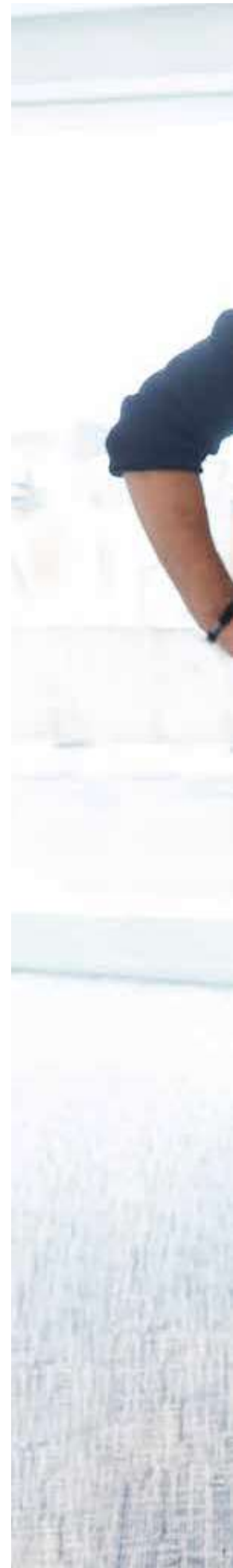


De Vlaamse centrumsteden hebben de voorbije twintig jaar grote stappen vooruit gezet op het vlak van stadsvernieuwing. De samenwerking onder de vleugels van het Kenniscentrum Vlaamse Steden gaf hun een extra boost. Intussen hebben twee nieuwe, zeer complexe thema's zich aangediend: het klimaat en de digitale transformatie. Weer moeten de steden zich heruitvinden. Dat zeggen **Linda Boudry**, **Hardwin De Wever** en **Lode Nulens**.

Steden moeten zich blijven heruitvinden





STEFAN DEWICKERE

Linda Boudry:
‘Als je niet veel volk in huis hebt, moet je naar buiten en de kop van andere mensen zot maken om mee te doen. Het gaat over anderen verleiden, op sleeptouw nemen.’

Linda Boudry mocht op 31 januari de carrièreprijs van de Vlaamse Vereniging voor Bestuur en Beleid in ontvangst nemen. Ze was projectleider Thuis in de Stad, werkte voor het team Vlaams Bouwmeester en was gedurende veertien jaar directeur van het Kenniscentrum Vlaamse Steden. Op 1 oktober vorig jaar volgde Annik Bogaert haar op, maar Linda Boudry blijft voorlopig voor enkele deelprojecten als vrijwilliger aan de slag bij het Kenniscentrum. Met Hardwin De Wever en Lode Nulens kijkt ze terug op het voorbije anderhalve decennium en blikkt ze vooruit naar de grote uitdagingen die de steden wachten. Hardwin De Wever is een compagnon de route sinds het Kenniscentrum in 2008 werd opgericht. Hij leidt bij AG Vespa (Antwerpen) een team van 45 stadsplanners. Lode Nulens is diensthoofd informatica van de stad Brugge. Smart city's en de digitale transitie zijn thema's die de voorbije jaren sterk aan belang hebben gewonnen, ook in de werking van het Kenniscentrum.

Linda Boudry: ‘Voor de ontstaansgeschiedenis van het Kenniscentrum moeten we terug naar het Stedenfonds, met zijn meerjarige convenanten, indicatoren en resultaatsverbintenissen. Bij de evaluatie wilden we absoluut weg van de papieren rapporten waar amper iets mee gebeurt, we wilden er een leermoment van maken. We organiseerden visitaties met burgemeesters, schepenen, topambtenaren en experts, die konden binnenkijken in de keukens van andere steden. Dat was buitengewoon boeiend. Iedere stad bleek dezelfde problemen te hebben en had een stukje van een mogelijk antwoord. We schreven het witboek “De eeuw van de stad”, er waren de stadsgesprekken met burgers, we maakten het decreet op het stadsvernieuwingsfonds en het stedenfondsdecreet. Dat alles heeft geleid tot de oprichting van het Kenniscentrum Vlaamse Steden. Al die voorafgaande stappen gebeurden altijd samen met experts en lokale ambtenaren. Diezelfde wijze van samenwerking hebben we sindsdien altijd aangehouden.’

Het Kenniscentrum is actief voor de centrumsteden. Vanwaar die afbakening?

Linda Boudry: ‘Er waren wel wat middelen maar als je impact wilt hebben, moet je kiezen. Ik heb in samenspraak met de bevoegde

minister gezocht naar een geobjectiveerde manier om een selectie te maken. De keuze voor de centrumsteden is in 2002 op Vlaams niveau vastgelegd en is tot vandaag overeind gebleven.’

Wat was en is de meerwaarde van het Kenniscentrum voor een stad als Antwerpen?

Hardwin De Wever: ‘In Antwerpen waren we pioniers van de stadsvernieuwingsprojecten. Met middelen van Europa en het federale grotestedenbeleid zetten we in op de aandachtsgebieden. Ik had het voorrecht Spoor Noord te mogen leiden, collega's waren actief voor het Schipperskwartier en de stationsomgeving. Dat verliep vooral bottom-up, we sloten allianties, we vormden een visie van onderuit en probeerden het stadsbestuur en direct betrokkenen mee te krijgen. Er was weinig kennisuitwisseling tussen steden. De grote verdienste van het witboek en het Kenniscentrum was de ontwikkeling van een kader voor de aanpak van stadsprojecten. Toen is samen met de centrumsteden het denkwerk gebeurd om van een projectmatige bottom-upbenadering naar een meer gestructureerde manier van werken te gaan, en hoe strategische keuzes te maken van waar je als stad op moest inzetten. Een tweede meerwaarde was dat we toetraden tot een netwerk van steden en experts. We hebben heel veel geleerd uit die interactie. Waar gaat het echt over? Hoe ga je aan de slag met plekken, met mensen, met complexe opgaves? Dat leer je door het te doen. De doeners in de steden hebben elkaar gevonden, samen met academici en experts. Eigenlijk heeft het Kenniscentrum een beweging opgezet, uniek in Europa. Veel steden in andere landen zijn er jaloers op.’

Linda Boudry: ‘Dat heeft bijvoorbeeld geleid tot de website www.complexestadsprojecten.be. Enkele steden hadden al goede masterplannen en een visie, maar iedereen moest telkens weer het warme water uitvinden. Op de website hebben we alle projecten verzameld en gedocumenteerd die middelen hebben gekregen uit het Stadsvernieuwingsfonds of een prijs hebben gewonnen. Alle steden hingen hun voorbeelddocumenten vast aan hun projectbeschrijvingen. De site wordt nog altijd massaal gebruikt. Ze wordt gerund door vrijwilligers uit de academische wereld en de steden. Dat krijg je terug als je voor echte coproductie gaat.’

Hardwin De Wever: ‘Nog een belangrijke verdienste van het Kenniscentrum is dat er een

nieuwe ontwerpdiscipline is ontstaan. Nadenken over een stadsontwerp is voor architecten en ontwerpers iets anders dan nadenken over een gebouw. In Vlaanderen hebben we een hele nieuwe generatie ontwerpers opgeleid om met die stedelijke opgave om te gaan. Dat is een grote luxe.'

Lode Nulens: 'Mensen samenbrengen, allianties smeden, samen projecten uitvoeren, dat is het Kenniscentrum.'

Linda Boudry: 'Als je niet veel volk in huis hebt, moet je naar buiten en de kop van andere mensen zot maken om mee te doen. Het gaat over anderen verleiden, op sleeptouw nemen.'

Hardwin De Wever: 'Het Kenniscentrum heeft het kleinste kantoor en het grootste team van Vlaanderen.'

Waarop ligt de inhoudelijke focus?

Linda Boudry: 'We hebben contracten van vijf jaar. Daarin zijn de thema's opgenomen die we voortzetten en de nieuwe thema's. Het zijn de steden die ze aandragen. Eerst lag de klemtoon op wonen en gebiedsgericht werken, slim verdichten was een constante. Daar kwam Europa bij, en later de hele dataproblematiek, de digitalisering en het klimaatvraagstuk. Voor elk nieuw thema doen we een verkennend onderzoek bij de steden en de Vlaamse Gemeenschapscommissie, we maken de stand van zaken op. In 2011 bleek de toestand voor data bijvoorbeeld ronduit desastreus, Antwerpen, Gent en Genk hadden iets maar daar hield het op. De steden hebben sindsdien een bijzondere sprong gemaakt door het gevaar in de ogen te kijken en de vaststellingen niet onder de mat te vegen.'

Werken jullie met een soort van subcommissies?

Linda Boudry: 'Elke vijf jaar hebben we vier, vijf thema's of programma's. Daaronder zitten enkele deelprogramma's met elk een stuur- of werkgroep. We proberen telkens mensen met verschillende profielen bijeen te brengen, strategische profielen, IT-profielen en vakspecialisten. Het Kenniscentrum zit meestal de groepen voor. We proberen de focus scherp te krijgen en houden iedereen bij de les. We zijn de procesbegeleiders.'

Hardwin De Wever: 'Het Frans heeft daar een goed woord voor: een *aménageur*, iemand die zorgt dat dingen geregeld worden.'

Linda Boudry: 'Het doel is oplossingen vin-



STEFAN DE WICKERE

den waar steden iets mee zijn in hun dagelijkse beleid. We vertrekken van een behoefte en bouwen daar iets rond. We zijn geen organisatie die dikke, theoretische rapporten of boeken schrijft.'

Zijn Antwerpen en Gent de grote trekkers in alle programma's?

Linda Boudry: 'In het begin was dat zeker zo, nu niet meer. Voor ORBA, een registratie- en rapporteringsinstrument voor de opvolging van de realisatie van het bestuursakkoord, neemt Hasselt dikwijls het voortouw. Voor alles wat met smart city's te maken heeft, hebben Brugge, Leuven en Roeselare vaak een trekkende rol. Het werk wordt ook verdeeld. Deelnemers laten elkaar het achterste van hun tong zien, ze durven ook zeggen waarop ze te pletter zijn gelopen.'

Hardwin De Wever: 'Het Kenniscentrum is een veilige ruimte waar mislukkingen kunnen worden gedeeld, een echt lerend netwerk.'

Lode Nulens: 'Het vertrouwen groeit door vaak met dezelfde mensen aan de tafel te zitten. We delen dezelfde uitdagingen, dezelfde problemen.'

Linda Boudry: 'En, humor is belangrijk.'

Hoe wordt het Kenniscentrum politiek aangestuurd?

Linda Boudry: 'We zijn een interlokale vereniging, de dertien burgemeesters vormen het Beheerscomité, een soort raad van bestuur. Een van hen wordt aangesteld om het Kenniscentrum van meer nabij op te volgen en aan te sturen. Op dit ogenblik is de voorzitter de Genkse burgemeester Wim Dries. We hebben ons altijd ver van partijpolitiek gehouden. Iedereen, los van kleur of samenstelling van de bestuurscoalitie, is vandaag bezig met de twee nieuwe thema's: klimaat en digitale transitie. Onze rol is materiaal te ontwikkelen dat hen kan helpen om de juiste keuzes te maken. Dat maakt dat we in al die jaren geen enkele keer teruggefloten werden door het Beheerscomité.'

Linda Boudry:
'We hebben ons altijd ver van partijpolitiek gehouden. Iedereen, los van kleur of samenstelling van de bestuurscoalitie, is vandaag bezig met de twee nieuwe thema's: klimaat en digitale transitie. Onze rol is materiaal te ontwikkelen dat hen kan helpen om de juiste keuzes te maken.'



STEFAN DEWICKERE

Lode Nulens: ‘Het doel van de digitalisering en de digitale transformatie is zorgen voor een aangzamere en duurzamere stad voor burger en bezoeker. Het is niet omdat iets technologisch kan, dat je het ook moet toepassen. Nu vertrekken we van een probleem, een behoefte, en kijken dan of en hoe we technologie kunnen inzetten.’

Lode Nulens: ‘We zoeken thema’s die voor iedereen even relevant zijn, dan heb je een gemeenschappelijke basis. Soms werken we samen een leidraad uit, soms gaat het over zeer specifieke oplossingen.’

Hardwin De Wever: ‘Er is altijd een grote vorm van herkenbaarheid in de thema’s, ook bij de beleidsmensen. Het Kenniscentrum is ook belangrijk om de dialoog in de stad en met het beleid op gang te trekken over wat echt belangrijk is, wat in beleidskaders moet worden meegenomen, op welk type van projecten we moeten inzetten. Het heeft een groot katalysator-effect op de interne dialoog. Het brengt mensen samen die voordien allemaal in hun eigen kokers bezig waren. Ze verenigen zich rond concrete plekken en projecten.’

Hoe wordt het Kenniscentrum gefinancierd?

Linda Boudry: ‘Twee derde van de basisfinanciering komt van de steden, een derde van het Agentschap Binnenlands Bestuur. Daarnaast is er ad-hocfinanciering, maar die moet altijd in een deelprogramma passen. Het voorbije jaar kregen we bijvoorbeeld bijkomende financiering voor energiedelen in appartementen, de Vlaamse versie van de datapedia, de zon-zoneeringskaart.’

Hoe kijkt u naar de samenwerking met private partijen?

Linda Boudry: ‘De wet op de overheidsopdrachten is uiteraard de basis als het gaat over het toewijzen van opdrachten. Los van die specifieke context halen we iedereen mee aan tafel die nuttig of nodig kan zijn – andere overheden, middenveld, private partners, burgerinitiatieven. In verband met automatische rechtentoe-kening werken we voor het eerst samen met de federale overheid en de Kruispuntbank Sociale Zekerheid. Bij de grote projecten zoals City of Things-oproepen, Gemeente zonder Gemeentehuis en het speerpuntenprogramma schuiven ook altijd twee, drie kleine gemeenten aan. Ze

lopen het hele traject mee in de werkgroepen, met het oog op de haalbaarheid van latere opschaling, maar ze moeten niet mee financieren. Iedereen mag alles gebruiken wat we maken. Ik herinner me een discussie toen we de website van de complexe stadsprojecten lanceerden. Moesten we al die informatie niet achter een wachtwoord steken zodat private partijen geen toegang zouden hebben? We hebben besloten dat niet te doen. We hopen intengendeel dat zoveel mogelijk private spelers de site gebruiken, want dan krijgen we tenminste goede projecten.’

Kunnen we de manier van werken van het Kenniscentrum en de gerealiseerde projecten als verworven beschouwen?

Hardwin De Wever: ‘Neen, je moet het elke dag opnieuw doen, want de context verandert voortdurend. We zijn erin geslaagd om de steden meer bewoonbaar en leefbaar te maken, ze zijn aangzamere plekken geworden. Nu komen er nieuwe uitdagingen op ons af, steden zullen zichzelf weer moeten uitvinden en dat zal nieuwe manieren van werken vragen.’

Linda Boudry: ‘De eerste vijf jaar was het thema betaalbaar wonen zeer belangrijk. Daarna verdween het een tijd van de radar, maar nu is het weer een gigantisch probleem. De eisen die gesteld worden op het vlak van bijvoorbeeld energiezuinigheid, worden alleen maar strenger.’

Een van de nieuwe thema’s is de klimaatverandering en hoe ermee om te gaan. Hoe schat u de opgave voor de steden in?

Linda Boudry: ‘De complexiteit is zo groot dat we nog niet goed weten hoe we daarmee moeten omgaan. We hebben natuurlijk al veel bagage, maar het mist allemaal nog consistentie, we zullen een tandje moeten bijsteken.’

Hardwin De Wever: ‘Vroeger hadden we complexe problemen, nu praten we over *wicked problems*. Er zijn meerdere oplossingen mogelijk en je weet niet of een gekozen oplossing wel de juiste of de beste is. Het klimaatvraagstuk hebben we nog niet in de vingers. Sowieso zullen we nog meer dan vroeger interdisciplinair, trans-versaal, geïntegreerd moeten werken, op alle niveaus. En samen met de burgers en andere belanghebbenden.’

Linda Boudry: ‘Klimaat wordt een gezamenlijke opgave voor de quadruple helix: de overheid, de bedrijfswereid, het nieuwe en oude middenveld, de academische wereld. Iedereen zal uit de eigen logica moeten komen en daar ligt voorlopig het kalf gebonden. Soms hebben dingen ook wat tijd nodig. Functies combineren op

één plek, ruimtes delen was indertijd een brug te ver, nu komt dat weer op tafel. Soms moet je zaaien en de tijd zijn werk laten doen.'

Hardwin De Wever: 'De opgaves gaan ook verder dan de stad, ze zijn stadsregionaal en zelfs nog omvangrijker.'

Ook de digitale transformatie is zo'n complex thema. Kunt u de opgave voor de steden even schetsen?

Lode Nulens: 'Het doel van de digitalisering en de digitale transformatie is zorgen voor een aangenamere en duurzamere stad voor burger en bezoeker. In de kwestie van de smart city's hebben steden in een eerste fase toepassingen gezocht voor de beschikbare technologie. Er waren sensoren, er was technologie, steden zetten allerlei projecten op om daar iets mee te doen. Die zijn zelden duurzaam gebleken. Het is niet omdat iets technologisch kan, dat je het ook moet toepassen. Nu doen we het omgekeerd, we vertrekken van een probleem, een behoefte, en kijken dan of en hoe we technologie zoals camera's en sensoren kunnen inzetten. Technologie werkt ondersteunend voor de *use case*. In Brugge bijvoorbeeld kan het op sommige momenten zeer druk zijn. We willen graag weten op welke plekken het druk is, waar de bezoekers heengaan, welke looplijnen ze volgen, waar ze blijven en voor hoe lang. Technologie kan daarbij helpen. Als we de drukte kunnen spreiden, wordt de stad voor iedereen aangenamer. En het levert ook interessante informatie op voor de handelaars en de lokale economie. Een andere toepassing is het digitaliseren van analoge producten en processen, zodat burgers niet meer naar het stadhuis hoeven te komen. De digitale transformatie is nog een stap verder. Het hele proces wordt in vraag gesteld. Waarom doen we iets op een bepaalde manier? Kan het niet anders en beter? Waarom moet de burger ons drie keer dezelfde informatie bezorgen? De hele stedelijke organisatie moet digitaal beginnen te denken en een digitale cultuur ontwikkelen. Net als voor het klimaatthema zal iedereen uit zijn silo moeten komen, we zullen het samen moeten doen.'

Linda Boudry: 'Een stad moet zijn manier van dienstverlening heroverwegen: het moet korter en veel intuïtiever.'

Wat doet een gemeente zonder gemeentehuis voor burgers die niet mee zijn met die digitalisering?

Lode Nulens: "Het is *digital first* maar niet *digital only*. Voor de standaardproducten zal de interac-



STEFAN DE WICKERE

tie met de stad via de smartphone of de app kunnen. Voor meer duiding zul je nog altijd in het stadhuis terechtkunnen, medewerkers zullen meer tijd hebben voor dat persoonlijke contact. Daarnaast zal er fysieke dienstverlening blijven voor burgers die niet zo bedreven zijn in het digitale. Dat zal een mix blijven.'

Linda Boudry: 'Onder het thema smart city's hebben we een programma e-inclusie. We zijn nu medewerkers van steden aan het opleiden in servicedesign: hoe neem je de doelgroep mee in het bedenken, uitwerken en testen van nieuwe producten en processen? Elke stad heeft twee cases gekozen. Het project moet resulteren in een toolbox voor alle lokale besturen.'

Samen met Leuven en Roeselare heeft Brugge vorig jaar een Smart City Award gewonnen op het Smart City Expo World Congress in Barcelona. Wat houdt het project in?

Lode Nulens: 'We hebben samen een smart-city-dataplatform gebouwd dat allerlei data - real-time-data afkomstig van sensoren maar ook historische gegevens - inlaadt, samenbrengt en analyseert. Een moeilijke, toekomstige stap is om op basis van die data-analyse voorspellingen te doen. Stel dat je de personeelsbezetting in de musea wilt inplannen, dan zou het mooi zijn als je op voorhand weet hoeveel bezoekers er zullen komen, rekening houdend met bijvoorbeeld het weer of de vakantieperiodes. Of als je kunt voorspellen hoe druk het zal zijn in de stad, is dat zeer bruikbare informatie voor bijvoorbeeld handelaars, maar ook voor de politie. Wij werken vooral rond het thema "drukte in de stad", maar Leuven bijvoorbeeld wil de bezoekers in de uitgaansbuurt *nudgen* om 's nachts niet te veel lawaai te maken. Geluidssensoren registreren het lawaai en bewoners kunnen via een app kenbaar maken wanneer ze het te lawaaiërig vinden. Is dat het geval, dan wordt er een boodschap op de straat geprojecteerd: "Sst, hier slaapt Jan". Dat werkt.' —

Hardwin De Wever:
'De context verandert voortdurend. We zijn erin geslaagd om de steden meer woonbaar te maken, ze zijn aangenamer plekken geworden. Nu komen er nieuwe uitdagingen op ons af, steden zullen zichzelf weer moeten uitvinden en dat zal nieuwe manieren van werken vragen.'