

Denkdag Kenniscentrum Vlaamse steden 31/05/2022 – Antwerpen Startnota's en verslagen gespreksgroepen

Startnota 'Digitale transitie'

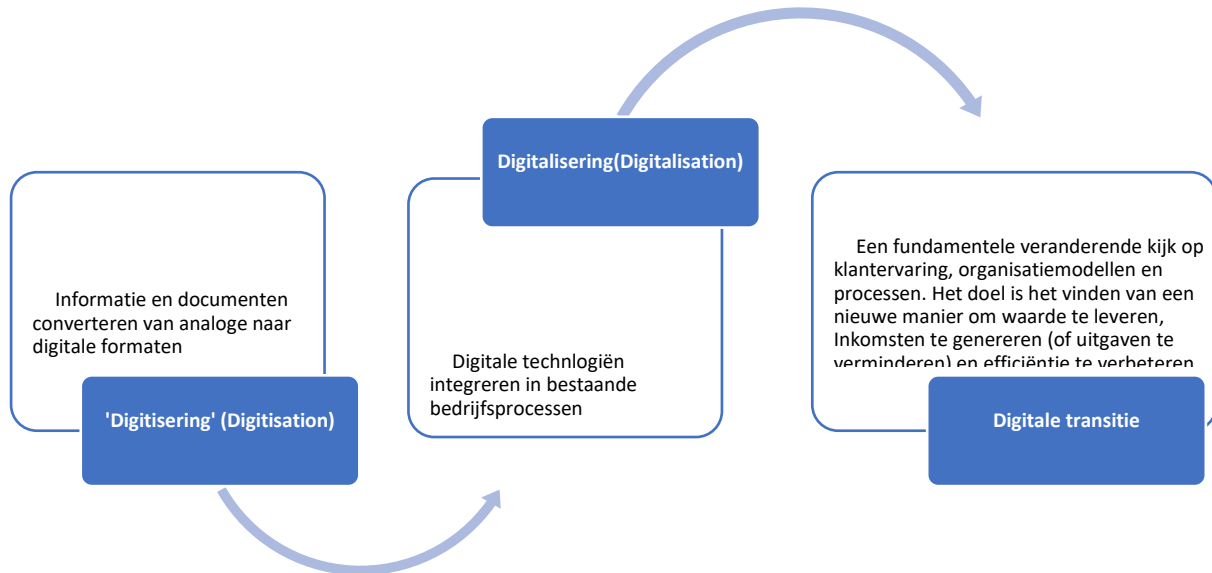
De coronacrisis heeft het belang van een versnelde digitale transitie aangetoond in zowat alle facetten van onze maatschappij. Besturen schakelden over op digitaal vergaderen en er werd maximaal thuisgewerkt. Ook heel wat ondernemers maakten van de nood een deugd en ontwikkelden webshops en online platformen. Het onderwijs zette in op afstandslernen via digitale kanalen en ook onze gezondheidszorg werd uitgedaagd. De centrumsteden en VGC zijn digitaal "wakker" geworden. Overal dringt het besef door dat digitalisering een fundamentele impact heeft op de samenleving, economie en de overheid. Eveneens is er het besef dat digitalisering kansen biedt voor welvaart en welzijn, maar ook gepaard gaat met de nodige uitdagingen. Vandaag worden we overspoeld door initiatieven en projectoproepen maar we missen een strategie voor die digitale transitie die een kader en samenhang biedt voor de digitale projecten van zowel lokale als bovenlokale overheden, bedrijfsleven, We staan voor een heuse digitale transitie die onze manier van werken, lesgeven en krijgen, zorg verlenen, enz. grondig zal hertekenen.

Aan de hand van deze nota willen we samen met stedelijke experts verkennen wat precies de opdracht en scope kan zijn van het programma 'Digitale transitie' binnen de werking van het Kenniscentrum.

Wat is digitale transitie?

Digitale transitie gaat verder dan digitalisering

Onmiskenbaar is digitalisering een belangrijk onderdeel van digitale transformatie. Sterker nog, klassiek is het de eerste stap richting transformatie. We kunnen in deze evolutie ruwweg drie fases onderscheiden: Digitisering, Digitalisering en Digitale transitie.



Waar digitalisering slechts invloed heeft op een stukje (een specifiek proces) van de organisatie, heeft digitale transitie organisatiebreed impact. Je kunt zeggen dat het meer met transformatie dan met digitaal te maken heeft. Het gaat er vooral om dat je als organisatie wendbaar bent en je kunt aanpassen aan snel veranderende context en behoeften van je 'klanten'. Daarvoor zal de integratie van digitale technologieën alleen niet volstaan, het vraagt om een integrale transformatie van bedrijfsprocessen en organisatiemodellen. Digitale transitie kent altijd een interne en externe focus en moet vanuit beiden invulling krijgen.

1. Extern: De klantenervaring moet een nieuwe invulling krijgen.
2. Intern: De digitale transitie moet steeds doorgevoerd worden in de hele organisatie:
Wat betekent dat aan veranderingen in de organisatieverandering?

Extern

De digitale transitie moet zorgen voor een radicaal andere klantervaring. We staan voor de opdracht de toegankelijkheid, kwaliteit en efficiëntie van onze diensten te verbeteren. Die worden vlotter toegankelijk (7 op 7, 24 op 24, ook beschikbaar op mobiele toepassingen) en gepersonaliseerd op maat (met ook een automatische toekenning van rechten). We zorgen daarbij onder meer ook voor tijdswinst door kortere administratieve procedures, vereenvoudiging van procedures en informatiestromen en efficiëntere handhaving.

Belangrijke vaststelling op dit moment is dat de digitalisering van onze dienstverlening in de praktijk niet altijd de toegankelijkheid verhoogt. Al te vaak wordt onze publieke opgave om de dienstverlening te garanderen voor alle burgers, bezoekers, gebruikers, ... daarbij uit het oog verloren. Een nieuw vormgegeven klantervaring wordt maximaal e-inclusief en plaatst de gebruiker centraal.

Intern

Een digitale transformatie heeft invloed op verschillende aspecten van de organisatie, de ene al eenvoudiger te veranderen dan de andere. Een digitale transformatie treft alle delen van de organisatie, haar producten, processen en alle 'stakeholders'.

1. Processen (het veranderen en aanpassen van kernprocessen en workflows, die vaak al lang bestaan)
2. Infrastructuur (IT-systemen, huisvesting, ...)
3. Organisatie en cultuur (medewerkers en alle andere ‘stakeholders’) van de organisatie
4. Bedrijfsmodellen (nieuwe werkmodellen en andersoortige producten)

Bouwstenen van een digitale transformatie
--

Om zicht te krijgen op alle onderdelen van de digitale transformatie hebben we getracht een aantal bouwblokken van de digitale transformatie te definiëren.

De bouwstenen werden door ons al gekoppeld aan een aantal vraagstukken, opgaven, kwesties.

Visie
Duidelijke visie op het doel van de transitie
Digitalisering als hefboom voor moderne publieke diensten
Digitalisering als drijver voor organisatieverandering?
De visie communiceren
...
Strategie
Het managementteam beslist in welke mate digitalisering wordt geïntegreerd in de bedrijfsstrategie en hoe dit zal gebeuren.
Stelt ambities voor korte, middellange en lange termijn
Bepaalt de koers voor de ondersteunende diensten (ICT, HR,...). Zij spelen een sleutelrol bij de implementatie van de bedrijfsstrategie naar de werkvloer.
In kaart brengen van de belangrijkste drijvende krachten en voorwaarden voor een succesvolle transitie. Om goed te kunnen sturen moet je weten in welk krachtenveld je opereert. In elk transitie-initiatief krijg je te maken met fundamentele economische, financiële, juridische en sociale barrières.
Digitale transitie neemt veel tijd in beslag en vraagt heldere keuzes. Wat moet er eerst en wat kan er als laatste? Wat betekent dit voor de medewerkers? Daarnaast spelen allerlei zaken als financiering, integratie van verouderde IT-systemen en -software ook nog eens een rol.
Een gevoel van urgentie creëren of benoemen
...

Klanten
Een van de belangrijkste stakeholders in de transitie zijn de ‘klanten’, de gebruikers van de (stedelijke) dienstverlening en afnemers van de bijhorende producten.
Inzetten op User centered design bij de ontwikkeling van nieuwe producten of diensten waarbij de noden, wensen en beperkingen van de eindgebruiker centraal staan in elk stadium van het designproces en de focus ligt op bruikbaarheid (‘usability’).
Betrokkenheid van de gebruikers verhogen.
Bij verdere digitalisering zijn omkaderende maatregelen nodig voor het verzekeren van de toegankelijkheid en gebruiksvriendelijkheid van de publieke dienstverlening voor alle soorten gebruikers, ook voor wie niet of minder digitaal vaardig is. Er is daarbij aandacht voor kansengroepen en nieuwe kwetsbaren, er wordt gezorgd voor e-inclusie.
...
Waardepropositie
De overheid moet zorgen voor beleidsprocessen en regelgeving die beter en sneller inspelen op nieuwe ontwikkelingen en nieuwe vormen van beleid en regelgeving inzetten.
De regelgeving moet innovatievriendelijk en toekomstbestendig zijn en beter kunnen omgaan met de inherente onzekerheid en snelheid van innovaties. daarbij moeten we de voortrekkersrol en voorbeeldfunctie van de overheid daadwerkelijk opnemen.
Burgers en ondernemingen moeten door digitale toepassingen een beter zicht krijgen op de processen die voor hen lopen bij de overheid zodat de transparantie van de dienstverlening vergroot en waardevolle suggesties kunnen worden gedaan over hoe het proces zou kunnen worden verbeterd of beter worden afgestemd op de werkelijke behoeften.
Digitale technologie moet worden ingezet om de participatie aan aspecten als planning, budgettering en beleidsvorming te verhogen (e-democratie).
...
Innovatievermogen
Innovatie en organisatieverandering ondersteunen en werk maken van cocreatie en open innovatie bij de overheid.
We gaan naar overheden die zichzelf reorganiseren rond gebruikersverwachtingen en - behoeften in plaats van volgens een eigen interne logica en indeling van het overheidsapparaat.
...
(Interne en externe) partnerschappen

Om een transitie-initiatief te doen slagen is een netwerk van welwillende partijen noodzakelijk. Identificeer daarom alle relevante partijen en beoordeel hun bereidheid tot samenwerking.
Het is belangrijk om vast te stellen welke partijen meer óf minder van belang kunnen zijn en welke ‘slechts’ onderdeel willen zijn van de verandering.
Identificeer alle relevante partijen, bepaal hun rol in de verandering en beoordeel hun bereidheid tot samenwerking. Je kunt daarbij de partijen grofweg opdelen in drie groepen: de primaire partijen, meewerkende partijen en ondersteunende partijen.
Focussen op de primaire partijen en betrek en informeer tegelijkertijd de meewerkende partijen regelmatig.
Een krachtige leidende coalitie vormen.
...
Manier van werken
Een samenwerkingsgerichte bestuurscultuur installeren en klassieke silo's in de organisatie doorbreken. Dat kan door het beleid rond digitalisering te koppelen aan andere maatschappelijke doelstellingen op het vlak van innovatie, werk, onderwijs, inclusie, armoede, zorg, klimaatverandering, mobiliteit, enz.
De manier van ‘diensten verlenen’ zal veranderen: de online en digitale publieke dienstverlening moet verder worden uitgebouwd.
Korte termijn overwinningen plannen en creëren.
Consolideer verbeteringen en bewerkstellig meer verandering.
Institutionaliseer nieuwe benaderingen.
In een continue veranderende wereld is digitale transitie geen eenmalige upgrade, effectieve digitale transformatie houdt nooit op.
Bij een geslaagde transformatie is de hele organisatie doordrongen van een nieuwe way of life.
...
Data en Technologie
Structuur brengen in data en technologie: Data-infrastructuur, -architectuur en -governance.
Structuur brengen in data en technologie: Structuur in de technische infrastructuur en de veelheid aan platformen.
Privacy en informatieveiligheid

Cyberveiligheid
...
Mensen
Toekomstgerichte competenties en talent ontwikkelen, aantrekken en behouden door in te zetten op de 21st century skills: kritisch en creatief denken, probleemoplossend vermogen, omgaan met informatie, ICT-basisvaardigheden, mediawijsheid, communiceren, samenwerken, sociale en culturele vaardigheden (burgerschap), zelfregulering ...
Toekomstgericht omgaan met de impact van de transitie op het menselijk kapitaal van de organisatie. Transitie zorgt voor jobcreatie maar ook -destructie en ook een andere job invulling door nieuwe vereisten m.b.t. kennis en vaardigheden.
Meer aandacht voor de implicaties van digitalisering op het menselijk kapitaal binnen ondernemingen biedt bijkomende mogelijkheden om maximaal in te spelen op de kansen en uitdagingen van de digitalisering.
De transformatie moet in overeenstemming zijn met de cultuur en waarden van de organisatie. Een intern verlies aan vertrouwen in die organisatiecultuur kan invloed hebben op de productiviteit, de initiatieven en het welzijn van de medewerkers. De organisatorische transformatie kan daarom het best worden bereikt door samenwerking en open discussie over hoe de transformatie invloed zal hebben op rollen en workflows.
...

Een programma ‘Digitale transitie’ binnen de werking van het Kenniscentrum

Aan de hand van voorgaande nota willen we samen met stedelijke experts verkennen wat precies de opdracht en scope moet zijn van het programma ‘Digitale transitie’ binnen de werking van het Kenniscentrum.

Daarbij een aantal belangrijke vragen:

1. Is het onderscheid tussen digitalisering en digitale transitie hierboven helder geformuleerd? En kan je je daar in vinden? Wat vind je interessant, wat ontbreekt en zou je toevoegen, wat zou je veranderen?
2. En is het dan digitale transitie die centrumsteden/VGC op het oog hadden bij het voorstellen van de nieuwe thema’s voor de volgende 5 jaar of ging het toch meer over capaciteitsopbouw rond digitalisering 2.0?
3. Als je de lijst met opgesomde bouwstenen overloopt, zijn dat volgens jou de juiste bouwstenen voor een digitale transitie. Zijn er bouwstenen die ontbreken?

4. De bouwstenen hoger in de tekst werden door ons al gekoppeld aan een aantal vraagstukken, opgaven, kwesties.
 - Kan je je daar in vinden?
 - Welke vind je hier niet op hun plaats en waarom?
 - Welke bouwstenen zou je willen toevoegen?
 - Welke bijkomende vraagstukken, opgaven, kwesties zou je willen toevoegen?

5. Welk van de opgelijste bouwstenen zijn volgens jou de belangrijkste onderdelen van de digitale transitie waarover kennis of capaciteit ontbreekt in jouw stad/VGC en kunnen we hierrond samenwerken? Hoe moet zo'n samenwerking er dan uitzien?

6. De afgelopen jaren zijn onderdelen van de digitale transitie stilaan de agenda van de werking van het Kenniscentrum binnengeslopen. In een aantal programmasporen komen data, digitalisering maar ook andere aspecten van de digitaliseren zoals e-inclusie en non-take up prominent op de agenda. Belangrijk vraag is hoe deze afzonderlijke sporen in het meerjarenprogramma zich kunnen verhouden tot een werkspoor digitale transitie in de opstartende meerjarenwerking 2022-2026.
Hoe verhoudt een programma digitale transitie zich tot alle eerder gestarte data- en transitie-initiatieven gestart door het Kenniscentrum?
 - De werkgroep OBMi
 - Het speerpuntenprogramma rechten
 - Het project Datapedia
 - De City Deal e-inclusion by design
 - Het verkennend traject datawarehouse

Aan de hand van de vooraf aan de deelnemers bezorgde discussienota wilden we samen met stedelijke experts verkennen wat precies de opdracht en scope moet zijn van het programma 'Digitale transitie' binnen de werking van het Kenniscentrum. Dat deden we aan de hand van een aantal vragen.

Verslag gespreksgroep 'Digitale transitie' – groep 1

Definitie

Is het onderscheid tussen digitalisering en digitale transitie hierboven helder geformuleerd? En kan je je daar in vinden? Wat vind je interessant, wat ontbreekt en zou je toevoegen, wat zou je veranderen?

En is het dan digitale transitie die centrumsteden/VGC op het oog hadden bij het voorstellen van de nieuwe thema's voor de volgende 5 jaar of ging het toch meer over capaciteitsopbouw rond digitalisering 2.0?

Iedereen in de gespreksgroep is het eens met het voorgestelde verschil tussen digitalisering en digitale transitie. Bij de transitie wordt breder gekeken dan louter naar processen. De stad gaat op zoek naar de rol die ze heeft te vervullen en de transitie moet daar bij passen. De transformatie

kan daarom enkel slagen als ze gekoppeld is aan een duidelijke missie en visie. Op dit moment wordt nog te vaak gedacht vanuit individuele processen binnen strikt afgelijnde silo's. Bij een succesvolle transitie wordt organisatiebreed ingezet op transitie en worden silo's doorbroken. Hoewel iedereen de definities onderschrijft is het ook duidelijk dat de transitie overal nog aan het begin staat. Heel wat steden missen een breder kader voor deze transitie en gaan op zoek naar ondersteuning en goede voorbeelden.

Het is voor iedereen duidelijk dat klantgerichtheid en het verbeteren van de ervaring van de klant centraal staan in de digitale transitie. Toch wordt er opgemerkt dat dit niet de enige insteek mag zijn. Ook de eigen medewerkers zijn belangrijk in denkoefeningen over transitie. Steden geven hierbij ook aan dat het vinden en houden van geschikte profielen niet eenvoudig is.

Hoewel gewaarschuwd wordt voor een verzuilde aanpak, in silo's, kan een end-to-end aanpak van een proces of dienstverlening toch interessant zijn om een nieuwe mindset of manier van werken te introduceren en te leren werken vanuit de klantbeleving.

Een aantal steden (Antwerpen, Mechelen, ...) introduceerden een klankbordgroep waar elk project met een digitale component passeert. Door de multidisciplinaire samenstelling van de groep ontstaat een kritisch constructieve houding en wordt allesbehalve domeingericht gewerkt. Een idee passeert de groep eerst in de ideeënfase, daarna wordt het projectplan voorgelegd en aan het einde worden de resultaten samen met de klankbordgroep geëvalueerd. In Leuven wordt gewerkt met programmamanagers. Een team van drie medewerkers evalueert projecten vanuit verschillende rollen en bewaakt de compatibiliteit met de stadsbrede visie.

Wanneer op zoek gegaan wordt naar trekkers voor de transitie komen er uiteenlopende antwoorden. Het is voor iedereen duidelijk dat een trekker moet kunnen werken over diensten heen en daarbij ook voldoende mandaat (of ruggensteun) moet krijgen om knopen door te hakken. Vaak komen we bij lokale besturen dan terecht bij de 'usual suspects'. Op dat moment is het belangrijk deze mensen vrij te maken voor hun rol in de transitie en te ondersteunen door opleidingen. Een goed HR-beleid is hier cruciaal.

Daarnaast speelt ook het management in de stad een belangrijke rol. Zij onderschrijven de visie, dragen die uit en staan aan de basis van een goede strategie. Nogal te vaak hebben de leden van managementteams de neiging om elk vanuit de eigen silo te kijken. Tijdens het gesprek wordt geopperd om het Kenniscentrum een rol te geven in het uitdragen van de boodschap en het 'opvoeden' van de managementteams.

Daarnaast moeten we zorgen dat iedereen dezelfde taal spreekt, bijvoorbeeld door inspirerende praktijken te delen.

Bouwstenen

Als je de lijst met opgesomde bouwstenen overloopt, zijn dat volgens jou de juiste bouwstenen voor een digitale transitie. Zijn er bouwstenen die ontbreken?

De bouwstenen hoger in de tekst werden door ons al gekoppeld aan een aantal vraagstukken, opgaven, kwesties.

Kan je je daar in vinden?

Welke vind je hier niet op hun plaats en waarom?

Welke bouwstenen zou je willen toevoegen?

Welke bijkomende vraagstukken, opgaven, kwesties zou je willen toevoegen?

Welk van de opgelijste bouwstenen zijn volgens jou de belangrijkste onderdelen van de digitale transitie waarover kennis of capaciteit ontbreekt in jouw stad/VGC en kunnen we hierrond samenwerken? Hoe moet zo'n een samenwerking er dan uitzien?

Bij de evaluatie van de bouwblokken werd onmiddellijk opgemerkt dat een aantal bouwblokken een erg bedrijf gerelateerde insteek hebben. Het zijn niet per definitie verkeerde bouwblokken, maar ze kunnen beter hier en daar wat hernoemd of aangepast worden aan een overheidscontext. Zo wordt 'waardepropositie' bijvoorbeeld beter maatschappelijk winst of meerwaarde.

Daarnaast wordt gesuggereerd om eerder te werken met een framework, wat het beheersen van de transitie vergemakkelijkt. Daarbij kan gestart worden van bestaande frameworks die aangepast worden naar de context van een lokaal bestuur. Toch is niet iedereen gewonnen voor dat idee. Er wordt daarbij te snel van uit gegaan dat in de steden een cultuur van frameworks bestaat. Het wordt voor steden lastig in te schatten wat zal werken en wat niet. Daarnaast laat deze aanpak weinig ruimte voor flexibiliteit.

Mogelijk is de aanpak die gevolgd werd in de taskforce datawarehouse, waar uiteindelijk vooral synergie gevonden werd in de verschillende datagerelateerde uitdagingen waar steden en de VGC voor staan, een betere aanpak.

Het is echter voor iedereen duidelijk dat de basis voor om het even welke set van bouwstenen, kapstukken of framework een visie aan de basis staat. Vraag daarbij is of kan gewerkt worden aan een gezamenlijk visie, werkbaar voor de 13 centrumsteden en de VGC, die voldoende vrij is om te passen bij elke lokale context. De visie moet daarbij de (duur van) een meerjarenplan overstijgen zodat de transitie duurzaam wordt ingezet en kan worden volgehouden.

Belangrijk in deze oefening is een nulmeting. Een inventarisatie waarbij de versnipperde aanpak in de organisatie in kaart gebracht wordt, samen met het digitale niveau van de medewerkers. Zo worden de opportuniteiten zichtbaar en ontstaat een zicht op de missing links, tussen projecten maar ook wat betreft de profielen die in de stad ontbreken voor het inzetten op een digitale transitie.

Uit de visie en de nulmeting kan dan een strategie uitgewerkt worden voor de transitie. De deelnemers geven aan daarbij nood te hebben aan een stappenplan of een soort blauwdruk. Die wordt gezien als een soort menukaart waaruit je kan nemen wat je nodig hebt, afhankelijk van waar je staat en wat op dit moment sterktes en zwaktes zijn.

Daarvoor wordt eerst gewerkt aan een gezamenlijk begrippenkader zodat iedereen dezelfde taal spreekt.

Daarnaast is er behoefte aan het uitwisselen van voorbeelden en ervaringen: zo moet een netwerk ontstaan van ervaringsuitwisseling en kruisbestuiving. Het kan daarbij ook gaan over slechte ervaringen, zo worden fouten uit het verleden niet opnieuw gemaakt.

Uiteraard zijn er in dit scenario een aantal front-runners maar ook zij zien de kans groot dat hun plan zal kunnen verbeteren door het uitwisselingsproces.

Daarin is het werken naar end-to-end oplossingen van essentieel belang: het moet gaan over een proces voor een klant of interne gebruiker.

Relatie tot andere programmasporen

De afgelopen jaren zijn onderdelen van de digitale transitie stilaan de agenda van de werking van het Kenniscentrum binnengeslopen. In een aantal programmasporen komen data, digitalisering maar ook andere aspecten van de digitaliseren zoals e-inclusie en non-take up prominent op de agenda. Belangrijk vraag is hoe deze afzonderlijke sporen in het meerjarenprogramma zich kunnen verhouden tot een werkspoor digitale transitie in de opstartende meerjarenwerking 2022-2026.

Hoe verhoudt een programma digitale transitie zich tot alle eerder gestarte data- en transitie-initiatieven gestart door het Kenniscentrum?

- De werkgroep OBMi
- Het speerpuntenprogramma rechten
- Het project Datapedia
- De City Deal e-inclusion by design
- Het verkennend traject datawarehouse

Hoewel de tijd ontbrak om gezamenlijk specifiek in te gaan op deze vraag kwamen tijdens het gesprek een aantal andere trajecten van het Kenniscentrum expliciet aan bod.

Zo wordt een expliciete link gelegd naar, en een opportuniteit gezien in, de City Deal e-inclusie by design. De principes van human centered design, die we zullen toepassen bij het digitaliseren van twee producten of dienstverleningen per stad (of de herziening van eerder gedigitaliseerde producten of dienstverleningen) zijn een belangrijk aspect in de transitie. Zij helpen de gebruiker centraal te stellen. Hierdoor zal de City Deal bijdragen aan de transitie.

Ook de aanpak die werd gevolgd in het verkennen traject datawarehouse inspireert de deelnemers. Er wordt voorgesteld die aanpak (deels) te kopiëren en dus ook voor de digitale transitie te starten met een nulmeting of een inventaris van de stand van zaken en van daaruit op zoek te gaan naar gezamenlijke uitdagingen.

Verslag gespreksgroep 'Digitale transitie' – groep 2

Definitie

Is het onderscheid tussen digitalisering en digitale transitie hierboven helder geformuleerd? En kan je je daar in vinden? Wat vind je interessant, wat ontbreekt en zou je toevoegen, wat zou je veranderen?

En is het dan digitale transitie die centrumsteden/VGC op het oog hadden bij het voorstellen van de nieuwe thema's voor de volgende 5 jaar of ging het toch meer over capaciteitsopbouw rond digitalisering 2.0?

Aan het begin van het gesprek wordt geopperd dat transformatie misschien een beter gekozen woord is dan transitie. De transitie is de overgang, transformatie legt meer de focus op hoe we de overgang maken. Dat past beter bij wat hier gebeurt.

Wanneer we kijken naar hoe transformatie werkt in de bedrijfswereld zien we dat de digitaliteit omarmd wordt en processen heringericht worden in de digitale wereld. De digitale transformatie werkt hier enkel als ze gewenst is, in plaats van verplicht.

Daarnaast is de transformatie een organisatiebrede opdracht: ook een geïsoleerd proces kan je digitaal transformeren, maar vooral de multidisciplinaire aanpak is essentieel. Hier ligt bij veel lokale besturen nog een grote uitdaging.

Een veel gemaakte fout bij digitalisering is dat de administratieve complexiteit van processen mee gedigitaliseerd wordt. Digitale transformatie is bekijken hoe het geheel aan procedures en dus het proces vereenvoudigd en getransformeerd kunnen worden. Daarbij wordt ook steeds de vraag gesteld hoe we analoge dienstverlening kunnen blijven meenemen.

Vaak wordt kosten besparen als belangrijke motivatie voor digitalisering en digitale transformatie naar voor geschoven. Toch is kosten besparen op personeelsinzet een illusie op korte termijn. De transformatie kost ook tijd en effort om iedereen mee te krijgen. Het is dus beter te benadrukken dat de functie van de medewerker door de digitale transformatie opnieuw naar de kern kan evolueren. Door het uitbouwen van een digitale dienstverlening komt opnieuw meer tijd vrij om de kerntaak uit te voeren.

Het is dus belangrijk een goed evenwicht te vinden tussen organisatiebelang, medewerkersbelang en klantenbelang.

Wanneer we kijken naar de trekkers van de transitie dan worden een aantal succesfactoren aangehaald:

- Op een eerste niveau is affiniteit nodig met digitale vraagstukken op niveau van de politieke en administratieve bestuurders van de stad. Daarvoor is een goed verhaal, een narratief, van cruciaal belang.
- Daarnaast is het belangrijk het middenkader in de organisatie mee te krijgen. Zij zorgen voor de relatie tussen management en werkvloer.
- Daarnaast kan een Chief Digital Officer of een centrale dienst de rol van aanjager voor de transformatie opnemen. Er is sterk leiderschap nodig met leidinggevendenden die ruimte hebben om op digitale transformatie te focussen.
- Tenslotte is er nood aan talentontwikkeling in functie van opdrachten en rollen binnen de digitale transitie. Daarbij ligt momenteel nog te vaak de focus op graden.

Bouwstenen

Als je de lijst met opgesomde bouwstenen overloopt, zijn dat volgens jou de juiste bouwstenen voor een digitale transitie. Zijn er bouwstenen die ontbreken?

De bouwstenen hoger in de tekst werden door ons al gekoppeld aan een aantal vraagstukken, opgaven, kwesties.

Kan je je daar in vinden?

Welke vind je hier niet op hun plaats en waarom?

Welke bouwstenen zou je willen toevoegen?

Welke bijkomende vraagstukken, opgaven, kwesties zou je willen toevoegen?

Welk van de opgelijste bouwstenen zijn volgens jou de belangrijkste onderdelen van de digitale transitie waarover kennis of capaciteit ontbreekt in jouw stad/VGC en kunnen we hierrond samenwerken? Hoe moet zo'n een samenwerking er dan uitzien?

Voorafgaand aan het gesprek over de individuele bouwstenen zitten steden met een aantal vragen over hoe moet worden omgegaan met de bouwstenen. De bouwstenen zijn terecht, maar een belangrijke vraag wordt hoe we elkaar meer kunnen helpen in de digitale transformatie.

Eerst vaststelling is dat we helemaal nog niet zo ver staan, een goed werkende portfolio board zoals in sommige steden al is geïnstalleerd bestaat bijvoorbeeld niet overal. Steden zitten vaak, afhankelijk van de individuele bouwsteen, op een ander startniveau. Er zijn vaak nog een aantal basisvoorwaarden die op orde moeten zijn alvorens kan worden gestart. Daarin kunnen steden elkaar zeker inspireren.

Daarnaast is voor de uitrol in de praktijk veel begeleiding nodig, om (het nut van) de transitie uitgelegd en opgestart te krijgen. Steden zien een rol voor het Kenniscentrum weggelegd in het creëren van gezamenlijke inzichten en het creëren van een kader daarrond.

Over de concrete manier van samenwerken is niet altijd iedereen het eens. Waar sommige steden voorstellen om samen te werken rond één concreet topic of project zeggen andere steden meer nood te hebben aan thematische samenwerking, waarin meer ingezet wordt op de fundamenten van de transitie: welke mensen zijn nodig, welke rollen zien we in de organisatie, hoe moet een governance er uit zien, een gezamenlijke digitale strategie, De waarde van het Kenniscentrum kan daarbij zitten in het vinden van gemeenschappelijke delers in de diversiteit van steden en VGC. Daarbij wordt voorgesteld ook goed te kijken naar wat elders (in het buitenland,) gebeurt.

Daarnaast kan het Kenniscentrum ook een rol opnemen als verbinder tussen de verschillende bestuurlijke niveaus en eens soort forum creëren om niveaus samen te brengen.

Aansluitend werd dieper ingegaan op twee specifiek bouwstenen:

- Mensen – Digitale Geletterdheid
Het is voor steden lastig de juiste profielen aan te trekken, er heerst een echte ‘War on Talent’ waarin steden vaak het onderspit delven in de zoektocht naar mensen met specifieke skills. Daarbij wordt aangegeven dat moet ingezet worden op het imago van het lokale bestuur als werkgever. Bijv. Randstad geeft aan dat branding erg belangrijk is bij een jobkeuze.
Mensen zijn immers cruciaal in het verhaal van de transitie, het zal dan ook zaak worden de stad als werkgever aantrekkelijker te maken voor medewerkers.
- Uitwisseling en samenwerking
Vraag blijft hoe we als steden kunnen samenwerken en zaken kunnen uitwisselen. Belangrijke eerste uitdaging is een strategie voor digitale transformatie uitwerken en die uitleggen aan management en politiek. Daarbij moeten binnen de organisatie klassieke silo’s doorbroken worden.
Iedereen heeft nood aan een wervend narratief dat overgebracht wordt naar management en politiek en zo daagvlak creëert voor de digitale transformatie.

Relatie tot andere programmasporen

De afgelopen jaren zijn onderdelen van de digitale transitie stilaan de agenda van de werking van het Kenniscentrum binnengeslopen. In een aantal programmasporen komen data, digitalisering maar ook andere aspecten van de digitaliseren zoals e-inclusie en non-take up prominent op de

agenda. Belangrijk vraag is hoe deze afzonderlijke sporen in het meerjarenprogramma zich kunnen verhouden tot een werkspoor digitale transitie in de opstartende meerjarenwerking 2022-2026.

Hoe verhoudt een programma digitale transitie zich tot alle eerder gestarte data- en transitie-initiatieven gestart door het Kenniscentrum?

- De werkgroep OBMi
- Het speerpuntenprogramma rechten
- Het project Datapedia
- De City Deal e-inclusion by design
- Het verkennend traject datawarehouse

Op dit ogenblik draaien gemeenschappelijke initiatieven vaak rond één zaak, uitdaging of proces. Laat ons dat groter trekken om te kunnen kiezen als organisatie wat best geschikt is. Je zou je architectuur zelf moeten kunnen samenstellen door bouwblokken te kiezen uit een soort market place.

De samenwerking kan er daarbij voor zorgen dat iedereen het makkelijker of efficiënter zelf gedaan krijgt.

Basisvraag blijft of iedereen al beschikt over een digitale transformatie strategie, die als kader nodig is voor je invulling geeft aan andere bouwstenen of een roadmap. De strategie moet bovendien wendbaar zijn, ze kan snel worden omgegooid door omstandigheden.

Daarnaast wordt gedacht aan samenwerken rond één of meer concrete processen die dan gezamenlijk, integraal worden aangepakt. Door samen dingen aan te pakken kan je blokkades opruimen die je niet alleen uit de weg krijgt. Daarbij wordt wel gewaarschuwd het bredere plaatje nooit uit het oog te verliezen.

Samenvattend kunnen we stellen dat digitale strategie niet enkel gaat over het opmaken van een document. Maar over de uitdaging om narratief verkocht en uitgelegd te krijgen aan management, politiek als sponsors en het middenkader. Daarnaast gaat het over de change om alle medewerkers mee te krijgen en begeleiden.

Verslag gespreksgroep 'Digitale transitie' – groep 3

Definitie

Is het onderscheid tussen digitalisering en digitale transitie hierboven helder geformuleerd? En kan je je daar in vinden? Wat vind je interessant, wat ontbreekt en zou je toevoegen, wat zou je veranderen?

En is het dan digitale transitie die centrumsteden/VGC op het oog hadden bij het voorstellen van de nieuwe thema's voor de volgende 5 jaar of ging het toch meer over capaciteitsopbouw rond digitalisering 2.0?

Iedereen in deze groep is het er over eens dat digitale transitie het digitaliseren overstijgt: een proces digitaliseren zonder impact op de organisatie is geen transitie. Bij transitie wordt nagedacht over wat we (nog) wel en niet meer moeten doen en hoe we dit efficiënt kunnen doen. De wereld verandert heel snel en als lokaal bestuur dienen we daar grip op te krijgen. Digitale transitie is identiteit kiezen als lokaal bestuur, waarbij we ons de vraag dienen te stellen of 24/7 dienstverlening een vereiste is. Er dienen beleidskeuzes gemaakt te worden, en dit multidisciplinair.

Voor een transitie is digitalisering strik genomen ook niet altijd nodig, het resultaat kan een totaal ander product zijn, dat dezelfde doelstelling bereikt.

Bij transitie ga je op zoek naar de essentie van je product of dienstverlening: wat heeft de klant nodig en hoe kunnen we dat voorzien op de eenvoudigste manier. Het uitgangspunt is de externe klant, maar ook interne processen zoals IT, HR of financiën, dienen aangepast te worden indien ze efficiënte dienstverlening naar de klant belemmeren. Er is nood aan data en interne transitie om diensten van informatie te voorzien. De burger als klant is maar een deel van het verhaal. Dit kan enkel als de interne processen ook op punt staan. Het interne en externe verhaal zijn daarbij inherent aan elkaar verbonden. Het is daarbij zowel intern als extern belangrijk ook digitaal minder geletterde klanten of medewerkers mee te krijgen in je verhaal. Een evolutie richting persoonlijke, aangepaste dienstverlening kan daarbij helpen.

Vraag blijft daarbij hoe we dit het best vormgeven.

De transitie wordt daarbij ingebed in het beleid van de stad, om de vooropgestelde beleidsdoelstellingen sneller te bereiken.

Bouwstenen

Als je de lijst met opgesomde bouwstenen overloopt, zijn dat volgens jou de juiste bouwstenen voor een digitale transitie. Zijn er bouwstenen die ontbreken?

De bouwstenen hoger in de tekst werden door ons al gekoppeld aan een aantal vraagstukken, opgaven, kwesties.

Kan je je daar in vinden?

Welke vind je hier niet op hun plaats en waarom?

Welke bouwstenen zou je willen toevoegen?

Welke bijkomende vraagstukken, opgaven, kwesties zou je willen toevoegen?

Welk van de opgelijste bouwstenen zijn volgens jou de belangrijkste onderdelen van de digitale transitie waarover kennis of capaciteit ontbreekt in jouw stad/VGC en kunnen we hierrond samenwerken? Hoe moet zo'n een samenwerking er dan uitzien?

In deze gespreksgroep werden de bouwblokken individueel geëvalueerd. In wat volgt proberen we een samenvatting te geven van de feedback per bouwblok.

- Visie

De visie vormt de basis voor de digitale transitie. Het is belangrijk je vooraf af te vragen waarom en hoe we de digitale transitie aanvatten. Er wordt een manier van denken ontwikkeld die als referentie dient voor alles wat je doet. Daarna wordt het zaak iedereen in de organisatie van deze visie te doordringen. Er wordt daarbij geopperd dat een kader met spelregels en voorwaarden in de praktijk soms beter werkt, door de duidelijkheid die

het kan scheppen.

Onvermijdelijk hoort bij de uitrol van een visie een zeker change management, gekoppeld aan empowerment bij mensen die de change uitdragen. Cocreatie kan hierbij ook helpen. Mogelijk is voor het Kenniscentrum een rol weggelegd in het samen uittekenen van een groter kader, met spelregels.

- Strategie

Bij de uitbouw van een strategie is het belangrijk ook het datagedreven aspect te integreren, samen met elementen als mijlpalen/tussenstappen, kosten-batenanalyse, ownership, Data dienen ook bij de waarde propositie opgenomen te worden, als asset, naast bvb personeel of infrastructuur.

Waar de discussietekst spreekt van een belangrijke rol voor het managementteam bij het integreren van de transitie in de bedrijfsstrategie ziet de gespreksgroep een eerder superviserende rol weggelegd voor het managementteam: zij bewaren de brede kijk op de transitie en bewaken de digitale keuzes op vlak van data en IT in het kader van beleidskeuzes. Belangrijk knelpunt is daarbij het feit dat het vaak ontbreekt aan kennis in de managementteams, zodat de digitale transitie snel wordt weggezet als een verhaal van de techniek.

- Klant

In de gespreksgroep is onenigheid over de precieze klant bij de digitale transitie. Er wordt gesteld dat de transitie enkel opgaat wanneer die is gericht op de externe klant. Veel steden zien echter de interne digitale transitie als impact hebbende actie op de burger, de externe klant.

Conclusie is dat er een onderscheid te maken is tussen interne en externe klant, maar dat ze intrinsiek met elkaar verbonden zijn. Inherent is digitale transformatie in het kader van externe klanten een proces met impact op de organisatie zelf.

- Waardepropositie

Waardepropositie wordt ervaren als een moeilijke bouwsteen. Het is niet meteen voor iedereen duidelijk waar de meerwaarde ligt. Daarbij blijkt het niet altijd voor de hand te liggen hoe je de meerwaarde overbrengt.

- Innovatie

Voor de gespreksgroep is innovatie niet noodzakelijk een afzonderlijk bouwblok. Innovatie is eigenlijk inherent aan het proces zelf. Het voorstel is de focus van dit bouwblok te herleggen richting kennisdeling en zo het innovatief vermogen bij de steden, als enabler van transitie, te verhogen.

- Partnerschappen

Voor het bouwblok samenwerken is er nood aan het benadrukken van een gemeenschappelijk belang. Daarnaast is ook hier een cultuuromslag nodig. Nog al te vaak worden private partners gewantrouwd en staat rigide regelgeving in de weg. Het Kenniscentrum kan hierin een belangrijke rol opnemen. Er kan gewerkt worden aan het creëren van vertrouwen en gelobbyd worden voor ondersteunende regelgeving voor strategische partnerschappen voor cocreatie.

- Data en Technologie

Voor de gespreksgroep zijn data en technologie twee aparte bouwblokken, te splitsen in:

- Data en informatie, waarbij het gaat over data structureren, data ontsluiting en rapportering
- Architectuur, waarbij het gaat over de platformen en interoperabiliteit

- Daarnaast is GDPR en privacy zeker ook een belangrijk aandachtspunt.
- Mensen
Het vinden van de juiste mensen voor de ondersteuning van de digitale transitie blijkt ook voor deze gespreksgroep een grote uitdaging. Vraag is hoe we als overheid talenten kunnen aantrekken en houden terwijl er ook in de private sector enorm veel vraag naar is. Daarenboven is de korte termijn oplossing, het inhuren van consultancy, een dure en weinig duurzame oplossing.
Daarnaast is een brede kennisopbouw in de organisatie belangrijk. De gespreksgroep ziet voor het Kenniscentrum een belangrijke rol weggelegd in het aan boord krijgen van het beleid bij de digitale transitie.
 - Meerwaarde van een samenwerking i.k.v. het Kenniscentrum
Gevraagd naar de meerwaarde die een samenwerking in het kader van het Kenniscentrum kan opleveren werden een aantal concrete werkpistes benoemd:
 - GDPR
 - Samen concretiseren van rollen en profielen om de digitale transitie te bewerkstelligen.
 - De maturiteit van elke stad per bouwblok benchmarken om logische partnerschappen te bouwen en een pad richting algemene maturiteit uit te tekenen.
 - Een workshop per bouwblok, in een logische volgorde waaraan kan worden deelgenomen naargelang de nood in het eigen bestuur.
 - Bundelen van noden van de steden richting externe partners en opstarten van co-creatieve trajecten met deze partners.

Relatie tot andere programmasporen

De afgelopen jaren zijn onderdelen van de digitale transitie stilaan de agenda van de werking van het Kenniscentrum binnengeslopen. In een aantal programmasporen komen data, digitalisering maar ook andere aspecten van de digitaliseren zoals e-inclusie en non-take up prominent op de agenda. Belangrijk vraag is hoe deze afzonderlijke sporen in het meerjarenprogramma zich kunnen verhouden tot een werkspoor digitale transitie in de opstartende meerjarenwerking 2022-2026.

Hoe verhoudt een programma digitale transitie zich tot alle eerder gestarte data- en transitie-initiatieven gestart door het Kenniscentrum?

- De werkgroep OBMI
- Het speerpuntenprogramma rechten
- Het project Datapedia
- De City Deal e-inclusion by design
- Het verkennend traject datawarehouse

Deze vraag werd niet behandeld in deze gespreksgroep.

Definitie

Is het onderscheid tussen digitalisering en digitale transitie hierboven helder geformuleerd? En kan je je daar in vinden? Wat vind je interessant, wat ontbreekt en zou je toevoegen, wat zou je veranderen?

En is het dan digitale transitie die centrumsteden/VGC op het oog hadden bij het voorstellen van de nieuwe thema's voor de volgende 5 jaar of ging het toch meer over capaciteitsopbouw rond digitalisering 2.0?

De deelnemers aan de gespreksgroep vinden het heel goed dat het onderscheid tussen digitalisering (1), digitalisering (2) en digitale transitie (3) eens duidelijk wordt omschreven. De definities van de drie fases zijn helder en duidelijk gesteld. De definities en voorbeelden helpen om duidelijk te bepalen in welke fase men zich bevindt. Het is voor de deelnemers ook duidelijk dat fase 1 en 2 eerder een intern gebeuren zijn, terwijl fase 3 de lokale werking overstijgt. De digitale transitie moet gezien worden in een breder kader met klanten, partners, stad, provincie, Vlaanderen, ... Het Kenniscentrum kan hier mogelijk een coördinerende rol opnemen.

Uit het gesprek volgt duidelijk dat volgens de centrumsteden fase 3 de weg is die ze wensen in te slaan, maar dat het gebrek aan kennis en middelen ervoor zorgt dat velen in de digitaliseringsfase (2) blijven steken.

Men kan de verschillende fases ook op de volgende manier bekijken:

- Fase 1: onder controle
- Fase 2: denkt men onder controle te hebben
- Fase 3: niet meer onder controle

Uit het gesprek volgt verder dat blijven steken in de 2de fase niet aangewezen is. Al is er geen duidelijke afbakening tussen de drie fases, toch is het eerder aangewezen om te vertrekken vanuit fase 3 zodat er een duidelijke visie aanwezig is. Het verwijderen van de bestaande “silo's” is zowat een steeds terugkerende factor hierbij. Op die manier wil men succesverhalen schrijven met de diensten die ‘mee’ willen als trekker.

Wanneer de deelnemers gevraagd wordt in welke fase ze zich bevinden blijkt een zeer grote spreidstand. Het zich bevinden in fase 1, 2 of 3 is daarbij sterk afhankelijk van:

- de verschillende interne diensten
- medewerking
- visie (of al dan niet gebrek hieraan)
- opleiding
- kennis
- organisatiebrede samenwerking
- het doorbreken van de silo's

De digitale transitie wordt omschreven als een fiets, alle onderdelen (ketting, wielen, ...) zijn belangrijk in het geheel en kunnen niet afzonderlijke functioneren. Men moet zoals in een wielervoer de finish voor ogen houden, onderweg obstakels tegenkomen maar uiteindelijk proberen recht te blijven om de finish te halen.

Samenwerking is essentieel maar het niveau van maturiteit, wat toch wel een complex gegeven is, is heel verschillend. Dit hoeft niet noodzakelijk een hinderpaal te zijn, het voorbeeld van stad in cijfers wordt hierbij aangehaald. Vanuit 1 specifiek proces kan men eerst een basisniveau vastleggen

Bouwstenen

Als je de lijst met opgesomde bouwstenen overloopt, zijn dat volgens jou de juiste bouwstenen voor een digitale transitie. Zijn er bouwstenen die ontbreken?

De bouwstenen hoger in de tekst werden door ons al gekoppeld aan een aantal vraagstukken, opgaven, kwesties.

Kan je je daar in vinden?

Welke vind je hier niet op hun plaats en waarom?

Welke bouwstenen zou je willen toevoegen?

Welke bijkomende vraagstukken, opgaven, kwesties zou je willen toevoegen?

Welk van de opgelijste bouwstenen zijn volgens jou de belangrijkste onderdelen van de digitale transitie waarover kennis of capaciteit ontbreekt in jouw stad/VGC en kunnen we hierrond samenwerken? Hoe moet zo'n een samenwerking er dan uitzien?

In het tweede deel van het gesprek komen bijkomende (of ontbrekende) bouwstenen aan de orde en worden de reeds opgesomde bouwstenen becommentarieerd.

Daarbij komen volgende punten aan bod:

- **Financiering op organisatieniveau:** als iedere dienst/cluster zijn eigen financiële middelen kan blijven inzetten (vb. aankoop software zonder duidelijke visie of voorafgaandelijk overleg), dan zorgt dit ervoor dat de digitale transitie geen draagkracht heeft over de organisatie heen. Een centrale financiering wordt dan ook vooropgesteld.
- **Een duidelijke structuur** (het werken met standaarden) is een noodzaak. Vele besturen schrijven offertes uit, waarom de “gelijke” delen niet standaardiseren zodat er sneller kan worden geschakeld.
- **Het werken met raamcontracten** met voldoende flexibiliteit van de gemeentes en hogere overheden is zeker een hulpmiddel en biedt de organisaties een mogelijkheid tot samenwerking.
- **Warm-innovatief-procurement:** het beheersen, plannen en sturen van activiteiten op een strategische basis (dus met een gedragen, dienst-overschrijdende visie) is een must
- **Structuur en openheid van de datatechnologie** (hierbij wordt verwezen naar de bestaand spelers op de markt die niet steeds een openheid voorstaan)
- Er dient tevens een **politiek draagvlak** te zijn. Hier kan het Kenniscentrum eventueel een rol spelen om de lokale mandatarissen over de streep te trekken en een mogelijke lange termijnvisie voorop te stellen met daarbij een samenwerking tussen meerdere partijen.

- **Cultuurverandering:** Een van de grootste problemen bij digitale transitie is de cultuurverandering. Vele medewerkers, op eender welk niveau, dienen overtuigd te worden van de noodzaak.
- **Sustainability:** Ook duurzaamheid dient in rekening te worden gebracht

Bij een aansluitende rondvraag naar behoeften en uitdagingen komen de volgende bouwstenen het meest aan bod:

- **Visie en strategie** als basis voor de transitie.
- **Capaciteiten of vaardigheden** van het personeel managen en de geschikte profielen aantrekken
- **Interne en externe partnerschappen** aangaan waarbij klassieke silo's worden doorbroken.
- **Gezamenlijke aankoop van technologie**

Daarnaast wordt geopperd dat het handig zou zijn om over een tool te beschikken waarbij de deelnemende partijen een overzicht kunnen vinden van reeds beschikbare raamcontracten, bestekken, leernetwerken, ... Misschien kan deze rol dit worden opgenomen door het Kenniscentrum?

Afsluitend wordt gesuggereerd vooruit te gaan in kleine stappen, zodat alles behapbaar blijft. Er wordt voorgesteld zeer concreet aan de slag te gaan en een netwerk uit te bouwen via werkgroepen.

Relatie tot andere programmasporen

De afgelopen jaren zijn onderdelen van de digitale transitie stilaan de agenda van de werking van het Kenniscentrum binnengeslopen. In een aantal programmasporen komen data, digitalisering maar ook andere aspecten van de digitaliseren zoals e-inclusie en non-take up prominent op de agenda. Belangrijk vraag is hoe deze afzonderlijke sporen in het meerjarenprogramma zich kunnen verhouden tot een werkspoor digitale transitie in de opstartende meerjarenwerking 2022-2026.

Hoe verhoudt een programma digitale transitie zich tot alle eerder gestarte data- en transitie-initiatieven gestart door het Kenniscentrum?

- De werkgroep OBMI
- Het speerpuntenprogramma rechten
- Het project Datapedia
- De City Deal e-inclusion by design
- Het verkennend traject datawarehouse

Hoewel deze vraag in de gespreksgroep niet meer afzonderlijk aan bod kwam wordt regelmatig verwezen naar andere deelprogramma's:

- Een perfect voorbeeld van een goeie samenwerking waarin reeds een aantal bouwstenen aan bod komen is "**stad in cijfers**" die vanuit de OBMI-werkgroep van het Kenniscentrum is gegroeid. Kennisdeling, ervaringen, raamcontract, overleg, ..., met daarin het Kenniscentrum als bindende factor, alle factoren zijn in dit voorbeeld vervat en bieden de deelnemende partijen een gemeenschappelijk fundament om verder op te

bouwen. Dit voorbeeld wordt verschillende keren doorheen de sessie herhaald als “model” voor digitale transitie.

- Ook de methodiek van de “**City Deals**” wordt een aantal keer vernoemt als instrument om gezamenlijke uitdagingen die horen bij de transitie, of de transitie voor specifieke projecten/dienstverleningen, gezamenlijk aan te pakken.
- Daarnaast wordt geopperd om binnen (een aantal van) de bestaande werkgroepen de focus verder op te schuiven richting digitale transitie en dus “de vlag te verplanten”.

Startnota ‘Klimaat’

Voor het programma ‘Klimaat’ willen we op de Denkdag samen op zoek naar een gepaste invulling van het zeer brede thema Klimaat binnen de werking van het Kenniscentrum. Voor dit thema bestaan heel wat invalshoeken, zijn heel wat overheidsprogramma’s en bijhorende subsidies voorhanden, nemen allerlei middenveldorganisaties en burgercollectieven initiatieven. We willen daarom met experts uit de verschillende stedelijke domeinen op zoek naar een geschikte complementaire focus voor het meerjarenprogramma die een meerwaarde betekent voor de lokale stedelijke ambities en de VGC.

Aan plannen geen nood

Als het op klimaatinitiatieven aankomt is er aan plannen geen nood. Op alle bestuurlijke lagen en op alle fronten zijn initiatieven m.b.t klimaat te vinden.

We geven een overzicht:

- Het klimaat en energiebeleid in de EU en het Burgemeestersconvenant voor Klimaat en Energie 2030

In december 2019 heeft de Europese Commissie de Europese **Green Deal** gepubliceerd. Die bevat de strategie voor duurzame groei in 2030 voor Europa en de visie voor 2050. Deze strategie voorziet in een transformatie van de Europese samenleving met als doel de uitstoot van broeikasgassen in 2030 met ten minste 55% te verminderen, en Europa in 2050 tot het eerste klimaatneutrale continent te maken .

Het Burgemeestersconvenant werd in 2008 in Europa gelanceerd met de ambitie om lokale besturen samen te brengen die zich vrijwillig engageren om de klimaat- en energiedoelstellingen van de Europese Unie te behalen en zelfs te overtreffen. Het initiatief introduceerde daarmee niet alleen een unieke bottom-up aanpak van energie- en klimaatacties, maar het succes ervan bleek al snel alle verwachtingen te overtreffen. Centraal staat de opmaak van een duurzaam energie- en klimaat actieplan (SECAP). In 2015 lanceerde de Europese Commissie een nieuw convenant waarin de nieuwe EU-klimaatdoelstellingen voor 2030 geïmplementeerd werden. Door lid te worden van het Burgemeestersconvenant verzekeren lokale besturen zich van steun bij die inspanningen,

doordat ze erkenning krijgen, fondsen en mogelijkheden tot netwerken, nodig om hun engagementen naar een volgend niveau te kunnen brengen. Bijna alle centrumsteden hebben deze ambitieuze klimaatdoelstelling reeds onderschreven, waarbij de steden een 40% CO2 besparen tegen 2030, ... daarmee bereiden zij mee het pad voor om op lange termijn naar een nul uitstoot te evolueren en een klimaatadaptatiebeleid te voeren om zo alle inwoners te wapenen tegen de verwachte gevolgen van de klimaatverandering.

- Het Vlaams Energie- en Klimaatplan en andere Vlaamse initiatieven
Het Vlaams Energie- en Klimaatplan (VEKP) 2021-2030 is een transversaal beleidsplan en vormt een belangrijke basis voor het Vlaams energie- en klimaatbeleid voor de periode 2021-2030. De Vlaamse Regering nam op 5 november 2021 extra maatregelen bovenop het reeds bestaande Vlaams Energie- en Klimaatplan 2021-2030 om de klimaatverandering tegen te gaan.

Op 29 mei 2020 keurde de Vlaamse Regering ook **Vlaamse langetermijnrenovatiestrategie voor gebouwen 2050** goed. Deze langetermijnstrategie voor gebouwen is een verdere uitwerking van de algemene Vlaamse Klimaatstrategie 2050, specifiek gericht op het reduceren van het energiegebruik en de broeikasgasemissies naar aanleiding van de verwarming van de Vlaamse gebouwen. Dit omvat zowel de woongebouwen als de niet-woongebouwen (kantoren, scholen, ziekenhuizen,...). Bijna alle woningen in Vlaanderen, 2,9 miljoen of 96,5 procent van het totaal, moeten tegen 2050 aangepakt worden om de klimaatdoelen te halen. Dat heeft de Vlaamse regering dit voorjaar beslist in haar langetermijn-renovatiestrategie. Op kruissnelheid moeten 100.000 -woningen per jaar worden gerenoveerd, wat niet alleen de CO2-uitstoot zal beperken, de energiefactuur van de consument zal verlagen maar ook zal leiden tot extra werkgelegenheid.

Begin juni '21 werd het **Lokaal Energie- en Klimaatpact (LEKP)** gelanceerd. Hiermee wil de Vlaamse Regering steden en gemeenten ondersteunen in het behalen van concrete klimaatdoelstellingen, waarbij de focus ligt op 4 werven: vergroening, energie, mobiliteit en regenwater.

Het "**Klimaatrapport**" bundelt voor elke stad of gemeente de belangrijkste gegevens op gebied van mitigatie, het verminderen van de broeikasgasuitstoot. De provincies en het VITO willen op deze manier relevant cijfermateriaal ter beschikking stellen van lokale actoren en gemeenten om hun energie- en klimaatbeleid vorm te geven en te monitoren.

- Ook centrumsteden zitten niet stil
Negen centrumsteden hebben in 2020 of 2021 een klimaat(actie)plan goedgekeurd. Veruit de meeste steden uit deze groep leverden een gedetailleerd document op met beschrijving, budgettering en monitoring per actie. In vier steden is er nog consultatie van stakeholders aan de gang en is de eindfase ingezet. In de loop van 2022 zullen alle centrumsteden over een stevig plan beschikken. De thema's die het vaakst terugkeren in de negen bestudeerde plannen zijn:
 - Renovatie van residentiële woningen met bijzondere aandacht in enkele plannen voor de stedelijke woningtypes zoals appartementsgebouwen en voor financieringsissues

- Duurzame mobiliteit – modal shift
- Klimaatadaptatie – ruimte voor groen en water - ontharding
- (Hernieuwbare) lokale energie
- Stedelijke organisatie als voorbeeld (patrimonium, wagenpark en installaties) en openbare verlichting

Steden en tal van experts zijn het erover eens dat samenwerking tussen lokale besturen onderling (getuige hiervan de keuze voor de nieuwe programmalijs van het Kenniscentrum) en bovenlokale overheden belangrijk zijn in de strijd tegen klimaatverandering. Bovenlokale overheden en tal van organisaties leveren immers kennis en good practices aan, informeren over financiering en subsidies en streven samenwerking na.

- Het middenveld en burgerinitiatieven

Niet alleen de overheid maar ook het middenveld en de georganiseerde burger ligt wakker van het klimaat. Talrijke middenveldorganisaties gaan alleen of samen op zoek naar oplossingen gekoppeld aan eigen doelstellingen. Daarbij worden vaak duidelijke verwachtingen richting (lokale) overheid gecreëerd. Initiatieven als [Energy Saving Pioneers](#) of [Reset Vlaanderen](#) drukken elk vanuit een eigen invalshoek op de agenda van het Klimaatbeleid, verhogen daardoor de complexiteit maar bieden ook kansen tot samenwerking.

Daarnaast zien we in talloze burgerinitiatieven creatieve, effectieve oplossingen voor de klimaatuitdagingen. Denk aan autodeelgroepen, Repair Cafés of geefpleinen, maar ook aan buurtbatterijen en andere (prille) initiatieven in energiedelen.

Tegelijk zetten citizen science initiatieven als Curieuzeneuzen, Airbezen, Hassel-, Roesel- of Leuvenair de klimaatproblematiek nadrukkelijk op de agenda.

- Bedrijfswereld

Ook bedrijven zijn zich bewust van de klimaatverandering en van de noodzaak maatregelen te nemen om de impact ervan te beperken. Neem het voorbeeld van CO₂-reductie. Hoewel er nog altijd bedrijven zijn die zich te buiten gaan aan greenwashing, is het duidelijk dat de overgrote meerderheid van de bedrijven besloten heeft het probleem frontaal aan te pakken en zich resoluut heeft verbonden tot een duurzame aanpak. Vooral omdat er nu steeds meer adviesbureaus zijn die hen kunnen helpen bij de overgang naar een koolstofarme economie.

[Het Science Based Targets Initiative \(SBTI\)](#) bijvoorbeeld is een wereldwijd initiatief dat erop gericht is om bedrijven een wetenschappelijk onderbouwde bijdrage te laten leveren aan CO₂-reductie. Dat betekent dat hun klimaatdoelstellingen erop gericht zijn bij te dragen aan het klimaatakkoord van Parijs, waarin is afgesproken om de opwarming van de aarde tot 2 graden Celsius te beperken.

Het wordt stilaan lastig om nog het bos door de bomen te zien

Als uitvloeisel uit al die plannen ontstonden talrijke oproepen, subsidiestromen, pilootprojecten en experimenten die elk op zich waardevolle inzichten en eindresultaten leveren.

Tijdens de EU-budgetperiode 2021-2027 wordt een ongezien bedrag ter beschikking gesteld vanuit de EU-begroting: 1074 miljard euro van het reguliere EU-budget wordt aangevuld met nog eens 750 miljard euro voor het COVID-herstelbeleid. Minstens 30% van dit totale budget moet bijdragen aan de energie- en klimaatdoelstellingen van de EU. Dit betekent dat er de komende zeven jaar meer dan 540 miljard euro Europees geld ingezet wordt voor investeringen in klimaat en energie in de EU-lidstaten.

Op het [overzicht van EU-financiering voor Vlaamse energie- en klimaatprojecten](#) alleen al vinden we voor het thema energie 7 verschillende Europese subsidiestromen.

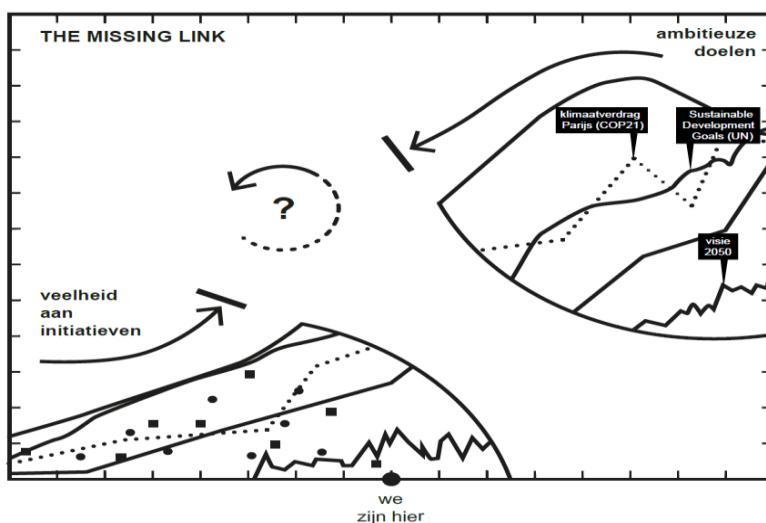
Een korte bijkomende [zoekopdracht](#) lijst 71 Federale, Vlaamse, Provinciale en lokale subsidies voor klimaat gerelateerde initiatieven of projecten bestemd voor lokale besturen, burgers, verenigingen, onderwijsinstellingen of bedrijven.

Ook aan oproepen en bijhorende pilootprojecten is geen gebrek, denk maar aan de [projectoproep klimaatprojecten](#) bij de burgemeestersconvenant (80 geselecteerde projecten) of de vele projectoproepen bij de centrumsteden zelf.

Hoewel een aantal initiatieven, zoals energiesparen.be orde proberen te scheppen blijft overzicht vaak zoek. Lokale besturen, burgers en bedrijven zien door het grote bos aan initiatieven vaak de bomen niet meer.

Tegelijk leeft hierdoor het aanvoelen dat kansen op synergie of samenwerking gemist worden en dat middelen versnipperd worden ingezet.

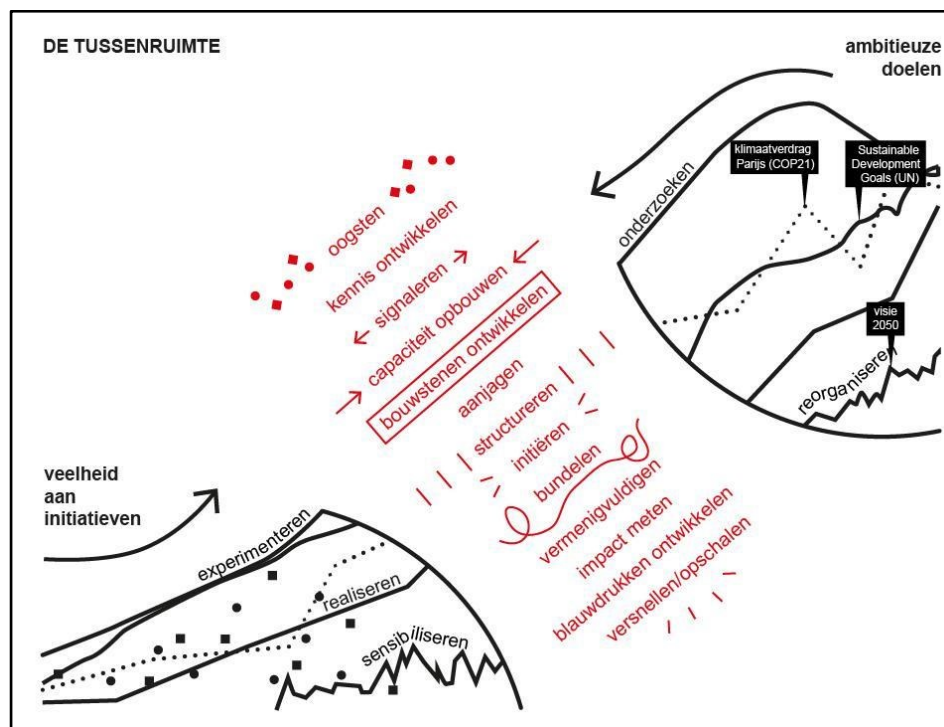
Close the gap



Ondanks deze (soms onoverzichtelijke) veelheid aan klimaatinitiatieven slagen we er niet in een aantal ambitieuze doelen te realiseren. De noodzaak en urgentie van deze ambitieuze doelen staan intussen buiten kijf. Toch gaapt een blijkbaar moeizaam overbrugbare kloof tussen de vele initiatieven die genomen worden en de uiteindelijk te realiseren doelen. We durven stellen dat de impact van die tsunami aan initiatieven niet leidt tot de gewenste én noodzakelijke outcome. Er is sprake van een missing link tussen beide.

Hoe krijgen we de veelheid aan initiatieven gebundeld zodat een momentum ontstaat voor fundamentele vooruitgang en verandering. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat alle geleverde inspanningen leiden tot substantiële impact. Hoe kunnen we de vele experimenten en initiatieven bundelen, vermenigvuldigen, versnellen, ... tot een fundamentele omslag.

Joachim Declerck spreekt daarbij over de tussenruimte waarbij op de plaats van de gap een plek ontstaat waar verschillende actoren verbinding moeten leggen: oogsten, structureren, signaleren, initiëren en aanjagen. Zijn vraag daarbij: welke rollen neemt de tussenruimte op en wie kan ze faciliteren.



Tijdens de Denkdag willen je met jullie verkennen wat de scope, focus, rol, die het Kenniscentrum kan/moet opnemen daarbij. Daarvoor leggen we jullie hieronder een aantal vertrekvragen voor het gesprek voor.

Bijna elke centrumstad beschikt over een gedetailleerd klimaat(actie)plan, en bovendien draait de planvorming op alle bovenlokale overheidsniveaus op volle toeren, wat dus van belang kan zijn voor de lokale besturen. Bovendien is aan klimaatinitiatieven geen gebrek. Niettemin gaf elke centrumstad aan te willen samenwerken binnen de context van het Kenniscentrum aan een

programmatisch Klimaat. Vanuit de vaststelling dat een duidelijke link tussen initiatieven en ambitieuze doelen voorlopig ontbreekt willen we op zoek naar de rol die een samenwerking in het kader van het Kenniscentrum kan opnemen in het verbinden van beiden.

Welke rol kan een samenwerking geïnitieerd/ gefaciliteerd door het Kenniscentrum spelen in het verbinden van klimaatinitiatieven en het behalen van doelen? Of anders gesteld: in het opvullen van die kloof.

De ‘aanpakken’ die in de figuur hierboven in het rood worden opgelijst bieden inspiratie bij het formuleren van antwoorden op de vragen hieronder en kunnen helpen om de scope van de werkzaamheden van het Kenniscentrum af te lijnen.

1. De klimaatproblematiek heeft vele vaders en moeders en raakt aan zowat alle aspecten van het leven (wonen, luchtkwaliteit, sociale rechtvaardigheid, ondernemen, verplaatsen,)
 - Is het zinvol voor elk van die aspecten/ invalshoeken gezamenlijk de (voornaamste) uitdagingen te inventariseren en de bijhorende doelen?
 - Hoe geven we de backcasting (terug redeneren vanuit een langetermijnvisie naar het nu) tussen dan (2030, 2050, ..) en het vertrekpunt vandaag vorm?
 - Hoe krijgen we dat bos aan initiatiefnemers in kaart zonder ons verloren te lopen in eindeloze inventarisaties? Hoe maken we inventarisatie productief? Wat kan de oogst zijn van zo'n inventarisatie?
2. Monitoring van initiatieven blijft in veel gevallen beperkt tot het meten van de inspanning, in het beste geval worden resultaten gemeten op het niveau van een individueel initiatief. Het ruimere kader blijft uit beeld. In bijna alle gevallen wordt de toetsing van die resultaten aan de effectieve bijdrage van het realiseren van de globale doelstellingen uit het oog verloren. Moet het Kenniscentrum het initiatief nemen om meer kennis op te bouwen rond die impactmeting?
3. Klimaat raakt aan zowat alle beleidsopgaven. Hoe kunnen we op een slimme manier in heel dit kluwen een keuze maken? Hoe kan op een goede manier structuur aangebracht worden?
 - Zoeken we een thematische scope of zoeken we soorten (transversale) opgaven waar we allemaal mee worstelen en zo ja hoe komen we tot een breed gedragen keuze?
 - Kiezen we elk jaar een andere thematische scope / (transversale) opgave of werken we een aantal jaren verder op één thema/invalshoek/(transversale) opgave?
 - Biedt het vertrekken van lokale klimaatactieplannen een goed vertrekpunt en kan een verkennende studie of een uitgebreide analyse van deze plannen helderheid brengen in deze zoektocht?
4. Welke rol kan het Kenniscentrum in samenwerking met haar leden spelen in de theoretische tussenruimte tussen initiatieven en de uiteindelijke doelstellingen?
 - a. Kan een samenwerking rond grootschalige subsidiewerving armslag of een momentum creëren? Kunnen we bijvoorbeeld in het kader van Europese (Horizon Europe,...) en Vlaamse (Vlaio,...) subsidieprogramma's samenwerken aan het tackelen van gemeenschappelijke uitdagingen?

- b. Kunnen City deals rond het thema klimaat een rol spelen in het werken naar structurele verandering?
- c. Op welke manier kan het Kenniscentrum een rol spelen in het signaleren van zowel problemen als mogelijkheden. Aan wie signaleren we wat. Wat vinden we belangrijk om te signaleren?
- d. Op welke manier kan het Kenniscentrum een rol spelen in het aanjagen van steden onderling, partners en andere spelers en initiatieven?
- e. Zijn er andere suggesties voor strategieën om krachten te bundelen?

Aan de hand van de vooraf aan de deelnemers bezorgde discussienota wilden we samen met stedelijke experts verkennen wat precies de opdracht en scope moet zijn van het programma ‘Klimaat’ binnen de werking van het Kenniscentrum. Dat deden we aan de hand van een aantal vragen.

Verslag gespreksgroep ‘Klimaat’ – groep 1

Inventariseren

Is het zinvol voor elk van die aspecten/ invalshoeken gezamenlijk de (voornaamste) uitdagingen te inventariseren en de bijbehorende doelen?

Hoe geven we de backcasting (terug redeneren vanuit een langetermijnvisie naar het nu) tussen dan (2030, 2050, ..) en het vertrekpunt vandaag vorm?

Hoe krijgen we dat bos aan initiatiefnemers in kaart zonder ons verloren te lopen in eindeloze inventarisaties? Hoe maken we inventarisatie productief

Wat kan de oogst zijn van zo’n inventarisatie?

Inventarisatie lijkt voor de steden niet meteen een prioriteit te zijn. De urgentie en stedelijke ambities zijn groot zodat efficiënt en effectief inventariseren als doel op zich geen prioriteit lijkt te hebben. Niettemin blijkt in de loop van het gesprek dat er blinde vlekken zijn, dat een gebrek aan kennis en onderbouwde argumentatie versnippering in de hand werkt en er onvoldoende in samenhang wordt gewerkt.

- Het ‘Fit for 55’-pakket maakt duidelijk dat actie belangrijk is. Het is uiteraard nodig om een beeld te hebben, maar inventarisatie mag geen doel op zich zijn. We weten al dat wat we nu doen onvoldoende is.
- Als stad is het een hele opgave om te inventariseren. Dit kan je onmogelijk alleen doen, dit is te complex.
- VGC benadrukt dat er naar blinde vlekken dient gezocht te worden om te accelereren.

De steden vinden het belangrijk om een groep van medewerkers, die met klimaat aan de slag zijn, samen te brengen om de klimaat governance per stad in kaart te brengen, monitoring op te zetten en ervaringen uit te wisselen.

Monitoren

Monitoring van initiatieven blijft in veel gevallen beperkt tot het meten van de inspanning, in het beste geval worden resultaten gemeten op het niveau van een individueel initiatief. Het ruimere kader blijft uit beeld. In bijna alle gevallen wordt de toetsing van die resultaten aan de effectieve bijdrage van het realiseren van de globale doelstellingen uit het oog verloren. Moet het Kenniscentrum het initiatief nemen om meer kennis op te bouwen rond die impactmeting?

Is er voldoende basiskennis om impact te kennen? Zijn er genoeg instrumenten? Is er al voldoende in kaart gebracht?

De steden zijn het met elkaar eens dat monitoring van klimaatbeleid een holistische benadering vraagt. Zo heeft het weinig zin om binnen de kokers van thema's te monitoren, en voert men het pleidooi om de betrokken domeinen in hun samenhang te monitoren.

Zij hebben ook behoefte aan een gedocumenteerd narratief om alle actoren inclusief burgers te betrekken. Anders gesteld ligt er de vraag naar een helder narratief over de impact die je met maatregelen wil bereiken. Want dat is wat er nodig is om mensen te betrekken bij klimaatbeleid. Niet alles proberen kwantitatief te meten, enkel de kwalitatieve effecten in kaart brengen kan in een aantal gevallen ook volstaan volgens de steden.

Vermits diverse overheden en actoren maatregelen nemen of activiteiten ontwikkelen met impact op het stedelijke gebied, is er meer nodig dan een impactmeting van de lokale maatregelen en activiteiten. Deze kennisbehoefte leeft bij steden. Zij rekenen op het Vlaamse niveau om invulling te geven aan deze behoefte.

Kabinet Somers brengt de monitoring van het Lokaal Energie en Klimaat Pakt (LEKP) ter sprake. De opvolging van de 16 doelstellingen van het LEKP leek in eerste instantie heel complex. Om het de lokale besturen zo makkelijk mogelijk te maken, maakten zij bij de opzet van het monitoringplatform gebruik van authentieke bestaande bronnen om zo te vermijden dat er nieuwe dataverzamelsystemen dienden opgezet te worden. Sommige bronnen vergden wel een aanpassing, De koppelingen tussen doelstellingen onderling en de bijkomende effecten hiervan zitten er wel nog niet in. Dit systeem is als tool vergelijkbaar met de stadsmonitor. De Vlaamse overheid stelt dat het niet evident is om de koppelingen tussen de doelstellingen onderling te kwantificeren of te monitoren. Denk bijvoorbeeld aan de eenvoudige vraag: "Wat betekent het planten van een boom in de stad?". De effecten hiervan situeren zich op vele vlakken en je kan die niet allemaal in kaart brengen. Nochtans leveren deze veelheid aan wenselijke effecten net de argumentatie op om tot actie over te gaan.

Welke monitoringsinstrumenten gebruiken steden?

Steden leveren onder meer data aan voor Provincie in Cijfers. Gaandeweg stelden we vast dat niet iedereen in de gespreksgroep vertrouwd is met de datasets die zijn terug te vinden in het rapport Klimaat en Energie in Provincie in Cijfers. Wat eigenlijk vreemd is, omdat het één van de instrumenten is om het Burgemeestersconvenant op te volgen. Er blijkt nood te zijn aan ondersteuning. Vaststelling is dat de geboden ondersteuning door intercommunales en provincies, bij sommige aanwezigen niet bekend is.

Enkele steden signaleren aandachtspunten:

- Antwerpen maakt gebruik van een aparte emissie-inventaris, gezien zij reeds in 2005 gestart zijn met het monitoren van de CO₂-emissie en niet in 2011 zoals het geval is voor de emissie-monitoring in Provincie in Cijfers.
- Hasselt geeft aan dat deze data wel twee jaar achter lopen op het gevoerde stedelijk beleid en dat je bijgevolg de impact die je als stad hebt niet onmiddellijk kan meten. Daarenboven valt de gemeten impact slechts voor een gedeelte te verklaren vanuit het gevoerde stedelijk beleid.
- Gent bevestigt dat de data inderdaad met vertraging komen, maar relativeert het belang hiervan meteen. Je kan ook gebruik maken van andere data om over het eigen gevoerde stedelijk beleid te rapporteren. Denk daarbij aan aantal aanvragen voor premies, aantal geveltuinen, ...
- Hasselt en Antwerpen pleiten voor realisme. Hoe kunnen de steden in staat zijn om 55% CO₂-reductie ten opzichte van 2011 te bereiken? 72% van de uitstoot gebeurt in steden, maar steden hebben niet op alles invloed. Dus kijkt men naar wat steden zelf kunnen en wordt dat in beeld gebracht. Vraag blijft wat de rol is van de hogere overheid om wat rest en impact heeft op de stedelijke samenleving ook in beweging te krijgen.

VGC is van mening dat je een beeld moet krijgen van hoe de situatie op stedelijk niveau evolueert en pleit voor een driedelige monitoring:

- Breng duidelijk in beeld hoe de situatie is in de stedelijke omgeving
- Monitor het klimaatplan: wat doet de stad en hoe pakken we dit aan?
- En werk potentieelinschattingen uit zodat je via meting/monitoring ook kan aantonen wat nodig is en dit kan aankaarten bij andere/hogere overheden.

Keuzes maken

Klimaat raakt aan zowat alle beleidsopgaven. Hoe kunnen we op een slimme manier in heel dit kluwen een keuze maken? Hoe kan op een goede manier structuur aangebracht worden?

Zoeken we een thematische scope of zoeken we soorten (transversale) opgaven waar we allemaal mee worstelen en zo ja hoe komen we tot een breed gedragen keuze?

Kiezen we elk jaar een andere thematische scope/ (transversale) opgave of werken we een aantal jaren verder op één thema/ invalshoek/ (transversale) opgave?

Biedt het vertrekken van lokale klimaatactieplannen een goed vertrekpunt en kan een verkennende studie of een uitgebreide analyse van deze plannen helderheid brengen in deze zoektocht? Hoe doen we dit?

Focussen we op soorten opgaven of moeten we een thematische keuze maken?

De steden zijn het erover eens dat de gebouwde omgeving als hoofdthema een essentiële maar tegelijk een moeilijke keuze is. Omdat in dit thema de drie uitgangspunten kwaliteit, betaalbaarheid en renovatie in combinatie aan de orde zijn. Voor een patrimonium dat verouderd is, betekent dit een grote uitdaging.

Het Departement Omgeving pleit voor het wijkniveau als aanvliegroute, want dit is concreter voor steden dan een technische afbakening. De wijk is een interessant niveau om rond te werken, want alles komt daar samen, en dwingt ook om geïntegreerd naar de zaken te kijken.

De gespreksgroep geeft er de voorkeur aan om de tijd te nemen om op een opgave of een case binnen de schoot van het KCVS door te werken. De tijd die nodig is om tot een resultaat te komen, zal ook verschillend zijn voor het soort thema dat of opgave die uiteindelijk zal geselecteerd worden. Zo zal het niet mogelijk zijn voor adaptatiethema's om per jaar een ander topic te nemen.

Tijdens het gesprek kwamen een aantal thema's aan bod waarbij door deelnemers voorkeuren of voorbehoud uitgesproken werden.

- Voor Gent vallen modal split en modal shift buiten scope.
- Warmteplannen zijn voor Sint-Niklaas een heel moeilijk verhaal omdat de stad zelf geen warmtebron heeft. Antwerpen geeft aan wel aan de slag te zijn met een roadmap voor warmtenetten. Gent zal niet met warmtenetten aan de slag gaan, omdat de aansluiting op een warmtenet een individuele beslissing is, tenzij het om nieuwbouwwijken gaat. Het Departement Omgeving stelt in dit verband het volgende vast: de keuze van energiebron en -verbruik leggen we in de handen van de burger zelf, daar waar we zaken zoals riolering wel verplichten. Het is duidelijk dat er een diffuse houding is vanwege de overheid.
- Voor Antwerpen is de kwestie van buitenisolatie binnen een erfgoedomgeving een belangrijk onderwerp. Bij renovatie van woningen keert de vraag telkens weer hoe gevelrenovatie kan toegepast worden in een erfgoed context.
- Voor Brugge is de koppeling tussen hernieuwbare energie en erfgoed een onderwerp dat eruit springt. De uitrusting en infrastructuur voor het opwekken van hernieuwbare energie moeten immers compatibel zijn met de beeldbepalende kenmerken van de binnenstad.
- Gent en Brugge brengen de adviesverlening aan de burger ter sprake. Gent beschikt over een nieuw CRM-systeem dat de status van de woning weergeeft en rapporteert over de advies- en dienstverlening van de stad. De CRM geeft informatie over de top 3 van te nemen maatregelen door de burger, de hulpvragen, ...

Het kabinet Somers merkt op dat Energiepeil en EPC-verplichtingen twee stuwende instrumenten zijn om actoren in beweging te krijgen. Wel zal het draagvlak bij de burgers nog groter moeten worden. Dit kan door kwalitatieve KPI's in te stellen en aandacht te hebben voor collectieve acties. Overheden houden dan best gelijke tred door te voorzien in infrastructuur en instrumenten die burgers nodig hebben zoals laadpalen. De Vlaamse overheid werkt aan een wijkrenovatietool en is ook vragende partij om klimaattafels te organiseren.

Rol van het Kenniscentrum

Welke rol kan het Kenniscentrum in samenwerking met haar leden spelen in de theoretische tussenruimte tussen initiatieven en de uiteindelijke doelstellingen?

Kan een samenwerking rond grootschalige subsidiewerving armslag of een momentum creëren? Kunnen we bijvoorbeeld in het kader van Europese (Horizon Europe,...) en Vlaamse (Vlaio,...) subsidieprogramma's samenwerken aan het tackelen van gemeenschappelijke uitdagingen?

Kunnen City deals rond het thema klimaat een rol spelen in het werken naar structurele verandering?

Op welke manier kan het Kenniscentrum een rol spelen in het signaleren van zowel problemen als mogelijkheden. Aan wie signaleren we wat. Wat vinden we belangrijk om te signaleren?

Op welke manier kan het Kenniscentrum een rol spelen in het aanjagen van steden onderling, partners en andere spelers en initiatieven?

Zijn er andere suggesties voor strategieën om krachten te bundelen?

Laten we de rol van het Kenniscentrum verder verkennen.

De rol van het Kenniscentrum zou niet moeten liggen in het verder ontwikkelen van verticale expertise of specialisatie, maar eerder in het leggen van koppelingen tussen diverse aspecten van het klimaatbeleid.

De meerwaarde van het Kenniscentrum dient zich te bewijzen in thema's of opgaven waar de steden de klus niet alleen kunnen klaren. Voorbeelden hiervan zijn:

- Het Vlaams renovatiebeleid legt nog te vaak een focus op maatregelen die werken in de eerder landelijke omgeving en heeft te beperkt oog voor een typisch stedelijke context. Het Kenniscentrum zou moeten wegen op de agendasetting op deze niveaus.
- De Vlaamse overheid gaf aan dat er meer eigenaarschap nodig is en wellicht loont het de moeite om hierover een debat te starten. In de projecten van de klimaatwijken worden de obstakels -waartegen veel goed bedoelde initiatieven en projecten tegen aanlopen- in kaart gebracht. Misschien ligt de rol van het Kenniscentrum wel in het "aankloppen" bij de hogere niveaus om deze obstakels aan te pakken.

Het is cruciaal om het klimaatbeleid op alle beleidsniveaus in samenhang te operationaliseren en om de bestaande en gewenste governance in kaart te brengen. Het kan een taak zijn voor het Kenniscentrum om samen met andere actoren die puzzel te leggen. Een geïntegreerd beleid voeren betekent ook dat we moeten weten wie wat kan doen en de impact in kaart brengen. Dus moeten we het horizontaal verhaal kennen en de technische onderdelen hieronder verdelen. De vraag is dan wie het volledige systeem in kaart kan brengen en die onderverdeling kan maken?

Hoe burgers te betrekken en te motiveren om tot actie over te gaan, zijn vraagstukken waar steden en VGC mee worstelen en waar ze een taak weggelegd zien voor het Kenniscentrum. Het Departement Omgeving legt het verband met eigenaarschap. Als we blijven vasthouden aan het individuele eigenaarschap zullen we hen niet meekrijgen. Het risico dat er te weinig op gang komt, zit vaak in het feit dat het individu de uiteindelijke beslisser is.

De Vlaamse overheid stelt dat er onderwerpen zijn waar concreet en strategisch op kan worden doorgegaan en denkt aan het volgende: de 13 centrumsteden zouden een apart netwerk moeten hebben om samen de lokale klimaatplannen in uitvoering te brengen. Het is niet omdat de plannen er zijn, dat deze ook worden uitgevoerd of dat er een goede monitoring van is. De steden kunnen ervaringen uitwisselen over hoe men te werk gaat en hoe koppelkansen te creëren.

De rol van het Kenniscentrum zou ook kunnen zijn om de financierbaarheid van de transitie in kaart te brengen. Het kabinet Somers suggereert om in te zetten op het onderwerp van de gebouw gebonden financiering. De Vlaamse overheid treedt dit standpunt bij en stelt dat met betrekking tot de financiële kant van het verhaal de sleutel nog niet gevonden is om ook zaken als gezondheid en dergelijke mee in rekening te brengen aan de batenzijde.

Wat willen jullie nog zeker op deze Denkdag op de gesprekstafel leggen?

- Het valt op dat er een groot verschil tussen de steden bestaat op welke plek en op welke wijze het klimaatbeleid in de stedelijke organisatie vorm krijgt. Dit blijkt al uit de samenstelling van deze gespreksgroep. De politieke verkokering van het klimaatbeleid leidt tot versnipperd en weinig coherent beleid en er is schaalgrootte nodig om klimaatbeleid te voeren.
- Handhaving is belangrijk, zo niet is het een maat voor niks. Voorbeelden van regelgeving, die moeilijk te handhaven zijn, zijn de verboden om voortuinen over hun volledige oppervlakte te verharderen en het kappen van bomen.
- Ecosystemen positief stimuleren: niet enkel de stok, maar ook de wortel.
- Er zijn geen tot weinig handleidingen om bedrijven te stimuleren tot verduurzaming.
- Energiedelen biedt grote opportuniteiten.
- Het collectief capteren van water is op juridisch vlak nog een blinde vlek.
- De investeringsplannen van alle actoren die in steden op het publieke domein investeringen uitvoeren dienen afgestemd te worden.
- De Vlaamse overheid zou de steden meer als actor moeten zien. Samenwerking via werktafels van Vlaamse overheid met de centrumsteden.

Verslag gespreksgroep ‘Klimaat’ – groep 2

Inventariseren

Is het zinvol voor elk van die aspecten/ invalshoeken gezamenlijk de (voornaamste) uitdagingen te inventariseren en de bijbehorende doelen?

Hoe geven we de backcasting (terug redeneren vanuit een langetermijnvisie naar het nu) tussen dan (2030, 2050, ..) en het vertrekpunt vandaag vorm?

Hoe krijgen we dat bos aan initiatiefnemers in kaart zonder ons verloren te lopen in eindeloze inventarisaties? Hoe maken we inventarisatie productief

Wat kan de oogst zijn van zo'n inventarisatie?

Er is een onderkoelde reactie op inventarisatie. Als het dan toch gebeurt, dan moet ingezet worden op een gedeelde uitdaging (functioneel inventariseren) met een duidelijke finaliteit. Een globale inzet op inventarisatie is niet gedragen door de steden.

- Verschillende steden geven aan in het verleden ingezet te hebben op inventarisatie, maar nu niet meer. In een beginfase is het relevant om te detecteren waar medestanders zitten,

maar op dit ogenblik is dit wellicht minder interessant. Daarnaast stelt zich het probleem van het onderhoud. Eens je er aan begint, moet je het ook up-to-date houden.

- Een productievere vorm van inventarisatie kan zijn om co-benefits te rapporteren, dit is een inventarisatie van kruisbestuivingen met andere beleidsdomeinen.
- De Vlaamse overheid geeft aan dat de Green Deal een inventarisatie maakt rond adaptatie. De focus ligt op lokale besturen, maar omwille van overbevraging wordt gekeken naar andere partners zoals BBL, Natuurpunt, VLM, De oogst moet zijn om een lerend netwerk op te zetten rond de inventarisatie en om alle kennis over barrières naar boven te halen waardoor deze later kunnen weggewerkt worden.
- De steden geven aan dat een inventarisatie van moeilijkheden, barrières, ... interessanter is. Iedereen werkt op dezelfde doelen en loopt vast op dezelfde problemen. Zo'n inventarisatie hoeft niet in een complexe structuur te zitten, zolang maar een oplossing wordt gevonden. De steden kennen de problemen en struikelblokken. Die zouden overgemaakt moeten worden aan hogere overheden. Kortom, een inventarisatie van de bottlenecks die voortgang vertragen of verhinderen, als basis voor nieuwe regelgeving. Er kan bijvoorbeeld een top vijf van problemen worden opgesteld, waar prioritair moet aan gewerkt worden, en deze vertalen naar beleidsaanbevelingen zodat de steden en Vlaanderen hun doelstellingen kunnen halen.

Monitoren

Monitoring van initiatieven blijft in veel gevallen beperkt tot het meten van de inspanning, in het beste geval worden resultaten gemeten op het niveau van een individueel initiatief. Het ruimere kader blijft uit beeld. In bijna alle gevallen wordt de toetsing van die resultaten aan de effectieve bijdrage van het realiseren van de globale doelstellingen uit het oog verloren. Moet het Kenniscentrum het initiatief nemen om meer kennis op te bouwen rond die impactmeting?

Tijdens het gesprek wordt een onderscheid gemaakt tussen politieke indicatoren, namelijk monitoring voor beleidsmakers en bestuurskundigen én systemische impactmeting die stedelijke actoren zicht geven op voortgang of verbetering. Hierbij kunnen twee vraagstukken worden geïdentificeerd: verantwoording van en naar het politieke bestuursniveau en creëren van engagement in het behalen van de doelstellingen.

Bovenstaande conclusie is gebaseerd op volgende tussenkomsten:

- Over het algemeen is er nog ruimte om monitoring eenvoudiger te maken.
- Vanuit de theorie zijn er heel wat doelstellingen geformuleerd, maar cijfermatige onderbouwing is soms nog moeilijk. Als je niet kan meten, kan je acties niet verantwoorden en verliezen besturen geloofwaardigheid. En we weten ook niet of het beleid werkt.
- Impact meten is goed, maar impact voorspellen is belangrijker. Prognoses zouden kunnen helpen bij het prioriteren van acties. Welke keuzes moet je maken? En met welke doelwaarden kan je best werken. Waar zit de grootste impact en wat zijn de verhoudingen?
- Het landschap verandert snel, waardoor monitoring moeilijk blijft. Zo moest de onderbouwingsnota voor mitigatie na twee jaar herbekeken worden. Sommige doelstellingen bleken te ambitieus, andere niet ambitieus genoeg. Het vastleggen van de doelwaarden voor adaptatie is nog veel moeilijker. Andere steden, ook internationaal,

worstelen hiermee. Indicatoren als vierkante meter ontharding zeggen te weinig. Het gaat hem immers over de impact op de grondwaterspiegel.

- Voor de thema's circulariteit en voeding is het nog complexer. Voedsel is een 'enabler' om gesprekken op gang te krijgen, maar qua monitoring is er geen kennis.
- Vlaamse indicatoren als deze van het LEKP zijn op maat van kleinere gemeenten gemaakt. Ze zijn zeer moeilijk te meten in een (groot)stad.
- De focus moet niet liggen op de ontwikkeling van indicatoren, maar op de zorg dat kennis over het stedelijke landschap voldoende wordt geïntegreerd in bestaande en toekomstige monitoringsystemen.
- Bij de burger leeft de vraag naar transparantie in beleid, veel meer dan vroeger. Er wordt gewerkt met citizen science om burgers meer te betrekken in monitoring.
- Er wordt aangegeven dat het vooral van belang is om te monitoren wanneer doelstellingen niet behaald worden, om dan ook te kunnen onderbouwen en de gap uit te leggen.
- Hoe van informatie naar inclusieve verhalen te gaan is een belangrijke vraag. Buiten budgetmeters is er geen indicator voor 'fair transition'.
- Het DPSIR-schema, ontwikkeld door het Europese Milieuagentschap, wordt genoemd. Het is een schema om tot systemische indicatoren te komen, die context brengt in de cijfers (in tegenstelling tot de 'politieke indicatoren'). Dat is beter dan wat bijvoorbeeld Provincie in Cijfers brengt. Het zou een rol kunnen zijn voor het Kenniscentrum om kennis op te bouwen rond dergelijke frameworks.

Uit het gesprek valt af te leiden dat voor het eerste vraagstuk er al antwoorden zijn, voor het tweede zijn er vooral vragen. Het zwaartepunt ligt momenteel meer op de maatschappelijke kant m.b.t. impactmeting dan op de politieke verantwoording.

Als de vraag zo diffuus is, moet de scope duidelijker. Het KCVS is goed in het scherpstellen van de vraag, alvorens ermee aan de slag te gaan. Tijdens het gesprek is al wel afgebakend wat wel en niet relevant is.

Prioriteren, signaleren

Klimaat raakt aan zowat alle beleidsopgaven. Hoe kunnen we op een slimme manier in heel dit kluwen een keuze maken? Hoe kan op een goede manier structuur aangebracht worden?

Zoeken we een thematische scope of zoeken we soorten (transversale) opgaven waar we allemaal mee worstelen en zo ja hoe komen we tot een breed gedragen keuze?

Kiezen we elk jaar een andere thematische scope/ (transversale) opgave of werken we een aantal jaren verder op één thema/ invalshoek/ (transversale) opgave?

Biedt het vertrekken van lokale klimaatactieplannen een goed vertrekpunt en kan een verkennende studie of een uitgebreide analyse van deze plannen helderheid brengen in deze zoektocht? Hoe doen we dit?

Uit het gesprek blijkt eenduidig dat de steden kijken naar het Kenniscentrum om structurele problemen in regelgeving te capteren en te signaleren bij de verschillende Vlaamse entiteiten. De focus moet liggen op structureren en aanpak, met aandacht voor regelgeving van de Vlaamse

overheid. De steden zijn het eens over de keuze voor de thema's collectieve renovatie (appartementen en collectieve aanpak van eengezinswoningen) en fossielvrij verwarmen. Bovenstaande kwam tot stand op basis van volgende tussenkomsten:

Deze conclusie wordt getrokken aan de hand van volgende elementen die aan bod kwamen in het gesprek:

- De steden zijn het erover eens dat collectieve renovatie (appartementen en collectieve aanpak van eengezinswoningen) en fossielvrij verwarmen tot op vandaag de grootste uitdagingen blijven. Bovendien levert het ook de grootste bijdrage aan de ambitie. Het is niet duidelijk welke rol lokale besturen hierin moeten opnemen. Initiëren, faciliteren, ...? Waar moet worden op ingezet? Het huidige systeem van renovatiepremies is niet afgestemd op de grootstedelijke context. De steden weten wat er moet gebeuren, maar niet hoe (bv. rollend klimaatfonds, ...). Er is nood aan schaalvergroting. Tot op heden wordt van lokale besturen verwacht dit op eigen houtje te doen.
- Er is nood aan hefboomen op bovenlokaal niveau of interbestuurlijke samenwerking. Het Kenniscentrum kan hier een rol in opnemen.
- Ondanks BE REEL! is de regelgeving net niet doelmatig voor stedelijke problemen. Er zit een blinde vlek bij de Vlaamse beleidsmaker betreffende de langetermijn renovatiestrategie. De CO₂-uitstoot en winsten van de steden zijn zo groot, dat zelfs de Vlaamse doelstellingen staan of vallen bij de resultaten in de steden. Het Kenniscentrum zou hierin kunnen helpen bij het vertegenwoordigen van de steden.
- Als belangenbehartiger van de steden kan het Kenniscentrum de dialoog met de Vlaamse overheden aangaan om barrières in het regelgevend kader weg te nemen. Alleen zo zullen de steden, en bijgevolg ook Vlaanderen, hun doelstellingen halen. Hiervoor kunnen klimaatplannen worden geanalyseerd en kwalitatieve interviews worden uitgevoerd om barrières te inventariseren en een projectaanpak te organiseren met het oog op beter Vlaams beleid.
- De klemtoon moet liggen op het institutionaliseren, door regelgeving goed te zetten. Nudging en faciliteren zijn belangrijk, maar niet de grote stap voorwaarts. Wetgeving moet worden aangepast, om grote stappen te kunnen zetten. Steden geven aan dat nudging niet kan zonder goede regelgeving.
- Steden slagen er niet voldoende in om het klimaatverhaal te 'branden'. CO₂ is nog te veel een theoretisch probleem, de gevoelsmatige triggers ontbreken nog te vaak. Klimaat staat wel hoog op de agenda, ook bij mensen, maar wordt nog te vaak als een overheidsprobleem gezien.

Om de subthema's binnen het centrale thema collectieve renovatie en fossielvrij verwarmen te selecteren wordt gesuggereerd om een bevraging te organiseren bij profielen die de belangen van de stad centraal stellen.

Organiseren, faciliteren

Kan een samenwerking rond grootschalige subsidiewerving armslag of een momentum creëren? Kunnen we bijvoorbeeld in het kader van Europese (Horizon Europe,...) en Vlaamse (Vlaio,...) subsidieprogramma's samenwerken aan het tackelen van gemeenschappelijke uitdagingen?

Kunnen City deals rond het thema klimaat een rol spelen in het werken naar structurele verandering?

Op welke manier kan het Kenniscentrum een rol spelen in het signaleren van zowel problemen als mogelijkheden. Aan wie signaleren we wat. Wat vinden we belangrijk om te signaleren?

Op welke manier kan het Kenniscentrum een rol spelen in het aanjagen van steden onderling, partners en andere spelers en initiatieven?

Zijn er andere suggesties voor strategieën om krachten te bundelen?

De deelnemers vinden bovenstaande vragen allemaal interessant wat leidt tot de vraag van de moderator wat men het meeste zou missen als het Kenniscentrum niets zou doen met het thema klimaat.

De steden zijn voorstander van een interstedelijke projectmatige samenwerking, maar geven aan dat het Kenniscentrum de definitie van een city deal moet aanscherpen of een framework moet aanreiken. De aspecten innovatie en financiering mogen binnen de city deal niet vergeten worden. De green deals hebben momenteel bijvoorbeeld geen financiering. De steden geven aan dat het Kenniscentrum hier een duidelijke rol in kan spelen. Wel wordt gevraagd dat ze daarbij steeds vraaggestuurd werkt. Een goed voorbeeld is de huidige samenwerking binnen het Kenniscentrum rond energiedelen in appartementsgebouwen.

Volgende uitspraken werden genoteerd:

- Leuven is voorstander van een City Deal. Leuven is een van de Mission-steden en moet daarom een klimaatcontract maken met verschillende partijen (burgers, tertiaire sector, financiële instellingen, ...). Er is nog weinig kennis over City Deals en contracting. Het is een goede manier om afspraken te maken en tot samenwerking te komen. Er is onvoldoende kennis over methodieken.
- Europese subsidies vinden gaat vooral over netwerking en is eerder competitief. Er zijn al informatiesessies vanuit Vlaamse entiteiten (VLEVA) en Europese instellingen en in-house subsidie-experten. Er is al veel kennisdeling rond het aansluiten aan Europese subsidiekanalen. Dit is meer een opdracht voor Vlaanderen als het gaat over kennisdeling of het informeren over verschillende calls.
- VITO verwijst naar het Nederlandse Platform 31 waar de kennisinstellingen en steden elkaar vonden om rond stedelijke problemen EU-subsidies binnen te halen. De oefening van Platform 31 is interessant, omwille van de afstemming op een hoger, strategisch niveau en matchmaking tussen vragen vanuit de steden en het kennisaanbod. Hiermee krijg je een clustering van steden en kennisinstellingen om te werken rond verschillende thema's. Enkele centrumsteden treden bij dat de vertaling van Platform 31 naar Vlaamse context een manier kan zijn om Europese middelen binnen te halen, maar dat de vertrekbasis altijd de problemen en prioriteiten van de steden zelf moeten zijn. De logica is dat stedelijke budgetten en plannen de leidraad moeten zijn om subsidiedossiers in te dienen, niet andersom. Het stedelijke programma is de onderlegger, de middelen zijn een hefboom.
- Er is enige onduidelijkheid over wat men juist verstaat onder een City Deal. De werking van de City Deal e-inclusie, waarbij alle centrumsteden en VGC samenwerken rond een

centraal thema, wordt aansluitend toegelicht. De steden werken elk op eigen experimenten en krijgen daarvoor horizontale ondersteuning (opleiding, coaching, ...) en verticale ondersteuning (financieel, VTE, ...). Daarbij wordt ook interne (binnen het netwerk) en externe kennisdeling (toolbox) voorzien, waardoor ook andere lokale besturen stappen kunnen zetten.

Verslag gespreksgroep 'Klimaat' – groep 3

Inventariseren

Is het zinvol voor elk van die aspecten/ invalshoeken gezamenlijk de (voornaamste) uitdagingen te inventariseren en de bijbehorende doelen?

Hoe geven we de backcasting (terug redeneren vanuit een langetermijnvisie naar het nu) tussen dan (2030, 2050, ..) en het vertrekpunt vandaag vorm?

Hoe krijgen we dat bos aan initiatiefnemers in kaart zonder ons verloren te lopen in eindeloze inventarisaties? Hoe maken we inventarisatie productief

Wat kan de oogst zijn van zo'n inventarisatie?

Hoe kan KCVS een rol spelen bij inventariseren?

Voor mitigatie is de doelstelling duidelijk (CO2 neutraliteit) maar dit geldt niet voor adaptatie. Die doelstellingen inventariseren vraagt nog veel werk. Er moet vanuit de klimaatplannen gekeken worden wat er al in staat en dit moet gebundeld worden. Anderzijds moet er gekeken worden wat er nog onvoldoende concreet is en waar er nog werk is rond kennisdeling en concretiseren van maatregelen.

Concrete thema's waar rond samengewerkt kan worden zijn (aangevuld doorheen het verloop van het gesprek) :

- Renovatie
- Energiebesparing
- Energiedelen
- Alles rond appartementsgebouwen
- Zaken die meer gebonden zijn aan de morfologie van een stad (tegenover die van een landelijke gemeente waar letterlijk meer ruimte is) zoals bijvoorbeeld bomen planten of het aanleggen van fietspaden (twee werven van LEKP)
- proactief geïntegreerd waterbeleid (nu gaat heel veel budget naar rioleringen wat inzake klimaatadaptatie niet noodzakelijk de beste oplossing is).
- Bomen (boscompensatiefondsen die niet kunnen worden ingezet, bouwplannen die niet aangepast kunnen worden, kapvergunningen, behouden van oude waardevolle bomen versus plaatsen nieuwe jonge boompjes,..)
- Financiering
- Link met de ruimtelijke planning
- Private ontharding keren met gerichte communicatie naar typeprofielen

- Verregaande mobiliteitstransitie in de binnenstad om plaats te maken
- Elektrificatie (laadhubs, laadpalen,..) en de ruimtelijke impact hiervan

Er wordt opgemerkt dat kennisdeling en het inventariseren van initiatieven altijd wenselijk is, maar dat sommige steden al goed weten wat ze willen en dat er geen nieuwe ideeën nodig zijn. Het centrale probleem voor velen blijft financiering. De oplossingen liggen bij de lokale besturen, maar ze hebben de middelen niet. En als lokale beleidsmaker is het niet altijd makkelijk om naar boven te roepen, zeker niet voor kleinere gemeenten. Er wordt naar het Kenniscentrum gekeken om problemen aan te kaarten en hier voor te lobbyen bij de hogere overheden.

Maar dan moet je de problemen wel inventariseren. Wat zijn goede insteken om hier mee te starten?

In diverse studies is reeds berekend dat voor de realisatie van de klimaatambities ca. 75-100 euro/burger per jaar nodig is. Eigenlijk is al voldoende duidelijk wat nodig is, geef ons de middelen om de klimaatplannen uit te voeren. We moeten durven benoemen dat het nu niet haalbaar is. Als die stelling kan onderbouwd worden met een datagedreven document (op basis van klimaatplannen, data futureproofed cities) dat onder leiding van het Kenniscentrum wordt opgesteld en aan de hogere overheden wordt gesignaleerd, komt dat signaal misschien binnen.

Nu het LEKP en burgemeestersconvenant door iedereen getekend is, weten we al dat het niet haalbaar is met de huidige manier van werken. We zullen geen resultaten boeken met subsidiepotjes die elk op zich een te beperkte impact hebben. Het Kenniscentrum zou concrete projecten of voorbeelden kunnen inventariseren waar de 13 centrumsteden achter staan.

De specifiek grootstedelijke context noopt tot aanpassing van de huidige regelgeving, renovatie van woningen bijvoorbeeld is heel anders in steden. Hier zijn veel appartementen, veel huurders en veel armoede. Specifiek voor de centrumsteden zijn er uitdagingen die we binnen het huidige kader/regelgeving niet kunnen oplossen. Er is nood aan een ander instrumentarium zoals bijvoorbeeld een afwegingskader van sloop versus renovatie. Nu moet elke stad dit zelf uitwerken. Het Kenniscentrum zou een dergelijk kader mee kunnen helpen opstellen.

Zijn er al plaatsen voor uitwisseling/kennisdeling?

VVSG werkt rond best practice platform. Dit zal door de centrumsteden zelf onderhouden moeten worden, dus is het nog onduidelijk of dit zal aanslaan. Andere genoemde platformen zijn Futureproofed cities, Energiehuizen en Eurocities.

Ook in steden in het buitenland is veel kennis aanwezig. Via het Kenniscentrum kan buitenlandse kennis ontsloten worden, ook al kan de context verschillen. Als een beleidsplan moet vernieuwd worden is er vaak veel onderzoek nodig. Er is een ruimtelijke multidisciplinaire aanpak nodig. Het Kenniscentrum kan dan zoeken naar goede referenties, bijvoorbeeld inzake het energievraagstuk. Nu ontbreekt het vaak aan expertise binnen de steden om in te zetten bij de opmaak van hun beleidsplan. Het Kenniscentrum kan expertise ter beschikking stellen om hulp te bieden bij deze vraagstukken.

Is het haalbaar om samen beleidsplannen te bekijken/door te lichten? Waarschijnlijk niet, maar er wordt gesuggereerd te werken met standaardbestekken voor het opstellen van beleidsplannen. Ook het delen van good practices wordt als waardevol naar voren geschoven.

Er ontbreekt een zekere sense of urgency op zowel de publieke als de private markt. Hoe kunnen steden ervoor zorgen dat het thema klimaat door doorvertaald wordt naar de tekentafel? Er zou bijvoorbeeld een afwegingskader kunnen komen waarmee plannen beoordeeld kunnen worden. Elk project krijgt nu wel een omgevingsanalyse, maar de echte vraag is “hoeveel m² groen, hoeveel m³ buffering, hoeveel infiltratie,..) dient voorzien te worden?”

Zelfs al zijn plannen becijferd, dan nog moet je het beleid meekrijgen. Er moeten ook de juiste mensen bij kennisuitwisseling betrokken worden. Niet enkel de klimaatambtenaar, maar ook de planners, de politici. Het is een transversaal thema en je hebt er alle diensten voor nodig.

Het Kenniscentrum kan ontzorgen door experts van buiten de steden aan te stellen in plaats van enkel experts vanuit de steden zelf aan te spreken. Hierbij wordt gedacht aan een korf van consultants die bepaalde topics kunnen uitklaren en waarbij de centrumsteden binnen een raamcontract uren kunnen afnemen. Het Kenniscentrum kan ook thema's verzamelen die extern onderzocht moeten worden. Om dit extern onderzoek te betalen, wordt er naar Vlaanderen gekeken.

Los van de keuze van thema's moet alles uitgerold worden en gecommuniceerd worden naar burgers. Als we bepaalde thema's gezamenlijk kunnen uitwerken, kunnen we aan burgers betere oplossingen bieden. Het Kenniscentrum kan een spil zijn in die zoektocht naar bovenlokale oplossingen.

Er is de vraag om aankoopkracht te bundelen. Niet elke centrumstad moet een apart beleid, aparte subsidies voor bijvoorbeeld zonnepanelen hebben. Idealiter wordt bovenlokaal/Vlaams gescreend waar de daken liggen met het meeste potentieel voor zonnepanelen en worden die burgers aangeschreven met een concreet aanbod. Groepsaankopen en raamovereenkomsten vinden veel bijval. Het Kenniscentrum kan ook een rol spelen om de kennis rond aankoopcentrales te verspreiden.

Subsidies zijn vaak voor innovatieve ideeën, niet voor grootschalige uitrol van acties. Bovendien lukt niet alles van die innovatieve acties en kan het zijn dat je als bestuur veel leergeld betaalt in zo een subsidieproject. Ook deze kennis zou gedeeld moeten worden.

Monitoring

Monitoring van initiatieven blijft in veel gevallen beperkt tot het meten van de inspanning, in het beste geval worden resultaten gemeten op het niveau van een individueel initiatief. Het ruimere kader blijft uit beeld. In bijna alle gevallen wordt de toetsing van die resultaten aan de effectieve bijdrage van het realiseren van de globale doelstellingen uit het oog verloren. Moet het Kenniscentrum het initiatief nemen om meer kennis op te bouwen rond die impactmeting?

Is er nood aan impactmeting?

Bij sommige steden is er geen behoefte om plannen door te rekenen want dit is al gebeurd (hoewel de datakwaliteit er niet altijd is). Voor mitigatie weten veel steden al hoeveel CO2 ze kunnen besparen per euro investering.

Voor adaptatie is er wel nog gebrek aan kennis. We doen nog veel vrijblijvende maatregelen waar we de impact niet van kennen. Nu doen we vooral aan groen/blauw ruimtelijk beleid. Maar doen we de juiste acties? De juiste prioriteiten? Mogelijk blijkt uit een impactmeting dat we heel andere dingen moeten doen (bv meer aandacht voor oude bomen in plaats van nieuwe bomen planten). Dit onderzoeken zou een taak van het Kenniscentrum kunnen zijn. Er moet een keuze gemaakt worden voor een thema waarvan de impact aanzienlijk is, maar dat momenteel nog veel struikelblokken heeft.

Keuzes maken

Klimaat raakt aan zowat alle beleidsopgaven. Hoe kunnen we op een slimme manier in heel dit kluwen een keuze maken? Hoe kan op een goede manier structuur aangebracht worden?

Zoeken we een thematische scope of zoeken we soorten (transversale) opgaven waar we allemaal mee worstelen en zo ja hoe komen we tot een breed gedragen keuze?

Kiezen we elk jaar een andere thematische scope / (transversale) opgave of werken we een aantal jaren verder op één thema/invallshoek/(transversale) opgave?

Biedt het vertrekken van lokale klimaatactieplannen een goed vertrekpunt en kan een verkennende studie of een uitgebreide analyse van deze plannen helderheid brengen in deze zoektocht?

Moet het KCVS een thematische scope afbakenen of eerder rond een transversale opgave werken? Jaarlijks ander thema of niet? Sowieso duurt de programmaperiode maar 5 jaar dus keuzes moeten gemaakt worden.

Sommige thema's kunnen langer duren bijvoorbeeld financiering. En daarnaast kan gewerkt worden met andere thema's binnen een bepaalde termijn (bomen, sloop, renovatie).

Een aantal thema's zullen over meerdere jaren moeten doorlopen. Er kan vanuit de klimaatplannen vertrokken worden. Er kunnen hier een aantal elementen uit gekozen worden waar aan gewerkt kan worden.

Thema's komen en gaan ook, energiedelen bijvoorbeeld was vijf jaar geleden nog geen hot topic maar nu wel. Er moet dus een zekere flexibiliteit zijn.

We moeten werken aan een aanbodbeleid in plaats van een vraagbeleid want dat gaat te traag. Via een aanbodbeleid moeten we structureel ingrijpen op het weefsel door collectief zaken aan te pakken. In Kortrijk is bijvoorbeeld een project lopende om op wijkniveau renovatie aan te pakken. Uitdaging daarbij is hoe de burger te betrekken en overtuigen om in te stappen in zo een verhaal. Momenteel is er weinig kennis over methodieken om de burger tot gedragsverandering te brengen. Er is weinig kennis over het duurzaamheidsgedrag van de Vlaming. Op basis van die

kennis zou je een gerichte communicatie-strategie kunnen uitwerken. Het zou een taak kunnen zijn van Vlaanderen, of van het Kenniscentrum, om daar kennis over te vergaren want relevant voor alle besturen. Er is in Oostende een Europees project geweest over het duurzaamheidsgedrag van de burger, maar de resultaten hiervan zijn niet onder de deelnemers van het gesprek bekend. Dit was een éénmalige oefening maar het zou goed zijn om hier iets structureels rond op te zetten.

VEKA doet ook enquêtes om burgerprofielen uit te werken, maar die leiden niet noodzakelijk tot gerichte communicatiecampagnes. Sinds kort beschrijft VEKA wel de randvoorwaarden om bepaalde beleidsmaatregelen te kunnen uitvoeren, zoals inzake personeel. Dit is iets dat ambtenaren op lokaal niveau ook zouden kunnen doen.

Er zijn heel veel mogelijk thema's en het is dus een kwestie van de grootste gemene deler te vinden. De voornaamste rol van Kenniscentrum is om krachten te bundelen (financieel, inhoudelijk, inzake lobbyen) en prioritering te maken in de thema's en moeilijkheden naar boven toe te signaleren.

Het Kenniscentrum kan ook lobbyen om een subsidiestroom voor de prioritaire thematieken op maat van de centrumsteden te laten maken.

Kunnen city deals een rol spelen?

Ja, bijvoorbeeld in de renovatiestrategie waar verschillende overheden en bedrijven bij betrokken zijn. Dus rond specifieke thema's. Samenwerking is doorheen heel het gesprek als veel terugkomende randvoorwaarde aangekaart.

Is het belangrijk om alle spelers in kaart te brengen in een stad?

Steden zijn nog zoekende naar de faciliterende rol die ze kunnen spelen. Om dit te illustreren wordt het volgende voorbeeld gegeven. Elk jaar komen er vragen binnen over waar er aan stadslandbouw gedaan kan worden. Ruimtelijke planners van binnen de stad zijn hier nog niet op voorbereid. De stad mag het niet enkel van externe initiatieven laten afhangen maar ook zelf een rol opnemen.

In kaart brengen van wie er allemaal betrokken is bij klimaatbeleid is haast onmogelijk want eigenlijk is dit vrijwel iedereen. De dynamieken van organisaties en initiatiefnemers is lokaal heel verschillend dus lijkt het moeilijk om deze globaal vanuit het Kenniscentrum te inventariseren. Als er thematisch gewerkt wordt, kan er wel specifiek voor dit thema eens een inventarisatie van stakeholders gedaan worden.

Er wordt geworsteld met het feit dat er zo weinig werkingsruimte is omdat alles langs het college moet passeren. Hierdoor krijgen initiatieven soms niet de ruimte die ze verdienen. Hoe ga je als lokaal bestuur om met de maatschappelijke vijfhoek? Zodra je de klassieke werkwijze volgt van een lokaal bestuur waar alles gedekt moet zijn door het college is het moeilijk om te experimenteren en bottom-up te werken. De vraag is dus niet echt om alle spelers te inventariseren, maar vooral, welke rol neem je als lokaal bestuur op? Hoe ga je om met die initiatieven?

Het inventariseren van bestaande initiatieven is nuttig, maar we moeten opletten dat het inventariseren van initiatieven er niet toe leidt dat lokale initiatieven de kop ingedrukt worden doordat burgers het gevoel krijgen dat "de overheid wil weten wat ze doen".

Op Vlaams niveau worden veel kansen gemist, en dat bemoeilijkt het werk op lokaal niveau. De Vlaamse regelgeving beperkt de lokale besturen, bijvoorbeeld in het renovatiebeleid waar Vlaanderen volop inzet op technologische oplossingen (warmtepompen etc.) in plaats van isoleren. Wat er voor zorgt dat een grote kost bij de lokale besturen komt te liggen. Idem met bedrijfswagens, deze worden gesubsidieerd terwijl steden moeite doen om hun centrum autovrij te maken. Het Kenniscentrum heeft de geloofwaardigheid om te signaleren welke kansen Vlaanderen mist en wat de lokale impact daarvan is. Het Kenniscentrum kan bepaalde thema's onderbouwen en laten valideren door het beleidsniveau van de steden om zo een hefboom naar het bovenlokale niveau te vormen.

Rol van het Kenniscentrum

Welke rol kan het Kenniscentrum in samenwerking met haar leden spelen in de theoretische tussenruimte tussen initiatieven en de uiteindelijke doelstellingen?

Kan een samenwerking rond grootschalige subsidiewerving armslag of een momentum creëren? Kunnen we bijvoorbeeld in het kader van Europese (Horizon Europe,...) en Vlaamse (Vlaio,...) subsidieprogramma's samenwerken aan het tackelen van gemeenschappelijke uitdagingen?

Kunnen City deals rond het thema klimaat een rol spelen in het werken naar structurele verandering?

Op welke manier kan het Kenniscentrum een rol spelen in het signaleren van zowel problemen als mogelijkheden. Aan wie signaleren we wat. Wat vinden we belangrijk om te signaleren?

Op welke manier kan het Kenniscentrum een rol spelen in het aanjagen van steden onderling, partners en andere spelers en initiatieven?

Zijn er andere suggesties voor strategieën om krachten te bundelen?

Wat kan de rol van het Kenniscentrum zijn om de 'gap' tussen initiatieven en klimaatdoelstellingen te helpen dichten? Zijn er al concrete voorstellen?

Het KCVS kan een platform voor energiedelen opzetten. Er wordt verwezen naar de platformen ORBA en APTR als goede voorbeelden. Genk zal hier een CoT-dossier rond indienen.

Financiering van klimaatplannen blijft het grootste knelpunt. Zo is het klimaatplan van Oostende kostenefficiënt doorgerekend en blijkt dit met de huidige middelen niet betaalbaar. Als men de financiering van klimaatmaatregelen bekijkt, komt slechts 10% van Vlaanderen en EU, 90% moet dus van de lokale besturen komen. Als er al grote subsidieprojecten binnengehaald worden, moet er hier ook nog steeds een groot gedeelte zelf bijgepast worden. Er is ook de vraag waar lokale besturen het personeel moeten halen om de nodige maatregelen uit te voeren of deze

subsidiedossiers te begeleiden. Er zijn bovenlokale beleidswijzigingen nodig om de klimaatplannen te kunnen financieren. Het Kenniscentrum kan hier een rol spelen om op basis van de klimaatplannen van de steden te bekijken waar de grootste nood voor financiering ligt. Zij kunnen dan een duidelijk signaal aan de hogere overheden geven.

Kan de bouwsector de uitvoering van de plannen wel volgen? Want grootschalige renovaties zijn nodig om de CO₂-uitstoot te doen dalen.

Steden zitten voor subsidies vaak in een concurrentiemodel. Het zou zinvol zijn om naar een schaalvergroting te gaan, door bijvoorbeeld samen een dossier in te dienen. Hierdoor kan er op overhead bespaard worden. Bijkomend is het wenselijk om gezamenlijk prioriteiten te stellen: er staan heel veel acties in de diverse klimaatplannen. Er moet bepaald worden wat prioritair is en dan daarvoor op zoek gaan naar gezamenlijke financiering. Het Kenniscentrum kan steden samenbrengen om gezamenlijk (Europese) dossiers in te dienen zoals ze dit doen voor het programma Gemeente zonder gemeentehuis.

De rol van het KCVS moet breder gezien worden dan kennis over subsidies samenbrengen. Het is ook wenselijk om een kader te maken inzake financieringsmodellen en inzake financieringsmechanismen om zaken in gang te zetten. Bovendien zijn initiatieven inzake klimaat vaak legislatuur overschrijdend. Er is interesse naar hoe dit financieel verankerd kan worden.

Centrumsteden zijn vaak te klein om bepaalde subsidieprojecten in te dienen. Het zou goed zijn als Vlaanderen de steden als één partner zien.

Europese middelen zijn interessant, maar personeelsinzet is hier een pijnpunt. Dit komt onder andere door de rapportage en het verplichte werkpakket rond kennisdisseminatie. Hierin kan het Kenniscentrum faciliteren door de eigen website, nieuwsbrieven, bijeenkomsten etc. open te stellen en het werkpakket rond kennisdisseminatie op zich te nemen. Dit betekent voor de steden een zeer grote werklastvermindering. Als het Kenniscentrum de juiste mensen aan tafel kan brengen voor deze kennisdeling, kan dit bovendien een troef zijn in de aanvraag van Europese subsidies. Hierdoor zal er ook minder informatie verloren gaan dan nu soms het geval is.

Er wordt gevraagd dat het Kenniscentrum de kennis van de steden bundelt (over klimaatthema's, subsidies, regelgeving) en aan hogere overheid signaleert wat nodig is om klimaatambities te realiseren. Regelgeving en instrumenten worden vaak ontwikkeld voor het Vlaamse gemiddelde. In de stedelijke omgeving botsen we vaak op net iets andere situaties. Het Kenniscentrum zou een signaalrol kunnen spelen naar hoe het beleid aangepast kan worden om steden beter te faciliteren.

Beleidsbeslissingen bouwen nu voort op bestaand beleid, maar zo wordt de kloof om de klimaatdoelstellingen te bereiken niet gedicht. De omvang van de uitdagingen wordt niet vertaald in planmatig beleid. Er is een kwantsprong nodig. Het Kenniscentrum kan de drempels en de noden beter in kaart brengen en daarmee op tafel kloppen om het beleid van hogere overheden bij te sturen. Het gaat onder meer over hoe subsidieprogramma's nu functioneren. Dat zit niet goed met een grote versnippering van middelen.