



INTERLOKALE  
VERENIGING  
KENNISCENTRUM  
VLAAMSE STEDEN

**EVALUATIE  
2012 - 2015**

# INLEIDING

## WOORD VOORAF

In dit document stellen we een zelfevaluatie voor van de Interlokale Vereniging Kenniscentrum Vlaamse Steden (verder KCVS of het Kenniscentrum genoemd). Het KCVS werd in 2007 opgericht en de tweede termijn van vijf werkjaren loopt dus naar zijn einde. Aan de gemeenteraden zal eind 2016 gevraagd worden om de werking verder te zetten. Dit document geeft inzicht in en evalueert de werking. Het document bestaat uit twee delen. In een eerste deel maken we een evaluatie op grote lijnen: hoe kijken we op die tweede termijn terug? Vinden we dat de ambities gerealiseerd zijn? Wat waren de voornaamste ervaringen en pijnpunten? Welke leerpunten moeten we meenemen voor een volgende periode? In een tweede deel geven we een meer toegespitst overzicht van de activiteiten op de belangrijkste werksporen in de voorbije vier jaren. We houden dat beknopt en verwijzen zoveel mogelijk naar de website voor wie over bepaalde aspecten meer wil lezen.

# INHOUD

## HET KCVS TIJDENS DE PERIODE 2012 - 2015 EVALUATIE OP HOOFDLIJNEN

- 5 Inleiding
- 6 Voorbereiding van het nieuwe programma 2012-2015
- 7 Organisatie, personeel en financiën
- 9 Kennisontwikkeling versterkt
- 11 Kennisdeling is toegenomen
- 12 Kennisspreiding: bruikbaar maken van kennis
- 13 Speerpunten op het vlak van innovatie
- 14 Europa - werking
- 15 Wonen
- 16 Slot

## DE WERKING EN DE RESULTATEN VAN HET KCVS PER PROGRAMMALIJN

- 18 Demografische uitdagingen en capaciteitsvraagstuk
  - 18 De opbouw van kennis over data in functie van beleidsvoorbereiding
  - 21 Slim verdichten
- 30 Transitie en transformatie
  - 30 Referentiekader voor transitiepraktijken op stedelijk niveau
  - 34 Coalitiedenken en de implicaties voor de bestuurlijke organisatie
- 36 Wonen
- 38 Studiedag 'urgentie vraagt innovatie' 8 mei
- 39 Stadsregionale ontwikkeling
- 41 Europa
  - 41 Interstedelijke reflectiegroep Europa
  - 42 EU-vorming
  - 43 Gezamenlijke projectindiening
  - 44 De stedelijke dimensie in EU-beleid
  - 46 Europeanisering in partnerschap
- 47 Onderzoeksagenda
- 49 Communicatie
  - 49 Opmaak maandelijkse nieuwsbrief
  - 50 Stofferen website  
[www.kenniscentrumvlaamsestedden.be](http://www.kenniscentrumvlaamsestedden.be)
  - 51 Jaarplannen en - verslagen
- 52 Andere opdrachten



**HET KCVS TIJDENS DE PERIODE  
2012 - 2015  
EVALUATIE OP HOOFDLIJNEN**

# INLEIDING

De vorige evaluatie van het Kenniscentrum Vlaamse Steden die aan de gemeenteraden, colleges en managementteams van de Vlaamse centrumsteden werd voorgelegd, overschouwde de periode 2007-2011, de eerste volledige werkingsperiode van het nieuwe centrum dat eind 2006 werd opgericht en officieel van start ging in het begin van 2007.

In het evaluatieverslag werd de aarzelende start beschreven, zeker op het vlak van communicatie. Het was duidelijk dat het Kenniscentrum in de relatie met de steden nog niet stabiel verankerd was en dat de inbreng van de steden zelf in die periode nog moest groeien. De centrumsteden drongen bij de start van het centrum aan op direct valoriseerbare kennis waardoor de kennisontwikkeling op de langere termijn en rond complexere vraagstukken in de eerste werkingsperiode nog maar beperkt tot ontwikkeling was gekomen. We wezen toen ook op het nog maar zwak ontwikkelde kennismanagement in de steden zelf.

In die eerste periode ging het Kenniscentrum met een heel beperkte bezetting van start en er waren in die hele periode nogal wat personeelwissels. De centrumsteden hadden sterk benadrukt dat het Kenniscentrum een flexibele en kleine organisatie moest blijven en niet mocht uitgroeien tot een eigenstandige organisatie met een eigen overhead en administratieve last voor de stadsbesturen. In de evaluatie werd gewezen op het nog labiele karakter van de organisatie: het Kenniscentrum zocht zich in die periode op het vlak van personeel en interne organisatie duidelijk nog een weg. De relatie met de VVSG, in wiens werking en beheer het Kenniscentrum is ingebed, werd als positief omschreven maar er werd toch ook gepleit voor meer samenwerking. De verhouding met de Vlaamse overheid werd in die periode vooral belast met administratief – technische discussies over de afwikkeling van de jaarlijkse subsidies en was nog te weinig ontwikkeld als een echt partnerschap.

In het verslag dat volgt maken we eerst een evaluatie op hoofdlijnen (deel 1) en vervolgens volgt een meer gedetailleerd en outputgericht verslag per programmalijn (deel 2) voor de periode 2012 – 2015.

# VOORBEREIDING VAN HET NIEUWE PROGRAMMA 2012-2015

Op 1 januari 2013 gingen de nieuwe stadsbesturen van start. In de loop van 2012 is ruim tijd genomen om het nieuwe programma van het Kenniscentrum in overleg met de steden op te bouwen. Die open en participatieve aanpak werd gewaardeerd en is zeker mee de verklaring waarom in de programmaperiode 2012-2015 veel intensere contacten en interactie met de stadsbesturen zijn gegroeid. Dat is ook de rode draad doorheen dit verslag: het Kenniscentrum is nu veel steviger verankerd in de centrumsteden en de werking is inhoudelijk uitgediept, in versterkte samenwerking met politici en ambtenaren uit de centrumsteden.

In de eerste helft van 2012 is met alle managementteams van de steden gediscussieerd over mogelijke programmalijnen en is geluisterd naar de insteek vanuit deze teams. Op 22 augustus 2012 heeft het dagelijks bestuur de werklijnen vastgelegd die de synthese boden van wat uit de overlegronde naar boven was gekomen. Op 23 oktober 2012 werd in Antwerpen een denkdag georganiseerd met ruim 120 deelnemers uit de steden waarop de programmalijnen enerzijds werden voorgesteld en anderzijds ook al meteen in werkgroepen werden bediscussieerd en geamendeerd. Je vindt [hier](#) de presentatie waarmee we de denkdag lanceerden en [hier](#) de synthese van de discussietekst en de verslagen van de gespreksgroepen. Ook deze aanpak heeft nadien positief doorgewerkt: het verhoogde de betrokkenheid bij de verschillende programmalijnen en versterkte het krediet van het Kenniscentrum. Daarom is deze benadering meer geweest dan een plichtmatig overleg: niet alleen inhoudelijk, maar ook op het vlak van legitimiteit en vertrouwen heeft de intensieve participatieve aanpak duidelijk geloond.

# ORGANISATIE, PERSONEEL EN FINANCIËN

Het Kenniscentrum werkt met een dagelijks bestuur dat rapporteert aan het overleg van de secretarissen van de centrumsteden en uiteindelijk verantwoording aflegt en een mandaat krijgt van het beheerscomité dat is samengesteld uit de burgemeesters van de Vlaamse centrumsteden.

De relatie met het Kenniscentrum en het overleg van de burgemeesters is tijdens de periode 2012 – 2015 versterkt. Het Kenniscentrum is aanwezig en presenteert regelmatig producten van haar werking zoals onderzoeken (Leegstand / Slim Verdichten / Stadsregionaal handelen) en website herbestemming kerken. Daardoor is de politieke betrokkenheid zeker gestimuleerd.

Ook met het overleg van de stadssecretarissen is de betrokkenheid en actieve bijdrage van het Kenniscentrum toegenomen. Op heel wat punten in het programma wordt teruggekoppeld naar de secretarissen of komen er vanwege de secretarissen aanvullende vragen of opdrachten. Het dagelijks bestuur, onder leiding van burgemeester Luc Martens (Roeselare) staat in voor de operationele opvolging van de activiteiten en de programmalijnen. In het dagelijks bestuur zetelen leidende ambtenaren van de steden en van de VGC. Het dagelijks bestuur heeft een constante werking gekend, met enkele personele wissels in de evaluatieperiode.

Het Kenniscentrum is ook in de periode 2012-2015 een lichte en flexibele organisatie gebleven, waarmee tegemoet is gekomen aan de wens of vrees van de stadsbesturen. De overhead is niet toegenomen en de administratieve relaties tussen centrumsteden en Kenniscentrum zijn heel licht gebleven: van administratieve last vanwege het Kenniscentrum is geen sprake.

In die hele periode is de financiële bijdrage van de steden nagenoeg constant gebleven. Met deze al bij al nog altijd vrij beperkte input en in verhouding tot de versterkte output (zie hieronder) is de stelling verdedigbaar dat de steden 'veel meer waar voor hetzelfde geld' hebben gekregen. De productiviteit van het Kenniscentrum ligt in deze periode duidelijk een stuk hoger dan in de vorige.

Het Kenniscentrum blijft natuurlijk wel een kleine organisatie, die sterk afhankelijk is van de grote inzet van een heel beperkte ploeg mensen. In deze periode bestond het team uit directeur Linda Boudry (in dienst sinds november 2008); Frederik Serroen (in dienst vanaf januari 2010) en Annelies Storms (in dienst sinds november 2009 en uit dienst vanaf begin 2013). In de periode 2013-2015 heeft het Kenniscentrum grotendeels gedraaid op twee voltijdse medewerkers. De beperkte capaciteit en de beoogde flexibiliteit werden vooral gerealiseerd door het uitbesteden van opdrachten en door





tijdelijke tewerkstelling ( Reinhard Stoop, stad Antwerpen, 20 % van een voltijdse prestatie voor de periode van 1 juli 2013 tot 31 december 2013, Tine Boucké, stad Gent, voor 77 werkdagen in de periode 1 mei 2014 tot 28 februari 2015 en Hugo Lauwers, voltijds voor de periode 1 december 2014 tot 30 juni 2015).

Ook in deze periode was het Kenniscentrum ingebed in een constructieve relatie met de VVSG. De werking van het Kenniscentrum bleef aanvullend ten opzichte van de werking van de VVSG en waar mogelijk werd samengewerkt of werd afgestemd in functie van de aard van de thema's en de acties naar buiten uit.

Gedurende de eerste samenwerkingsovereenkomst was de samenwerking met en de financiële ondersteuning door de Vlaamse overheid gesteund op een jaarlijks protocol met een zware administratieve procedure op het vlak van de inhoudelijke en financiële verantwoording. Sinds 2012 is de ondersteuning van het Kenniscentrum verankerd in het decreet tot vaststelling van de regels inzake de werking en de verdeling van het Vlaams Stedenfonds en verloopt de afwikkeling op administratief en financieel vlak vlotter. De relatie met het Team Stedenbeleid van de Vlaamse overheid is constructief, al heeft de voorbereiding en de uitwerking van de interne hervorming van het Agentschap Binnenlands Bestuur in de nieuwe structuur wel gewogen op de samenwerking. Het Kenniscentrum is weliswaar informeel betrokken bij initiatieven maar er is weinig structureel overleg.

De interactie met de Vlaamse overheid, in de brede zin, is in deze periode vooral verbreed naar heel wat departementen en agentschappen die bij thema's van de lopende samenwerkingsovereenkomst betrokken zijn of waarbij het Kenniscentrum als expert wordt gevraagd mee te denken met initiatieven van de Vlaamse overheid, in commissies te zetelen,... We geven enkele interessante voorbeelden: het Kenniscentrum zit het Atrium (Ruimte Vlaanderen) met de ambtenaren voor ruimtelijke ordening van de centrumsteden voor; pleegt halfjaarlijks overleg met de leidend ambtenaar van het departement Ruimte Vlaanderen; gaf opdracht tot een gezamenlijke studieopdracht (Lageweg) en maakte deel uit van de Jury Innovatie Projecten OVAM; deed een gezamenlijke projectindiening met het klimaatteam van het Departement Leefmilieu, Natuur en Energie en het Vlaams Energie Agentschap; participeert aan het belanghebbendenmanagement van het Departement Internationaal Vlaanderen; maakte deel uit van de jury 'Natuur in je buurt' van het Agentschap Natuur en Bos; organiseerde een studiedag rond herbestemming kerken met het Team Vlaams Bouwmeester, ...)



# KENNISONTWIKKELING VERSTERKT

We hebben beschreven hoe het programma 2012-2015 tot stand is gekomen. In het begin van 2013 werden, grosso modo per programmalijn, verkennende onderzoeken gestart, grotendeels uitbesteed aan onderzoeksbureaus of consortia. Het ging om volgende onderzoeken

1. Hoe bouwen steden hun kennis op in functie van beleidsvoorbereiding - Reinhard Stoop, Diensthoofd Studiedienst stadsobservatie Stad Antwerpen
2. Slim verdichten - AG Stadsplanning Antwerpen
3. Leegstand en herbestemming. Inventariserend onderzoek naar beleid en maatregelen - Universiteit Antwerpen Faculteit Ontwerpwetenschappen
4. Referentiekader voor transitiepraktijken op stedelijk niveau en inventaris van transitietrajecten in de 13 centrumsteden en de VGC - VITO NV
5. Coalitiedenken en de implicaties voor de bestuurlijke organisatie - Universiteit Gent en City Mine(d) vzw
6. Hefbomen en instrumenten om het lokaal sociaal woonbeleid te regisseren - SumResearch nv

Elk verkennend onderzoek is ondersteund door een stuurgroep van afgevaardigden uit de centrumsteden. Dat heeft de betrokkenheid en meteen ook de spreiding van kennis in de centrumsteden in de hand gewerkt. De zes verkennende onderzoeken werden publiek voorgesteld op een symposium in de Badboot in Antwerpen (8 mei 2014).

Twee verkennende onderzoeken zijn later opgestart maar intussen afgerond:

1. Grensoverschrijdend werken: denken en handelen op stadsregionaal niveau – Tine Boucké, Strategie en Coördinatie stad Gent
2. Tijdelijk gebruik, duurzame effecten? - Hugo Lauwers

De onderzoeksresultaten van het onderzoek rond stadsregionale samenwerking werd op 29 mei 2015 publiek gemaakt, die rond tijdelijk gebruiken worden op 23 februari 2016 gepresenteerd.

Op dit moment loopt nog een laatste verkennend onderzoek over het in kaart brengen van de potentieel inzetbare leegstaande ruimte in steden.





Het geheel van deze onderzoeken en programma's heeft overduidelijk gezorgd voor een sterke stimulans van de kennisontwikkeling over stuk voor stuk vrij complexe thema's, die zowel inzake datagaring als inzake beleidsproblematiek lastige vraagstukken aanraken. We beschreven hierboven hoe in de eerste evaluatieperiode kennis vooral moest aansluiten bij praktische bruikbaarheid en een snel antwoord moest geven op vragen van stadsbestuurders. Dat was in de periode van de opstart van een nieuw Kenniscentrum een begrijpelijke vraag. Het Kenniscentrum gaat nog altijd actief om met dit type van direct ontsluitbare kennisvragen, maar in deze evaluatieperiode hebben de negen verkennende onderzoeken toch voor een heel ander soort kennisontwikkeling gezorgd: kennis over complexe thema's, kennisontwikkeling in en met onzekerheid, kennis waarvoor nog vaak niet meteen goede data aanwezig zijn, kennis die steden ook confronteert met zwakke punten in hun werking en beleidsvoering, kennis die nieuwe vragen doet stellen over de systematiek van datagaring en databehandeling.

Daardoor heeft het Kenniscentrum nu een veel breder bereik dan in de eerste evaluatieperiode en realiseert het nu veel meer doelstellingen inzake kennis en kennismanagement. Het is nu ten volle een centrum geworden van kennisontwikkeling, kennisbehandeling, kennisdeling en kennismanagement. En het gaat, veel meer dan in de eerste werkingsperiode, om moeilijke stedelijke vraagstukken met een perspectief op de middellange termijn.

De kennisontwikkeling is in deze evaluatieperiode inhoudelijk vooral gebundeld rond fysiek – ruimtelijke invalshoeken, in de brede zin te interpreteren: meervoudig ruimtegebruik; leegstand en hergebruik (onder andere maar niet alleen van kerken); slim ruimtegebruik; complexe ruimtelijke projecten; data - ontwikkeling op het vlak van ruimte en infrastructuur,... De keuze voor concentratie en prioritering is zeker positief: met de beperkte middelen en met een intelligente combinatie van eigen initiatief, uitbesteding van studies en actieve netwerking is hier een maximaal resultaat uit gehaald, binnen de beperkingen van wat de positie en de personeelsbezetting van het Kenniscentrum altijd inhoudt.

# KENNISDELING IS TOEGENOMEN

In deze evaluatieperiode hebben de centrumsteden zelf op een veel meer actieve manier bijgedragen tot het delen van kennis. De slogan 'steden leren van steden' is door het Kenniscentrum actief en met succes ingevuld. Op veel momenten hebben ambtenaren of politici van centrumsteden hun ervaringen met andere centrumsteden gedeeld. Op die manier heeft het Kenniscentrum onmiskenbaar bijgedragen tot het versterken van de informele netwerken tussen de steden. Om en rond en na de activiteiten van het Kenniscentrum hebben stedelijke bestuurders elkaar veel meer gevonden dan in de vorige evaluatieperiode. We geven enkele markante voorbeelden van deze actieve kennisdeling:

1. In de workshops 'slim verdichten' hebben steden hun projecten toegelicht aan de andere steden.
2. In de workshops 'Meten, weten en beleid' hebben Antwerpen, Gent, en de VGC het voortouw genomen om hun deskundigheid en ervaringen te delen in de loop van zes workshops.
3. In de werkgroep O(mgevings)B(eleids)M(anagement) informatie hebben de deelnemende steden elk één databron (Kruispuntbank Sociale Zekerheid, VDAB, Onderwijs, VKBO, Bevolkingsdata en OCMW-gegevens) onderzocht. Daarbij werd alle informatie qua beschikbaarheid, aanvraagprocedures, privacy-kwesties,... geïnventariseerd en knelpunten gebundeld en gedeeld.
4. Ook in de schoot van de Interstedelijke reflectiegroep Europa is er ruimte voor intervisie tussen de steden met het oog op een efficiëntere Europawerking.

De kennisdeling is niet beperkt gebleven tot de centrumsteden. Binnen de meeste programmalijnen heeft het Kenniscentrum experten uit verschillende publieke en private organisaties bij elkaar gebracht waardoor er vernieuwende fora ontstonden. Zo heeft het Kenniscentrum bijvoorbeeld partners bij elkaar gebracht rond de energie - atlas (centrumsteden, Leiedal, Departement Leefmilieu, Natuur en Energie, Ruimte Vlaanderen en Vito) en rond leegstand en hergebruik (centrumsteden, Ruimte Vlaanderen, Wonen Vlaanderen en AGIV). Via een gezamenlijke aanvraag voor Europese projectfinanciering is er ook kennisdeling geweest tussen Europawerkers uit verschillende centrumsteden en met buitenlandse experten.

Op die manier is met brede netwerken nagedacht over stedelijke problematieken (en ruimer over problematieken waar veel lokale besturen mee worstelen). Deze verbreding van de betrokkenheid bij stedelijke vraagstukken bevat wellicht nog meer potentieel voor een volgende werkingsperiode. .

# **KENNISSPREIDING: BRUIKBAAR MAKEN VAN KENNIS**

De kennisontwikkeling is verdiept en de kennisdeling is verbreed. Het Kenniscentrum heeft, veel meer dan in de eerste evaluatieperiode, werk gemaakt van de spreiding of het ontsluiten van kennis voor de centrumsteden in de brede zin (stadsbesturen en alle lokale initiatieven) maar ook voor een breder publiek van lokale besturen en geïnteresseerden. We verwijzen naar de website complexe projecten, de website herbestemming van kerken, straks de website ook nog over tijdelijke invullingen. Via de Nieuwsbrief wordt al deze informatie bekend gemaakt en de gebruikscijfers van al dat materiaal mogen gezien worden (zie verder voor concrete cijfers).

Het was, met de aarzelende en zoekende startfase in de vorige periode, niet onlogisch dat communicatie en kennisgeving in de eerste evaluatieperiode nog als zwakke punten werden aangemerkt. Dat is ondertussen duidelijk niet meer het geval.

# SPEERPUNTEN OP HET VLAK VAN INNOVATIE

Op enkele inhoudelijke domeinen heeft het Kenniscentrum bijgedragen tot innovatie en heeft het, vooral door inzet van veel stedelijke bestuurders, er voor gezorgd dat de centrumsteden op deze domeinen vooruitgaan of minstens bewust zijn op welke punten ze nog veel meer zullen moeten inzetten. We halen de programmalijnen aan met de grootste innovatieve kracht. Voor de concrete output verwijzen we naar het tweede deel van deze nota.

Een innoverende lijn in deze evaluatieperiode is zeker de werking met betrekking tot demografie, capaciteit en ruimtegebruik. Ondertussen hoeft niemand meer te worden overtuigd van de acute behoeften en noden op vlak van innovatiever ruimtegebruik in functie van de grote demografische uitdagingen, zij het dat de aard en de omvang van deze demografische problematiek ook grondig tussen de steden verschilt. Het Kenniscentrum heeft niet alleen deze problematiek mee op de kaart gezet, maar heeft ook bijgedragen tot een kritischer analyse van deze problematiek en tot het tekenen van beleidslijnen waarop steden kunnen inzetten.

Een tweede innoverende lijn is de hele problematiek van databeheer: zowel het ontwikkelen, het beheer als het interpreteren van data als input voor beleidskwesties. Dat heeft geleid tot een kritische zelfanalyse van de steden, waar bij velen nog heel wat werk aan de winkel is. Ook voor 2016 wordt hier verder op gewerkt.

Een derde innoverende lijn is de werking met betrekking tot duurzaamheid en transitie. Het TRAKSIS – instrument dat werd ontwikkeld als een hefboom voor debat binnen de steden, is niet alleen aan de steden voorgesteld maar werd ook als een hulpinstrument aangeboden in het kader van interne discussies en opleiding. Acht steden zijn op het aanbod ingegaan om drie halve dagen opleiding te organiseren. In Sint - Niklaas en Genk zijn deze sessies ondertussen afgerond, de andere steden ronden hun trajecten af in 2016.

Een vierde innoverende lijn, die nog in volle ontwikkeling is, situeert zich rond de problematiek van de financiële scenario's voor ruimtelijke projecten gericht op hergebruik. Tien steden zijn hier op dit moment bij betrokken en zullen in de komende maanden hun projecten of ervaringen delen.

## EUROPA - WERKING

Een van de langlopende programmalijnen, ondertussen eerder een kernpunt in de werking van het Kenniscentrum, is de werking rond Europa. Kenmerkend hier is dat de steden, voor het eerst, in deze evaluatieperiode, tot gezamenlijke projectindiening zijn gekomen. Een eerste projectvoorstel (BE-REEL! in het programma Life +) werd positief geëvalueerd en zit in de laatste fase van de goedkeuring. Het andere projectvoorstel m.b.t. collectieve renovatie van particuliere woningen werd niet weerhouden tijdens de eerste call van het Interreg V 2 Zeeën programma. Afgelopen maanden is het voorstel verder verfijnd en het partnerschap stevig uitgebreid. Op 4 januari 2016 is een nieuwe projectaanvraag onder de naam Triple-A ingediend bij het 2 Zeeën-secretariaat. Voor meer details over de werking verwijzen we naar deel 2 van dit verslag.

Naast de activiteiten die het Kenniscentrum zelf heeft geïnitieerd, werd er ook sterk ingezet op (lopende) samenwerking(en). Afgelopen jaren zijn er diverse, structurele, partnerschappen (o.a. met het Departement Internationaal Vlaanderen, Vlewa, VVSG-internationaal, Vlaams netwerk Burgermeesterconvenant) op gang gekomen die het Kenniscentrum verder wil uitbouwen om de Europeanisering van de centrumsteden in een stroomversnelling te brengen.

Sinds de opstart in 2007 van een Interstedelijke reflectiegroep met Europese deskundigen uit zowel de stedelijke administraties als de OCMW's zet het Kenniscentrum in op de opportuniteiten die zich aandienen rond Europa. De Interstedelijke reflectiegroep Europa is doorheen de jaren uitgegroeid tot hét netwerk van Europawerkers uit de centrumsteden.

# WONEN

In 2012 (het eerste jaar van de lopende samenwerkingsovereenkomst) werden de werkzaamheden van de vier werkgroepen (zie hierna) verder gezet en afgerond.

1. Stedelijk aansturing sociale woonprojecten
2. Afstemming beleidsdomein wonen en welzijn
3. Een stedelijk grond- en pandenbeleid
4. Versterking van de private huurmarkt

De thema's regiefunctie lokaal sociaal woonbeleid en versterking van de private huurmarkt werden opnieuw opgenomen in de werking 2012 – 2015.

Het verkennend onderzoek 'Hefbomen en instrumenten om het lokaal sociaal woonbeleid te regisseren' (uitgevoerd in 2013) gaf aan dat het quasi onmogelijk was binnen de vigerende regelgeving regie te voeren als lokaal bestuur op vlak van sociaal woonbeleid maar tegelijk werd duidelijk dat er heel wat aan het bewegen was in de wetgeving en financiering van het sociaal wonen. Het aantreden van een nieuwe minister met eigen en andere beleidsaccenten maakte het noodzakelijk het uitvoeren van de programmaonderdelen te toetsen aan de haalbaarheid binnen die beleidskeuzes. De enveloppefinanciering kwam ten gevolge van die toets te vervallen.

De databank instrumenten lokaal woonbeleid ging in november 2011 online. Om de databank actueel te houden wordt nog steeds halfjaarlijks een actualisatieronde georganiseerd. Uit de gebruikersregistratie blijkt dat dit instrument beantwoordt aan een grote nood.

## SLOT

Wereldwijd is het stedelijke activisme niet alleen nog meer dan in de vorige periode in de belangstelling gekomen, het inzicht van het belang van innoverende stedelijke initiatieven is ook alleen maar versterkt. Het is hier niet de plaats om daarover uit te weiden maar de aandacht voor stedelijk beleid in de Vlaamse context blijft een lastig gegeven, zowel op politiek vlak als door de gevolgen van de hervormingen van de Vlaamse administratie. Het staat niet op het niveau van het belang dat wereldwijd aan steden wordt gegeven. In de komende periode is het Vlaamse stedenbeleid aan een revitalisering toe en zal ook nog veel meer moeten bediscussieerd worden hoe de complexe organisatie van en binnen de overheid in ons land beter op maat van stedelijke vraagstukken kan worden gesneden. Het Kenniscentrum van de Vlaamse centrumsteden is in de evaluatieperiode een constante factor geweest die de aandacht voor stedelijke vraagstukken heeft versterkt, de kennis daarover heeft uitgediept en de ontwikkelde kennis breder heeft verspreid. Dat alles is steeds gebeurd in constante interactie met het stedelijke werkveld en met allerlei actoren op Vlaams niveau. Niet alleen door de inhoud maar ook door de manier van werken geeft het Kenniscentrum aan hoe stedelijke vraagstukken kunnen worden aangepakt: door intense netwerking tussen stedelijke actoren. In het tweede deel geven we concreet aan hoe dit in de periode 2012-2015 is gebeurd.



Done

**DE WERKING EN DE RESULTATEN  
VAN HET KCVS  
PER PROGRAMMALIJN**



# DEMOGRAFISCHE UITDAGINGEN EN CAPACITEITS- VRAAGSTUK DE OPBOUW VAN KENNIS OVER DATA IN FUNCTIE VAN BELEIDS- VOORBEREIDING

WERKJAAR 2013

## Inventariserend onderzoek: 'Hoe bouwen steden hun kennis op in functie van beleidsvoorbereiding'

Reinhard Stoop, Diensthoofd Studiedienst stadsobservatie van de stad Antwerpen, voerde een verkennend onderzoek naar de 'modus operandi' waarop steden omgaan met een mogelijke capaciteitsproblematiek van (bepaalde) voorzieningen bij de demografische wijziging (stijging van bevolking, leeftijdsstructuur, gezinssamenstelling,...) van hun bevolking. In het onderzoek wordt gedocumenteerd hoe en in welke mate de steden de demografische gegevens en bevolkingsprognoses opvolgen en wat de werkwijze, organisatie, structuur, rolverdeling in het stedelijk beleid is bij de beleidsvoorbereiding van de programmatie van voorzieningen en de capaciteitsproblematiek.

JE VINDT  
HIER HET  
EINDRAPPORT.





# DEMOGRAFISCHE UITDAGINGEN EN CAPACITEITS- VRAAGSTUK

DE OPBOUW VAN KENNIS OVER  
DATA IN FUNCTIE VAN BELEIDS-  
VOORBEREIDING

WERKJAREN 2014 EN 2015

## Workshopreeks 'Meten, weten en beleid'

Eén van de aanbevelingen van het inventariserend onderzoek 'Hoe bouwen steden hun kennis op in functie van beleidsvoorbereiding' uitgevoerd in 2013 stelde dat kennisdeling tussen de statistische diensten van steden de functionaliteit en efficiëntie van statistische diensten in de steden zou verbeteren en ondersteunen. Het Kenniscentrum ontwikkelde in 2014 in antwoord op die aanbeveling en in samenwerking met de steden Antwerpen, Gent en de Vlaamse Gemeenschapscommissie een workshopreeks rond omgevingsinformatie. Na een startworkshop in 2014 die afgesloten werd met feedback over de werkwijze en noodzakelijke / wenselijke aanpassingen in de opbouw en inhoud, werden in 2015 nog 5 workshops georganiseerd

JE VINDT HIERONDER  
DE LINKS NAAR DE  
BASISPRESENTATIES





**DEMOGRAFISCHE  
UITDAGINGEN  
EN CAPACITEITS-  
VRAAGSTUK  
DE OPBOUW VAN KENNIS OVER  
DATA IN FUNCTIE VAN BELEIDS-  
VOORBEREIDING**

**WERKJAAR 2015**

**O(mgevings)B(eleids)M(anagement)  
informatie**

Op initiatief van het secretarissenoverleg van de centrumsteden werd een werkgroep opgericht die intussen al negen steden telt om de problematiek van de O(mgeving) B(eleid)M(anagement) informatie te verkennen. De stad Antwerpen heeft op voorstel van haar stadssecretaris de rol van leverancier van informatie op zich genomen.

# DEMOGRAFISCHE UITDAGINGEN EN CAPACITEITS- VRAAGSTUK SLIM VERDICHTEN

WERKJAAR 2013

## Verkennd onderzoek 'Slim verdichten'

Door demografische veranderingen zullen steden in de komende jaren geconfronteerd worden met niet te onderschatten ruimtelijke uitdagingen. In elke stad zullen demografische veranderingen zich anders en in verschillende verhoudingen voordoen. Bevolkingsgroei, vergroening, vergrijzing, verzilvering, gezinsverdunding, nieuw samengestelde gezinnen, migratie zijn daarbij enkele termen die aangeven in welke richtingen deze veranderingen voelbaar zullen zijn. Aanpassingen in het stedelijk aanbod van woongelegenheden, kinderopvang, onderwijsinstellingen, zorgvoorzieningen, ... zullen zich opdringen. Naast deze demografische verandering en haar praktische ruimtelijke vertaalslag, is de beschikbare ruimte in Vlaanderen beperkt. AG Stadsplanning Antwerpen onderzocht op welke manier de 13 Vlaamse centrumsteden en de Vlaamse Gemeenschapscommissie (VGC) vandaag al bezig zijn met deze ruimtelijke vragen. Steden werden in dit onderzoek concreet bevraagd op hun ervaringen rond slim verdichten.

JE VINDT  
HIER HET  
EINDRAPPORT.





## DEMOGRAFISCHE UITDAGINGEN EN CAPACITEITS- VRAAGSTUK SLIM VERDICHTEN

WERKJAREN 2014 EN 2015

### Workshopreeks 'Instrumentarium slim verdichten'

Uit het onderzoek 'Slim verdichten' uitgevoerd in 2013 blijkt dat de 13 Vlaamse centrumsteden en VGC om slim te verdichten of om de ruimte op een slimme manier te gebruiken, zowel gekende instrumenten als nieuwe experimentele werkwijzen inzetten om projectintenties vast te leggen, bouwprojecten te realiseren en beleid vorm te geven. In het onderzoek zaten heel wat mogelijkheden tot kennisuitwisseling tussen de steden en daarom zetten we in samenwerking met de onderzoekers een workshopreeks op. Aan de hand van de cases maakten de onderzoekers eerst een inventaris van interessante instrumenten. Op basis daarvan ontwikkelden de onderzoekers een programma voor 3 workshops rond de thema's van beleidskeuze naar juridisch kader (gelijkheidsbeginsel en rechtszekerheid), de overheid als actieve stedenbouwer en hoe beleidsdocumenten kunnen bijdragen aan slim ruimtegebruik. De workshopreeks werd ingericht in 2015.

JE VINDT HIER DE  
LINKS NAAR DE  
PRESENTATIES.



# DEMOGRAFISCHE UITDAGINGEN EN CAPACITEITS- VRAAGSTUK SLIM VERDICHTEN

WERKJAREN 2014 EN 2015

## Website herbestemde kerken

Leegstand van kerken, kloosters en ander religieus erfgoed is een opkomend probleem. In bijna alle centrumsteden werd tijdens het verkennend onderzoek 'slim verdichten' aangegeven dat de herbestemming van kerken een moeilijke oefening wordt. In een aantal steden werd aangegeven dat het voorleggen van inspirerende voorbeelden wel meer goodwill en ruimte creëren. In 2014 inventariseerde en documenteerde het Kenniscentrum 250 herbestemde kerken in binnen- en buitenland. In 2015 werd al dat materiaal verwerkt tot een nieuwe website die de bezoeker toelaat om kerken te selecteren op 'ligging' (8 categorieën) en 'huidige functie' (20 categorieën). Voor elke herbestemde kerk werd een fiche opgesteld die naast de ligging en de huidige functie(s) een beknopte historiek van het kerkgebouw bevat alsook foto(s), contactgegevens en linken naar relevante sites. De website is tot dusver 3.505 keer bezocht en er werden 7.913 pagina's bekeken. Tot dusver is de webpagina door 2.846 unieke bezoekers geconsulteerd.

JE VINDT DE  
WEBSITE HIER.





# DEMOGRAFISCHE UITDAGINGEN EN CAPACITEITS- VRAAGSTUK SLIM VERDICTEN

WERKJAAR 2015

**Studiedag 'De toekomst van de parochiekerken in Vlaanderen: een maatschappelijke en architecturale uitdaging'.**

Op 20 oktober organiseerden het Team Vlaams Bouwmeester en het Kenniscentrum Vlaamse Steden met de medewerking van CRKC, VVSG en Vliinter een studievoormiddag met als thema 'De toekomst van de parochiekerken in Vlaanderen: een maatschappelijke en architecturale uitdaging'. De agenda werd opgebouwd rond concrete afwegingsmethodieken en zeer veel praktijkvoorbeelden uit binnen- en buitenland.

**JE VINDT HIER DE  
PRESENTATIES.**







# DEMOGRAFISCHE UITDAGINGEN EN CAPACITEITS- VRAAGSTUK SLIM VERDICHTEN

WERKJAAR 2015

## Studiedag perceel- en eigendomsoverschrijdende gebiedsontwikkeling

Duurzame gebiedsontwikkeling wordt vandaag zwaar gehypothekeerd door de versnipperde eigendomsstructuur. De ambitie om perceel- en eigendom overschrijdend te werken is jong, de ervaring beperkt maar essentieel in het kader van slim verdichten. Het Kenniscentrum organiseerde op maandag 2 februari 2015 in samenwerking met Philip Borremans van PMV een studienamiddag rond deze thematiek, die werd benaderd vanuit het opzetten en structureren van samenwerkingen tussen de verschillende betrokken actoren en de financiering van deze partnerships. Het programma bevatte naast een theoretisch gedeelte waarin Philip Borremans een kader schiep en de diverse aspecten afbakende ook een aantal illustratieve cases.

JE VINDT  
HIER DE  
PRESENTATIE.





## DEMOGRAFISCHE UITDAGINGEN EN CAPACITEITS- VRAAGSTUK SLIM VERDICHTEN

WERKJAAR 2015

### Studievoormiddag 'Eerste resultaten van een nieuwe projectaanpak bij perceeloverschrijdende samenwerking'

Lageweg in de rand van Antwerpen is door historisch verontreinigde gronden, een gemengd gebruik, een grote leegstand en een hybride typologie exemplarisch voor vele gebieden in Vlaamse steden. Om typische struikelmomenten te ontlopen en de doelstelling van een innovatieve transitie van de ruimte te bereiken, werd door de stad Antwerpen in samenwerking met 51N4E, Connect & Transform en Rebel group een nieuw type projectaanpak ontwikkeld. Het Kenniscentrum Vlaamse Steden en OVAM begeleidden dit traject. De nieuwe projectaanpak typeert zich door een continue parallelle schakeling van dimensies als financiering, activering, coalitievorming, heroriëntering, sanering, ruimtelijke modellen, enz... Op 11 december organiseerden de Stad Antwerpen, OVAM en het Kenniscentrum Vlaamse Steden een studievoormiddag waar de eerste resultaten van deze nieuwe aanpak werden voorgesteld. Er werd dieper ingegaan op de instrumenten waarmee de verschillende doelstellingen zoals financiële mechanismes voor meerwaarde creatie, de sanering van historisch verontreinigende gronden in een perceeloverschrijdende aanpak, bodem als potentie in een herontwikkelingsproject, verdichten en vernieuwen van werkgelegenheid en intelligentieopbouw bij een co-creatieve aanpak bereikt worden.

JE VINDT HIER DE  
PRESENTATIES.



## **Leegstand en herbestemming. Inventariserend onderzoek naar beleid en maatregelen**

Het Kenniscentrum gaf aan de Universiteit Antwerpen de opdracht een verkennende studie te voeren rond leegstand in de Vlaamse centrumsteden en de VGC. In de context van demografische druk en de nood aan een duurzaam en zuinig ruimtegebruik is leegstand een steeds groter probleem. De studie identificeert informatiebronnen, geeft aan welke inventarissen met betrekking tot leegstaande gebouwen en terreinen beschikbaar zijn en in welke vorm en waar ze beschikbaar zijn. Verder beschrijft het onderzoek de actoren en de instrumenten die ze inzetten, de aard en omvang van de leegstand en de obstakels voor herbestemming. De studie wordt afgerond met inspirerende informatiebronnen.

**JE VINDT  
HIER HET  
EINDRAPPORT.**



# **DEMOGRAFISCHE UITDAGINGEN EN CAPACITEITS- VRAAGSTUK SLIM VERDICHTEN**

**WERKJAAR 2013**

# DEMOGRAFISCHE UITDAGINGEN EN CAPACITEITS- VRAAGSTUK SLIM VERDICHTEN

WERKJAAR 2015

## Haalbaarheidsonderzoek Potentiële Inzetbare Ruimte in Kaart (PIRK)

De Studie 'Leegstand en herbestemming, inventariserend onderzoek naar beleid en maatregelen' uitgevoerd in opdracht van het KCVS toonde aan dat de vandaag bestaande inventarissen geen betrouwbaar noch integraal overzicht bieden van de leegstand in de steden. Eén van de aanbevelingen van deze studie was te komen tot een nieuw geïntegreerd instrument dat de nodige gegevens moeten kunnen aanleveren om het beleid rond slimme stedelijke verdichting te voeren, dat verschillende gerelateerde problematieken integreert en sector-overschrijdend is. AGIV voerde in opdracht van het Kenniscentrum een verkennend onderzoek naar de haalbaarheid van zo een instrument dat interbestuurlijk tot stand komt. De stuurgroep is dan ook samengesteld uit ambtenaren van uiteenlopende bestuursniveaus: vertegenwoordigers van de steden Aalst, Antwerpen, Gent, Leuven en de VVSG en vertegenwoordigers van Ruimte Vlaanderen en Wonen Vlaanderen. De haalbaarheidsstudie is intussen afgerond en bevat als sluitstuk de in samenspraak met de werkgroep geformuleerde noodzakelijke verdere ontwikkelingen op korte, halflange en lange termijn.

JE VINDT  
HIER HET  
EINDRAPPORT.





## DEMOGRAFISCHE UITDAGINGEN EN CAPACITEITS- VRAAGSTUK SLIM VERDICHTEN

WERKJAAR 2015

### Verkennd onderzoek 'Tijdelijk gebruik, duurzame effecten?'

Steeds vaker wachten burgerorganisaties het langdurige (voor)ontwerp- en planproces niet meer af om projectvoorstellen te doen en een terrein of gebouw te claimen voor wijk- en buurtbehoeften en de braakgrond of leegstand met een tijdelijke invulling in te vullen. De eerste stedelijke experimenten met tijdelijk gebruik kwamen tot stand onder invloed van dynamische burgergroepen die met kleine, goed gemikte, goedkope 'tactische' interventies de ruimte wisten in te palmen en veel bijval oogstten bij de bevolking. De kleurrijke en vaak succesrijke projecten wekken steeds vaker ook de belangstelling op van overheden en private grond- en gebouweigenaars. Het Kenniscentrum bestudeerde in 2015 aan de hand van binnen- en buitenlandse voorbeelden de condities waaronder tijdelijke invullingen in Vlaanderen een volwaardig instrument kunnen worden: mogelijke functies, kritische succesfactoren, vereist wetgevend kader, kostprijs, rol van lokale overheden, administratieve vereisten,... Al deze informatie wordt in 2016 verwerkt tot een website die gelanceerd wordt op een studiedag op 23 februari.



# TRANSITIE EN TRANSFORMATIE REFERENTIEKADER VOOR TRANSITIEPRAKTIJKEN OP STEDELIJK NIVEAU

WERKJAAR 2013

## Verkennend onderzoek: Referentiekader voor transitiepraktijken op stedelijk niveau en inventaris van transitietrajecten in de 13 centrumsteden en de VGC

VITO ontwikkelde een referentiekader stedelijke transitie-initiatieven. Het kader is bedoeld als vertrekpunt voor inspiratie en leertrajecten in duurzame stadsprojecten, als pragmatisch vertrekpunt om al doende te leren over het toepassen van transitiedenken in stedelijke projecten. Het bevat een niet uitputtende lijst van aandachtspunten of leerrichtingen voor transitieprojecten in steden. Daarnaast werden binnen de 13 centrumsteden en VGC projecten en initiatieven opgelijst die vanuit transitieoogpunt beloftevol zijn. Sommigen zijn al behoorlijk volgroeid, sommige dragen een sterk potentieel in zich om tot sterke transitiedynamieken uit te groeien en systemen te doen kantelen op lokaal of zelfs bovenlokaal niveau.

JE VINDT  
HIER HET  
EINDRAPPORT.





## TRANSITIE EN TRANSFORMATIE REFERENTIEKADER VOOR TRANSITIEPRAKTIJKEN OP STEDELIJK NIVEAU

WERKJAAR 2014

### Studienamiddag 'Instrument zoekt gebruiker'

In 2013 ontwikkelde VITO – samen met een stuurgroep, samengesteld uit vertegenwoordigers van de centrumsteden en de Vlaamse Gemeenschapscommissie - TRAKSIS, een actie- en legergericht instrument dat transitieprojecten helpt verbreden en verdiepen. Een studiedag op 4 november lichtte de opbouw, onderdelen en het gebruik van TRAKSIS toe. Voor de centrumsteden en de VGC kon daar indien gewenst in de maanden die volgden een lokaal begeleidingstraject op volgen.

JE VINDT  
HIER DE  
PRESENTATIE.



## Webtool TRAKSIS als actie- en leergericht kader voor duurzame stedelijke projecten

In 2013 ontwikkelde VITO samen met een stuurgroep, samengesteld uit vertegenwoordigers van de centrumsteden en de Vlaamse Gemeenschapscommissie en experts, een actie- en leergericht instrument dat transitieprojecten helpt verbreden en verdiepen. TRAKSIS is geen zwart-witte evaluatie- of beslissingstool, maar een pragmatisch referentiekader dat stap voor stap helpt nadenken over stedelijke transitie-initiatieven gericht op duurzame systeeminnovatie. TRAKSIS helpt nagaan hoe het transitiepotentieel van projecten en/of initiatieven kan versterkt worden. Intussen is TRAKSIS in 2015 ook omgevormd tot een webtool.

JE VINDT HIER  
DE WEBSITE.



# TRANSITIE EN TRANSFORMATIE REFERENTIEKADER VOOR TRANSITIEPRAKTIJKEN OP STEDELIJK NIVEAU

WERKJAAR 2015

WHICH WAY?

THAT WAY

RIGHT WAY

MY WAY

OTHER WAY





**TRANSITIE EN  
TRANSFORMATIE  
REFERENTIEKADER VOOR  
TRANSITIEPRAKTIJEN OP  
STEDELIJK NIVEAU**

**WERKJAREN 2014 EN 2015**

**Lokale begeleidingstrajecten**

Het Kenniscentrum voorzag in aansluiting van de ontwikkeling van TRAKSIS voor elke geïnteresseerde centrumstad en de VGC in een lokaal en geïndividualiseerd TRAKSIS-coachingtraject op maat. Dit traject bestaat uit drie halve dagen begeleiding door VITO voor één stedelijk duurzaam project naar keuze. Volgende steden gingen in op dat aanbod:

1. Brugge: Toekomst van Brugge
2. Sint-Niklaas: Paterssite
3. Antwerpen: Labo XX
4. Genk: Circulaire poort Genk
5. Turnhout: Bib van de Toekomst
6. Kortrijk: 'Kortrijk Klimaatstad
7. Hasselt: Map-it
8. Mechelen: Battel

# TRANSITIE EN TRANSFORMATIE

## COALITIEDENKEN EN DE IMPLICATIES VOOR DE BESTUURLIJKE ORGANISATIE.

WERKJAAR 2013

### Lokale begeleidingstrajecten

Het Kenniscentrum gaf aan de Universiteit Gent de opdracht om samen met City Mine(d) vzw een verkennende studie te voeren over het coalitie-denken in Vlaamse centrumsteden en VGC en de implicaties ervan voor de (stedelijke) bestuurlijke organisatie. Er is immers een bestuurlijke transitiebeweging aan de gang die de verhoudingen in de samenleving tussen overheid, markt, en de (georganiseerde) burger verandert.

JE VINDT  
HIER HET  
EINDRAPPORT.



**Seminarie 'De verhouding tussen  
burgerinitiatieven en stadsbestuurders:  
gedwongen huwelijk, LAT – relatie,  
driehoeksverhouding of liefde op het eerste  
zicht?**

In het academiejaar 2014 – 2015 heeft de UGent, in een samenwerking met de stad Gent, groepen masterstudenten op pad gestuurd om 15 burgerinitiatieven in Gent te bevragen om de tussenruimte - concept om de interacties tussen overheid en de leefwereld van burgerinitiatieven te vatten - beter in kaart te krijgen. Het ging om initiatieven van tijdelijke invullingen: burgerinitiatieven dus die vorm krijgen op plaatsen die tijdelijk gebruikt mogen worden, in afwachting van een definitieve bestemming. Daarnaast zijn nog eens 10 initiatieven bekeken van andere soorten burgerinitiatieven in Gent en in andere steden (Antwerpen, Kortrijk). Op vrijdag 23 oktober 2015 organiseerden de UGent, de stad Gent en het Kenniscentrum een seminarie waarbij sleutelfiguren uit de Vlaamse centrumsteden uitgenodigd werden om te luisteren naar de bevindingen over deze 25 cases van burgerinitiatieven en om actief mee te zoeken naar gelijkenissen en verschillen tussen de steden. Doel was op die manier het inzicht in de relaties met burgerinitiatieven te verrijken en om de discussie hierover tussen de steden te stimuleren.

**JE VINDT  
HIER DE  
PRESENTATIES.**



**TRANSITIE EN  
TRANSFORMATIE  
COALITIEDENKEN EN DE  
IMPLICATIES VOOR DE  
BESTUURLIJKE ORGANISATIE.**

**WERKJAAR 2015**

# WONEN

WERKJAAR 2013

## Verkennd onderzoek: 'Hefbomen en instrumenten om het lokaal sociaal woonbeleid te regisseren'

Eind 2012 liep het stadscontract wonen af. De steden ervaren de woonproblematiek nog steeds als prangend en actueel. De centrumsteden evalueerden de mogelijkheden om de stedelijke regierol inzake het lokaal sociaal woonbeleid te voeren bovendien als onvoldoende en beslisten tot een continuering van dit thema in de meerjarenplanning 2012-2016. De input vanuit de centrumsteden zelf werd in deze studie centraal geplaatst. De centrumsteden kunnen doorheen de dagdagelijkse praktijk de situatie op het terrein goed inschatten. Deze inschatting is nodig om de knelpunten te detecteren, maar vooral om de exacte achterliggende oorzaken te bepalen en om doeltreffende oplossingspistes te formuleren. De aangehaalde knelpunten en (voorlopige) resultaten werden tussentijds voorgelegd aan een expertenpanel (VMSW, Wonen Vlaanderen, kabinet minister bevoegd voor Wonen, Ruimte Vlaanderen en Visitatie Sociale Huisvestingsmaatschappijen) waar aangegeven werd dat er recent heel wat beweegt in de wetgeving en financiering van het sociaal wonen.

JE VINDT  
HIER HET  
EINDRAPPORT.



# WONEN

WERKJAREN 2012 - 2013 - 2014 EN 2015

## Databank instrumenten lokaal woonbeleid

De databank instrumenten lokaal woonbeleid ging in november 2011 online en is op een generieke wijze opgebouwd voor de 13 centrumsteden. De databank bevat een overzicht van de instrumenten die elk van de centrumsteden gebruikt om haar rol als regisseur van het lokale woonbeleid te realiseren. Iedere stad heeft die onderdelen ingevuld die van toepassing zijn. Om de databank actueel te houden wordt nog steeds halfjaarlijks een actualisatieronde georganiseerd. Uit de gebruikersregistratie blijkt dat dit instrument beantwoordt aan een grote nood.

JE VINDT DE  
DATABANK  
HIER.



THERE'S NO  
SUCH THING AS  
SMALL CHANGE.

In 2013 voerde het Kenniscentrum zes verkennende onderzoeken uit rond de thema's demografie en capaciteit, wonen en transitie en transformatie. Het voornaamste doel was de 'modus operandi' in de centrumsteden en VGC te documenteren. Op 8 mei 2014 werd de essentie van alle onderzoeksresultaten gebundeld gepresenteerd: informatie over de methodologie, vaststellingen en verbeterpunten, en dat op het niveau van de Vlaamse centrumsteden en VGC in het algemeen (niet van individuele steden) en van de Vlaamse overheid. De presentaties sloten af met een menu van mogelijke vervolgtrajecten.

JE VINDT HIER DE  
PRESENTATIE PER  
ONDERZOEK.



## STUDIEDAG 'URGENTIE VRAAGT INNOVATIE' 8 MEI

WERKJAAR 2014



## STADSREGIONALE ONTWIKKELING

WERKJAAR 2014

### Verkennd onderzoek 'Grensoverschrijdend werken: samenspraak (denken en handelen) op stadsregionaal niveau'

Het beleidsmatig aanpakken van stads- of gemeentegrensoverschrijdende en bovenlokale vraagstukken in een samenwerkingsverband tussen stad en regio is niet wijdverspreid in Vlaanderen. Ondanks het ontbreken van een goed uitgebouwd stadsregionaal instrumentarium winnen vraagstukken die gerelateerd zijn aan de functionele verwevenheid tussen stad en regio aan belang en zien we in bepaalde regio's interessante denkpistes en voorzichtige aanzetten ontstaan. Het Kenniscentrum startte in 2014 een verkennd onderzoek rond denken en handelen op stadsregionaal niveau in de centrumsteden. Dit onderzoek raakt binnen het huidige meerjarenplan aan meerdere programmalijnen. Zowel bij het transitiedenken als het inspelen op demografische uitdagingen wordt gewezen op het potentieel van en de toenemende behoefte aan stadsregionaal denken, plannen en samenwerken.

JE VINDT  
HIER HET  
EINDRAPPORT.





## STADSREGIONALE ONTWIKKELING

WERKJAAR 2015

### Studievoormiddag 'Grensoverschrijdend werken: samenspraak (denken en handelen) op stadsregionaal niveau.'

Het Kenniscentrum organiseerde op 29 mei 2015 een studievoormiddag rond dit thema. De studievoormiddag startte met de voorstelling van het eindrapport door Tine Boucké, waarbij succesfactoren, knelpunten, aanbevelingen en mogelijke vervolgpistes voorgesteld worden. Aansluitend volgden presentaties van Brecht Nuytens, Johan Van Reeth en Peter Degadt als bevoorrechte getuigen uit de werkvelden wonen, mobiliteit en ruimtelijke ordening en zorg. Zij schetsten de urgentie van een stadsregionale aanpak. Filip De Rynck sloot de studievoormiddag af met de formulering van een stadsregionale agenda voor Vlaanderen.

JE VINDT  
HIER DE  
PRESENTATIES.





Sinds de opstart in 2007 van een Interstedelijke reflectiegroep met Europese deskundigen uit zowel de stedelijke administraties als de OCMW's zet het Kenniscentrum in op de opportuniteiten die zich aandienen rond Europa. De Interstedelijke reflectiegroep Europa is doorheen de jaren uitgegroeid tot een belangrijk netwerk van Europawerkers uit de centrumsteden. Als voorbereiding op de reflectiegroepen neemt het Kenniscentrum gericht deel aan consultatie- en netwerkmomenten georganiseerd door de Europese instellingen en/of regiobureaus.

Interstedelijke kennisuitwisseling als opstap naar een efficiëntere Europawerking in elke stad afzonderlijk is vanzelfsprekend belangrijk. Om hieraan tegemoet te komen wordt afgesproken om de bijeenkomsten van de Interstedelijke reflectiegroep Europa – op regelmatige basis – te laten doorgaan in een gaststad. Bedoeling is dat de gaststad, aansluitend op de reflectiegroep, een beknopt programma samenstelt waarin bijvoorbeeld wordt gefocust op goedwerkende instrumenten (financieel-technische opvolging van Europese projectdossiers, strategieën om Europese subsidies/netwerken te promoten bij bestuurders...) of vastgestelde moeilijkheden (informatie-doorstroming, cofinanciering, Europese projecten in de BBC...). In de periode 2012-2015 is de Interstedelijke Reflectiegroep Europa zestien keer samengekomen.

## **EUROPA INTERSTEDELIJKE REFLECTIEGROEP EUROPA**

**WERKJAREN 2012 – 2013 – 2014 EN 2015**

Het Departement Internationaal Vlaanderen (DiV) is in het najaar van 2013 gestart met een opleidingsreeks rond de EU voor medewerkers van de Vlaamse overheid. Vanuit het DiV is er een opening gemaakt zodat ook vertegenwoordigers van de centrumsteden kunnen deelnemen aan deze opleidingsmodules. Op 15 mei 2014 werd er voor vertegenwoordigers van de centrumsteden een basismodule ingericht en op 26 juni 2014 een informatiemodule. Op 22 januari 2015 werd een expertenmodule georganiseerd m.b.t. 'innovatie en duurzaamheid' en op 3 februari 2015 een module over 'effectief beïnvloeden van de Europese besluitvorming' i.s.m. de VVSG.

Op vraag van de Interstedelijke Reflectiegroep Europa werden er in het najaar van 2015 twee bijkomende vormingsmomenten opgezet. Een eerste module 'Applying for European Funding' op 26 november 2015 vertrok van de volgende uitgangspunten: 'Wat is er nodig om snel en efficiënt een dossier samen te stellen?' en 'Hoe lezen de beoordelaars een projectdossier?'. Het was de bedoeling dat de opleidingsmodule de capaciteit van stadsmedewerkers aanscherpt om meer in te zetten op Europese projectfinanciering. De tweede module 'Managing a European cooperation project', op 8 december 2015, diende inzicht te brengen in wat er van leadpartners wordt verwacht om zo de obstakels en opportuniteiten duidelijker in beeld te brengen die het projectleiderschap met zich meebrengt. In eerste instantie lag de focus tijdens deze module op projectleiderschap binnen Interreg-projecten. Beide modules werden ingericht door het Nederlandse adviesbureau link.eu

**JE VINDT  
HIER DE  
PRESENTATIES.**



## **EUROPA EU-VORMING**

**WERKJAREN 2012 – 2013 – 2014 EN 2015**





## EUROPA GEZAMENLIJKE PROJECTINDIENING

WERKJAREN 2014 EN 2015

Het Kenniscentrum wou de haalbaarheid onderzoeken om samen met geïnteresseerde centrumsteden in te dienen op één of twee Europese calls (bijv. in het kader van Interreg). Op basis van gemeenschappelijke projectambities werden verschillende oproepen gescreend in functie van eventuele indiening. Het Kenniscentrum faciliteerde deze samenwerking tussen de centrumsteden. De theorie kreeg zo een praktisch gezicht en via learning by doing kregen de minder ervaren Europawerkers inzicht in de werkwijze van meer ervaren steden.

1. Onder impuls van het Kenniscentrum, werd een voorstel m.b.t. ‘collectieve energierenovatie van particuliere woningen’ opgesteld en ingediend bij het Interreg-secretariaat Twee Zeeën in februari 2015. De conceptnota werd in eerste fase niet weerhouden. In de daaropvolgende maanden werd het voorstel verder verfijnd en het partnerschap stevig uitgebreid. Op 4 januari 2016 is een nieuwe projectaanvraag, Triple-A, ingediend.
2. Mede op initiatief van het Kenniscentrum hebben de Vlaamse overheid (dienst klimaat en het Vlaams Energie Agentschap) en de steden Antwerpen, Gent en Mechelen samen met het Waals gewest op 10 oktober een projectvoorstel, BE-REELI, ingediend bij het Europese programma Life+. Het voorstel dat is ingediend focust op de renovatie van gebouwen en zal in Vlaanderen gekoppeld worden aan het Renovatiepact. Uit het Renovatiepact zal een concreet, uitvoerbaar actieplan gedestilleerd worden en dit zal aangevuld worden met concrete renovatie-acties in de steden. De conceptnota werd door de Europese Commissie positief geëvalueerd en op 15 april 2016 dient het consortium een volledig uitgewerkt projectvoorstel over te maken.

# EUROPA DE STEDELIJKE DIMENSIE IN EU-BELEID

WERKJAREN 2012 – 2013 – 2014 EN 2015

1. Het Europese cohesiebeleid en de hieraan verbonden Structuurfondsen zijn en blijven een zeer belangrijk instrument voor de steden, gemeenten en OCMW's. Als voorbereiding op de onderhandelingen over de verdeling van de structuurfondsen 2014-2020 heeft het Kenniscentrum in 2012 de voorstellen van de Europese Commissie grondig doorgenomen en een nota opgemaakt waarin werd aangegeven welke route is uitgetekend en welke oriënterende elementen daarin vooral van belang zijn vanuit Vlaams en stedelijk perspectief. Deze nota en de besprekingen in de Interstedelijke reflectiegroep Europa vormden de basis voor het standpunt dat het Kenniscentrum samen met de VVSG stuurde aan de Vlaamse Regering.
2. De Vlaamse adviesraad voor bestuurszaken (Vlabest) organiseerde in 2013 samenwerking met de Strategische adviesraad internationaal Vlaanderen (Sariv) en Vleva een studiereeks over de meerlagige bestuurscontext en de Europeanisering van het lokale, provinciale en Vlaamse bestuursniveau. Het Kenniscentrum greep de verschillende sessies aan om de Vlaamse overheid te sensibiliseren rond de noodzaak van een structurelere betrokkenheid van de steden in dit Europeaniseringsproces. Vlabest en Sariv werkten aan een gemeenschappelijk advies aan de Vlaamse Regering. Het Kenniscentrum en de VVSG hebben daarvoor input geleverd. Bij aantreding van de nieuwe Vlaamse regering werd het Kenniscentrum door het departement Internationaal Vlaanderen uitgenodigd om deel te nemen aan het 'Belanghebbendenmanagement Internationaal Vlaanderen'. Bedoeling is de visie van externe belanghebbenden te capteren en analyseren, in functie waarvan aanbevelingen worden geformuleerd aan de directieraad van het departement, het managementcomité van het beleidsdomein iV en/of de bevoegde minister.





3. In de aanloop naar de Europese verkiezingen stuurde het Kenniscentrum in de naam van de centrumsteden en de VGC een kort memorandum naar de verschillende Europese lijsttrekkers met daarin de vraag om bij hun werkzaamheden (en dus ook bij de keuze voor commissies) voldoende aandacht te hebben voor stedelijke problematieken.
4. Er gaan steeds meer stemmen op om het EU-beleid aan te passen aan de realiteit van steden. Heel wat stakeholders vragen een échte Europese stedelijke agenda. De Europese Commissie organiseerde tot en met 26 september 2014 een publieke consultatie over de inhoud en het doel van die stedelijke agenda voor burgers, overheden, ngo's, onderzoeks- en onderwijsinstellingen en bedrijven. Het Kenniscentrum bezorgde namens de centrumsteden en de VGC haar standpunt aan de Europese Commissie. Deze consultatie vormde het startpunt voor de uitwerking van een EU Urban Agenda. Zowel Europese Commissie (DG REGIO), Europees Parlement (REGI-commissie + Urban Intergroup) als de lidstaten (UDG/Urban Development Group) zijn betrokken bij de voorbereidingen van de Urban Agenda. De discussie onder de lidstaten wordt geleid door Nederland met het oog op het voorzitterschap van de Europese Raad dat ze in de eerste helft van 2016 zullen bekleden.

## EUROPA EUROPEANISERING IN PARTNERSCHAP

WERKJAREN 2012 – 2013 – 2014 EN 2015

Naast de activiteiten die het Kenniscentrum zelf heeft geïnitieerd, werd er ook sterk ingezet op (lopende) samenwerking(en). Afgelopen jaren zijn er diverse partnerschappen op gang gekomen die het Kenniscentrum verder wil uitbouwen om de Europeanisering van de centrumsteden in een stroomversnelling te brengen.

1. Steden kunnen op verschillende actoren (Vleva, VVSG, Team Stedenbeleid, Kenniscentrum,...) beroep doen voor verschillende vormen van belangenbehartiging (lobbywerk, kennismakelaar, aangever potentiële financieringspistes...). Gezien de beperkte capaciteit bij de verschillende spelers is het zaak zo veel mogelijk te streven naar helderheid en complementariteit zodat alle cruciale domeinen worden afgedekt en dubbelwerk vermeden. Het coördinatie-overleg tussen Vleva, VVSG en het Kenniscentrum (en eventuele andere partijen) wordt aangegrepen om tot een heldere taakverdeling en duidelijke werkafspraken te komen.
2. In het kader van de Benelux-samenwerking 'Urbiscoop' werkte het Kenniscentrum samen met steden en centrale overheden uit België, Nederland, Luxemburg, Duitsland (Noordrijn – Westfalen) en Frankrijk (Nord Pas de Calais) rond het thema: 'Energie-efficiëntie in de gebouwde omgeving'
3. Deelname aan het Vlaams Netwerk Burgemeestersconvenant, een forum voor steden en gemeenten waar de stand van zaken van het Burgemeestersconvenant in Vlaanderen nu en in de toekomst besproken.
4. Deelname aan het Joint Programming Initiative Urban Europe (<http://jpi-urbaneurope.eu/>), in 2010 opgestart om Europees onderzoek en innovatie te versterken in het domein van stadsontwikkeling. Doel is om de kennisbehoeftes van de centrumsteden en de VGC in de toekomst beter aansluiting te laten vinden op de expertise van Belgische (en op termijn ook buitenlandse) onderzoeksinstituten.
5. Deelname aan de klankbordgroep van het SBOV-onderzoek 'Hoe kunnen lokale besturen een impact hebben op de Europese besluitvorming?'

## ONDERZOEKS AGENDA

WERKJAREN 2013 – 2014 EN 2015

### Gezamenlijke onderzoeksagenda Vlaamse overheid – team stedenbeleid

Ook in deze periode werd met de Vlaamse overheid – team stedenbeleid verder gewerkt aan een gezamenlijke onderzoeksagenda.

#### JE VINDT HIERONDER DE LINKEN NAAR DE ONDERZOEKSRAPPORTEN.

- De effecten van de vervennootschappelijking op de fiscale capaciteit van centrumsteden, de profielen van vervennootschappelijking en de maatschappelijke baten en kosten ervan nader onderzocht.
- Uitbreiding particuliere autodeelprojecten in de 13 centrumsteden
- Introductie publieke fijnmazige fietsdeelsystemen in de Vlaamse centrumsteden aan de hand van 2 pilootsteden.
- Monitoring en opvolging van twee pilootprojecten in Vlaanderen en het opstellen van een handboek voor complementaire muntkringen

A large iceberg floats in the ocean under a blue sky with light clouds. The iceberg's tip is visible above the water, while its much larger, jagged base is submerged below the surface.

# ONDERZOEKS AGENDA

WERKJAREN 2013 – 2014 EN 2015

## Steunpunten

Het Steunpuntenprogramma werd in 2001 opgestart om het beleid van de Vlaamse overheid wetenschappelijk te ondersteunen, zodat er snel en proactief kon worden ingespeeld op maatschappelijke ontwikkelingen en uitdagingen. In plaats van een fragmentarische, projectmatige aanpak gaat het programma voor een thematische aanpak met een structurele financiering.

De derde Steunpuntengeneratie ging op 1 januari 2012 van start. De erkenningstermijn liep af op 31 december 2015. Het Kenniscentrum participeerde in de stuurgroepen/ klankbordgroepen/ begeleidingsgroepen van opdrachten van de steunpunten 'Bestuurlijke Organisatie, Slagkrachtige overheid' - Transities voor Duurzame Ontwikkeling en Wonen

### JE VINDT HIERONDER DE LINKEN NAAR DE ONDERZOEKSRAPPORTEN.

- [Beleidsvoering en besluitvorming op regionale schalen. Analyse van regionale arrangementen en regimes \(2012-2015\)](#)
- [Hoe kunnen lokale besturen een impact hebben op de Europese besluitvorming? De Europeanisering van lokale besturen in Vlaanderen in een comparatief perspectief \(2012-2015\)](#)
- [Steden in transitie?! Duurzame stadsprojecten in Vlaanderen](#)
- [Steunpunt Wonen](#)





## COMMUNICATIE OPMAAK MAANDELIJKSE NIEUWSBRIEF

WERKJAREN 2012 – 2013 – 2014 EN 2015

In maart 2009 werd de eerste nieuwsbrief verstuurd. Eind 2015 werden 76 nieuwsbrieven verstuurd. De nieuwsbrief kende op 31 december 2015 6.659 abonnees. In elk nummer zijn we op zoek gegaan naar een goede mix van onderwerpen (naar inhoud en type): analyse van goede praktijken, ontsluiten van wetenschappelijk onderzoek, verspreiding van buitenlandse voorbeeldprojecten, aankondigingen, linken naar interessante websites.

JE VINDT DE  
NIEUWSBRIEVEN  
HIER.



De website, die begin 2009 online ging, is de spil van het informatieaanbod en de communicatie van het Kenniscentrum. De homepage bestaat uit één hoofditem en een drietal, kleinere, artikels die we in de schijnwerpers willen plaatsen. Van op de homepage kan er snel genavigeerd worden naar de verschillende thematische deelsites. Het voordeel van deze thematische benadering is dat ze aansluit op de vragen van de gebruiker. De thema's zijn de grote clusters waarrond het KCVS werkt (bv. Wonen, Europa, publiek-publieke samenwerking, slim verdichten, data, ....). Via een uitgebreide linkenlijst worden deze thema's bovendien van verdere verdieping voorzien. De website wordt stelselmatig geactualiseerd naarmate de inhoudelijke werkzaamheden van het KCVS vorderen. Sinds 17 januari 2011 beschikken we over een gebruikersregistratie. Daaruit kunnen we afleiden (stand van zaken op 31 december 2015) dat de website sindsdien 80.426 keer is bezocht en dat er sinds midden januari 2011 267.983 pagina's werden bekeken. Tot dusver is de website door 53.819 unieke bezoekers geconsulteerd.

**JE VINDT DE  
WEBSITE HIER.**



## **COMMUNICATIE STOFFEREN WEBSITE**

**WWW.KENNISCENTRUMVLAAMSESTEDEN.BE**

**WERKJAREN 2012 – 2013 – 2014 EN 2015**

Elk jaar presenteert het KCVS een overzicht van haar werkzaamheden aan de hand van een jaarverslag. De belangrijkste doelstellingen per jaar worden neergeschreven in een jaarplan. De laatste jaren heeft het KCVS voor de verspreiding van deze documenten voluit de digitale kaart getrokken.

JE VINDT DE  
JAARPLANNEN  
HIER.



JE VINDT DE  
JAARVERSLAGEN  
HIER.



## COMMUNICATIE JAARPLANNEN EN - VERSLAGEN

WERKJAREN 2012 – 2013 – 2014 EN 2015

### Website complexe stadsprojecten

September 2011 werd gestart met de redactie van de inhoudelijke/theoretische teksten en het documenteren ervan met concreet en illustratief materiaal uit lopende of afgeronde complexe stadsprojecten.

De website is online sinds juli 2012 en werd intussen 30.164 keer bezocht, 96.516 pagina's werden geconsulteerd door 22.779 unieke bezoekers. Bij elke actualisatie wordt een nieuwsbrief opgemaakt zodat gebruikers op de hoogte blijven van de doorgevoerde actualisaties.

JE VINDT DE  
WEBSITE HIER.



## ANDERE OPDRACHTEN

WERKJAREN 2012 – 2013 – 2014 – 2015 - 2016



## ANDERE OPDRACHTEN

WERKJAREN 2013 EN 2014

### Memorandum Centrumsteden verkiezingen 2014

Het laatste kwartaal van 2013 lichtte het Kenniscentrum de verwachtingen van de centrumsteden ten aanzien van de volgende Vlaamse Regering toe bij de studiediensten van de politieke partijen. De presentatie werd in 2014 in samenspraak met het burgemeestersoverleg bewerkt tot een memorandum 'Urgentie vergt Innovatie - Stedelijke capaciteit als gemeenschappelijke opgave'. Dit memorandum werd bezorgd aan alle partijvoorzitters.

JE VINDT HIER HET  
MEMORANDUM.



# ANDERE OPDRACHTEN

WERKJAAR 2014

## Screening beleidsnota's Vlaamse Regering 2014 – 2019

Bij het aantreden van een nieuwe regering maken de ministers in beleidsnota's hun beleidsintenties kenbaar voor de hen toegewezen bevoegdheden. Het Kenniscentrum heeft voor een aantal thema's (slim ruimtegebruik, stadsregionale samenwerking, Europa, interbestuurlijke gegevensdeling en fiscaliteit) die belangrijke linken hebben met de programma's van het Kenniscentrum thematische screenings gemaakt dwars door alle beleidsnota's heen. Ze werden gebundeld onder de titel 'Beleidsnota's ontkokerd'.

JE VINDT HIER DE  
THEMATISCHE  
SCREENINGS.



# ANDERE OPDRACHTEN

WERKJAAR 2015

## Seminarie over stedelijke burgergerichte dienstverlening 'Heeft u mijn melding goed ontvangen?'

Het is een herkenbare vraag van de burger ten aanzien van stadsbesturen die jaarlijks duizenden meldingen inzake het openbaar domein, verkeershinder, sociale overlast, discriminatie, ... ontvangen. De snelheid waarmee al die meldingen worden beantwoord en opgelost, de kanalen waarlangs de melding kan worden ingediend, en de mate waarin de steden al die meldingen effectief, klantgericht en efficiënt afhandelen, verschilt tussen stedelijke organisaties. Simon Vander Elst voerde binnen het Steunpunt Bestuurlijke Organisatie de laatste twee jaar intensief onderzoek naar hoe ICT en organisatie in de steden Genk en Mechelen op elkaar worden afgestemd om tot een meer klantgerichte en efficiëntie burgergerichte dienstverlening te komen. Hij focuste op de meldsystemen van beide stadsbesturen. De studie levert een analyse op van de verschillen en gelijkenissen inzake de kenmerken en prestaties van meldsystemen en de factoren die de verschillen en gelijkenissen tussen beide besturen verklaren. Tijdens het seminarie georganiseerd op 8 mei door het Kenniscentrum Vlaamse Steden en de Universiteit Gent werden de bevindingen van de studie toegelicht.

JE VINDT DE  
GEBUNDELDE  
PRESENTATIES HIER.



## Colofon

redactie Filip De Rynck en Kenniscentrum Vlaamse Steden

vormgeving Zeppo

© foto's Coverbeeld : [www.hetprogrammahuis.nl](http://www.hetprogrammahuis.nl)  
pagina 18 : Michael De Lausnay  
pagina 19 : [www.containerliving.nl](http://www.containerliving.nl)  
pagina 20 : [www.mindtools.com](http://www.mindtools.com)  
pagina 21 : Stad Sint-Niklaas  
pagina 22 : [www.jangruiters.wordpress.com](http://www.jangruiters.wordpress.com)  
pagina 23 : [www.herbestemdekerkeninoverijssel.nl](http://www.herbestemdekerkeninoverijssel.nl)  
pagina 24 : [www.cobra.canvas.be](http://www.cobra.canvas.be)  
pagina 25 : [www.agiv.be](http://www.agiv.be)  
pagina 26 : Isabelle Verhaert  
pagina 27 : [www.bouwkennisblog.nl](http://www.bouwkennisblog.nl)  
pagina 28 : [www.ultimate.nl](http://www.ultimate.nl)  
pagina 29 : [www.flickr.com/photos/mfprescott](http://www.flickr.com/photos/mfprescott)  
pagina 30 : Stad Gent  
pagina 31 : [www.hi-re.nl](http://www.hi-re.nl)  
pagina 32 : [www.mindscapebooks.com](http://www.mindscapebooks.com)  
pagina 33 : [www.pinterest.com](http://www.pinterest.com)  
pagina 34 : [www.esiw.nl](http://www.esiw.nl)  
pagina 35 : [www.be-burrs.com](http://www.be-burrs.com)

pagina 36 : Bart Lasuy  
pagina 37 : Dries Luyten  
pagina 38 : [www.finno.nl](http://www.finno.nl)  
pagina 39 : [www.focusconferences.nl](http://www.focusconferences.nl)  
pagina 40 : [www.ict-edu.nl](http://www.ict-edu.nl)  
pagina 41 : [www.euobserver.com](http://www.euobserver.com)  
pagina 42 : [www.hir6.hu](http://www.hir6.hu)  
pagina 43 : [www.dezwijger.nl](http://www.dezwijger.nl)  
pagina 44 : Getty Images  
pagina 45 : Vadim Ghirda  
pagina 46 : [www.litreator.com](http://www.litreator.com)  
pagina 47 : [www.process2view.nl](http://www.process2view.nl)  
pagina 48 : [www.hck.nl](http://www.hck.nl)  
pagina 49 : [www.kenkuli.com](http://www.kenkuli.com)  
pagina 50 : [www.packed.be](http://www.packed.be)  
pagina 51 : [www.e-office.com](http://www.e-office.com)  
pagina 52 : [www.thesocialcmo.com](http://www.thesocialcmo.com)  
pagina 53 : [www.vakbladvroeg.nl](http://www.vakbladvroeg.nl)  
pagina 54 : [www.ft.bbforum.be](http://www.ft.bbforum.be)

*Er is geen moeite gespaard om de auteursrechten van het fotomateriaal te traceren, wanneer u echter denkt rechthebbende te zijn gelieve dan de uitgever te contacteren.  
v.u. Linda Boudry, Kenniscentrum Vlaamse Steden, Paviljoenstraat 9, 1030 Brussel*

v.u. Linda Boudry, Kenniscentrum Vlaamse Steden  
Paviljoenstraat 9, 1030 Brussel