele samenwerking voor het SUMP en de wettelijke vereisten nauwgezet volgen (3.1.1).
2. Zich ervan vergewissen dat duurzaamheid en mobiliteit op de agenda van het stadsbestuur staan, en zich houden aan de algemene principes van duurzame mobiliteit (3.1.2).
3. Binnen de autoriteit moet een persoon of groep worden aangeduid die verantwoordelijk zal zijn voor het projectbeheer (3.1.3).
4. De verantwoordelijken voor projectbeheer moeten de beschikbare middelen zorgvuldig onder de loep nemen, om een goed overzicht te krijgen van de vaardigheden en budgetten die de stad zelf kan leveren en wat er precies uitbesteed moet worden. Bovendien moeten ze zich ervan vergewissen dat alle relevante vaardigheden, capaciteiten en kennis in het partnerschap aan bod komen (3.1.4 en 3.2.2).



Overleg over institutionele cooperatie in Brno
Bron: Marie Schmerková, City of Brno

5. De verantwoordelijken voor projectbeheer moeten het functionele en geografische bereik vastleggen voor het proces van institutionele samenwerking (3.2.1). Dat vraagt om een goed beeld van de partners die hierbij moeten worden betrokken.
6. De verantwoordelijken voor projectbeheer moeten contact opnemen met de partners (3.3.1), hen betrekken bij het proces (3.3.2) en een goed inzicht krijgen in hun agenda's en doelstellingen.
7. De planningsautoriteit moet de rollen van de partners definiëren (3.4.1) om tot een akkoord te komen over de regels en structuur van het partnerschap, en de toewijzing van middelen (3.4.2).
8. Ten slotte moeten de verantwoordelijken voor het projectbeheer nagaan of de verschillende taken en verantwoordelijkheden goed verdeeld zijn over de partners (3.4.3).



2 Baanbrekend

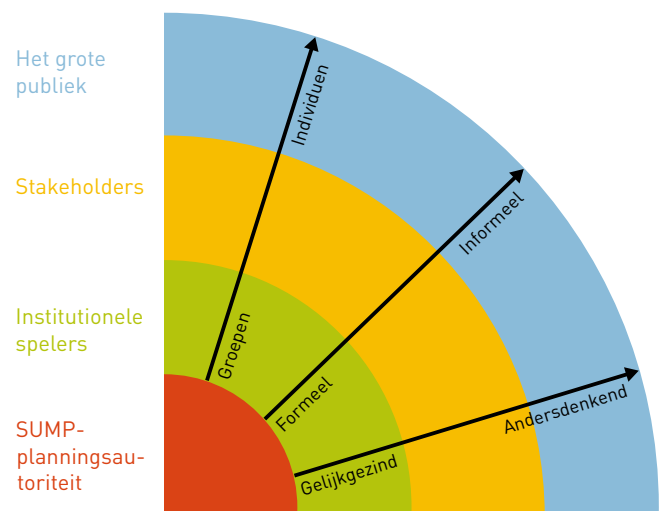
2.1 Institutionele samenwerking bij duurzame mobiliteitsplanning in stedelijke gebieden

Institutionele samenwerking past in het ruimer kader van het SUMP-proces om de aanvaarding van het grote publiek te garanderen. Bij de voorbereiding van het SUMP neemt een openbare autoriteit de touwtjes in handen, maar ook andere **institutionele spelers** moeten bij deze voorbereidende fase betrokken worden via participatie en integratie (bijv. andere departementen van de lokale autoriteit, stedelijke agentschappen, politieke organen, aangrenzende gemeenten en autoriteiten op hoger niveau). In de CH4LLENGE-handleiding voor participatie ontdekt u hoe u zowel de stakeholders als het grote publiek bij het SUMP kunt betrekken.

De voorbereiding en implementatie van een duurzaam mobiliteitsplan in stedelijke gebieden ('Sustainable Urban Mobility Plan', hierna afgekort als SUMP) vraagt om samenwerking tussen verschillende spelers en de coördinatie van verschillende geografische schalen en expertisevelden met betrekking tot vervoer. In dit kader kan institutionele samenwerking – samenwerking binnen en tussen organisaties – beschouwd worden als een grensoverschrijdend proces (net als participatie), dat doorheen de volledige SUMP-cyclus geïmplementeerd moet worden. Deze samenwerking wordt dan ook als een horizontale taak bestempeld. Institutionele samenwerking begint in de voorbereidende fase, waarbij op zoek wordt gegaan naar relevante stakeholders, die vervolgens uitgenodigd worden om deel te nemen aan het SUMP-proces. Ze worden gevraagd op constructieve wijze bij te dragen tot het bepalen van de doelstellingen en de voorbereiding van het SUMP. De

bijdrage van de institutionele partners is essentieel, om een SUMP te garanderen met verreichende voordelen, geharmoniseerde doelstellingen die alle spelers ten goede komen en onvoorwaardelijke steun, zodat de SUMP-acties en -beleidsplannen doeltreffend kunnen worden doorgevoerd.

Figuur 2: Groepen die deelnemen aan het SUMP-ontwikkelingsproces
Bron: Rupprecht Consult, 2016





Kader 1: Wat is een instelling in de context van een SUMP?

Definitie – Een instelling is een organisatie met een religieus, educatief, professioneel of maatschappelijk doel.

Relevantie voor het SUMP – De SUMP-richtlijnen bevatten verschillende aanbevelingen voor instellingen, vooral wat betreft **horizontale integratie en stakeholderengagement**. Zo worden bijvoorbeeld onderzoeks- en opleidingsinstellingen genoemd als typische stakeholders in het SUMP-proces (activiteit 1.6).

Box 2: Wie zijn de stakeholders in het SUMP-proces?

Definitie – Stakeholders worden in de SUMP-richtlijnen (2014) beschreven als de organisaties, gemeenschappen en burgers die uiteindelijk de positieve of negatieve impact zullen ervaren van de nieuwe vervoersmaatregelen.

Relevantie voor het SUMP – De voornaamste stakeholders moeten worden geïdentificeerd in activiteit 1.6, zoals beschreven in de richtlijnen. Op pagina 29 van de richtlijnen vindt u een lijst met typische stakeholders.

Door de waaier aan SUMP-varianten in Europa, de grote verschillen tussen plaatselijke institutionele kaders en de uiteenlopende nationale en/of regionale wettelijke kaders is er geen vooraf vastgestelde lijst van organisaties die betrokken moeten worden bij de voorbereiding van een SUMP. Bij de selectie van de stakeholders moet dan ook rekening worden gehouden met de plaatselijke context, het bestaande institutionele kader en de specifieke behoeften op plaatselijk niveau.

Een SUMP is veel uitgebreider dan een 'traditioneel' vervoers- of verkeersplan. Het omvat immers maatregelen die ook betrekking hebben op verschillende andere expertisegebieden, zoals milieu, energie, onderwijs, economie en volksgezondheid. Bijgevolg moet eerst en vooral bepaald worden welke sectorgebonden elementen in de SUMP-aanpak aan bod moeten komen. De samenstelling van het partnerschap kan sterk verschillen en hangt af van de focus van het plan (bijv. energie en milieu, onderwijs en volksgezondheid of zelfs een waaier aan thema's).

Bovendien moet in sommige Europese lidstaten voldaan worden aan specifieke wettelijke vereisten, bijvoorbeeld de verplichte deelname van een bepaald soort partner. Hierbij kan soms een beroep worden gedaan op een bestaand institutioneel kader, wat het selectieproces gedeeltelijk vereenvoudigt. De lokale autoriteiten moeten echter altijd proberen om een stap verder te

gaan dan de louter formele en wettelijke vereisten door ook andere stakeholders bij het proces te betrekken en zo voordeel te putten uit extra vaardigheden, perspectieven en kennisbronnen.

De keuze van de partners wordt aanzienlijk beïnvloed door de verscheidenheid aan spelers op lokaal en nationaal niveau in de verschillende expertisegebieden. Een voorbeeld: de manier waarop de administratieve taken verdeeld worden, evenals de links en relaties tussen de lokale autoriteiten en hun collega's in de omgeving, kunnen de samenwerking beïnvloeden. Concreet gaat het dan over andere departementen, aangrenzende gemeenten, overkoepelde autoriteiten (provincies, regio's enz.) of agentschappen die zich richten op een specifiek expertisegebied. Ook het aantal externe private of publieke organisaties (waaronder vervoersmaatschappijen, verenigingen, vertegenwoordigingen, bedrijven, kamers van koophandel enz.) en hun interesse/invloed kunnen uiteraard een rol spelen bij de selectie van de partners.

Bij de selectie van de stakeholders moet rekening worden gehouden met het realistische aantal instellingen dat bij het SUMP-partnerschap kan worden betrokken. Een groot aantal deelnemende instellingen kan zorgen voor diverse expertise en belangen, maar ook voor een strenger toezicht, en meer meningsverschillen en uitdagingen. Er is geen ideaal aantal deelnemende



instellingen, maar er moet wel altijd gestreefd worden naar een doeltreffend verloop van het SUMP-proces.

In grote lijnen kunnen we een onderscheid maken tussen de volgende samenwerkingsvormen, die elkaar niet uitsluiten:

- **Verticale samenwerking:** organisaties die beheerd worden door of verantwoording afleggen aan een andere organisatie, vertonen een verticale samenwerkingsstructuur die vooral gekenmerkt wordt door hiërarchische verbanden. Bij een SUMP gaat het bijvoorbeeld om een partnerschap tussen een lokale autoriteit en de plaatselijke autoriteit voor openbaar vervoer. Lokale autoriteiten moeten ook samenwerken met overkoepelende autoriteiten, zoals de provincie, de regio en nationale en/of Europese administraties.
- **Horizontale samenwerking:** organisaties die onafhankelijk en autonoom zijn ten opzichte van elkaar vertonen dan weer een horizontale samenwerkingsstructuur (ze werken samen als gelijke partners), zonder hiërarchische verbanden. Deze vorm van samenwerking komt vaak voor in de context van een SUMP, bijvoorbeeld tussen een lokale autoriteit en private operatoren.
- **Ruimtelijke samenwerking:** organisaties die verschillende geografische gebieden en niveaus vertegenwoordigen, hebben baat bij een ruimtelijk samenwerkingsverband. Dit is heel belangrijk voor een SUMP, omdat het focust op functionele aspecten (m.a.w. aspecten die de reële mobiliteitssituatie weerspiegelen en niet de administratieve grenzen). Ruimtelijke samenwerking is dan ook vereist tussen de lokale beheersautoriteit en de aangrenzende autoriteiten, evenals andere relevante stakeholders die bij het functionele aspect betrokken zijn.
- **Intersectorale samenwerking:** wanneer organisaties en personen met verschillende achtergronden, expertise en knowhow samenwerken, spreken we van intersectorale samenwerking. Bij een SUMP is dit ook relevant omdat duurzame stedelijke mobiliteitsplannen zich richten op sectoroverschrijdende integratie, waardoor samenwerking tussen verschillende sectoren een must is. Een voorbeeld is samenwerking tussen verschillende sectorgebonden departementen van eenzelfde lokale autoriteit.

Het moet echter gezegd dat bij de ontwikkeling van een SUMP alle samenwerkingsvormen mogelijk zijn. Voor elke context moeten specifieke samenwerkingsmodellen, procedures en structuren worden ontwikkeld, om te bepalen hoe de lokale autoriteiten en stakeholders zullen samenwerken.

2.2 Wat maakt institutionele samenwerking zo belangrijk?

Het is erg belangrijk om een doeltreffende institutionele samenwerking op te zetten in de voorbereiding en implementatie van een SUMP omdat een pragmatische samenwerking met de verschillende spelers ervoor zorgt dat het SUMP niet alleen algemeen aanvaard wordt, maar ook praktisch en financieel haalbaar is. Zonder institutionele samenwerking zou geen enkele Europese lokale autoriteit in staat zijn om een SUMP te ontwikkelen dat beantwoordt aan de voorschriften van de Europese Commissie. Het definitieve document zou dan immers een gebrek aan integratie en openbare steun vertonen. Een voorbeeld: als vervoer en ruimtelijke ordening niet opgenomen worden in het plan, kan dit de doeltreffendheid van de verkeersplannen in het gedrang brengen en ook het plan voor ruimtelijke ordening beïnvloeden dat parallel wordt opgesteld, bijvoorbeeld door een toename van het wegverkeer op plaatsen waar dat niet gepland was.

Een goede institutionele samenwerking biedt heel wat concrete, positieve voordelen. Hieronder enkele voorbeelden:

- Het eerste grote voordeel van institutionele samenwerking is toegevoegde waarde en knowhow, evenals het leveren van extra middelen bij de ontwikkeling van een SUMP. De projectleider wordt ondersteund met extra vaardigheden en inzichten. Bovendien slaan de institutionele partners de handen in elkaar, wat uiteindelijk leidt tot een doeltreffender eindresultaat.



- Nog een voordeel van institutionele samenwerking is een ruimere aanvaarding van het SUMP door zowel het grote publiek als de stakeholders. De betrokken spelers zijn immers meer geneigd een plan te ondersteunen waaraan ze zelf een bijdrage hebben geleverd. Bovendien kan de betrokkenheid van organisaties ertoe leiden dat de bevolkingsgroepen die ze vertegenwoordigen en wier belangen ze verdedigen, ook achter het plan gaan staan.
- Een derde grote voordeel van institutionele samenwerking is het aantrekken van extra potentiële externe financiering door de afstemming van de doelstellingen van het SUMP op die van de financierende instanties in specifieke sectoren. Een voorbeeld: nationale milieuorganisaties kunnen zich bereid tonen om maatregelen uit het SUMP te financieren als in het kader van de institutionele samenwerking veel aandacht wordt besteed aan de verlaging van de CO₂-uitstoot of het energieverbruik.
- Ten slotte garandeert institutionele samenwerking in het kader van een SUMP een betere controle van verschillende plaatselijke vervoers- en infrastructuurnetwerken, waaronder openbaar vervoer en parkeergelegenheid. Dit is erg belangrijk omdat de implementatie van het plan vraagt om de ontwikkeling en het gebruik van doelgerichte acties op het gebied van vervoer. Enkel op die manier kunnen de SUMP-doelstellingen bereikt worden. Via hun deelname aan het SUMP-proces kunnen de eigenaars en/of beheerders van de vervoers- en infrastructuurnetwerken de nodige invloed uitoefenen op hun netwerken en infrastructuur. Er wordt van de deelnemende spelers verwacht dat ze samenwerken en de beslissingen doorvoeren die in het kader van het SUMP-proces worden genomen, of dat ze beslissingen nemen over hun eigen investeringen op basis van een duidelijker beeld van de SUMP-doelstellingen.

2.3 Institutionele samenwerking in Europa

Institutionele samenwerking is een essentieel onderdeel van het SUMP-proces in alle Europese landen en steden, die doorgaans gelijkaardige belemmeringen en voordelen vertonen op het gebied van samenwerking. Door de verschillen in de wettelijke kaders van elk afzonderlijk land wordt institutionele samenwerking

(net als SUMP-plannen in het algemeen) doorheen Europa geïmplementeerd op basis van verschillende processen en wettelijke vereisten.

In sommige landen (of regio's) moeten de lokale autoriteiten bijvoorbeeld beantwoorden aan erg strenge richtlijnen, die een duidelijk normatief kader vormen. In Vlaanderen (België) vallen de voorbereiding en implementatie van SUMP-plannen onder een regionaal decreet. Wat institutionele samenwerking betreft, moeten de Vlaamse lokale autoriteiten een lokale beheerscommissie en een regionale mobiliteitscommissie opzetten, en ook samenwerken met een reeks adviesorganen (de provincie en de Vlaamse overheid), al naargelang de soort autoriteit (Cré en Mourey, 2015). In het Verenigd Koninkrijk worden de lokale vervoersautoriteiten in het kader van de Transportwet uit 2000 verplicht om verschillende belanghebbenden te raadplegen (bus- en spoorwegmaatschappijen, evenals de plaatselijke district- en/of provinciale raden). De lokale autoriteiten zijn dan weer vrij om de spelers te raadplegen die zij het meest geschikt achten (Cré en Mourey, 2015).

In andere landen (of regio's) moeten de lokale autoriteiten zich niet houden aan wettelijke verplichtingen of kaders. Dat geldt bijvoorbeeld voor Tsjechië, waar geen nationale richtlijnen of wetten van kracht zijn voor SUMP-plannen (website van het Endurance-project), en Hongarije, waar SUMP-plannen nog niet wettelijk gedefinieerd zijn (website van het Endurance-project).

Sommige landen (en regio's) hebben dan weer tijdelijke, niet-bindende nationale richtlijnen opgesteld om de gemeenten bij te staan. In Duitsland, bijvoorbeeld, zijn SUMP-plannen nog niet wettelijk gedefinieerd (Cré en Mourey, 2015), maar zijn intussen wel verschillende aanbevelingen voor informele vervoersontwikkelingsplannen gepubliceerd, die niet-bindend advies omvatten over institutionele samenwerking.

Kortom, de soorten partners die wettelijk gezien moeten (of zouden moeten) betrokken worden bij de voorbereiding en implementatie van een SUMP, verschillen in de Europese landen (of regio's). Een strikt nationaal wettelijk kader vereenvoudigt de selectie van de partners omdat bepaalde openbare stakeholders



verplicht moeten betrokken worden bij het SUMP-proces. Bij een minder strikt nationaal (of regionaal) wettelijk kader, of bij een gebrek aan zo'n wettelijk kader, kan de keuze van de partners en stakeholders overgedragen worden aan de lokale beheersautoriteit.

Naast de wettelijke kaders kunnen ook de verschillende Europese culturen en de eigenschappen van elk soort partnerschap de institutionele samenwerking doorheen Europa elk op hun eigen manier beïnvloeden. Er is immers vastgesteld dat de 'samenwerkingscultuur' in sommige Europese landen minder ontwikkeld en verankerd is dan in andere. De landen in kwestie staan dan ook minder enthousiast tegenover institutionele samenwerking, wat voor een heuse uitdaging zorgt. Een voorbeeld: bepaalde stakeholders kunnen zich terughoudend opstellen tegenover hun partners en niet of minder bereid zijn gegevens en informatie te delen. Dat maakt het uiteraard moeilijk om ten volle te genieten van de voordelen van een succesvolle institutionele samenwerking.

2.4 Veel voorkomende uitdagingen op het gebied van institutionele samenwerking

Wat institutionele samenwerking in het algemeen betreft, blijkt dat verschillende aspecten en elementen bijzondere uitdagingen meebrengen, vooral op het gebied van duurzame stedelijke mobiliteitsplanning. Hieronder een overzicht van de belangrijkste belemmeringen voor institutionele samenwerking, onderverdeeld in vier thema's.

De juiste partners zoeken

- **Een moeilijke keuze** – Gezien de bijzondere kenmerken van SUMP-plannen moeten verschillende soorten stakeholders bij de institutionele samenwerking betrokken worden, met inbegrip van organisaties en spelers die gewoonlijk niet betrokken worden bij traditionele beheersactiviteiten op het gebied van

vervoer. De selectie van de SUMP-partners is dan ook niet vanzelfsprekend.

- **Een gebrek aan expertise** – Er moet rekening gehouden worden met de knowhow, ervaring en relevante vaardigheden van de organisaties die deelnemen aan het proces. Zo moet bijvoorbeeld nagegaan worden of personen over de juiste vaardigheden beschikken vooraleer ze een bepaalde rol toegewezen krijgen in het project. De potentiële impact van onduidelijkheid, een gebrekkige kennis en een uiteenlopende technische aanpak in verschillende sectoren mag niet worden onderschat.

De juiste partners aanstellen

- **De complexe SUMP-structuur** – Een SUMP wordt gekenmerkt door een waaier aan thema's en verschillende stakeholders, waardoor de coördinatie met andere sectoren van het stedelijk beleid niet altijd van een leien dakje loopt. De beheersautoriteit heeft het soms moeilijk om andere sectoren bij het proces te betrekken en potentiële partners warm te maken voor het initiatief. SUMP-plannen hebben bovendien nood aan input van uiteenlopende sectoren, maar het is niet altijd even gemakkelijk om deze plannen in de kijker te zetten en belanghebbenden uit niet-vervoersgebonden sectoren te overtuigen om deel te nemen.
- **Tegenstrijdige doelstellingen** – De stakeholders kunnen ook verschillende, potentieel tegenstrijdige doelstellingen nastreven. Het is natuurlijk te verwachten dat verschillende organisaties – of zelfs departementen van eenzelfde organisatie – niet dezelfde prioriteiten stellen. Dat geldt vooral voor 'concurrerende' lokale autoriteiten (die wedijveren om economische activiteiten aan te trekken of om verkeerscongestie te voorkomen ten nadele van de ander) en voor organisaties die verschillende geledingen van de maatschappij vertegenwoordigen (bijv. milieuorganisaties en industriële organisaties, of federaties van automobilisten en fietsers).
- **Onverzoenbare planning** – Het SUMP is niet het enige plan dat door de lokale autoriteiten wordt voorbereid en geïmplementeerd. Bijgevolg kan het zijn dat complementaire projecten een verschillende planning hebben. Zo kan de planning voor ruimtelijke ordening verschillen van die voor vervoer. Dit kan onzekerheid teweegbrengen en vragen om aanpassingen.



Verantwoordelijkheden toewijzen

- **Leiderschap** – Een gebrek aan passend leiderschap kan het oplossen van problemen en het opzetten van een samenwerkingsverband in de weg staan. Een te sterk leiderschap en een te grote afhankelijkheid van de leider kunnen dan weer uitmonden in twijfels over het beheer, de geschiktheid en doeltreffendheid van de plannen die de leider wil ondersteunen. In het kader van SUMP-plannen kan de leider er bijvoorbeeld voor kiezen maatregelen te steunen die aansluiten bij zijn persoonlijke belangen of bij die van zijn organisatie, in plaats van de meest doeltreffende opties te verkiezen.
- **Afstemming van verantwoordelijkheden en duidelijk gedefinieerde rollen**- De spelers kunnen verschillende opdrachten toegewezen krijgen bij de ontwikkeling en implementatie van de SUMP-plannen, en kunnen ook gevraagd worden om verantwoording af te leggen aan verschillende districten. Hierbij kunnen problemen ontstaan tussen de spelers, zoals onzekerheid, het afschuiven van de schuld op anderen en lacunes op het gebied van verantwoordelijkheden.
- **Afstemming van middelen**- De financiële middelen, het benodigde personeel en andere middelen (bijv. grond) die essentieel zijn voor de implementatie van een SUMP-plan, kunnen ontoereikend zijn, en het is onwaarschijnlijk dat een enkele speler ze allemaal kan leveren. Verschillende spelers moeten dan ook de krachten bundelen. Ze moeten bijvoorbeeld de aangestelde spelers en hun verantwoordelijken ervan overtuigen dat middelen bijeenbrengen heel wat voordelen biedt, en ze moeten een akkoord bereiken over de toewijzing van deze middelen.

- **Een gebrek aan transparantie** - Terughoudendheid om informatie of gegevens te delen vanwege commerciële vertrouwelijkheid of om organisatorische redenen, of de vereiste om persoonlijke gegevens te beschermen, kan de samenwerking in het gedrang brengen. Zo worden in formele of wettelijk bindende overeenkomsten voorwaarden opgelegd om gegevens te beschermen of enkel onder bepaalde voorwaarden te verzamelen. Bovendien kunnen problemen ontstaan als de partijen geen informatie en gegevens willen delen omdat ze bij eventuele fouten hun verantwoordelijkheid niet willen opnemen.

Naleving van het wettelijk kader

- **Wettelijk kader**- In Europa zijn er heel wat nationale (of regionale) wetten van kracht met betrekking tot SUMP-plannen en/of institutionele samenwerking. Daarnaast is er ook een Europees wettelijk kader. Deze verscheidenheid aan regels en wetten is verwarrend en ingewikkeld, en het is dan ook aangeraden om altijd juridisch advies in te winnen bij de ontwikkeling van een SUMP. Zo worden de verplichtingen op het gebied van institutionele samenwerking beter in kaart gebracht, evenals de processen die gevolgd moeten worden.

Deze onderwerpen en aanverwante thema's worden in detail besproken in het hoofdstuk 'Van theorie tot praktijk', waarbij de vier hoofdthema's hierboven in aparte hoofdstukjes worden aangekaart.



3 Van theorie tot praktijk

Dit hoofdstuk van de handleiding biedt praktische informatie aan organisaties en SUMP-managers die geconfronteerd worden met de belangrijkste obstakels die een doeltreffende institutionele samenwerking in de weg staan. De vier grootste uitdagingen rond institutionele samenwerking die in het kader van het CH4LLENGE-project werden geïdentificeerd, komen hier aan bod.

- Hoe kunnen we voldoen aan de wettelijke vereisten?
- Hoe kunnen we de juiste institutionele partners identificeren voor samenwerking in het kader van het SUMP?
- Hoe kunnen we doeltreffend de relevante partners betrekken bij het SUMP?
- Hoe verdelen we de rollen en verantwoordelijkheden onder de partners?

Gedetailleerde uitleg en geselecteerde casestudy's uit de verschillende CH4LLENGE-steden helpen SUMP-werkers een antwoord te formuleren op de volgende vragen:

De tabel hieronder (tabel 1) biedt een overzicht van de stappen die ondernomen moeten worden om tot een succesvolle institutionele samenwerking te komen.

Tabel 1: Stappen om tot een succesvolle institutionele samenwerking te komen

Doelstelling	Taken
Een goede voorbereiding	Inzicht verkrijgen in het nationale (of regionale) wettelijke kader en de wettelijke vereisten naleven Zich engageren voor de algemene principes van duurzame mobiliteit Toewijzing van projectbeheer en verantwoordelijkheden Controle van de beschikbare middelen (vaardigheden en budget)
Identificeren van de relevante partners	Definiëren van het functionele en geografische bereik Identificeren van de relevante vaardigheden, capaciteiten en kennis van de institutionele partners
Relevante institutionele stakeholders betrekken bij het proces	Contact opnemen met de partners en hen betrekken bij het proces De institutionele stakeholders overtuigen om actief deel te nemen aan het SUMP-proces Inzicht verkrijgen in de agenda's en doelstellingen van de partners
Een akkoord sluiten over de toewijzing van rollen en verantwoordelijkheden	De rollen van de partners definiëren, evenals de structuur en regels van het partnerschap Toewijzing van middelen, taken en verantwoordelijkheden



3.1 Doeltreffende voorbereiding voor institutionele samenwerking

Steden die al een SUMP hebben opgezet, geven aan dat een doeltreffende voorbereiding van het planningsproces een cruciale stap is. Niet iedereen in de stad of organisatie in kwestie weet immers wat een SUMP precies inhoudt of wie eraan deelneemt. Het personeel dat zich toelegt op beleidsvorming en planning, vertoont vaak het grootste engagement, terwijl de verantwoordelijken voor het implementeren van oplossingen niet geneigd zijn om hun gebruikelijke aanpak bij te sturen.

Een goede voorbereiding van het SUMP omvat verschillende aspecten, die geïdentificeerd en toegelicht worden in de SUMP-richtlijnen (Rupprecht Consult, 2014) in het hoofdstuk over het eerste kwart van de planningscyclus. In het kader van institutionele samenwerking is het aangeraden om de aandacht te vestigen op drie elementen: engagement voor de algemene principes van duurzame mobiliteit, aanstelling van de projectbeheerders en controle van de beschikbare middelen.

3.1.1 Inzicht in het nationale (of regionale) wettelijke kader en in de wettelijke vereisten

Hoewel een SUMP gericht is op mobiliteit in stedelijke gebieden, moet het ook geïntegreerd worden in een ruimer regionaal, nationaal en zelfs Europees kader voor stedelijke mobiliteit. Alle relevante documenten moeten dan ook vooraf geanalyseerd worden om opportuniteiten te identificeren (bijv. financieringsmogelijkheden voor het SUMP) en om in een latere fase conflicten te voorkomen met overkoepelende autoriteiten.

Het is bijgevolg nuttig om een inventaris voor te bereiden van de wettelijke richtlijnen en adviezen op nationaal niveau, bijvoorbeeld over tolheffing, parkeersystemen en/of doelstellingen voor verkeersveiligheid. Deze richtlijnen zullen wellicht het gebruik beïnvloeden

van specifieke maatregelen in het SUMP, en niet het SUMP-ontwerp op zich. Zo kan bijvoorbeeld een langetermijnmaatregel in het SUMP opgenomen worden – bijv. tolheffing – die momenteel onmogelijk geïmplementeerd kan worden door de stad omdat er geen nationale wetten zijn die dit toelaten. In andere gevallen kan het nodig zijn om in het kader van nationale of internationale wetten maatregelen in het SUMP op te nemen die op lokaal niveau niet haalbaar zijn om politieke redenen. Zo kan de EU-richtlijn inzake luchtkwaliteit de aanzet vormen voor een lage-emissiezone die het autoverkeer in een bepaald deel van de stad aanzienlijk beperkt. Er moet ook nagegaan worden of de wetten rond andere wettelijk bindende (of wettelijk voorgeschreven) plannen (zoals plannen voor ruimtelijke ordening) beperkingen opleggen bij de ontwikkeling van SUMP's, die in de meeste landen niet-bindend zijn.

Steden in de meeste EU-landen geven aan dat het gebrek aan een nationaal kader voor SUMP's een belangrijke hinderpaal vormt bij de SUMP-ontwikkeling. Dit kan echter ook positief worden benaderd, want het zet aan tot meer flexibiliteit in het bepalen van de doelstellingen, streefwaarden en tijdschema's. Bij gebrek aan een nationaal kader moet ook op zoek gegaan worden naar de belangrijkste motivaties voor het project op lokaal niveau.

Naast de EU-vereisten op het gebied van samenwerking leggen bepaalde landen (of regio's) ook specifieke wettelijke vereisten op voor institutionele samenwerking bij de ontwikkeling van een SUMP. Andere landen hebben dan weer specifieke regels in het kader van een ruimere planningswet (bijv. over ruimtelijke ordening of landgebruik). In veel landen worden lokale autoriteiten echter geen wettelijke vereisten opgelegd voor de ontwikkeling van SUMP's of voor institutionele samenwerking.



Door deze grote verscheidenheid aan nationale (of regionale) contexten moeten de wettelijke vereisten steeds zorgvuldig onder de loep genomen worden. Een voorbeeld: in het kader van een nationale wet kan de planningsautoriteit verplicht worden om samen te werken en een dialoog op te starten met de autoriteiten van aangrenzende steden of gemeenten. Bovendien kan de raadpleging van belangrijke stakeholders wettelijk vereist zijn bij de ontwikkeling van plannen en beleidslijnen. In het VK is er bijvoorbeeld een wettelijk kader voor SUMP-ontwikkeling, met een 'Duty to Cooperate' (verplichting tot samenwerking).

Ook de interne regels op stedelijk niveau bepalen de aanpak die wordt gevolgd. Duidelijke procedures gebaseerd op administratieve regels bepalen wie het SUMP-proces zal beheren en wie verantwoordelijk is

voor het besluitvormingsproces. In de meeste gevallen wordt in de eerste fase van het proces een schriftelijk mandaat opgesteld om over te gaan tot een vergadering met het stadsbestuur en de administratie.

Sommige SUMP's hebben het kader toegepast uit Richtlijn 2001/42/EG betreffende de beoordeling van de gevolgen voor het milieu van bepaalde plannen en programma's. In dat geval moet een SEA ('Strategic Environmental Assessment' of strategische milieubeoordeling) uitgevoerd worden.

Het voorbeeld van West Yorkshire (zie 'Lokaal project in de kijker' hieronder) illustreert de rol van gespecialiseerde consultants en de verschillende stappen die moesten worden ondernomen om te voldoen aan de SEA-voorwaarden en zo de milieueffecten van het plan te evalueren.



Overleg over institutionele cooperatie in Brno
Bron: Marie Schmerková, City of Brno



LOKAAL PROJECT IN DE KIJKER

West Yorkshire – Samenwerking in het kader van de strategische milieubeoordeling

In het VK moet aan een aantal nationale wettelijke vereisten voldaan worden bij de beoordeling van de SUMP-implementatie. De strategische milieubeoordeling wordt in het project opgenomen in het kader van een ruimere ISA ('Integrated Sustainability Appraisal' of geïntegreerde duurzaamheidsbeoordeling), die ook voldoet aan de wettelijke vereisten van de HRA ('Habitats Regulation Assessment' of beoordeling van de habitatregulering), de EqIA ('Equalities Impact Assessment' of beoordeling van de impact op gelijkheid) en de HIA ('Health Impact Assessment' of beoordeling van de gezondheidsimpact), die stuk voor stuk economische en sociale effecten evalueren. De WYCA ('West Yorkshire Combined Authority') stelde gespecialiseerde externe experts aan voor de uitvoering van een ISA in het kader van het SUMP dat in ontwikkeling was. De volgende belangrijke stappen in het proces van institutionele samenwerking zijn ondertussen achter de rug:

1. Opstellen en verspreiden van een verslag rond belangrijke duurzaamheidskwesaties bij de consultatiepartners

De reikwijdte van de ISA en potentiële duurzaamheidsproblemen werden getest in samenwerking met verschillende belangrijke stakeholders, waaronder de consultatiepartners 'National England' (milieu), 'Historic England' (erfgoed en archeologie) en 'Highways England' (strategisch snelwegennet in Engeland), zoals bij wet verplicht. Dit verliep vlot dankzij de bestaande gegevensdatabanken van de organisaties in kwestie. Zo werd het SUMP-ontwikkelingsproces van WYCA voorgesteld aan een aantal stakeholders. Bovendien werd het duidelijk waar zij een bijdrage konden leveren en werd een mechanisme opgezet om lokale problemen aan te duiden die van belang zijn tijdens het SUMP-proces.

2. STP-workshop* met de politieke raad

P(*STP = 'Single Transport Plan') De politieke leiders ontvingen een lijst met potentiële effecten van een specifieke reeks doelstellingen of beleidlijnen, en een vergelijking met alternatieve opties. Een voorbeeld: potentiële beperkende maatregelen die het aantal negatieve effecten kunnen terugdringen.

3. STP-consultatie met stakeholders en het grote publiek

Het grote publiek en een aantal belangrijke stakeholders werden geraadpleegd over de bevindingen van het ISA-proces, met inbegrip van de potentiële effecten en beperkende acties die in het kader van het SUMP worden aangenomen om de voordelen ervan te vergroten. Een van de belangrijkste uitdagingen hierbij bestaat erin de resultaten van technische beoordelingen en andere informatie begrijpelijk over te brengen, zodat het grote publiek inzicht krijgt in de potentiële effecten van het SUMP.



3.1.2 Engagement voor de algemene principes van duurzame mobiliteit

In het kader van een SUMP betekent 'Duurzaamheid' dat het vervoersysteem van de stad duidelijke ecologische en maatschappelijke voordelen biedt, en niet alleen focust op een vlottere verkeersdoorstroming.

Nog vóór de start van het SUMP-proces moet men inzicht verkrijgen in hoeverre deze principes al van toepassing zijn in bestaande beleidslijnen en de huidige politieke agenda. Wanneer de besluitvormers in de stad formeel beslissen om het SUMP-proces op te starten, moeten ze unaniem overeenkomen dat deze duurzaamheidsprincipes centraal zullen staan in het SUMP. Als hun collega's in de departementen voor vervoer en ruimtelijke ordening ook de voordelen van het SUMP inzien en begrijpen, komt dat het proces alleen maar ten goede. Het technische personeel van de Stad heeft dan immers een gemeenschappelijk standpunt tijdens gesprekken met politici over het SUMP.

Deze activiteit is dan ook nauw verbonden met de SUMP-activiteit 'ownership creëren' in de hele stedelijke administratie, zodat alle collega's het gevoel krijgen dat het SUMP nuttig is en zich verantwoordelijk voelen om het ook te implementeren. Kortom, collega's van andere departementen, politici en ten slotte ook mensen uit andere steden moeten worden warm gemaakt voor het SUMP.

Een voorbeeld van dit algemene engagement tegenover duurzaamheidsprincipes door besluitvormers is het aannemen van een 'hiërarchie van weggebruikers', waarbij voetgangers, fietsers en openbaar vervoer voorrang krijgen, en privévoertuigen onderaan het lijstje staan wat betreft de toegang tot het weggennet. Nog een voorbeeld is het idee dat straten niet enkel bestemd zijn voor doorgaand verkeer, maar dat het ook plaatsen zijn waar mensen elkaar ontmoeten, waar sociale contacten plaatsvinden en geld wordt uitgegeven.

De volgende acties kunnen helpen bij het oplossen van de hierboven besproken problemen:

- Een reeks bewustmakingsseminars voor verschillende doelgroepen. Voor politici kan het bijvoorbeeld volstaan een kort seminar of een vergadering te organiseren om de basisprincipes van een SUMP te presenteren, de soorten maatregelen die geïmplementeerd worden en de effecten van een succesvol SUMP op de lokale economie en levenskwaliteit. Voor technisch personeel kan dan weer een seminar van een halve dag gepland worden om min of meer dezelfde onderwerpen aan te kaarten en meer in detail in te gaan op de inhoud van een SUMP en de manier waarop het bestaande, wettelijk bindende plannen kan aanvullen. Het kan nuttig zijn om een expert uit een andere stad of een ander land uit te nodigen om een bijdrage te leveren aan het seminar, omdat dit vaak helpt de boodschap doeltreffend over te brengen. Dit geldt vooral voor experts uit plaatsen met een gelijkaardige context als de stad in kwestie.
- Momenteel worden de bestaande plannen voor vervoer en ruimtelijke ordening herzien om na te gaan in welke mate rekening gehouden wordt met duurzaamheid. Dit kan op erg eenvoudige wijze door een checklist te gebruiken en de bestaande plannen te herzien. In sommige gevallen kan het zijn dat er geen vervoersplan voorhanden is, maar wel plannen voor ruimtelijke ordening. Die laatste kunnen dan wel herzien worden. Als alternatief kunnen ook enkele belangrijke personeelsleden van de stadsdiensten gevraagd worden om informatie te leveren over de inhoud van deze documenten.
- In een vroeg stadium van het proces rond de tafel zitten met belangrijke politici en SUMP-werkers om te peilen naar hun mening over duurzaamheid in het kader van het SUMP. Bovendien kan een kleine groep politici en SUMP-werkers bevroegd worden om na te gaan welke plaats duurzaamheid inneemt in hun denkwijze.



3.1.3 Toewijzing van projectbeheer en verantwoordelijkheden

Een 'project' is 'een tijdelijke organisatie opgezet om een of meer bedrijfsproducten te leveren volgens een overeengekomen bedrijfsplan' (Prince 2, 2009). Als we het SUMP als een project beschouwen, gaat projectbeheer een belangrijke rol spelen. Het is dan ook essentieel om een projectbeheerder en/of projectbeheerteam aan te stellen.

Het SUMP kan op verschillende manieren beheerd worden, maar in beste praktijken zien we dat doorgaans een specifieke administratieve eenheid binnen de lokale autoriteit het SUMP-proces in handen heeft. Binnen deze eenheid wordt ofwel één persoon ofwel een team aangewezen om het SUMP-proces voort te zetten.

In de praktijk kan een consultant de taken in het kader van het projectbeheer in handen nemen. In dit geval is het echter wel aanbevolen dat de stadsdiensten of de stedelijke administratie nog steeds verantwoordelijk zijn voor de overkoepelende coördinatie en voldoende middelen en vaardigheden ter beschikking stellen om een kwalitatief hoogstaand beheer te garanderen.

Bij de voorbereiding van een SUMP kunnen heel wat verschillende instellingen betrokken worden die actief bijdragen tot het proces. Er zal dan ook nood zijn aan lange mailinglijsten en de vergaderingen zullen heel wat deelnemers tellen. Dit proces vraagt bijgevolg om sterk leiderschap en de vaardigheid om een duidelijk proces en de redenering erachter te presenteren aan diverse interne en externe stakeholders. Doelstelling: een kwalitatief plan uitwerken waar iedereen achter staat. Doeltreffend projectbeheer moet dan ook zo weinig mogelijk verwarring zaaien en de potentiële verdubbeling van taken zo veel mogelijk beperken.

Kader 3: Projectbeheer

Het volledige SUMP-proces wordt beheerd door een persoon of een team. De term 'projectbeheer' werd niet toevallig gekozen. Deze weerspiegelt immers het feit dat de ontwikkeling van het SUMP en de institutionele samenwerking moeten beheerd worden als een echt project. In de praktijk verschilt het SUMP-planningsproces niet aanzienlijk van andere projecten of planningsprocessen die door openbare autoriteiten beheerd worden. Institutionele samenwerking steunt op welgekende projectbeheermodellen, en de lokale autoriteiten worden aangespoord om te putten uit hun ervaring op het gebied van projectbeheer om het SUMP-planningsproces tot een goed einde te brengen.



Verantwoordelijkheden van de projectbeheerders

De projectbeheerders hebben een ruime taak, namelijk een doeltreffende SUMP-implementatie garanderen. Dit houdt in dat taken ingepland worden, dat gedelegeerd wordt waar nodig en dat een controleproces wordt opgezet om zich ervan te vergewissen dat de implementatie volgens afspraak verloopt.

De projectbeheerders moeten een SUMP opzetten in lijn met de gemaakte afspraken – vooral wat betreft budget, tijdschema's en opdrachten – en zich een weg banen in moeilijke vraagstukken, zoals wettelijke kaders, de verzameling van gegevens en bewijsmateriaal, institutionele samenwerking en een goedkeuringsproces waarbij aansprakelijkheid gegarandeerd wordt en voldoende ruimte wordt voorzien voor overleg met de stakeholders en het grote publiek.

Om tijdens de voorbereiding van het SUMP te garanderen dat ieders rol en verantwoordelijkheid duidelijk is, moeten de projectbeheerders een aantal algemene principes vastleggen, bijvoorbeeld processen om verslag uit te brengen bij de uitvoerende autoriteiten. De projectbeheerders zijn bovendien verantwoordelijk voor het beheer van de output, risico's, tijdschema's en de status van de SUMP-voorbereiding.

Het team verantwoordelijk voor projectbeheer of de aangestelde consultant staat in voor de coördinatie, structurering, organisatie en voorbereiding van de beslissingen die moeten genomen worden (bijv. wie rond de tafel zal zitten), en moet ook intern netwerken.

Het is belangrijk om in te zien dat niet alleen de projectbeheerders verantwoordelijk zijn voor strategische beslissingen. Besluitvorming in openbare administraties is een complexe procedure, waarbij rekening gehouden moet worden met hiërarchieprincipes en interne samenwerking. Belangrijke beslissingen worden als team genomen, in nauw overleg met de hogere administratieniveaus.

Ten slotte moet gezegd dat de rol van de projectbeheerders kan variëren, aangezien de openbare dienstverlening en procedures verschillen van land tot land, en zelfs in eenzelfde stad en departement. Hoe de rol en positie van de projectbeheerders binnen de instelling worden gedefinieerd (m.a.w. in hoeverre de projectbeheerders beslissingen mogen nemen, het departement van de projectbeheerder(s), aan wie het projectbeheerder verslag uitbrengt enz.) hangt sterk af van de interne structuur en de verantwoordelijkheden die de administratie aan de projectbeheerder(s) wil geven.

Vaardigheden van de projectbeheerders

Er is al heel wat inkt gevloeid over de vaardigheden en knowhow die een projectbeheerder moet bezitten. In het algemeen moeten projectbeheerders doeltreffend kunnen communiceren met interne en externe partners, maar ook goed leiderschap vertonen en flexibiliteit, zodat ze bijdragen tot een waardevolle SUMP-output.

De projectbeheerders moeten interageren met een waaier aan stakeholders die betrokken zijn bij het proces, zowel intern als extern. Dit kan gaan van onderhandelen met partners over hun betrokkenheid tot collega's warm maken voor het proces. De projectbeheerders moet ook controle uitoefenen over de implementatie van het plan.

Op basis van de rondetafel van Dresden (zie 'Lokaal project in de kijker') moeten projectbeheerders input zien te verkrijgen en het grote publiek aansporen om deel te nemen aan het project. Bovendien moeten ze mediëren tussen tegengestelde opinies van deskundigen, vergaderingen coördineren, en de behaalde output en resultaten beheren.

Projectbeheerders moeten ook een doeltreffende planning en budgetten opstellen, en de oplevering van het project garanderen. Bovendien moeten ze een goed inzicht hebben in de relevante wettelijke en statutaire vereisten.



Tools voor projectbeheerders

Projectbeheerders kunnen een reeks tools gebruiken om de doelstellingen, processen, output, wisselwerkingen en risico's van het SUMP duidelijk te presenteren aan verschillende doelgroepen. Hieronder de belangrijkste documenten:

- Een 'business case' of bedrijfsplan legt uit wat de gedachte is achter de ontwikkeling van een SUMP, met inbegrip van de verwachte output, resultaten en voordelen.
- Een implementatieplan legt uit hoe het SUMP wordt opgeleverd en beschrijft wie hieraan een bijdrage levert, wat de deadlines zijn en welke input noodzakelijk is om tot het beoogde resultaat te komen.
- Outputverslagen beschrijven in detail de voortgang en de resultaten in een bepaalde periode. Bovendien omvatten ze de taken en output voor de volgende projectperiode.
- Voortgangsverslagen geven in detail de voortgang van het project weer. Hierbij wordt gebruikgemaakt van een verkeerslichtensysteem. 'Rood' staat voor risico's voor het implementatieproces, bijvoorbeeld een gebrek aan gegevens.

In het 'Lokaal project in de kijker' rond West Yorkshire worden verschillende aspecten van de rol van projectbeheerders aangehaald. Zo worden de verantwoordelijkheden en tools geïllustreerd die ze kunnen gebruiken om de stakeholders te bepalen en te informeren.

3.1.4 Controle van de beschikbare middelen (vaardigheden en budget)

Om tot een succesvolle SUMP-voorbereiding te komen en de beoogde maatregelen doeltreffend te implementeren, moeten voldoende middelen voorzien worden, namelijk personeel, vaardigheden en financiële middelen. De meeste openbare autoriteiten die voor het eerst een SUMP voorbereiden, zullen zich genoodzaakt zien samen te werken met externe deskundigen. Het is echter belangrijk om ook binnen de organisatie

expertise te ontwikkelen en langetermijnrelaties op te bouwen voor samenwerking met andere relevante organisaties. Dit is essentieel bij het samenstellen van het team dat verantwoordelijk zal worden voor het effectieve planningsproces. Het is aanbevolen om een 'competentiemanagementplan' op te stellen waarin lacunes op het gebied van vaardigheden worden geïdentificeerd en aangepakt (bijv. via training, samenwerking en uitbesteding). Hieronder enkele mogelijke oplossingen:

- Vastleggen wat het verwachte projectbudget zal zijn en politieke goedkeuring nastreven, ook voor de financiering van de SUMP-ontwikkeling en de implementatie van de SUMP-maatregelen. In de EU-richtlijnen voor SUMP's (2014) vindt u het voorbeeld van Franse steden met minimaal 100.000 inwoners die € 200.000 tot € 400.000 uitgeven aan de voorbereiding van hun SUMP. De duurste aspecten van deze voorbereiding zijn de gegevensverzameling en ontwikkeling van vervoersmodellen. Het is dan ook belangrijk om te bepalen hoeveel gegevens nodig zijn voor het SUMP en hoe complex de modellen moeten zijn vooraleer u politieke goedkeuring vraagt voor de benodigde middelen. Dan pas kunt u overgaan tot het voorbereiden en ontwikkelen van het plan. Steden beschikken jammer genoeg vaak niet over de benodigde middelen om hun SUMP's te ontwikkelen en te implementeren.
- Nagaan of de benodigde vaardigheden beschikbaar zijn, en indien blijkt dat bepaalde vaardigheden niet beschikbaar zijn, ervoor zorgen dat deze doeltreffend beheerd zullen worden. Als de projectbeheerders over goed ontwikkelde vaardigheden beschikken op het gebied van projectmanagement, moet enkel nog gezocht worden naar de volgende vaardigheden: strategisch denken, kennis van een waaier aan mogelijke maatregelen voor de SUMP-implementatiefase en het verzamelen, analyseren en presenteren van belangrijke gegevens over vervoer in de stad in vergelijking met de strategische doelstellingen.



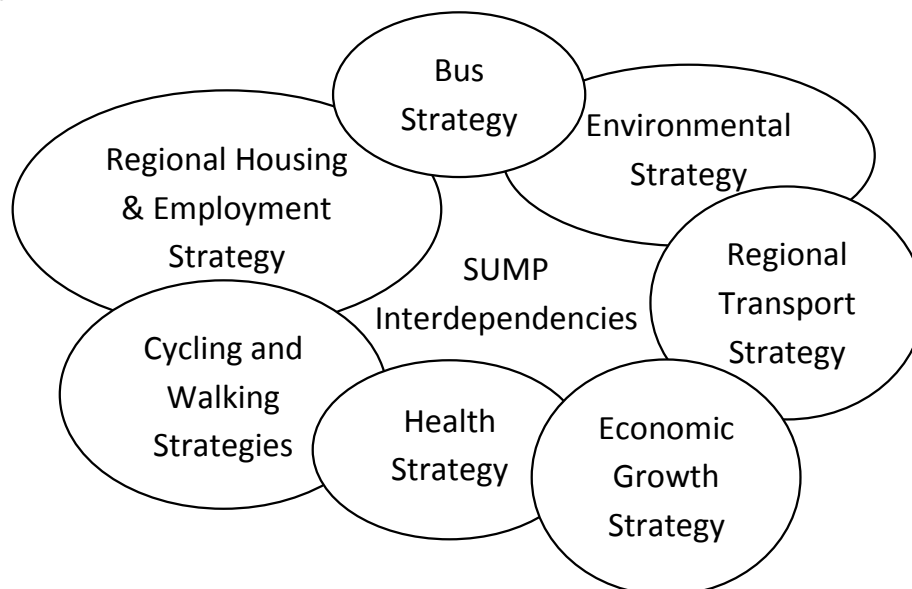
LOKAAL PROJECT IN DE KIJKER

West Yorkshire: De rol van de projectbeheerders

De WYCA (West Yorkshire Combined Authority, Engeland, VK) ontwikkelt momenteel zijn 'Single Transport Plan' (STP), dat de bestaande vervoersprioriteiten en investeringsprogramma's in West Yorkshire voor de komende twintig jaar moet bijwerken. In het kader van dit plan is er samenwerking tussen interne en externe partners en gestroomlijnde strategieën, waaronder:

Figuur 3: Wisselwerkingen tussen het SUMP en andere strategieën

Bron: WYCA



Door de vele wisselwerkingen, zoals hierboven aangehaald, is de rol van de projectbeheerders vrij ingewikkeld. Ze moeten immers voortdurend communiceren met een aantal andere deelnemers. De projectbeheerders hebben de volgende taken:

- Gedeelde doelstellingen met andere instellingen opstellen en bespreken.
- Steun/buy-in verkrijgen voor deze gedeelde doelstellingen, bijv. via de organisatie van workshops met belangrijke stakeholders.
- Het gezag/vermogen om taken te delegeren aan het relevante personeel.
- Regelmatig hooggeplaatste ambtenaren en politieke leiders informeren over de voortgang van het project.
- Zich ervan vergewissen dat bewijsmateriaal doeltreffend en via de juiste gegevensbron wordt verzameld.

De projectbeheerders gebruiken een reeks tools om de voortgang van het project bij te houden en de stakeholders te informeren, waaronder kernverslagen. Deze verslagen bevatten een beschrijving van de georganiseerde en geplande activiteiten, evenals bijgewerkte projectplannen die de voortgang tot de beoogde doelstellingen in kaart brengen.



3.2 Identificatie van geschikte partners: wie zit rond de tafel?

Bij het begin van het SUMP-proces, tijdens de voorbereidingsfase, moet een antwoord gezocht worden op verschillende belangrijke vragen, bijvoorbeeld wie zit rond de tafel en wie wordt uitgenodigd op vergaderingen? In deze fase moeten de verschillende organisaties geïdentificeerd worden die betrokken worden bij het SUMP-partnerschap. Om dit zo vlot mogelijk te laten verlopen moet het geografische toepassingsgebied gedefinieerd worden, evenals de thematische focusgebieden waarop de institutionele samenwerking zich zal concentreren. Deze selectie is strategisch heel belangrijk. In de praktijk moeten de projectbeheerders een voorstel voorbereiden dat goedgekeurd moet worden door hun administratieve en politieke oversten.

3.2.1 Definitie van het functionele en geografische bereik

Het wettelijke kader

De wettelijke kaders – op nationaal of regionaal niveau – die bepalen wie bij de SUMP-implementatie wordt betrokken, verschillen sterk doorheen Europa. Het is dan ook aangeraden om informatie te zoeken over dit onderwerp, bijvoorbeeld over het SUMP-kader voor controleactiviteiten op de Eltis-website. In landen of regio's waar dergelijke wettelijke kaders van kracht zijn, moeten de projectbeheerders nagaan welke stakeholders in die wettelijke kaders zijn opgesomd of beschreven. In het 'Lokaal project in de kijker' rond West Yorkshire ontdekt u hoe u de wettelijke vereisten kunt naleven en het samenwerkingsproces kunt aanpassen aan uw lokale situatie.

Samenwerking in het functionele stedelijke gebied

Een van de kernprincipes van het SUMP is dat het plan het volledige functionele stedelijke gebied moet bestrijken, en niet alleen het gebied dat binnen de wettelijke grenzen van de stad valt. Concreet betekent

dit dat een SUMP een gebied bestrijkt dat de reële mobiliteitssituatie weerspiegelt: de behoeften en problemen van een specifiek gebied, bijvoorbeeld waar veel woon-werkverkeer plaatsvindt, en niet noodzakelijk enkel het gebied dat binnen de administratieve grenzen van de planningsautoriteit valt. Samenwerking met openbare autoriteiten binnen dit functioneel gebied is dan ook essentieel en de projectbeheerders moeten potentiële partners zoeken in dit gebied. Er moet dan ook nagegaan worden welke autoriteiten het effect van de SUMP-implementatie zullen ervaren. Zij kunnen immers bijdragen tot de voorbereiding en implementatie van een ruimtelijk goed geïntegreerd SUMP. Bij deze samenwerking kunnen kleinere entiteiten betrokken worden, zoals districten of buurten, maar ook partnerschappen met aangrenzende lokale autoriteiten worden sterk aanbevolen, om te vermijden dat er parallel tegenstrijdige plannen worden doorgevoerd en om het plan aan te passen aan de reële mobiliteitssituatie in het functionele gebied. Bovendien kan de planningsautoriteit via samenwerking met overkoepelende autoriteiten, zoals die van metropolen, provincies of regio's, een overzicht verkrijgen van de impact van het SUMP op grotere schaal. Op basis hiervan kan het SUMP ook aangepast worden aan evoluties op hoger niveau. Dit aspect van institutionele samenwerking komt ook aan bod in het 'Lokaal project in de kijker' rond Boedapest.

Er moet ook speciale aandacht geschonken worden aan polycentrische stedelijke regio's. Dat zijn regio's met meer dan één centrum, waar diensten en goederen – en dus ook vervoersbehoeften – over verschillende gemeenten verspreid zijn. In deze gebieden is mobiliteitsplanning ingewikkeld, omdat verschillende stakeholders en gemeenten – soms zelfs over landsgrenzen heen – bij het proces moeten betrokken worden. Er bestaan echter specifieke methodologieën om hinderpalen te overkomen en een constructieve dialoog op te bouwen in dit kader.



Sectoroverschrijdende samenwerking

Nog een belangrijk aspect van SUMP's is de integratie van vervoer met andere verwante domeinen, zoals economie, milieu, energie, ruimtelijke ordening, gezondheidszorg enz. Bij het bepalen van de relevante partners moet dan ook nagegaan worden welke expertisegebieden noodzakelijk zijn voor de voorbereiding en implementatie van het SUMP. De projectbeheerders moeten dus een duidelijk beeld hebben van de prioriteiten en de manier waarop deze verschillende vakgebieden in het SUMP geïntegreerd worden. Bovendien moeten ze organisaties zoeken die deze vakgebieden vertegenwoordigen.

Intermodale samenwerking

Een SUMP voorziet in de samenwerking tussen alle vervoerswijzen en vervoersmiddelen. Er moet dan ook op zoek gegaan worden naar potentiële partners die bij wet verantwoordelijk zijn voor de verschillende vervoersnetwerken in het planningsgebied. In het 'Lokaal project in de kijker' rond Gent komen zowel sectoroverschrijdende als intermodale samenwerking aan bod.



Intermodale samenwerking is noodzakelijk om de intermodale mobiliteit in de steden te bevorderen
Bron: Europese fietsersfederatie (ECF) – Flickr



LOKAAL PROJECT IN DE KIJKER

Boedapest: Institutionele samenwerking in een functioneel gebied

In Boedapest bestrijkt het functionele gebied niet alleen de administratieve stadsgrenzen, maar eerder het volledige grootstedelijke gebied. Doordat Boedapest zich op het kruispunt bevindt van internationale, nationale en regionale vervoersnetwerken is het functionele gebied in werkelijkheid zelfs ruimer dan het grootstedelijke gebied. De Stad Boedapest en het Centrum voor Vervoer in Boedapest (BKK, dat verantwoordelijk is voor de voorbereiding en implementatie van het SUMP in Boedapest) hebben dan ook verschillende partners geïdentificeerd in het volledige functionele stedelijke gebied in kwestie.

Verschiedende activiteiten, zoals de organisatie van het dagelijkse vervoer voor pendelaars, en de ontwikkeling van een geïntegreerd vervoersmodel en een toegangssysteem voor goederentransport, vergen samenwerking op regionaal niveau, dus niet alleen binnen de stadsgrenzen. De planningsautoriteiten identificeerden dan ook alle naburige steden en gemeenten als belangrijke partners.

Om een geïntegreerd systeem van vervoersnetwerken te creëren ter versterking van het economische potentieel van het internationale gebied rond Boedapest, beslisten de planningsautoriteiten om samen te werken met regionale, nationale en internationale partners, zoals de regio, MAV (de Hongaarse nationale spoorwegmaatschappij) en de internationale luchthaven van Boedapest, Liszt Ferenc.

Nadat deze partners waren geïdentificeerd, organiseerden de Stad Boedapest en het Centrum voor Vervoer in Boedapest "consultaties met de lokale overheden in het district, het grootstedelijke gebied en de provincie tijdens de herziening van het systeemplan, als voorbereiding voor het Balázs Mór-plan (de naam van het SUMP van Boedapest). De Stad Boedapest zette een doeltreffend partnerschap op met de verantwoordelijken voor de parallelle strategische planningsprocessen voor Boedapest en het omliggende gebied. Dit stelde hen in staat om complexe oplossingen te vinden voor al even complexe uitdagingen op het gebied van regionale en stedelijke ontwikkeling." (BKK, 2014)



Vervoer in Boedapest
Bron: BKK Centre for Budapest Transport



LOKAAL PROJECT IN DE KIJKER

Gent: Identificatie van partners voor sectoroverschrijdende en intermodale samenwerking

De Stad Gent (België) hield zich niet alleen aan de minimale wettelijke vereisten van het Vlaams Gewest, maar ging zelfs een stap verder door partners te identificeren in verschillende sectoren en voor verschillende vervoerswijzen. Dit is dan ook een schoolvoorbeeld van sectoroverschrijdende en intermodale integratie van een SUMP.

In lijn met de regionale wetgeving zette de stad Gent een gemeentelijke begeleidingscommissie (GBC) op en een regionale mobiliteitscommissie (RMC). Naast deze wettelijk vereiste stappen identificeerde de Stad Gent (vrijwillig) verschillende andere openbare en privéorganisaties in een hele reeks expertisegebieden.

In het kader van deze selectieprocedure identificeerde de stad economie, milieu, gezondheidszorg, onderwijs en sociale integratie als kernthema's voor het SUMP. De stad koos daarna de volgende partners: twee werkgeversorganisaties, verschillende vervoersbedrijven en vertegenwoordigers van vervoersbedrijven (economie), de lokale milieuvereniging 'Gents Milieufrent' (milieu), vertegenwoordigers van gezondheidswerkers, de brandweer en de lokale politie (gezondheidszorg en veiligheid), evenals vier plaatselijke scholen en vertegenwoordigers van minderheidsgroepen en Gentse districten (onderwijs en sociale integratie).

In het kader van de integratie van alle vervoerswijzen selecteerde de stad Gent ook verschillende organisaties voor elk van deze vervoerswijzen, waaronder 'De Lijn' (de regionale maatschappij voor openbaar vervoer), de havenautoriteit, vertegenwoordigers van vervoersbedrijven, de 'Fietzersbond' (de Vlaamse fietzersorganisatie) en een ngo die carpooling promoot.

Na het selectieproces organiseerde de stad vergaderingen met de vertegenwoordigers van de geselecteerde organisaties om een eerste ontwerp van het SUMP te bespreken.



Vergadering in Gent
Bron: Stad Gent



LOKAAL PROJECT IN DE KIJKER

West Yorkshire: Een stap verder dan de wettelijke vereisten

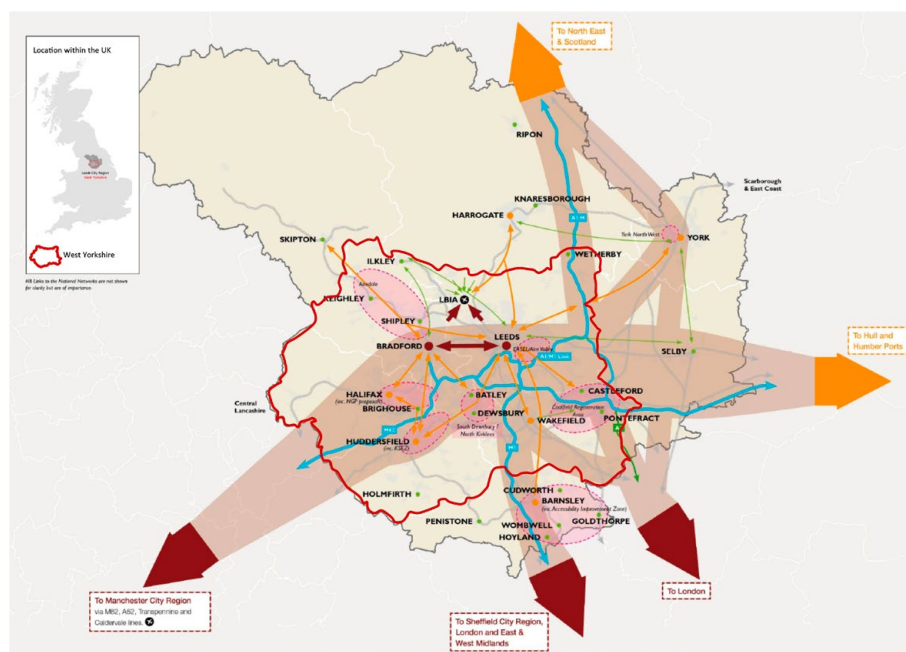
In het VK is een SUMP ('Local Transport Plan' of LTP) bij wet vereist in het kader van de 'Transport Act 2000'. Het ministerie van Transport biedt steun bij de ontwikkeling van een LTP, de focus en inhoud van het plan. In West Yorkshire is de WYCA (West Yorkshire Combined Authority), de lokale vervoersautoriteit, de enige partij die wij wet verplicht is om het LTP te ontwikkelen en te beheren. WYCA heeft echter een partnerschap opgezet met de vijf lokale districtsraden, namelijk Bradford, Calderdale, Kirklees, Leeds en Wakefield, om het LTP in detail te ontwikkelen en uit te werken. Bovendien hebben WYCA en de partners solide beheersafspraken gemaakt voor institutionele samenwerking.

Deze moeten op alle niveaus gelden – politici, seniormanagers en technische ambtenaren – en voor alle vakgebieden – vervoersstrategie, financiering en implementatie, en ze worden ook steeds vaker gebruikt voor economische ontwikkeling, gezondheidszorg en milieukwesties. De strategische vervoerskwesties worden nog steeds beheerd door WYCA, maar ze krijgen vorm en worden gefaciliteerd door de input van de districtraden. Gezien het wettelijke kader is het SUMP beperkt tot het geografische gebied dat de vijf districtraden omvat van West Yorkshire en de 2,2 miljoen inwoners. De functionele pendelaarszone bestrijkt echter een ruimer gebied van 2,9 miljoen inwoners.

Bij de ontwikkeling van een nieuw SUMP moeten politici dan ook proberen om verder te gaan dan de huidige beheersovereenkomsten en actief samenwerken met de autoriteiten van de aangrenzende gebieden en de vervoerssector op stedelijk-regionaal, Noord-Engels en nationaal niveau om een impact te hebben op vervoersbeslissingen.

Figuur 4: Functioneel gebied in West Yorkshire

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





3.2.2 Identificatie van de relevante vaardigheden, capaciteiten en kennis van de institutionele partners

Bij de voorbereiding en implementatie van een SUMP is er behoefte aan specifieke vaardigheden, capaciteiten en knowhow. Via institutionele samenwerking kunnen de projectbeheerders ervoor zorgen dat de partners deze allemaal ter beschikking hebben.

Een aanbevolen tool om te controleren of alle benodigde vaardigheden en knowhow vertegenwoordigd zijn in het partnerschap, is het 'Kingdonmodel' (Kingdon, 1984), dat als matrix wordt gebruikt en de projectbeheerders helpt bij het selectieproces, zowel voor organisaties als individuen (Khayesi en Amekudzi, 2011). Als deze matrix al in een vroege fase van het selectieproces wordt aangewend, kunnen de projectbeheerders de samenstelling van het partnerschap zorgvuldig onder de loep nemen en mogelijk nieuwe organisaties of

individuen vinden die de ontbrekende capaciteiten, vaardigheden en/of kennis kunnen leveren. De toolkit voor maatschappelijke betrokkenheid omvat een reeks methoden om op praktische wijze met partners samen te werken.

Het analytische concept ontwikkeld op basis van Kingdons inzichten werd aangepast aan de SUMP-context en markeert een project enkel als succesvol als de partners worden betrokken bij de voorbereiding en implementatie van het SUMP, waarbij vier functionele vaardigheden aan bod moeten komen:

- De vaardigheid om politieke steun te verkrijgen.
- De competentie om vervoersnetwerken en diensten te beheren.
- Technische uitmuntendheid op het gebied van SUMP-ontwikkeling.
- De capaciteit om het grote publiek te overtuigen en/of de behoeften en prioriteiten ervan te begrijpen.

Tabel 2: Het Kingdonmodel toegepast op het SUMP: functionaliteiten en bijbehorende relevantie, stakeholders en sterke punten

Functionaliteit	Relevantie	Welke stakeholders?	Sterke punten
Politieke steun	Wie kan politieke steun verzekeren binnen de transportsector en daarbuiten? Wie kan de middelen garanderen om de SUMP-implementatie te bevorderen?	Politieke organen (verkozen vertegenwoordigers, met inbegrip van de burgemeester en gemeenteraadsleden; politieke partijen)	Visie Leiderschap Bevoegdheid Middelen
Gezag over de vervoersnetwerken	Wie beheert de respectieve vervoersnetwerken?	De eigenaars en operatoren van de vervoersnetwerken (openbaar en particulier)	Technische haalbaarheid
Expertise, vaardigheden, gegevens	Wie bezit de relevante vaardigheden en expertise om een technisch betrouwbaar plan uit te werken, inclusief vertegenwoordigers van andere sectoren?	'Experts' in de departementen van de lokale autoriteiten, universiteiten, ngo's en bedrijven	Technisch betrouwbaar plan
Steun van stakeholders	Wie heeft inzicht in de manier waarop stakeholders en burgers problemen percipiëren? Wie kan het grote publiek overtuigen?	Overheidsorganen die toegang verlenen aan stakeholders en burgers.	Waarden Dringendheid



Politieke steun

De projectbeheerders moeten zich ervan vergewissen dat, in het kader van het partnerschap, de relevante partners politieke steun tonen en nastreven voor het SUMP. De partners moeten hun macht gebruiken om het SUMP op te zetten, te plannen, te implementeren en te financieren. Deze partners zijn vooral te vinden in politieke organen. Het kan gaan om de burgemeester of de gemeenteraadsleden verantwoordelijk voor vervoer in de lokale autoriteit(en), voorzitters van grootstedelijke gebieden of andere verkozen vertegenwoordigers. In dit kader is het uiteraard logisch dat de politieke meerderheid hier een grotere rol bij speelt dan de oppositie (zeker op korte termijn). Toch moeten alle politieke partijen – zowel meerderheid als oppositie – bij het proces betrokken worden. Deze steun van verschillende partijen garandeert een vlotte implementatie en continuïteit op lange termijn, ook in volgende ambtstermijnen. Daarnaast garandeert de betrokkenheid van verschillende lokale autoriteiten in het SUMP-partnerschap (naast de beherende organisatie) continuïteit en succes op lange termijn.

Vaak worden de volgende partners betrokken bij Europese SUMP's:

- de burgemeester van de stad en de gemeenteraadsleden (zowel meerderheid als oppositie)
- de burgemeesters en vertegenwoordigers van naburige steden en/of gemeenten
- de voorzitters van grootstedelijke gebieden, provincies, districten en regio's
- de vertegenwoordigers van de stads- of gemeentebesturen van de betrokken districten
- politieke partijen

Gezag over de vervoersnetwerken en -diensten

Aangezien het SUMP een effect heeft op de vervoersnetwerken en -diensten, moeten de projectbeheerders zich ervan vergewissen dat het partnerschap het volledige vervoerssysteem bestrijkt en dat de gekozen partners ook effectief gezag en controle hebben over de vervoersnetwerken en

-diensten in kwestie. Door deze partners bij het proces te betrekken kan een betere implementatie worden gegarandeerd van maatregelen die een impact hebben op verschillende vervoersnetwerken. Uiteraard moeten openbare en privébedrijven in dit kader samenwerken met de eigenaars van de infrastructuur (wegen, fietspaden en voetgangersinfrastructuur, spoorwegen, parkings enz.). De eigenaars en/of beheerders van alle soorten vervoersnetwerken moeten bij dit proces betrokken worden, niet alleen de verantwoordelijken van de voornaamste netwerken voor openbaar vervoer (bijv. de gemeentelijke maatschappij voor openbaar vervoer).

Vaak worden de volgende partners betrokken bij Europese SUMP's:

- maatschappijen voor openbaar vervoer (gemeentelijke/ stedelijke bussen, trams en metro's, en regionale bussen en treinen)
- de eigenaars van vervoersinfrastructuur (parkings, overstaphaltes enz.)
- nationale spoorwegmaatschappijen,
- havenautoriteiten (indien van toepassing)
- luchthavens (indien van toepassing)

Technische uitmuntendheid in de SUMP-ontwikkeling

Aangezien de voorbereiding en implementatie van een SUMP een lang en ingewikkeld proces is, moeten technische experts bij de SUMP-ontwikkeling betrokken worden. Zij beschikken immers over de nodige expertise, vaardigheden, specifieke gegevens en informatie, niet alleen over de vervoerssector, maar ook over ruimtelijke ordening, economische ontwikkeling, milieu en energie. Er worden dan ook verscheidene technische experts aangesteld uit verschillende departementen van de overheidsinstanties of uit gespecialiseerde agentschappen, universiteiten of externe organisaties (bedrijven, ngo's enz.).

Dit is vooral belangrijk voor de evaluatie van de vaardigheden, die in detail wordt besproken in punt 3.1.4. Specifieke technische planningstaken kunnen eventueel ook uitbesteed worden.



Vaak worden de volgende partners betrokken bij Europese SUMP's:

- andere departementen van de stad (ruimtelijke ordening, economische ontwikkeling, milieu, gezondheidszorg, toerisme, vrijetijdsbesteding enz.)
- onderzoekers
- universiteiten
- gekwalificeerde bedrijven

Steun van stakeholders

Als de SUMP-projectbeheerders informatie willen over de problemen die de publieke opinie vormgeven (en er invloed op willen uitoefenen), hebben ze toegang nodig tot openbare spelers die het grote publiek kunnen overtuigen om het SUMP te steunen. In sommige gevallen zullen projectbeheerders rechtstreeks gebruikmaken van strategieën om stakeholders bij het proces te betrekken, zoals uiteengezet in de handleiding voor participatie. Vaak steunen de gebruikte strategieën echter op samenwerking met openbare instellingen die weten of begrijpen wat burgers en stakeholders als problematisch beschouwen en wat ze als potentiële oplossingen zien.

Binnen de stadsdiensten kan het gaan om:

- de politie
- het communicatiedepartement
- de ombudsman/bemiddelaar van de stad enz.
- het onderwijsdepartement via regelmatig contact met scholen, die veel verkeer genereren
- collega's die verantwoordelijk zijn voor het beheer van adviesraden in andere beleidsgebieden (ruimtelijke ordening, economische ontwikkeling, stedelijke jeugdraad enz.)

Door de verscheidenheid aan institutionele omgevingen kan de selectie van partners aanzienlijk verschillen van stad tot stad. In het 'Lokaal project in de kijker' hieronder wordt de situatie in de Duitse stad Dresden beschreven, waar alle relevante capaciteiten, vaardigheden en knowhow geïntegreerd werden in een proces van institutionele samenwerking. Dit is dan ook een concreet voorbeeld van de manier waarop een lokale autoriteit alle benodigde middelen kan verzamelen.



Vervoer in Boedapest
Bron: BKK Centre for Budapest Transport



LOKAAL PROJECT IN DE KIJKER

Dresden: Rekening houden met vaardigheden, capaciteiten en knowhow bij de ontwikkeling van een sterk partnerschap

In het kader van het duurzaam stedelijk mobiliteitsplan '2025plus' werkte de Duitse stad Dresden samen met een waaier aan partners. De kern van de institutionele samenwerking vormde de rondetafel van lokale stakeholders, een ad-hocdiscussieorgaan dat speciaal voor het SUMP-proces werd opgezet. Alle deelnemers aan de rondetafel verrijkten het partnerschap met hun capaciteiten, vaardigheden en knowhow.

Politieke steun:

De rondetafel werd voorgezeten door de burgemeester, en zes gemeenteraadsleden zetelden in dit discussieorgaan. Zowel de coalitiepartijen als de oppositie werden uitgenodigd om deel te nemen, om langdurige politieke steun te garanderen voor het SUMP-project '2025plus'. De stad benadrukt echter wel dat de resultaten van deze rondetafel geenszins de uiteindelijke beslissing van het stadsbestuur vervangen.

Gezag over de vervoersnetwerken:

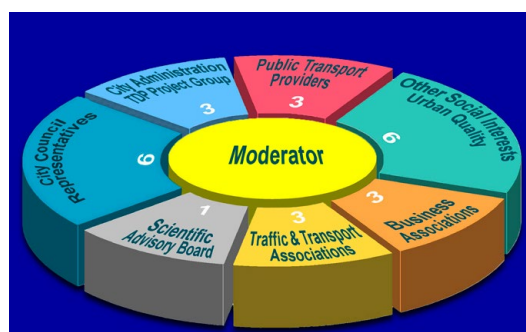
De stad voorzag drie zetels voor de maatschappijen voor openbaar vervoer, namelijk de maatschappij voor openbaar vervoer van Dresden, de regionale maatschappij voor openbaar vervoer van de Hoge Elbe en de nationale spoorwegmaatschappij. Al deze spelers leveren vervoersdiensten en beheren hun eigen netwerken.

Expertise, vaardigheden en gegevens:

Aan de rondetafel namen twee groepen relevante partners deel: de vertegenwoordigers van de stedelijke administratie (het departement voor ruimtelijke ordening – vervoersplanning: drie zetels) en een vertegenwoordiger van de wetenschappelijke adviesraad (één zetel – Faculteit van Vervoerswetenschappen). Ook ander partners, zoals de politie, leverden een bijdrage door specifieke vaardigheden te leveren voor het aanpakken van bepaalde problemen.

Public support:

Verschillende organisaties werden ondergebracht onder de noemer 'Verkeers- en vervoersverenigingen', waaronder de automobilisten- en fietsersbond, en de vereniging van de Saksische vervoersindustrie. Bovendien kwam er ook steun van de categorie 'bedrijfsorganisaties', die verschillende vertegenwoordigers van bedrijven omvatte, zoals de Kamer van Koophandel en de Kamer van Ingenieurs. Ook vertegenwoordigers van de studenten en senioren namen deel aan het proces.



Figuur 5: Visuele voorstelling van de rondetafel in Dresden
Bron: Stad Dresden



Kader 4: Samenwerken met instellingen of ... met mensen?

Deze handleiding beschrijft de manier waarop openbare instellingen samenwerken. Houd er echter wel rekening mee dat een instelling bestaat uit mensen, en het zijn die mensen die – net als de organisaties die ze vertegenwoordigen – in het kader van het SUMP bepalen op welke vaardigheden, capaciteiten en knowhow het partnerschap kan rekenen. Elke persoon heeft zijn eigen sterke punten, en het zijn net die sterke punten die het verschil maken.

De menselijke factor speelt dan ook een belangrijke rol in het SUMP-proces. Toch hebben de projectbeheerders maar weinig inspraak in de selectie van de mensen die voor deze organisaties werken. Wel kunnen ze proberen het selectieproces te beïnvloeden. Zo kunnen ze de profielen van het personeel doornemen, bijv. aan de hand van hun vorige werkervaring, hun cv of een mondelinge aanbeveling van anderen. Vervolgens moeten de projectbeheerders de reële (dus niet enkel de verwachte) capaciteiten, vaardigheden en knowhow van deze personen bepalen, met hen samenwerken en ingrijpen als blijkt dat er lacunes zijn in hun vaardigheden en expertise.

Het spreekt voor zich dat als een persoon niet weet hoe een bepaalde taak wordt uitgevoerd, die taak niet zomaar mag overgeslagen worden. De projectbeheerders moeten er dan ook voor zorgen dat alternatieve opties bestudeerd worden (bijv. via interne trainingssessies, capaciteitsopbouw en tussenkomst van externe partners die wel over de benodigde expertise beschikken).

Het is erg belangrijk om de juiste personen te selecteren voor samenwerking, meer zelfs dan de organisaties waartoe ze behoren, omdat net zij over de capaciteiten, vaardigheden en knowhow beschikken die noodzakelijk zijn voor het SUMP-proces. Twee vertegenwoordigers van eenzelfde organisatie kunnen dan ook twee totaal verschillende bijdragen leveren aan de voorbereiding en implementatie van het SUMP.

Een voorbeeld: de burgemeester of een verkozen vertegenwoordiger van de vervoerssector in een bepaalde stad of gemeente garandeert niet alleen politieke steun voor het hele proces, maar ook zichtbaarheid, geloofwaardigheid en extra financiering. Een ambtenaar in het vervoersdepartement (van datzelfde orgaan) zal dan weer een radicaal verschillend effect hebben op het project door met technische knowhow te helpen bij de technische implementatie van het SUMP. Ook twee ambtenaren van twee verschillende departementen van dezelfde autoriteit kunnen expertise en knowhow bijdragen in verschillende vakgebieden.

Al deze capaciteiten, vaardigheden en knowhow zijn potentieel nuttig, maar soms kan er behoefte zijn aan verschillende profielen uit eenzelfde organisatie. Dat geldt vooral voor lokale autoriteiten waar verschillende profielen en talenten werkzaam zijn.

Tot slot kan ook de status van de geselecteerde personen een impact hebben. De persoonlijkheid en status van een stakeholder kunnen immers een effect hebben op de manier waarop het volledige partnerschap wordt beheerd.

Idealiter steunt het SUMP-proces op een ontwikkelingsplan voor vaardigheden dat de betrokkenen helpt nieuwe uitdagingen aan te gaan en hen in staat stelt om hun professionele vaardigheden verder aan te scherpen.



3.3 Betrokkenheid van relevante stakeholders

3.3.1 Contact opnemen met de institutionele partners

Nadat de potentieel relevante institutionele stakeholders zijn geïdentificeerd, moeten ze gecontacteerd worden, zodat ze in een latere fase formeel of informeel bij het SUMP-proces kunnen worden betrokken. In deze fase kan het nuttig zijn om het SUMP en de praktische aspecten ervan te bespreken.

In een eerste fase moeten de projectbeheerders contact opnemen met potentiële partners. Dit kan op verschillende manieren, afhankelijk van de status van deze personen. In de meeste gevallen gaat het om een informeel proces, waarbij een mailinglijst wordt opgesteld en een eerste lijst van de teamleden wordt opgemaakt. Soms is het echter noodzakelijk om formele uitnodigingen te verzenden, vooral wanneer het gaat om hooggeplaatste managers. Het is ook aangeraden om bilaterale contacten te onderhouden met de personen wier bijdrage noodzakelijk is in het planningsproces, zodat hun rol, mandaat en positie in het SUMP-proces duidelijk bepaald kunnen worden. De potentiële partners kunnen onderverdeeld worden in de volgende categorieën:

- Binnen de organisatie: personeelsleden uit andere departementen of diensten moeten aangespoord worden om deel te nemen aan het project omdat ze een extra bijdrage kunnen leveren dankzij nieuwe inzichten en vaardigheden. In dit geval is het ook belangrijk om te verduidelijken wat hun bijdrage en hiërarchische rol zal zijn. Doorgaans verlopen de contacten met deze doelgroep vlot en worden de collega's in kwestie door hun oversten gevraagd om deel te nemen aan het partnerschap. Een voorbeeld hiervan vindt u in het 'Lokaal project in de kijker' over Timișoara.
- Wettelijk vereiste organisaties: nationale of regionale wetten kunnen de deelname opleggen van bepaalde organisaties (vaak openbare autoriteiten). In dit geval kunnen de projectbeheerders een formele brief sturen naar de organisatie in kwestie, met vermelding van de wet in kwestie.
- Netwerk van de organisatie: openbare autoriteiten in dezelfde regio worden vaak ondergebracht in formele of informele structuren, coöperaties of netwerken, zowel

op politiek als op technisch niveau. Deze organisaties kunnen gemakkelijk via de bestaande structuren en netwerken aangesproken worden.

- Bekende organisaties: de projectbeheerders zijn misschien wel al vertrouwd met bepaalde geïdentificeerde partners, en soms hebben ze er ook al goede contacten mee. Collega's kunnen ook helpen om contact op te nemen met bepaalde partners. Het is aangeraden om samen te werken met personen die al in het verleden hebben samengewerkt met de projectbeheerders omdat zij wellicht probleemloos zullen toetreden en er al een zekere mate van vertrouwen is.
- Organisaties betrokken bij andere partnerschappen: de projectbeheerders of collega's in de planningsautoriteit zijn misschien wel op de hoogte van andere partnerschappen in het kader van bepaalde projecten en strategieën. In het kader van deze bestaande partnerschappen kan ook gezocht worden naar potentiële partners, die gecontacteerd kunnen worden via de bestaande kanalen. Dit creëert bovendien synergieën tussen het SUMP en andere plannen. In het 'Lokaal project in de kijker' over Brno en Krakau vindt u concrete manieren om gebruik te maken van bestaande partnerschappen.

Doorgaans geldt voor alle partnercategorieën dat de projectbeheerders rekening moeten houden met de hiërarchische structuur van de geïdentificeerde partners. Zo kan voor een verkozen vertegenwoordiger (bijv. een burgemeester of voorzitter van een overkoepelende of aangrenzende lokale autoriteit) of de directeur van een grote organisatie een officiële, persoonlijke uitnodiging van de burgemeester (of voorzitter van de organisatie) een grotere impact hebben. Bovendien is de kans op een positief antwoord groter als rechtstreeks contact wordt opgenomen met de juiste hooggeplaatste persoon. Projectbeheerders hebben ook baat bij contacten met collega's uit andere departementen om hen aan te sporen tot samenwerking of toegang te verkrijgen tot nuttige informatie.

De uitwerking van een duidelijk proces en een transparante agenda zijn erg belangrijk, omdat ze de institutionele stakeholders inzicht geven in wat van hen verwacht wordt en welke inspanningen en capaciteiten van hen gevraagd worden. Een belangrijk argument voor deelname is dat geen rekening gehouden kan worden met hun belangen als ze niet deelnemen aan het planningsproces.



LOKAAL PROJECT IN DE KIJKER

Krakau: Gebruik van bestaande netwerken

In de Poolse stad Krakau gingen de projectbeheerders over tot een grondige analyse van de bestaande planningsdocumenten en processen in de stad. Op die manier identificeerde de stad tal van stakeholders, zowel binnen als buiten de stedelijke administratie, die al betrokken waren bij verschillende planningsactiviteiten en al op een of andere manier overleg hadden gepleegd met de stad.

Het ging voornamelijk om experts van de Technische Universiteit van Krakau (die voordien al betrokken was bij verschillende vervoersplanningsprocessen, EU-projecten en evaluaties van bestaande beleidslijnen), verschillende stadsdepartementen (bijv. het departement verantwoordelijk voor algemene stedelijke ontwikkeling en ruimtelijke ordening), ngo's (voornamelijk ngo's gericht op luchtvervuiling en fietsers/voetgangers), vertegenwoordigers van de omliggende buurten en andere stakeholders (zoals districtraden, de Kamer van Koophandel enz.).

Deze partners, die stuk voor stuk al eens een bijdrage hadden geleverd tot vervoersplanningsprocessen, bleken bijzonder nuttig bij de identificatie van problemen en de zoektocht naar mogelijke oplossingen. Zij worden dan ook betrokken in de volgende stappen van het SUMP-proces. Omdat deze partners voordien al hadden samengewerkt met de stad, verliepen de contacten heel vlot.



Institutionele samenwerking in Krakau, met deelname van ngo's gericht op fietsers en voetgangers
Bron: Harry Schiffer – Eltis



LOKAAL PROJECT IN DE KIJKER

Dresden: Synergieën en concurrentie

De ontwikkeling van het SUMP van de Duitse stad Dresden is een goed voorbeeld van hoe concurrentie en bestaande relaties kunnen worden aangewend om verschillende partners aan te sporen deel te nemen aan de voorbereiding en implementatie van het lokale SUMP. In een politiek kader bleek de factor 'concurrentie' bijzonder doeltreffend. De stad slaagde er immers in om alle politieke partijen in de gemeenteraad bij het project te betrekken, en gaf hun elk één zetel in de rondetafel (zes in totaal). De deelname van bepaalde politieke groeperingen spoorde de overblijvende politieke groeperingen aan om ook een bijdrage te leveren. Dankzij deze deelname van verschillende politieke partijen kon ook politieke steun op lange termijn worden gegarandeerd voor het duurzaam stedelijk mobiliteitsplan '2025plus'. Door de concurrentie tussen de Duitse automobilistenbond (ADAC) en de Duitse fietsersbond (ADFC) waren beide organisaties bereid om toe te treden tot het partnerschap. Dit zorgt voor een evenwichtige vertegenwoordiging, omdat rekening gehouden wordt met de meningen van beide organisaties.

Anderzijds beslisten alle bedrijfsorganisaties om ook deel te nemen aan het project, niet als concurrenten, maar als partners, door hun gelijkaardige omgevingen, vakgebieden en doelstellingen. De Kamer van Koophandel en Industrie, de Kamer van Ingenieurs en het 'Straßenverkehrsgenossenschaft' (de dienstverlener voor de transport- en logistieksector) kregen in totaal drie zetels. Bovendien werden acht andere bedrijfsorganisaties uitgenodigd om deel te nemen aan de rondetafel, maar dan op de tweede rij, bijvoorbeeld vertegenwoordigers van lokale en regionale bedrijven.



Rondetafel in Dresden
Bron: Stad Dresden



LOKAAL PROJECT IN DE KIJKER

Timișoara: Gebruik van interne vaardigheden

In de Roemeense stad Timișoara was een van de voornaamste doelstellingen van het SUMP de herziening van het huidige verkeersplan. De eerste werkgroep die deze specifieke taak toevertrouwd kreeg, omvatte geen ambtenaren van andere departementen. Er ontbraken dan ook bepaalde sleutelementen en kennisvelden voor de implementatie van een succesvol verkeersplan. Om dit specifiek probleem aan te pakken selecteerden de projectbeheerders onmiddellijk collega's uit andere departementen van het stadsbestuur (milieu, energie, ruimtelijke ordening, de lokale politiediensten en de maatschappij voor openbaar vervoer). Deze snelle selectieprocedure stelde de projectbeheerders in staat om de vaardigheden en expertisegebieden in het partnerschap doeltreffend uit te breiden.



Presentatie van de nieuwe plannen tijdens een stakeholdervergadering in Timișoara
Bron: Architecture Annual Conference 2015



LOKAAL PROJECT IN DE KIJKER

Brno: Gebruik van bestaande netwerken

Een van de belangrijkste mijlpalen in de SUMP-ontwikkeling was het formuleren van een visie. Er werd besloten om de belangrijkste stakeholders, experts en politici te betrekken bij een expertenworkshop getiteld 'Brno Mobility – 2050 Vision' ('Mobiliteit in Brno – visie voor 2050').

Het contact met en de bijdrage van de experts werd vergemakkelijkt dankzij het initiatief 'Brno Smart City' (stad Brno), dat toegang verleende tot zijn bestaande netwerk van experts uit universiteiten, onderzoeksinstituten enz. Dit is een geslaagd voorbeeld van hoe een bestaand stakeholdernetwerk kan aangewend worden bij de SUMP-ontwikkeling.



'Brno Mobility – 2050 Vision': workshop in Brno
Bron: Marie Schmerková, stad Brno



3.3.2 Inzicht in de agenda's van de institutionele stakeholders in het kader van het SUMP

Door de specifieke eigenschappen van SUMP's is overlapping of wisselwerking mogelijk tussen de doelstellingen van het SUMP (zie CH4LLENGE-handleiding voor maatregelselectie) en die van de meeste deelnemende stakeholders op het gebied van vervoer of andere aanverwante vakgebieden (bijv. ruimtelijke ordening, milieu, energie, gezondheidszorg enz.). Is dat het geval, dan moet na de selectie van en contactopname met de stakeholders inzicht verkregen worden in de agenda's van de verschillende stakeholders. Deze stap is erg belangrijk omdat ze de projectbeheerders onmisbare informatie levert die nuttig zal blijken om de partners te betrekken bij toekomstige activiteiten. In deze fase moeten ook de tijdschema's besproken worden en moet nagegaan worden of de activiteiten passen in de agenda's van alle partners.

Het is ook belangrijk dat rekening gehouden wordt met de vorige stappen, en dat de institutionele partners niet uitgesloten worden omdat ze er een verschillende mening op na houden. Dit moet al van bij het begin in het planningsproces geïntegreerd worden om terugkerende problemen in het SUMP te voorkomen.

De doelstellingen van organisaties zijn soms heel duidelijk, bijvoorbeeld die van de vertegenwoordigers van bepaalde bevolkingsgroepen. Zo verdedigen de automobilisten- en fietsersbond de belangen van respectievelijk automobilisten en fietsers, en vragen ze om meer infrastructuur specifiek voor hun doelpubliek en minder beperkende beleidslijnen. Zoals ook uiteengezet in het 'Lokaal project in de kijker' over Krakau, kan de betrokkenheid van stakeholders in andere parallelle strategieën een beeld geven van de bedoelingen van bepaalde partners. Soms zijn de doelstellingen van andere partners dan weer eerder onduidelijk en complex (bijv. bepaalde steden en/of gemeenten willen de industrie bevorderen en tegelijkertijd ook vervuiling en geluidsoverlast beperken).

Om een goed inzicht te verkrijgen in de agenda's en prioriteiten van de partners moeten de projectbeheerders alle partners betrekken bij uitwisselingen waarbij ze kunnen aangeven wat hun prioriteiten zijn en waarom ze deelnemen aan het SUMP. Hiervoor kunnen specifieke sessies met alle partners georganiseerd worden, maar informele en bilaterale contacten zijn ook een optie. De partners kunnen ook gevraagd worden om kort te beschrijven wat hun mening is over bepaalde onderwerpen.

Vervolgens moeten de projectbeheerders deze doelstellingen samenbrengen in een visie voor het SUMP, die wordt voorgelegd aan de belangrijkste stakeholders (zie voor meer informatie de CH4LLENGE-handleiding voor maatregelselectie). Het is nuttig om na te gaan welke doelstellingen de partners gemeen hebben, zodat synergieën kunnen worden opgezet en alle partners zo goed mogelijk kunnen worden ingezet. In het 'Lokaal project in de kijker' over West Yorkshire ontdekt u de voordelen van een SUMP dat in lijn is met het lokale strategisch-economische plan. Als tegenstrijdige doelstellingen al in een vroege fase worden geïdentificeerd, kan de negatieve impact op plannen beperkt worden. Bovendien kunnen potentiële conflicten geïdentificeerd en opgelost worden, en wordt de taak van de projectbeheerders een tikkeltje gemakkelijker.

De projectbeheerders moeten opletten voor tegenstrijdige doelstellingen. Tegenstrijdige belangen moeten snel geïdentificeerd worden en de projectbeheerders moeten zulke, al dan niet impliciete, conflicten in goede banen leiden. Communicatie met organisaties die tegenstrijdige doelstellingen hebben, is essentieel, omdat zo gezocht kan worden naar geschikte compromissen of oplossingen (zie de CH4LLENGE-handleiding voor participatie). Als er conflicten ontstaan tussen de doelstellingen van het SUMP en die van andere plannen of strategieën, is het ook heel belangrijk om het probleem aan te kaarten. De doelstellingen van eender welk plan aanpassen, is echter niet altijd evident. De besluitvormers (waaronder politici) kunnen wellicht helpen de doelstellingen van de verschillende plannen op eenzelfde lijn te brengen.



Kader 5: Tijdschema's op elkaar afstemmen

Uit het theoretisch onderzoek blijkt dat de tijdschema's in een partnerschap vaak niet op elkaar afgestemd zijn. Elke partnerorganisatie heeft immers haar eigen tijdsbestekken, en die zijn niet altijd even flexibel. Dit kan de projectbeheerders voor ernstige problemen stellen. Zij moeten dan ook vanaf het begin van de institutionele samenwerking alle partners vragen een overzicht van hun planning in te dienen en aan te geven welke periodes mogelijk drukker zullen zijn dan anders, bijvoorbeeld wegens verkiezingen, begrotingsperiodes enz. Dit stelt de projectbeheerders in staat om knelpunten en kritieke periodes te identificeren voor het SUMP-proces. In samenspraak met de partners moeten ze vervolgens een tijdelijke planning opstellen voor het SUMP-proces, zodat de partners voldoende tijd kunnen vrijmaken voor specifieke activiteiten en zo actief kunnen bijdragen tot het project. Dit is vooral belangrijk voor strikte (wettelijk bindende) deadlines. Bij institutionele samenwerking moet rekening gehouden worden met verschillende individuele planningen (die mettertijd kunnen veranderen). Het is dan ook belangrijk dat de projectbeheerders verschillende relatief 'rustige' werkperiodes inplannen om flexibiliteit te garanderen en ernstige vertragingen te voorkomen.



LOKAAL PROJECT IN DE KIJKER

Krakau: Het lokale SUMP op eenzelfde lijn brengen met andere plannen en initiatieven

In het Poolse Krakau nam de stad in het kader van de SUMP-voorbereiding de bestaande beleidslijnen en plannen onder de loep, om zo nuttige tools en methodologieën te identificeren voor de SUMP-ontwikkeling. Door het SUMP op eenzelfde lijn te brengen met de bestaande beleidslijnen en plannen wilde de stad inzicht krijgen in de doelstellingen van partners die ook betrokken zijn bij andere processen, en hen aansporen om deel te nemen aan de voorbereiding en implementatie van het SUMP.

Een voorbeeld: de stad hield bij de voorbereiding van het SUMP rekening met het 'Vervoersbeleid voor de Stad Krakau' (2007), waarin onder andere duurzaamheid en milieubescherming aan bod kwamen. Deze principes werden ook geïntegreerd in het SUMP om synergieën te creëren en de deelnemende partners in staat te stellen beide beleidskaders zo doeltreffend mogelijk te ontwikkelen.

Bovendien nam de stad de doelstellingen onder de loep van het departement ruimtelijke ordening ('SUiKZPMK-project'), waaronder het belang van de leefomgeving, duurzame ontwikkeling, aanpassing aan ruimtelijke en institutionele contexten en de integratie van verschillende subsystemen in het kader van vervoer, waaronder waterbeheer en luchtverontreiniging. Dit gaf de projectbeheerders ongetwijfeld een beter beeld van de doelstellingen van het stedelijke planningsdepartement en de omgeving waarin de partners werkzaam zijn.

Bovendien gingen de projectbeheerders na wat de doelstellingen zijn van stakeholders die niet betrokken zijn bij parallelle plannen. Een voorbeeld: ter gelegenheid van een stedelijk referendum identificeerde de stad organisaties die campagne voerden voor meer fietspaden in Krakau (de fietsersbond 'Kraków Miastem Rowerów') en stakeholders die ijverden voor een metro in de stad (voornamelijk academische organisaties).



LOKAAL PROJECT IN DE KIJKER

Boedapest: Doeltreffend stakeholders betrekken bij het SUMP-proces

In de Hongaarse hoofdstad Boedapest was het in de lanceringsfase van het lokale SUMP ('Balázs Mór-plan' of BMT) geen probleem om partners te betrekken bij de voorbereiding, aangezien vele partners spontaan hun deelname bevestigden. In het begin van de ontwikkelingsfase van het BMT bleek de institutionele samenwerking echter ingewikkelder, doordat de deelnemende partners niet het beloofde engagement vertoonden en niet doeltreffend samenwerkten. Concreet namen bepaalde partners niet actief deel aan het proces omdat ze tegelijkertijd betrokken waren bij andere activiteiten. Dit bemoeilijkte het bepalen van gemeenschappelijke doelstellingen.

Om deze hinderpaal te overkomen beslisten het Centrum voor Vervoer in Boedapest (BKK) en andere organisaties dat er enkel financiering zou worden toegekend aan organisaties die nauw samenwerkten bij de uitwerking van de geïntegreerde ontwikkelingsplannen. Door de actieve participatie van de partners als voorwaarde te stellen voor financiering slaagde BKK erin om de partners actief te betrekken bij de SUMP-voorbereiding en werd het budget evenredig verdeeld onder de partners. Het resultaat: een doeltreffende samenwerking tussen alle partners, vooral bij het bepalen van de SUMP-doelstellingen.



Het SUMP van Boedapest, het 'Balázs Mór-plan'
Bron: BKK Centre for Budapest Transport

Kader 6: identificatie van doelstellingen via parallelle plannen en initiatieven

Het is eenvoudiger om de doelstellingen van partners te identificeren als ze al betrokken zijn of waren bij de voorbereiding van andere lokale plannen, strategieën en schema's. In dit kader moeten de partners de projectbeheerders op de hoogte brengen van de lokale initiatieven en plannen die beïnvloed kunnen worden door het SUMP. Enkele voorbeelden: economische groeistrategieën, lokale plannen ter bevordering van een betere luchtkwaliteit, actieplannen voor duurzame energie, verkeersbeheerprogramma's, interne vervoerstrategieën van bedrijven enz. Deze kunnen stuk voor stuk effect ondervinden van de implementatie van een nieuw SUMP. De projectbeheerders moeten dan ook de nodige informatie verzamelen over deze initiatieven en een beter inzicht verkrijgen in de redenen waarom organisaties hebben besloten om deel te nemen aan het SUMP-project.



3.4 Akkoord over de verantwoordelijkheden

Zoals eerder uiteengezet in hoofdstuk 3.1.3 moet de voorbereiding van een SUMP worden beschouwd als een afzonderlijk project. Zo kan een solide beheer gegarandeerd worden en kunnen rapporteringsmechanismen opgezet worden die een doeltreffende implementatie bevorderen. 'Beste praktijken' voor projectbeheer, zoals de 'Prince 2-methodologie', omvatten sjablonen en aanbevelingen voor beheersstructuren, evenals de documenten die noodzakelijk zijn voor de oplevering van een project. Als de lokale autoriteit toegang heeft tot deze methodes en ze ook dagelijks gebruikt, kunnen ze probleemloos toegepast worden op het SUMP.

3.4.1 Akkoord over de relevante regels, structuur en hiërarchie

Institutionele samenwerking bij het opleveren van SUMP's, beleidslijnen en strategieën vergt onderlinge overeenstemming over de verwachtingen, output en doelstellingen die bij het begin van de SUMP-ontwikkeling zijn bepaald.

Als de voorbereiding van het SUMP als een proces op maat wordt beschouwd en er gebruikgemaakt wordt van projectbeheermechanismen, kunnen gemakkelijk regels en structuren worden overgenomen uit voorbeelden van beste praktijken. Zo maakte de WYCA (West Yorkshire Combined Authority) in het VK in alle fases van de projectimplementatie gebruik van twee bestaande methodologieën ('Prince 2' en 'Managing Successful Programmes', of 'Hoe succesvolle programma's te beheren'). Dit zijn stuk voor stuk voorbeelden van standaardadviezen en -sjablonen die projectbeheerders kunnen helpen om projecten en programma's doeltreffend op te leveren en te beheren.

Regels

De partners betrokken bij de omvangbepaling, het beheer en de ontwikkeling van het project moeten gezamenlijk een lijst met regels opstellen. Deze regels bepalen onder andere de output, tijdschema's, institutionele steun en benodigde middelen. Het is aanbevolen om dit alles duidelijk vast te leggen in een

memorandum van overeenstemming en/of een formeel contract. Dit geldt niet voor alle partners, enkel voor de belangrijkste geïnteresseerde/betrokken partijen.

Kort samengevat kunnen we stellen dat een memorandum van overeenstemming of een contract duidelijk bepaalt wat de reikwijdte is van de activiteiten, evenals de verwachte output, de deadlines voor oplevering, de mijlpalen en de wisselwerking met andere initiatieven. Dit alles moet overeengekomen en formeel vastgelegd worden door de relevante uitvoerende stakeholders om dubbelzinnigheid te voorkomen. Bovendien kunnen rapporteringssjablonen gebruikt worden om de verwachtingen te formuleren van de instellingen die bijdragen tot het SUMP. Hierbij moet echter ruimte gelaten worden voor originele bijdragen en inzichten van potentiële partners.

Structuur en hiërarchie

Wordt de SUMP-ontwikkeling beschouwd als een definitief project met bijbehorende structuren voor projectbeheer, dan moeten hiervoor verschillende hiërarchische niveaus opgezet worden, met inbegrip van het uitvoerende niveau en het managementniveau. In dit kader kan een horizontale samenwerking opgezet worden tussen verschillende functies op uitvoerend en managementniveau.

Als er een bestaande en geschikte 'Raad van Bestuur' is of een ander kanaal om het project op te leveren, kan hiervan gebruikgemaakt worden. Zo niet, dan kan het nodig zijn om een nieuwe Raad op te zetten. Gewoonlijk gaat het opzetten van een managementstructuur of Raad van Bestuur hand in hand met het opstellen van een intern reglement waarin de vertegenwoordiging, de taken en de status van het orgaan in kwestie in detail worden beschreven.

Door de potentiële maatschappelijke en ecologische impact van een SUMP moeten al van bij het begin processen vastgelegd worden voor consultatie en betrokkenheid. Zo kan steeds verantwoording worden afgelegd aan het publiek via specifieke mechanismen om het grote publiek en belangrijke stakeholders voor zich te winnen en verslag uit te brengen over het project (zie de CH4ALLENGE-handleiding voor participatie). Dit gaat hand in hand met een consultatieproces voor de strategische milieubeoordeling ('Strategic Environmental Assessment' of SEA).

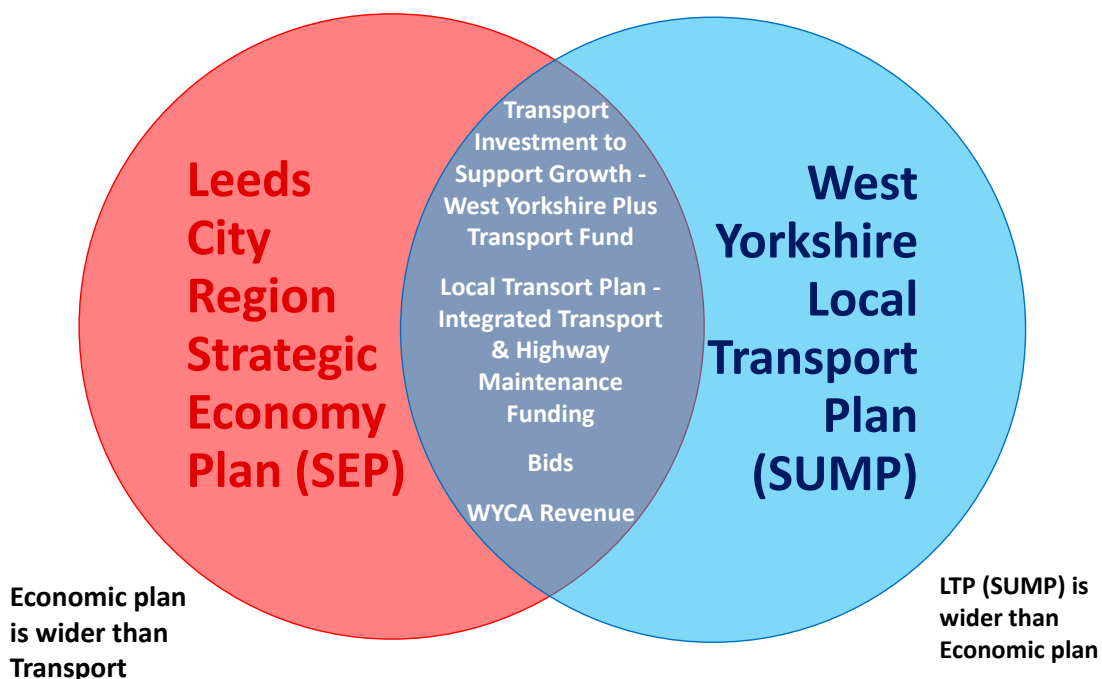


LOKAAL PROJECT IN DE KIJKER

West Yorkshire: Het SUMP en strategische economische plannen op eenzelfde lijn brengen

Het SUMP van West Yorkshire ('Local Transport Plan' of LTP) is sterk afgestemd op het strategisch-economisch plan (SEP) van de regio Leeds, het ruimere functionele en economische pendelaarsgebied. Het strategisch-economisch plan werd door alle autoriteiten in het grootstedelijk gebied van Leeds aangenomen als voornaamste gemeenschappelijke economische visie en strategie. Het SEP streeft ernaar de economie om te vormen door het potentieel van de stad en de regio te ontsluiten en er een economische pool te ontwikkelen, met meer werkgelegenheid en welvaart. De ontwikkeling en implementatie van verbeterde vervoersnetwerken staat centraal in het economisch plan omdat betere verbindingen tussen personen, locaties en banen de economische groei bevorderen. Het SUMP van West Yorkshire wordt beschouwd als een onmisbaar instrument om vlotte verbindingen te creëren en duurzaam vervoer te promoten. Dit alles vormt de sleutel tot het bereiken van economische en ecologische doelstellingen, sociale gelijkheid en een betere levenskwaliteit voor de lokale bevolking.

Figuur 6: Het SUMP en strategische economische plannen op eenzelfde lijn brengen
Bron: WYCA





De beheerstructuur garandeert dat de juiste kanalen worden gebruikt om te communiceren over de voortgang van het SUMP en om problemen en uitdagingen aan te kaarten op het juiste niveau. Openbare instellingen kunnen bestaande beheerstructuren hebben met verkozen vertegenwoordigers en hooggeplaatste ambtenaren, evenals een aantal managementniveaus verantwoordelijk voor de besluitvorming over en goedkeuring van beleidsmaatregelen, waaronder SUMP's.

Uit voorbeelden van beste praktijken voor projectbeheer kunt u inspiratie halen voor beheerstructuren voor projectimplementatie. Dit wordt duidelijk geïllustreerd in het 'Lokaal project in de kijker' over West Yorkshire. In het goedkeuringsproces moet een hiërarchische structuur verwerkt worden voor goedkeuring, rapportering en verantwoording. Gedetailleerde technische kwesties worden op het niveau van de ambtenaren aangepakt, terwijl strategische, politieke kwesties op managementniveau worden aangepakt.

Kader 7: Wat is beheer in het kader van het SUMP?

De term 'beheer' (of 'governance') wordt op twee manieren gedefinieerd: (1) de manier waarop beslissingen worden genomen en de manier waarop beleidslijnen geformuleerd en geïmplementeerd worden door de regering van een (deel)staat. In deze definitie ligt de nadruk op normen, instellingen en procedures die de acties reguleren van de staat, niet-statelijke actoren en privéspelers. (2) De tweede definitie wordt gebruikt buiten het kader van de formele regering. Het gaat dan om niet-gouvernementele, niet-commerciële akkoorden ter ondersteuning van instellingen en sociale zelforganisatie. Volgens Fürst (2015) dient beheer of 'governance' impliciet om concrete problemen op te lossen, niet om winst te boeken. In het kader van een SUMP is de eerste definitie van toepassing op lokale planningsautoriteiten, gezien hun formele verantwoordelijkheden en functies. De tweede definitie is dan weer relevant voor niet-gouvernementele organisaties en belangengroepen, stuk voor stuk stakeholders in het SUMP-proces.

De beheersovereenkomsten die binnen een openbare autoriteit van toepassing zijn, hebben een rechtstreekse invloed op de mogelijkheid van de autoriteit om te voldoen aan de voornaamste SUMP-eigenschappen. Wanneer een openbare autoriteit zijn beheersovereenkomsten onder de loep neemt, moeten de institutionele, wettelijke en/of financiële hinderpalen geïdentificeerd worden, evenals de kwesties die een doeltreffend management en een vlotte communicatie in de weg staan. Beheersovereenkomsten kunnen de vorm aannemen van formeel vastgelegde procedures voor samenwerking met andere departementen, aangrenzende openbare autoriteiten, organisaties in andere beleidsgebieden en maatschappijen voor openbaar vervoer. Bovendien kan een engagement aangegaan worden om specifieke initiatieven te lanceren om het grote publiek aan te sporen tot deelname. Dit alles bepaalt of een autoriteit al dan niet het potentieel heeft om een SUMP doeltreffend voor te bereiden. Hierbij gaat bijzondere aandacht naar het nastreven van horizontale en verticale integratie, en participatie.



LOKAAL PROJECT IN DE KIJKER

West Yorkshire: Projectbeheer

De WYCA (West Yorkshire Combined Authority) gebruikt de 'Prince 2-tool' voor projectbeheer, een vaste waarde in deze sector. Dit kant-en-klare instrument omvat een reeks maatregelen voor (project)beheer gebaseerd op beste praktijken gebruikt om het SUMP van de WYCA in een nieuw jasje te stoppen. Hieronder een voorstelling van de sleutelementen:

SUMP-projectbeheer

Management – De managers keuren het SUMP goed en zijn verantwoordelijk voor het nemen van beslissingen die de inhoud van het SUMP zullen beïnvloeden. Zij moeten relatief regelmatig op de hoogte gehouden worden van de voortgang van het SUMP-ontwikkelingsproces.

Projectraad – De projectraad garandeert dat het SUMP geïmplementeerd wordt binnen de afgesproken deadlines. Bovendien neemt ze beslissingen over de input, en de afstemming met externe stakeholders en de strategieën.

De projectraad moet de volgende vertegenwoordigers omvatten om een solide eindproduct te garanderen:

- Senioregebruikers – garanderen dat het SUMP bruikbaar en aanvaardbaar is voor diverse stakeholders.
- Projectmanagers – zijn verantwoordelijk voor uitvoerende beslissingen en garanderen dat de implementatie vlot verloopt.
- Seniorleveranciers – zorgen ervoor dat de input tijdig geleverd wordt, mogelijk via contact met institutionele partners.
- Kwaliteitsbeheerders – garanderen de kwaliteit van het opgeleverde SUMP.

Projectbeheerders – beheren de implementatie van het product en houden zich aan de beperkingen opgelegd door de projectraad.

Werkpakketleider – verantwoordelijk voor het leveren van bepaalde elementen van het project, bijv. de gegevensinput, mogelijk via contact met institutionele partnerorganisaties.

Het organogram illustreert een voorbeeldstructuur en de hiërarchische niveaus voor besluitvorming in het kader van de SUMP-implementatie in West Yorkshire.

Figuur 7: Organogram van het projectbeheer

Bron: WYCA





3.4.2 Verdeling en toewijzing van middelen

De middelen die vereist zijn om een SUMP op te leveren, zijn niet noodzakelijk allemaal te vinden in één enkele instelling. Bovendien kan er sprake zijn van aanzienlijke hinderpalen. Bijgevolg moeten taken en informatie gedeeld worden, mogelijk tussen diverse partnerinstellingen.

In het kader van het 'DISTILLATE-project' in het VK ('Design and Implementation Support Tools for Integrated Local Land use, Transport and the Environment' of 'Tools ter ondersteuning van het ontwerp en de implementatie van projecten voor geïntegreerde ruimtelijke ordening, vervoer en milieu') werden verschillende hinderpalen geïdentificeerd waarmee de lokale autoriteiten geconfronteerd worden bij de oplevering van projecten, bijv. op het gebied van middelen en financiering. Er werd een 'DISTILLATE-toolkit' ontwikkeld met een reeks strategieën en processen om deze hinderpalen te overkomen.

Nog een fundamenteel aspect van een doeltreffende projectimplementatie is het vastleggen van mijlpalen voor het delen van middelen. Coöperaties hebben mogelijk een drukkere agenda dan andere partners, waardoor middelen niet correct verdeeld worden en noodzakelijke gegevens niet op tijd beschikbaar worden gemaakt. Mijlpalen en tussentijdse deadlines vastleggen kan dan ook nuttig zijn om problemen of tekortkomingen te identificeren op het gebied van gegevensverzameling.

Gegevens

De ontwikkeling van een SUMP kan gepaard gaan met een grote hoeveelheid gegevens over economie, geosociale aspecten, gezondheidszorg en milieu, evenals vervoers- en reisgegevens. Deze uiteenlopende informatie wordt maar zelden op eenzelfde locatie opgeslagen, waardoor een aantal interne en externe organisaties middelen moeten delen. De projectbeheerders moeten alle partners aansporen om hun gegevens te delen met de andere partners,

en ze moeten zich ervan vergewissen dat er geschikte kanalen zijn opgezet om alle aanvragen te verwerken.

Soms kunnen er conflicten ontstaan of zijn partners niet bereid een bijdrage te leveren om vertrouwelijkheidsredenen. De vertrouwelijkheid van gegevens moet steeds gerespecteerd worden en er moet voorzichtig mee worden omgegaan om problemen te vermijden tussen de samenwerkende partners. Bij elke gegevensaanvraag moet dan ook altijd duidelijk vermeld worden waarvoor de gegevens noodzakelijk zijn. Hierbij moeten de voordelen van het gebruik van de gegevens uiteengezet worden en moet uitgelegd worden hoe de gegevens worden gebruikt en opgeslagen door de SUMP-autoriteit. Vervolgens kunnen de partners samen beslissen hoe de gegevens worden verzameld en gedeeld (platform, processen enz.), zodat alle partners steeds kunnen terugvallen op één gemeenschappelijke gegevensset.

Financiële middelen

Door de verschillende nationale wettelijke kaders en interne procedures binnen de deelnemende organisaties kan geen eenvormige methodologie toegepast worden voor de financiering van de SUMP-voorbereiding. De toewijzing van budgetten is een heel gevoelig onderwerp en moet dan ook voorzichtig aangepakt worden om conflicten te voorkomen en een doeltreffende samenwerking te garanderen doorheen het volledige SUMP-proces. Het spreekt voor zich dat een transparant budget hierbij een sleutelrol speelt. Geld toewijzen aan partners of taken binnen het SUMP-partnerschap biedt diverse voordelen.

Ten eerste is het een slimme manier om partners doeltreffend te betrekken bij het initiatief, omdat hun bijdrage wordt gekoppeld aan een reële beloning. Ten tweede stelt het de projectbeheerders in staat de partners inzicht te geven in eventuele financiële beperkingen van het SUMP-proces.



3.4.3 Toewijzing van taken en verantwoordelijkheden

Institutionele samenwerking is erg relevant in het kader van de SUMP-voorbereiding omdat de interne of externe steun van een partner noodzakelijk kan blijken voor de ontwikkeling van specifieke elementen van het project. Dit geldt vooral voor aspecten waarbij een gebrek aan interne kennis of specifieke vaardigheden de kwaliteit van de output kan aantasten, of wanneer

het langer zou duren om een bepaalde taak intern te proberen uit te voeren. De bijdrage van een expert kan een meerwaarde betekenen voor het SUMP dankzij een nieuwe aanpak of een nieuw perspectief voor belangrijke kwesties. Enkele aspecten van het plan waarvoor een deskundige kan worden ingeschakeld, zijn goederentransport, verbeteringen op het gebied van een specifieke vervoersmethode en de verbetering van de luchtkwaliteit. De input van partners kan ook nuttig zijn bij het verzamelen van gegevens of bewijsmateriaal.

Bij het toewijzen van taken moet dan weer rekening gehouden worden met de volgende factoren: het benodigde personeel en de nodige financiering, vaardigheden en knowhow. De projectbeheerders moeten bepalen welke teams over voldoende middelen beschikken om de beoogde output te leveren. Ze kunnen bovendien gebruikmaken van specifieke tools voor projectbeheer om het geschikte personeel voor elke taak te vinden en om te bepalen in hoeverre de geselecteerde partners betrokken moeten worden bij het implementatieproces. Het 'RASCI-model' is een voorbeeld van een selectietool voor projectbeheerders waarbij voor elke taak een onderscheid wordt gemaakt tussen vijf groepen stakeholders.

R – Responsible (verantwoordelijk): de partner is verantwoordelijk voor het afwerken van de taak.

A – Accountable (eindverantwoordelijk): de partner is verantwoordelijk voor de resultaten van de taak.

S – Supporting (ondersteunend): de partner levert input die de verantwoordelijke kan helpen bij het afwerken van de taak.

C – Consulted (geraadpleegd): de partner moet feedback leveren waarmee ook rekening wordt gehouden.

I – Informed (geïnformeerd): de partner moet op de hoogte gehouden worden van de voortgang van de projectontwikkeling.

Enmaal de verschillende taken zijn toegewezen, moet een specificatiedocument of een nota opgesteld worden waarin de output, relevante gegevens, tijdschema's, achtergrondinformatie en kosten duidelijk worden vermeld. Dit geeft een duidelijk beeld van de input van elke deskundige. Deze documenten zijn dan ook essentieel om te garanderen dat de output wordt opgeleverd binnen de afgesproken deadlines, en dat alles klaar en duidelijk is.

Ten slotte moeten regelmatig updatevergaderingen ingepland worden om na te gaan hoe het gesteld is met de input van alle partners betrokken bij het implementatieproces.



4 Verruim uw horizon

We hopen dat u deze handleiding nuttig vond en dat u een goed inzicht hebt verkregen in het proces van institutionele samenwerking voor duurzame mobiliteitsplanning in stedelijke gebieden. Wilt u uw horizon verder verruimen? Ontdek dan het aanvullende materiaal bij deze handleiding, dat u op de CH4LLENGE-website vindt.

- **Brochure met beknopte feiten en weetjes:** een samenvatting van de redenering achter het proces van institutionele samenwerking, en een overzicht van de voornaamste stappen om een doeltreffend partnerschap op te zetten in het kader van duurzame mobiliteitsplanning in stedelijke gebieden.
- **Onlinecursus:** een interactieve onlinecursus over samenwerking tussen en binnen organisaties bij de ontwikkeling en implementatie van een SUMP.
- **Nationale profielen van de deelnemers aan het CH4LLENGE-project:** een analyse van de politieke, juridische, sociale en technische verschillen op het gebied van institutionele samenwerking in België, Duitsland, Frankrijk, Hongarije, Kroatië, Polen, Roemenië, Tsjechië en het VK.

Wilt u meer informatie over institutionele samenwerking in het kader van de ontwikkeling en implementatie van een SUMP? Dan zijn de praktijkgebaseerde tools hieronder zeker meer dan nuttig:

- **Het 'DISTILLATE' onderzoekprogramma'** (www.distillate.ac.uk) Forrester, J. (2008), The DISTILLATE Guide to Cross-Sectoral and Intra-organisational Partnership Working for Sustainable Transport Decision Making
- **Het 'GUIDEMAPS-project'** Kelly, J. et al. (2014), Successful transport decision-making A project management and stakeholder engagement handbook Volume 1: Concepts and Tools

- **De SUMP-richtlijnen** Rupprecht Consult (2014), Guidelines. Developing and Implementing a Sustainable Urban Mobility Plan
- **Het 'EPTA-project'** (www.eptaproject.eu) EPTA project (2014), Position Paper & Guidelines
- **Het 'KonSULT-project'** (www.konsult.leeds.ac.uk/dmg) KonSULT project (2014), Decision Makers' Guidebook

In het kader van het CH4LLENGE-project werden bovendien een hele reeks nuttige tools ontwikkeld rond duurzame mobiliteitsplanning in stedelijke gebieden. Deze instrumenten streven ernaar mobiliteitsplanners te helpen bij de ontwikkeling van een SUMP en hun mobiliteitsplanningsprocessen verder te optimaliseren.

- **SUMP-zelfevaluatie:** een gratis onlinetool die de planningsautoriteiten in staat stelt om na te gaan of hun mobiliteitsplan in lijn is met het SUMP-concept van de Europese Commissie.
- **SUMP-glossarium:** meer dan 120 vaktermen en afkortingen op het gebied van duurzame mobiliteitsplanning in stedelijke gebieden met een beknopte definitie.
- **CH4LLENGE-curriculum:** een overzicht van de belangrijkste elementen die aan bod moeten komen tijdens trainingssessies rond het SUMP en de vier kernuitdagingen.
- **Onlinecursus 'SUMP Basics':** een uitgebreide onlinecursus voor SUMP-werkers over het SUMP-concept en de procedurevereisten voor de SUMP-cyclus.
- **Wikipedia-artikel:** help ons het Wikipedia-artikel aan te vullen over SUMP's dat oorspronkelijk werd gepubliceerd door het CH4LLENGE-team.

Neem voor meer informatie een kijkje op www.sump-challenges.eu



5 Referenties

De drie andere CH4ALLENGE-handleidingen

Gühnemann (2016) SUMP-handleiding voor controle- en evaluatie: De impact van maatregelen meten en de mobiliteitsplanningsprocessen evalueren. Beschikbaar op:

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

May (2016) SUMP-handleiding voor de selectie van maatregelen: Het selecteren van de meest effectieve maatregelenpakketten voor duurzame mobiliteitsplannen. Beschikbaar op:

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

Rupprecht Consult (2016) SUMP-handleiding voor participatie: Burgers en stakeholders actief betrekken bij de ontwikkeling van duurzame mobiliteitsplannen in stedelijke gebieden. Beschikbaar op:

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

Andere relevante bronnen

Balant, M. (2016) Roadmap towards SUMP - Guidance on the SUMP preparation process for CH4ALLENGE Starter Follower Cities. Available from:

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

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

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

Cré, I., & Mourey, T. (2015) CH4ALLENGE National profiles. Available from:

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

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

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

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

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

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

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

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

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



6 Terminologielijst

Term	Definitie
Samenwerking	Samenwerking in het kader van de SUMP-planning staat centraal in het SUMP-proces, dat communicatie en samenwerking promoot tussen organisaties, zowel via verticale als horizontale integratie.
Integratie (geïntegreerde planning)	Geïntegreerde planning verwijst naar samenwerking binnen en tussen organisaties bij de ontwikkeling en implementatie van een plan. Hierbij kunnen doelstellingen en beleidslijnen op elkaar afgestemd worden, en kan het noodzakelijk zijn om knowhow, gegevens, (financiële) middelen en competenties te delen.
Interdisciplinair	Een interdisciplinair planningsproces, programma of project bestrijkt meer dan één vakgebied of sector (bijv. vervoer, gezondheidszorg, milieu, beleid, techniek en psychologie).
Belangrijke stakeholder	Belangrijke stakeholders zijn personen of organisaties die politieke, regelgevende, functionele of financiële bevoegdheden hebben, en ook beschikken over relevante competenties.
Leiderschap	Leiderschap verwijst naar het aansturen van een groep personen/organisaties, of de vaardigheid om deze taak op zich te nemen. Er zijn verschillende soorten leiderschap, van democratisch tot meer gezaghebbend.
Aangrenzende autoriteit	De autoriteit van een andere deelgemeente, stad of provincie, of van een verschillend district binnen het functioneel gebied of het grondgebied van de stad die het SUMP in kwestie voorbereidt en implementeert.
Organogram / organisatieschema	Een organogram is een grafische voorstelling van de structuur van een of meer organisaties, waarin de onderlinge relaties tussen departementen en de rollen van het personeel duidelijk worden geïllustreerd.
Partnerschap	Elke overeenkomst tussen twee of meer partijen om samen te werken en samen het SUMP op te leveren. In deze handleiding verwijst de term 'partnerschap' niet naar een specifieke samenwerkingsstructuur, maar naar eender welk samenwerkingsverband.



Term	Definitie
(Lokale) planningsautoriteit	Een openbare autoriteit, bijvoorbeeld een stad, provincie of gemeenteraad, die de bevoegdheid en verantwoordelijkheid heeft om een SUMP te ontwikkelen, en dan ook instaat voor de voorbereiding, implementatie en evaluatie van het mobiliteitsplan.
Projectbeheerders	Eén of meer projectbeheerders uit de planningsautoriteit zijn verantwoordelijk voor het beheer van het volledige SUMP-proces. Het proces van institutionele samenwerking moet als een 'project' beheerd worden, vandaar de term 'projectbeheerders'.
RASCI-matrix	De RASCI-matrix is een tool die projectbeheerders in staat stelt de rollen en verantwoordelijkheden te bepalen van verschillende organisaties en individuen in het kader van complexe structuren. 'RASCI' is een acroniem voor de vijf kerncriteria die gewoonlijk worden gebruikt: 'Responsible' (verantwoordelijk), 'Accountable' (eindverantwoordelijk), 'Supporting' (ondersteunend), 'Consulted' (geraadpleegd) en 'Informed' (geïnformeerd).
Middelen	De financiële en materiële middelen, het personeel en andere instrumenten waarvan een partner of organisatie kan gebruikmaken om een bepaalde taak te voltooien.
SUMP-proces	De volledige SUMP-cyclus, met inbegrip van een analyse van de baselijnomstandigheden, de definitie van het SUMP-proces, de ontwikkeling van visies, doelstellingen, scenario's en streefwaarden, evenals de voorbereiding en implementatie van het plan.



Over CH4LLENGE

Het project 'CH4LLENGE - De meest dringende uitdagingen aanpakken binnen duurzame stedelijke mobiliteitsplanning' (2013-2016) is gefinancierd door de EU en focust op vier grote uitdagingen bij de ontwikkeling van een SUMP ('Sustainable Urban Mobility Plan' of duurzaam mobiliteitsplan in stedelijke gebieden) in Europa.

 Participatie	Lokale stakeholders en burgers actief betrekken bij de mobiliteitsplanning
 Samenwerking	Verbetering van de geografische, politieke, administratieve en interdepartementale samenwerking
 Maatregelselectie	Identificatie van het meest geschikte maatregelenpakket om de beleidsdoelstellingen van een stad te bereiken
 Controle en evaluatie	Evaluatie van de impact van maatregelen en van het mobiliteitsplanningsproces

Bij het CH4LLENGE-project werden negen Europese partnersteden betrokken, evenals 30 steden die niet onder het consortium vallen. Deze steden zetten zich telkens in om hun mobiliteitsplanning te verbeteren en vertegenwoordigen een waaier aan culturen en contexten in het kader van stedelijke mobiliteitsplanning. De CH4LLENGE-steden worden ondersteund door een groep organisaties met uitgebreide ervaring op het gebied van mobiliteitsplanning en SUMP's.

Voor elke uitdaging analyseerden de projectsteden hun lokale mobiliteitsituatie. Vervolgens ontwikkelden ze nieuwe strategieën om hun stedelijke mobiliteitsproblemen aan te pakken, en in het kader van proefprojecten testten ze oplossingen om de hinderpalen weg te werken voor participatie, samenwerking, maatregelselectie, controle en evaluatie.

De resultaten van het CH4LLENGE-project bieden nuttige inzichten, zowel aan steden met uitgebreide ervaring in geïntegreerde vervoersplanning als aan steden die voor het eerst een SUMP-proces willen opzetten.

De CH4LLENGE-kits

Er werden vier CH4LLENGE-kits ontwikkeld op basis van de resultaten van de CH4LLENGE-trainingsactiviteiten met lokale en nationale planningsautoriteiten, ervaringen in het kader van andere nationale en Europese SUMP-initiatieven, en de CH4LLENGE-proefprojecten in de deelnemende partnersteden. Elke kit focust op een specifieke uitdaging en omvat een uitgebreide handleiding, een brochure en een interactieve cursus. De handleidingen en brochures zijn beschikbaar in het Engels, Duits, Frans, Hongaars, Kroatisch, Nederlands, Pools, Roomeens en Tsjechisch.

Institutionele samenwerking

Samenwerking met institutionele partners in het kader van een SUMP

