

# Leerlessen uit de TRAKSIS coachingstrajecten in Vlaamse Centrumsteden



Yves De Weerd  
Onderzoekskoördinator duurzame stedelijkheid  
VITO  
November 2016

## 0. Inleiding

Op 8 mei 2014 organiseerde het Kenniscentrum een studiedag van en voor steden: 'Urgentie vraagt innovatie'. Op deze dag werd de essentie van een aantal onderzoeksresultaten uit opdrachten van het Kenniscentrum gebundeld gepresenteerd. De studiedag vond plaats op de Badboot in Antwerpen en werd georganiseerd met de financiële ondersteuning van Belfius Bank. De diverse onderzoekers stelden aan de hand van een presentatie hun onderzoeksresultaten voor. Deze presentatie bevatte informatie over de methodologie, de vaststellingen / verbeterpunten op het niveau van de centrumsteden en VGC (niet op het niveau van individuele steden) én op het niveau van de Vlaamse overheid. Elke presentatie werd besloten met een menu aan mogelijke vervolgtrajecten.

Voor het programma 'transitie en transformatie' kreeg dit de vorm van interactieve sessies op maat van steden rond het gebruik van TRAKSIS (<http://www.intransitie.be/traksis/>), een actie- en leergericht referentiekader voor duurzame stedelijke transitieprojecten. De bedoeling van de aangeboden sessies was om de gebruikswaarde van het referentiekader voor de steden verder te stimuleren. Maar ook om ruimte te maken voor reflectie over de interne stadsorganisatie. Het moest de steden, met de woorden van Hans Vermaak, *'plezier doen beleven aan taaiere vraagstukken'*.

De focus van de sessie lag op een heldere en begrijpbare duiding van de relevantie van elk element in het referentiekader en de veranderingen die nodig zijn, de concrete omslagen in cultuur, structuur en praktijk die er zouden moeten komen om van klassiek projectdenken naar transitiegerichte stedelijke dynamiek te komen, en dit rond een vrij te kiezen thema of project dat gericht was op een sterkere duurzaamheid, of minstens steefde naar een betere balans tussen people, planet en profit.

Uiteindelijk waren meer dan 30 ambtenaren actief betrokken in de reflecties, en kwamen meer dan tien stadsprojecten aan bod, van heel concreet tot strategisch, en werden zowel harde (bouwprojecten, waterbeheer) als zachte (ervaring van openbare ruimte, nieuwe modellen van overheid) bestreken. Hieronder leest u een bondige neerslag van de ervaringen in de verschillende coachingstrajecten.

## 1. Stad Turnhout: Bibliotheek van de Toekomst

### DE VRAAG

De stad had door een nakende verhuis de gelegenheid om haar bibliotheek eens tegen het licht van de lange termijn te houden. De komst van internet en de toename van het belang audiovisuele media, om er twee te noemen, zetten de 'klassieke' bibliotheek onder druk. De stad voelde aan dat nieuwe denkkaders konden helpen om de bibliotheek bijdetijds te houden. Zoals ze het zelf stelden: *"De uitdagingen en veranderingen in de bib zijn enorm (én intrinsiek gelijk aan elke andere grote stedelijke uitdaging)"*.

### DE TREKKERS

Dirk Vanhaute (Directeur cultuur en vrije tijd), Wendy Schruers (Hoofd bibliotheek) en Rens Creusen (Beleidsadviseur inhoud en innovatie bibliotheek)

### HET PROCES

*"In het algemeen ervoer ik de Traksis momenten als een fijne mogelijkheid om even uit te zoomen en te reflecteren. Ik heb al gemerkt dat dat nodig is, om te voorkomen dat je wordt meegezogen in puur operationele zaken. In de praktijk is dat minder vanzelfsprekend dan dat het zou moeten zijn."*

*Rens Creusen*

De uitdaging helder krijgen, is steeds een belangrijk vertrekpunt voor een transitietraject. Methodieken als actormapping en visievorming helpen om een probleemstelling én haar context scherp te krijgen. Maar eerst doorliepen we een stukje geschiedenis (de bib als gesloten "bastion" binnen de stad) en spraken van daaruit over de uitdagingen van de toekomst. Door middel van een schematische weergave kwam het brede veld van verschillende stakeholders van de bibliotheek in beeld. En werd duidelijk dat als je bibliotheek herdefinieert als kennisdeling, dit een invloed heeft op hoe je naar stakeholders van een bibliotheek kijkt.

Een ander belangrijk inzicht dat naar boven kwam, was dat de 'bib van de toekomst' een fundamentele omslag betekent, waarbij de bib niet meer als alwetend expert fungeert bij de samenstelling van een collectie, maar veeleer een gedeeld eigenaarschap moet opzetten met de gebruikers, de inwoners van de stad. Ook werd duidelijk dat om kennis ook 'werkend' te maken, de kennis die een bibliotheek verzamelt en samenbrengt, ook in de stad moet gebracht worden. Zo zou je kunnen denken aan een actie waar alle doe het zelf boeken naar een plein worden gebracht, samen met een hoop doe het zelf materiaal, zodat mensen ook echt met de kennis uit de boeken aan de slag kunnen. En zo kan je talloze manieren vinden om de kennis in boeken te 'activeren'.

Zowel de locatie als de architectuur van de huidige locatie van de bib, gaven echter impulsen in de andere richting: de bib als eiland. Dat inzicht maakte het mogelijk een nieuwe visie te ontwikkelen, die in 2015 aan de Slim in de Stad jury werd gepresenteerd, en in plaats van een eiland, de bib als living van de stad als leidbeeld bevatte.



Eens de uitdaging er helder stond, kwam de vraag uit TRAKSIS “Is de bemanning volledig” aan bod. De transformatie waar transitiedenken op mikt, het herdenken van systemen, is de facto geen proces dat je alleen kan volbrengen. Dat maakt het des te belangrijker om na te denken of je ‘bemanning’ voor het project wel volledig is. We spraken daarom vanuit het concept van co-creatie, een vorm van samenwerk die een doorgedreven gedeeld eigenaarschap omhelst, onder meer over medezeggenschap van personeel en het kunnen toewerken naar toekomstgerichte transitie. Ook op niche-innovatie, kleinschalige maar radicale vernieuwing, werd ingegaan. Hoe niet te struikelen over de eerste hordes die vernieuwing vaak opwerpt, was daarbij een belangrijke vraag. Maar we keken ook naar het belang dat niches in een veilige omgeving kunnen ontwikkelen, en wat ‘veiligheid’ dan precies betekent. Dat kan budget, personeel, regelgeving, tijd, enzomeer zijn. Concreet voor dit project vertaalde het team deze vraag naar hoe de directie een transitieproject 'uit de wind' kan houden, zodat er ruimte komt om te leren, en kansen voor het experiment om te groeien.

#### UITKOMST

Het traject heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van een nieuwe visie op de rol, functie en fysieke verschijningsvorm van de nieuwe bibliotheek. De visie werd, zoals gezegd, in conceptvorm gepresenteerd voor de Slim in de Stad-prijs 2015.

## **2. Sint-Niklaas: een versterkte duurzaamheidsambitie voor de Paterssite**

### DE VRAAG

De stad Sint Niklaas riep het TRAKSIS coachingstraject in ter ondersteuning en versterking van de duurzaamheidsambities voor het stadsvernieuwingsproject Paterssite. Met de ruimere bedoeling om na te gaan of TRAKSIS als leidraad ook ruimer zou kunnen gebruikt worden voor het verdiepen en verbreden van duurzaamheidsambities van stadsprojecten in Sint-Niklaas.

### DE TREKKERS

Bart Van Lokeren, Veerle Stuer en Christien Geldolf (Cluster omgeving), Wannes De Vleeschauer (Interwaas), Sara Van den Bossche en Tom Speleman (Team beleidsondersteuning), Stefan Bauwens (clustermanager omgeving), Bart Roels (duurzaamheidsambtenaar), Siri Van Hove (buurtwerkster), Tom De Soete (Grontmij) en Yannick Bontinckx (Re-Vive, van nabijgelegen project Houtwerf).

In de eerste helft van 2015 liep er, binnen een project van het Kenniscentrum Vlaamse Steden, een begeleidingstraject van VITO voor het gebruik van de leidraad 'Traksis' bij het stadsvernieuwingsproject Paterssite. We overlopen het traject hieronder kort aan de hand van de vergaderingen en formuleren tot slot een algemene conclusie.

### HET PROCES

Aan de start van het traject werden de deelnemers vertrouwd gemaakt met het instrument TRAKSIS en het on-line gebruik ervan. Het project Paterssite werd uitgebreid toegelicht. Omdat het project zich naar impact niet wou beperken tot de grenzen van de Paterssite, bleek een stakeholdermapping nuttig te zijn om zicht te krijgen op het speelveld van actoren die mee de ambities van het project zouden kunnen waarmaken.

Na deze diepgaand introductie op transitieren aan de hand van TRAKSIS, ging het team van de stad zelf aan de slag met TRAKSIS. De uitkomsten van deze oefening werd vervolgens in een nieuwe interactieve sessie gedeeld en besproken met de partners in het project. Vanuit inzichten uit het systeemdenken werd duidelijk dat het ambitieniveau zou moeten aangeschroefd worden, om het project echt tot een koploper transitieproject te maken. Grontmij is dan ook met de inzichten uit de sessie aan de slag gegaan, en werkte bijgestuurde duurzaamheidsambities uit die opnieuw besproken werden.

## Water

### 4. Wasbar

In vroegere kloosters waren gemeenschappelijke wasplaatsen aanwezig. Op de Paterssite willen we hieraan een hedendaagse toets geven, als hart van het masterplan. Een gemeenschappelijk wassalon in het koor van de kerk, waar zowel bewoners van de site als buurtbewoners samen kunnen komen om hun was te doen en tegelijkertijd een koffie drinken en bijkletsen. Het concept van de wasbar vindt opgang in Vlaanderen. Het is een moderne ontmoetingsplaats geworden.

Voor de Paterssite zijn de winsten op vlak van duurzaamheid veelvuldig. Wasmachines moeten niet worden aangekocht door bewoners, de wasbar leaset hun machines, wat opnieuw dezelfde voordelen biedt zoals geschetst onder 'Geleasete elektrische toestellen'. Dit zou in principe ook kunnen betekenen dat in de individuele wooneenheden geen aansluitpunt voor wasmachines of extra ruimte moet voorzien worden. Dit kan de bouwkost drukken.

De wasmachines worden gevoed met regenwater. De gebruikte ecologische detergents kunnen aangeleverd worden door het wassalon. Dit maakt van het wassen een gebeuren met minimale milieupact. Er kan verder onderzocht worden of het opgewarmde water van de wasmachines (40°C) kan gebruikt worden om bijvoorbeeld de kerk te verwarmen.

Aan het wasgebeuren kan een horecafunctie gekoppeld worden. De prominente plek in de kerk biedt daarvoor een heel aantrekkelijke omgeving. Hierbij ontstaat een interessante wisselwerking tussen de buurtzaal en de wasbar. De stad Sint-Niklaas gaat hiervoor op zoek naar potentiële uitbaters.



*Bron: PAT 160413 masterplan Paterssite – hoofdstuk duurzaamheid*

Een voorbeeld dat illustreert welke denksporen een systemische kijk kan opleveren, is dat van de Wasbar. Nadenken over waterverbruik, wordt dan onderdeel van een verhaal over bruggen slagen naar de buurt en dus sociale cohesie, door ecologisch wassen te koppelen aan ontmoetingsfunctie. Maar dit bovendien ook nog te koppelen aan de inrichting van de woningen, en de mogelijkheid om van een gemeenschappelijke wasbar ook een hefboom te maken voor betaalbaarheid: de aanwezigheid van een Wasbar neemt de behoefte aan eigen bezit van was- en droogmachines weg. Er moet dus ook geen washok voorzien worden in de woning, wat het ontwerp ten goede komt in een compacte woning, en ook een aantal m<sup>2</sup> vloeroppervlak uitspaart, en zo compactheid en betaalbaarheid ondersteunt. En aangezien de Wasbar ook voor mensen buiten de site diensten levert, en dit doet met sterk ecologische en liefst ook herstelbare toestellen, is er ook een hefboomeffect buiten de site.

*Uit de evaluatie van het traject door het team:*

Voor de Paterssite kwam Traksis vrij laat in het planningsproces op de proppen, waardoor er alleen nog bijstellingen mogelijk waren. De grootste meerwaarde van de tool zit erin dat je je, door de vraagstelling, realiseert dat je altijd wel nog een stap verder kan gaan. Je wordt uit je comfortzone gehaald. Tegelijk motiveert de tool ook om samen verder te gaan.

Essentieel hierbij was de begeleiding, die ons altijd triggerde om nog een stap verder te gaan en ons deed stil staan bij de gemaakte keuzes. Ons aanvoelen is dan ook dat Traksis pas zin heeft als er ook iemand extern de oefening mee volgt en op geregelde tijdstippen een spiegel voorhoudt.

Het proces, waarmee de deelnemers geleidelijk aan beseffen dat de grens van het haalbare altijd nog opgeschoven kan worden, is minstens even belangrijk als het uiteindelijk resultaat. Maar ook resultaat heeft Traksis opgeleverd, vooral met betrekking tot ingrepen die geen onmiddellijk effect hebben op het comfort van de toekomstige gebruikers (bv. hergebruik regenwater, energievoorziening...). Voor maatregelen die wel een impact hadden op het comfort stond de stuurgroep in deze fase niet meer open. Ook is er het aanvoelen dat er rond mobiliteit meer had ingezet: de uiteindelijke ambities inzake mobiliteit gaan niet ver genoeg.

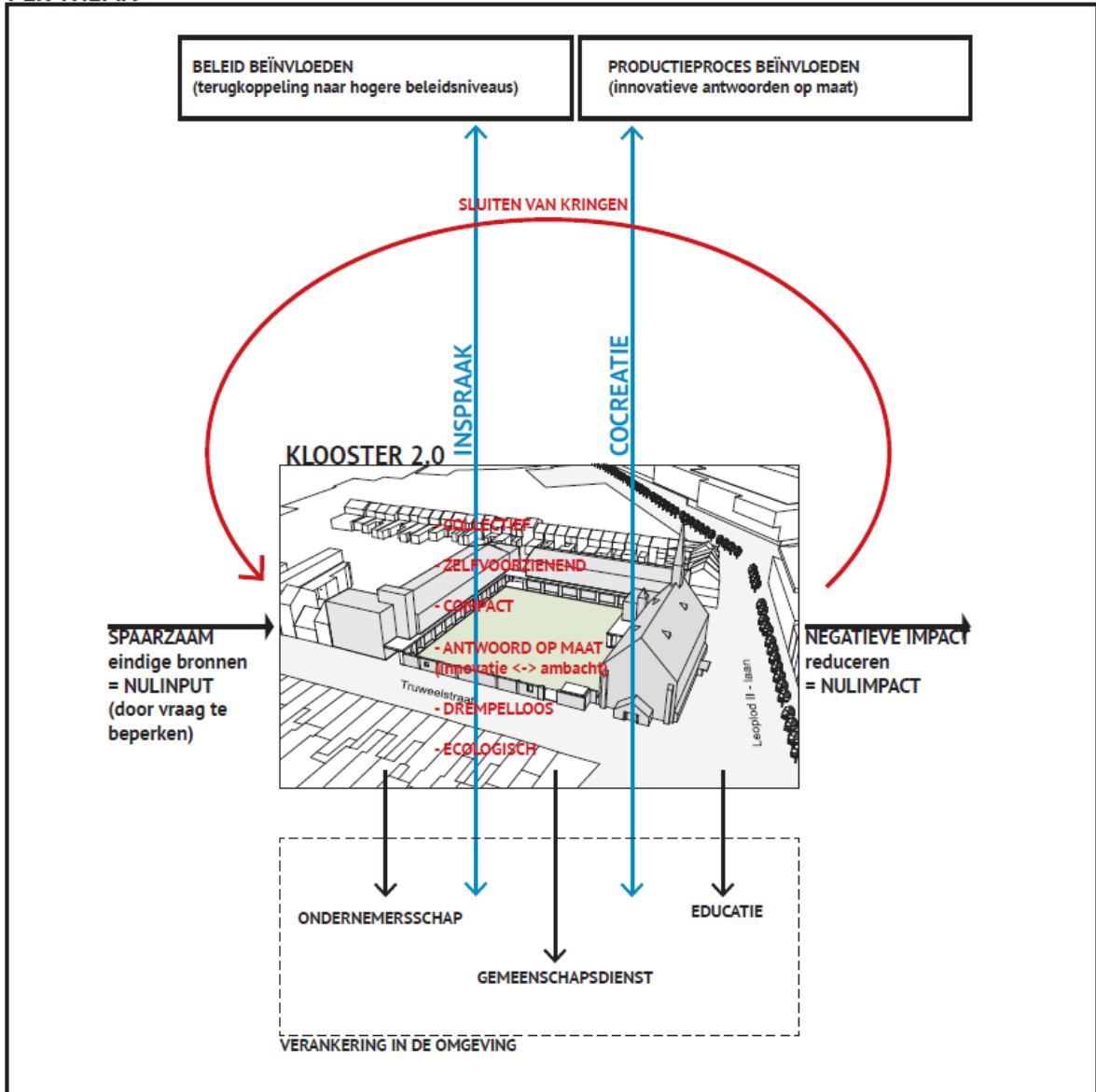
In de toekomst willen we zeker weer opnieuw werken met Traksis voor stadsvernieuwingsprojecten waarin de stad partner is. Daarbij is het essentieel om in het lastenboek een passage en een budget te voorzien voor 'duurzaamheidsbewaking'. De afdeling plannen en ontwikkelen zal dit voorstellen aan de stuurgroepen van deze projecten.

Traksis kan ook worden aangereikt als instrument voor projectontwikkelaars.

## DE UITKOMST

Het traject heeft tot een herwerking van het duurzaamheidsplan geleid, en een schema dat daarbij als leidraad kon dienen (zie hieronder). Het schema werd gepresenteerd aan de stuurgroep van de Paterssite. De duurzaamheidsprincipes werden nadien ook op een bewonersvergadering besproken. Waarna ze werden opgenomen in het masterplan, als een apart duurzaamheidshoofdstuk.

### PER THEMA





### 3. Mechelen: Dorpshuizen als stad tussen de mensen

#### DE VRAAG

In de dorpen aan de rand, die deel uitmaken van de Stad Mechelen, kwam er door de inwerking van verschillende dynamieken (verhuis van een bibliotheek, verbouwing van een ontmoetingscentrum, enz.) ruimte voor een meer fundamentele reflectie over de 'dorpshuizen' als instrument voor samen stad maken. Team Dorpen wou daarom kijken in hoeverre TRAKSIS, als instrument voor actie- en legergericht transitiedenken, deze reflectie kon voeden en verstevigen.

#### DE TREKKERS

Boeckx Marijke, Bogaerts San, Verbergt Rita, Heremans Diane, Van Daele Luk , Krols An , Sluyts Katrien, Moons An, Huybers Corinne, Claes Karen, Beyens Herman, Meftah Mohamed, Van de Voorde Inge, Voorhoof Greet, Verrelst Kristof, Coppens Brien, Lammar Marc, Smets Katrien, Price Michel, Scharpé Kristin, Crol Herbert, Minten Lieve, Marien Bart, Vanmessem Frank, Eraerts Gert

#### HET PROCES

Om goed scherp te krijgen wat het precieze onderwerp of project zou worden, waarop TRAKSIS kon uitgetest worden, werden inzichten uit transitiedenken onmiddellijk concreet ingezet in een uitgebreide gezamenlijke denkoefening (co-creatie). Vanuit een idee welk grote maatschappelijk veranderingen meespelen in de aangevoelde noodzaak van de verandering (de stad die in haar beleid op een aantal plekken dicht bij de mensen zou moeten gaan staan), en een 'scan' van dingen die momenteel al tekenen zijn van evolutie in de goed richting, van creatieve nieuwe aanpakken op weg daarnaartoe, kon beter geduid worden wat de gezamenlijke gewenste toekomst voor de dorpshuizen kan zijn.

Het perspectief werd daarbij breed opengetrokken. Daarbij werd ook gekeken naar Grote maatschappelijke veranderingen die aan onze invloed ontsnappen, maar impact hebben op wat we doen (landschapsdruk, zoals dat in transitietaal heet). En daaruit bleek dat er veel meer dingen zijn die mee bepalen waar je mee bezig, dan je je doorgaans bewust van bent. En hoewel dat de zaken op het eerste zicht niet eenvoudiger maakt, bleek dit toch vooral opportuniteiten te bieden voor nieuwe denkpijlers. In groepjes werden in een volgende stap een aantal visies uitgewerkt op een gewenste toekomst voor de dorpshuizen. En via een 'van-naar' oefening werd dan nagegaan hoe fundamenteel de benodigde verandering dan was om die gewenste toekomst ook effectief te realiseren. In een van-naar oefening, duidt je concrete punten van de nodige omslag aan, om 'van' de huidige toekomst, 'naar' de gewenste toekomst te gaan. Een concreet voorbeeld was: van 'aanbodgedreven' naar 'samen noden afbakenen'. Bestuursefficiëntiestreven leidt vaak tot een standaard aanbodcatalogus waaruit mensen kunnen kiezen, terwijl betrokkenheid van burgers pas echt ontstaat als ze mede eigenaar worden van de catalogus, en niet enkel van de keuze eruit. Als je die omslag zou willen, houdt dat een heel andere manier in van hoe je je als overheid organiseert, andere structuren, en zeker ook ander denkkaders.

De visie-oefening zorgde er dus voor dat de denkoefening afgelijnd geraakte, en de uitdaging overzichtelijk werd. Dat maakte het mogelijk om in een volgende stap het project te screenen aan de hand van het online TRAKSIS instrument. Op een interactieve manier werd het instrument toegelicht en werd met elementen uit het project geïllustreerd hoe je de sterkste leeropbrengsten genereert uit TRAKSIS (door niet op de vraag, maar op de reflectie over een mogelijk antwoord toe

te spitsen, zo bleek bijvoorbeeld). Op basis van deze 'denkwijzer' ging het team daarna verder zelf met TRAKSIS aan de slag.

De afgeronde oefening werd dan nog een keer collectief en met een transitiebril besproken. Daarbij werd ook ingegaan op de bewustwording van ingesleten 'mentale modellen' die veel van de manier waarop beleid gevoerd en georganiseerd wordt, bepalen. Zo leefde er bijvoorbeeld sterk dat je als overheid moeilijk niets kan doen. Van een overheid wordt immers verwacht dat ze ageert. Maar als je ruimte voor burgerparticipatie wil maken, kan je ook eens bedenken of niets doen ook geen optie is. De deelnemers voelden zich niet meteen gemakkelijk bij die denkpiste, maar kwamen zelf ook tot het inzicht dat dit een gevolg was van die 'mentale modellen' waarin je je veilig weet, vertrouwd ook. Terwijl het even doorzetten van een denkoefening over wat er zou gebeuren als je als ambtenaar het eens gewoon liet gebeuren, een wervende energie en creativiteit losmaakte, waar mensen 'goesting' van kregen, hoe spannend en uit de comfort zone het ook voelde. Transitie is een gelijktijdige verandering in cultuur, structuur en praktijk, zegt de theorie. Doorheen het traject werd deze theorie voor de deelnemers een levende materie, waarin ze sterker bewust werden van de context waarin ze werken (systeemwereld), en tegelijk ook hun eigen veranderingskracht zagen, wanneer ze de burger meer centraal probeerden te stellen in hun benadering van de dorpshuizen.

#### DE UITKOMST

Het traject heeft in elk geval een stuk gemeenschappelijkheid gecreëerd in het pad dat het Team Dorpen aan het bewandelen was. De uitdaging werd helderder, en op korte tijd zette het team vanuit haar eigen verbeelding, de eerste sporen naar concrete actie in hun dagelijkse bezigheden. Bovendien werden er ook belangrijk bruggen geslagen naar andere departementen en structuren, zoals bijvoorbeeld cultuur en het Sociaal Huis. Een aantal concrete ideeën zochten alvast een weg naar de dorpen.

#### 4. Genk: van systeemanalyse naar systeeminterventie

##### DE VRAAG

De stad Genk was al bezig met een grondige verkenning van de relevantie van transitiedenken voor de strategische denkprocessen op stadsniveau. Binnen dat proces, was de vraag in dit traject om meer in diepte te kijken naar hoe je met systeemdenken zou kunnen omgaan in een concrete beleidscontext, in dit geval de uitgaansproblematiek in Genk.

##### DE TREKKERS

Dirk Habils, Katrien Colson, Nora Paruys, de stakeholders uit de systeemanalyse-workshop, College van Burgemeester en Schepenen.

##### HET PROCES

Binnen het ruimere traject dat de Stad Genk aan het lopen was rond transitiedenken en strategisch beleid, werden ook een aantal masterclasses georganiseerd, waaronder één rond systeemdenken. De masterclass had de bedoeling inzicht te geven in het hoe en wat van systeemdenken, en een aantal eerste tools (zoals causaaldiagrammen) aan te reiken om met systeemdenken ook concreet aan de slag te gaan. Dat laatste was specifiek de bedoeling van het hier besproken traject.

De concreet aanleiding was de vraag van het college van burgemeester en schepenen om een denkoefening te organiseren over uitgaan in Genk. Een onderwerp dat zich leek te lenen voor een systeemanalyse, gelet op de vele perspectieven die een rol spelen en gezien het hardnekkige karakter: traditionele maatregelen lijken onvoldoende te werken, verhoopte initiatieven blijven uit. Een probleem dat ook raakt aan ruimere uitdagingen, zoals vergrijzing, de plaats van de stad in de regio, economische ontwikkeling van de handel in het centrum, identiteit, enz. Een beter en dieper begrip van het probleem is daarom nodig om verder te komen, niet enkel op korte termijn maar ook op lange termijn.

De medewerkers van de stad die de masterclass systeemdenken volgden, waren zich al bewust van de stretch die er zit tussen een probleem systemisch benaderen en de 'traditionele' manier van werken. Wat krijgen op het systemisch karakter van stedelijke uitdagingen is daarbij één ding, er ook een 'systemische interventie' aan koppelen vraagt reflecties die grondig kunnen verschillen van klassieke wijzen waarop beleid antwoorden en oplossingen formuleert. Er bleek dan ook behoefte om enkele stappen verder te zetten en te oefenen met systeemdenken, toegepast op een hardnekkige stadse problematiek, zoals het verzoenen van dag- en nachtlevens.

In een eerste stap in het traject werd aan de hand van TRAKSIS gekeken of de probleemstelling nog verrijkt kon of moest worden. Daartoe werd gekeken of de verschillende stakeholderperspectieven al (voldoende) in de huidige probleemstelling gereflecteerd werden. Daaruit bleek dat er toch nog veel te winnen kon zijn uit een bredere gedeelde analyse van de problematiek, en daarmee ook een verkenning van de verschillende visies die er in de stad ongetwijfeld leefden op de problematiek van levendigheid en uitgaan in de stad. Er werd beslist om in een volgende stap te proberen 'het hele systeem in de kamer te brengen', met ondersteuning van Martine Verweij (GreenBridges), die ook de masterclass systeemdenken mee organiseerde.

Concreet hield dit in dat er een co-creatiesessie werd opgezet met ambtenaren, politici, lokale handelaars, bewoners en klanten, om beter zicht te krijgen op de complexiteit van de uitdaging, en

de onderscheiden perspectieven van de vele betrokken actoren. De gedachtenwisseling die eruit voortkwam, maakte alvast duidelijk dat verschillende partijen eigenlijk niet, of minstens te weinig, van elkaar wisten hoe ze over de kwestie dachten, en daardoor elkaars standpunt ook maar moeilijk konden begrijpen. Door alle inzichten samen te leggen, kwam er een rijker begrip van de verschillende posities binnen de stad rond het thema. Tegelijk leken zich ook een aantal denkpatronen te manifesteren, die in systeemdenken ook wel eens 'mentale modellen' worden genoemd. *Escalatie* is een voorbeeld van zo een denkmodel. Een stad die zich in concurrentie plaatst met een andere stad, zal in haar beleid onbewust een hoop beslissingen nemen om haar concurrentiepositie te versterken. Alleen zal die andere stad net hetzelfde doen, vaak in reactie op die beslissingen, waardoor er een escalatie ontstaat waarin steden zich meer op de acties van de andere stad gaan richten, dan op haar eigen noden. Deze denkmodellen vind je nooit 'zuiver' terug in de realiteit, ze helpen enkel om mechanismes te ontdekken in de manier waarop beleid gevoerd wordt, waar men zich niet altijd van bewust is, maar die wel vaak aan de basis liggen van beleid met vele ongewenste neveneffecten.

Op basis van de stakeholder reflectie werden twee van deze mentale modellen geselecteerd, die het denken over uitgaan en levendigheid in de stad mee leken te bepalen. De kracht van deze systeemaanpak is dat er niet enkel nagedacht wordt over welke beleidsantwoorden er worden geformuleerd, maar ook over de manier waarop die antwoorden vorm krijgen, worden uitgedacht. En dat er zo een dieper begrip kan ontstaan van de onderliggende denkpatronen die een langetermijnoplossing vaak in de weg staan.

Op basis van de inhoudelijke uitkomsten van het stakeholderoverleg, en de geselecteerde mentale modellen, werd een interactieve sessie met het College van Burgemeester en Schepenen opgezet. Daarin werd niet enkel gereflecteerd over de uitkomsten van de reflecties van het ambtenarenteam dat de voorbereiding uitwerkte, en het materiaal uit de stakeholder sessie. Ook werd er met systeemopstellingen gewerkt. Dat houdt kort gezegd in dat de verhoudingen tussen verschillende actoren, in dit geval in de stad, fysiekruimtelijk worden neergezet (letterlijk opgesteld), om zo tot nieuwe inzichten te komen over hoe die verhoudingen best verbeterd of veranderd zouden kunnen worden. Een voorbeeld daarbij was dat de politici gevraagd werd om de verschillende functies van de stad (zoals dienstverlening), en elk vertegenwoordigd door een echte persoon, te plaatsen in relatie tot 'de burger'. Dat leidde tot een burger die nauw omringd werd door 'de stad' en aangaf dat hij het beklemmend vond. Dat bleek toch een eye-opener te zijn voor sommige politici.

## DE UITKOMST

Systeemdenken is niet eenvoudig, en al zeker niet in een beleidscontext. 'Klassieke' beleidsanalyses hebben het voordeel dat ze vaak leiden tot heldere, afgelijnde ingrepen met een waarneembaar effect op korte termijn. Een systeeminterventie kijkt ook naar neveneffecten, onderliggende patronen, omarmt de onderliggende complexiteit, en erkent de 'tijdsvertraging' die vooral in de neveneffecten van beleid speelt. De uitkomst van het traject was dus voor een deel dubbel. Het College van Burgemeester en Schepenen had waarschijnlijk een grotere 'onmiddellijke bruikbaarheid' verwacht van systeemdenken, en gehoopt dat het een snelle manier was om frisse alternatieve beleidsopties te formuleren. Anderzijds bleek het systemisch kijken naar beleidsuitdagingen toch ook een aantal beleidsmakers te triggeren vanuit de meer fundamentele inzichten die het opleverde. Met dit traject werd een boeiende, verkennende stap gezet naar de inzet van systeemdenken voor beleid.

## 5. Antwerpen: Reflexieve monitoring van LaboXX

### DE VRAAG

Met LaboXX had Antwerpen al een project lopen dat sterk inzet op samenspraak en het versterkend inzetten van verschillende disciplines en perspectieven. Toch was men benieuwd om het project eens door een ‘transitiebril’ te bekijken, en zo het eigen leerproces te versterken.

### DE TREKKERS

Isabelle Verhaert, Gert Vandermosten, Lieve Custers, Toon Vanobbergen, Virge Smets, Gordan Cengik.

### HET PROCES

Aangezien het project al lopend was, en op zich goed afgelijnd, kon onmiddellijk gestart worden met TRAKSIS als toetssteen voor Labo XX. Daarbij werd het team vooral (positief) verrast door de visie van hun collega’s op het project, die tot dan nooit op die manier was uitgesproken. Terwijl het uitwisselen van de dieperliggende drijfveren, de visies en de aannames waarmee iedereen het project uitvoerde, een sterke meerwaarde bleek voor een sterker gezamenlijk begrip van het project. Vanuit dat begrip werden twee concrete deelprojecten naderbij bekeken met TRAKSIS. Voor één project leidde dat tot het inzicht dat de visie op het project zeer sterk was, en eigenlijk ook breed gedragen, maar dat in de praktijk van ontwikkeling van het project soms geopteerd werd voor oplossingen onder druk van de korte termijn, die niet helemaal spoorden met de visie. En dat op dat moment blijkt dat regels en procedures aan ‘macht’ winnen, en het project een richting kunnen uitsturen waarvan het projectteam eigenlijk weet dat het niet de richting is die ze willen. En dan blijkt dat het ‘instrumentarium’ om op dat moment toch de gewenste richting te blijven uitgaan, nog ontbreekt, en dat op zo’n moment andere keuzes maken dus een onzekere zoektocht inhoudt. En om zelf nieuwe antwoorden en aanpakken uit te denken, ontbreekt vaak de ruimte (in de zin van tijd en middelen, maar ook in de zin van begrip en steun vanuit de stadsorganisatie).

Een ander pilootproject worstelde met een setting van complex eigenaarschap en vaak schijnbaar tegengestelde belangen. Daar werd het team uitgedaagd om naar de ‘achterkant’ van de belangen te gaan zoeken. Zo kan iemand in de administratie als iemand heel moeilijk ervaren worden omwille van het feit dat die persoon altijd alles op de letter neemt. Mensen die willen innoveren ervaren zo’n mensen vaak als drempels om te vernieuwen. Alleen, aan de achterkant van de belangen zit mogelijk een motivatie bij die persoon om iedereen op dezelfde manier te behandelen en dus geen voor- of willekeur te laten ontstaan. Dat is een ‘belang’ waar ook innovatoren zich kunnen mee verbinden. Zo ontstaat er een gemeenschappelijke grond waarop een gemeenschappelijke vooruitgang weer mogelijk wordt. Dit soort actoranalyse met een inventaris van schijnbare en onderliggende belangen werd uitgewerkt voor een pilootproject, wat tot nieuwe mogelijke oplossingsrichtingen leidde om de ‘bemanning’ van het project te vervolledigen, en ze op de juiste grond bij elkaar te brengen.

Een laatste stap in het traject paste binnen de opstart van een Urbact project, en ging over visievorming, en het formuleren van ‘leidende principes’. Dat zijn kenmerken van het toekomstige gewenste systeem, die door iedereen in het project als duurzaam onderschreven worden. Het distilleren en formuleren van zo een set leidende principes in co-creatie vormt een belangrijke basis als een soort ‘kompas’ voor een duurzaam project. Het vormt het bindmiddel dat ideeën samenhoudt, maar fungeert vaak ook als toetssteen van de initiële ambities gedurende de loop van een project. Met het team werd gewerkt rond het niveau waarop je zulke principes best formuleert.

De vuistregel bleek ook hier een goed vertrekpunt: een leidende principe is concreet genoeg om er ook mee aan de slag te kunnen gaan (bijvoorbeeld: eenvoud), maar niet zo concreet als een operationele instructie of regel (bijvoorbeeld: het mag maar uit één onderdeel bestaan). Maar het mag ook niet zo abstract worden, dat alles er onder te catalogiseren valt (duurzaamheid als principe is daar een voorbeeld van). Het is voor elk project anders, maar de ervaring leert dat een set van een vijf- tot zevental principes zowel krachtig als beheersbaar kan zijn.

#### DE UITKOMST

De uitkomst van de traject was tweërlei. Vooreerst werd doorheen het traject duidelijk dat het samen capteren van leeropbrengsten, en daar de tijd voor nemen, de kwaliteit van het project erg versterkt, en ook de samenwerking binnen het team ten goede beïnvloedt. Het team nam zich voor om meer te investeren in hun gezamenlijk leerproces, om daardoor de complexiteit van duurzaamheidsprojecten beter te kunnen adresseren en er sterker mee te kunnen omgaan. Ten tweede diende de inhoudelijke output van het traject mee voor de uitbouw van het URBACT III project: sub>urban, waarin Antwerpen lead partner is.

## 6. KORTRIJK: naar een integrale kijk op klimaat

### DE VRAAG

De stad Kortrijk wou weten of een aantal van haar initiatieven als transitieprojecten konden bekeken worden, en indien niet op welke manier het 'transitiepotentieel' zou kunnen versterkt worden. Concreet ging het over de Klimaatweek – een week van actie en sensibilisering rond klimaat, en de ontwikkelingsplannen voor Kortrijk Weide, door de stad omschreven als de ontwikkeling van een duurzaam stadsdeel gericht op beleving van openbaar domein. Bij de voorbereiding van de eerste sessie aan de hand van TRAKSIS, verdween de Klimaatweek wat uit beeld van het team, en kwam 'Kortrijk spreekt, Kortrijk communiceert' veel sterker in beeld, en werd de vraag in die richting geherformuleerd. Het leerproces was dus al gestart nog voor het traject goed en wel begonnen was.

### DE TREKKERS

Gerda Flo, Liesbeth Vanderschaeve, Ruth Vandenberghe, Liesbeth Terryn

### HET PROCES

Na een toelichting over de werkwijze, vulde het team zowel voor Kortrijk Weide als voor 'Kortrijk spreekt, Kortrijk Communiceert', de TRAKSIS vragen in. Zo kon er meteen gestart worden met een gezamenlijke reflectie over de antwoorden en de betekenis ervan in de context van transitiedenken. Het invullen van TRAKSIS leverde een nieuwe kijk op de projecten op, en daardoor ook nieuwe vragen. Transitievisies zijn leidbeelden, geen doel dat je kan bereiken. Maar je moet toch ook vooruit geraken, beslissingen nemen? Dat was bijvoorbeeld een vraag. Doorheen het gesprek werd vanzelf duidelijk dat het voornaamste verschil niet zit in het nemen van beslissingen, maar veeleer in de manier van uitdenken en uitvoeren, en nog sterker in het leerproces waarmee korte termijn wordt verbonden met een gewenste situatie op langere termijn, en omgekeerd, hoe de langetermijn visie kan helpen op korte termijn meer impactvolle beslissingen te nemen, die mogelijk effectiever zijn, en minder kosten.

Zo hoeft het geen probleem te zijn voor Kortrijk Weide dat het over een afgebakende site gaat, en een afgelijnd project. Wel zal in de manier waarop je het project aanpakt, sterker omgegaan worden met het feit de site niet losstaat van de omgeving errond. En dat niet alleen fysiek maar ook de sociale dynamiek, de beleidskaders, de financiering, al die dimensies takken aan bij andere processen en projecten in (en rond) de stad. Het zorgt voor een helder bewustzijn van hoe een project steeds speelt op verschillende schaalniveau's (de stad, de provincie, Vlaanderen) en daardoor veel bepaald wordt buiten de invloedssfeer van een project, en hoe je daar ook (pro-)actief mee om kan gaan.

Er werd in de denkoefening vooral toegespitst op vernieuwende aanpakken binnen projecten, het verkennen van verschillende invalshoeken op een bepaalde uitdaging, en hoe dit vaak tot het ontdekken van frisse, onverwachte partners voor projecten leidt. Bovendien bleken er op die manier ook versterkende dwarsverbanden zichtbaar te worden tussen verschillende projecten in de stad. Enerzijds werden projecten dus verdiept, door een beter begrip van de complexiteit van verschillende stedelijke uitdagingen (via bijvoorbeeld systeemdenken), maar ook verbreed, door projecten te gaan verbinden op verschillende schaalniveaus én op verschillende beleidsdomeinen. Het zorgde voor een bredere invulling van het 'eigenaarschap' van de besproken projecten binnen de stad, en opende nieuwe ruimtes voor versterkende samenwerking tussen diensten.

## 7. BRUGGE



### DE VRAAG

Ik was twee weken geleden aanwezig op de badboot in Antwerpen op de studiedag van het Kenniscentrum.  
Ik werk momenteel aan de fundamenteën van een grootschalig participatie project in Brugge. Enerzijds is het de bedoeling dat er nieuwe hefboomprojecten worden opgezet door burgers, anderzijds gaan we het maatschappelijke debat over een aantal ruimere thema's voeren.

Kunnen we eens een afspraak maken hierover?

Dank alvast,

**sofie rapsaet**  
coördinator 'de Toekomst van Brugge'

Met de toekomst van Brugge, had de stad een ambitieus traject op sporen gezet naar een versterkte participatie van burgers bij de invulling van het stedelijk beleid. De eerste uitkomsten van de input vanuit de burgers, gaven een sterke gerichtheid op duurzaamheidsgerelateerde onderwerpen aan. Mobiliteit, groen in de stad, de economie, het waren maar enkele van de prominente thema's. De vraag van Stad Brugge was om na te gaan in hoeverre TRAKSIS kon helpen bij het opzetten van vervolgentrajecten met burgers, rond de verzamelde ideeën uit de eerste Toekomstsessies die de stad organiseerde, en hoe je als stad zo een dialoog aangaat, wat dit betekent voor je rol als overheid.

### DE TREKKERS

Sofie Rapsaet, Caroline Van der Steen, Veronique Soulliaert, Karine De Batselier, Evelyne Buyck

### HET PROCES

Een eerste stap in het traject was tot een betere afbakening van de vraag te komen. Waarbij het onderscheid tussen klassiek projectdenken en systeeminnovatie tot het inzicht leidde dat er vanuit verschillende logica's zou moeten gedacht worden. Het project 'Toekomst van Brugge' richtte zich op verschillende systeeminnovaties. Eén overkoepelende: de omslag van top-down bestuur naar 'samen stad maken', en de zoektocht daarnaartoe. En dan, via de ideeën van de burgers, ook een aantal omslagen in de stedelijke systemen. Een andersoortig mobiliteitssysteem, duurzame energie



voor en door burgers, en zo verder. Met andere woorden, via TRAKSIS kwam het team er op uit dat enerzijds moest gekozen worden op welk systeem men zich in eerste instantie wilde richten. En daarbovenop de vraag waar de 'grenzen' van dat systeem dan moeten gelegd worden. Het team kreeg een aantal hulpmiddelen mee om daar mee om te gaan.

Vanuit dat denken over systemen kwam het denkproces uit bij de manier waarop in projecten stakeholders in kaart gebracht worden. Vaak vertrekt dat vanuit 'checklist' denken. Hebben we een bedrijf? Check. Hebben we een middenveldorganisatie? Check. Grondig nadenken over de 'assets' en belangen die partijen in een proces meebrengen vraagt een grondigere aanpak. En daarvoor bestaat een waaier aan methodieken, die kort besproken werden. Vooral het in kaart (en dus in het proces brengen) van de schijnbare en verborgen belangen leverde nieuwe denksporen op. Bovendien kwam bij de ontwikkeling van die denkrichting ook naar boven dat er ook een 'mentaal model' meespeelt in de keuze van actoren. Het team kwam in het denkproces tot de vaststelling dat ze zich comfortabeler voelen om samen te werken met organisaties die naar waarden en structuur het meest op zichzelf lijken, dus een werking kennen die gelijk is op die van de stadsorganisatie. Veel van de nieuwe burgerbewegingen passen daar echter niet in. Hoewel het inzicht voor een deel confronterend was, vond het team het wel een relevant inzicht waardoor ze met andere ogen naar hun toekomstige samenwerkingen gingen kijken.

## 8. HASSELT

### DE VRAAG

In Hasselt was men aan de slag met de MAP-IT methodologie om onder meer de relatie van inwoners tot kunst in de openbare ruimte te onderzoeken, en als beleidsbasis te kunnen gebruiken voor de omgang met publieke ruimte in de stad. Omdat dit een insteek is naar burgerbetrokkenheid bij het ontwikkelen van beleid, geënt op het omgaan met publieke ruimte, wou de stad bekijken in hoeverre TRAKSIS de inzichten en uitkomsten van het project zou kunnen versterken.

### DE TREKKERS

Peter Heyndrickx, Carina Hustinx, Nicole Vanheusden, Geert Orye

### HET PROCES

Zoals in de vraag gesteld, vertrok de denkoefening vanuit het MAP-IT project. MAP-IT, een participatieve mappingsmethode, stelde volgende vragen aan de orde:

- Hoe worden publieke ruimten in de stad gebruikt?
- Hoe voel je bepaalde plekken aan?
- Welke plaatsen nodigen uit tot ontmoeting en welke niet?

Het uiteindelijke doel is om te weten hoe cultuur meer aanwezig kan zijn op openbare plekken.

Bij het doorlopen van TRAKSIS werd dit perspectief snel ruimer, en maakte de systeeminsteek in TRAKSIS duidelijk, dat in de kern van het MAP-IT project ook een grondig herdenken van de relatie overheid-burger werd aangekaart. Het illustreerde het verschil tussen denken over projecten en denken over systemen.

Vanuit de oorspronkelijke bedoeling om te kijken hoe transitiedenken het project zou kunnen versterken, bleek zo al vrij snel dat TRAKSIS een bruikbaar instrument kan zijn bij de opstart van nieuwe projecten, en het nadenken over lopende projecten, om na te gaan waar deze op een dieperliggend niveau met elkaar konden verbonden worden, of in het geval van lopende projecten, al verbonden waren, zonder dat men zich er van bewust was.

Onderstaande feedback na het traject formuleert concreet hoe het werken met TRAKSIS ervaren werd:

- Relatief gebruiksvriendelijk voor mensen die leek zijn in Traksis, mits een beetje zoekwerk in het begin, vind je er nadien vrij gemakkelijk je weg in
- Geeft een goede basisstructuur/kader om een aantal invalshoeken te overdenken bij de opstart van een nieuw traject/project
- Geeft invalshoeken waar vooraf niet altijd aan werd gedacht
- Legt verschillen in visie tussen de deelnemers bloot waardoor het debat op gang komt om een uniform standpunt te kunnen innemen
- Is gericht op het opzetten van trajecten/projecten die maximaal integraal zijn en stadsbreed worden opgezet

De denkoefening richtte zich dus voornamelijk op hoe TRAKSIS teams of projectleiders op weg kan zetten bij een reflectie over transitiegerichte projectuitvoering. De focus lag dus in hoofdzaak bij de manier waarop TRAKSIS als instrument kan ingezet worden, en hoe de vragen in TRAKSIS richting kunnen geven aan de reflectie over een project.

#### DE UITKOMST

Het traject heeft ertoe geleid dat verschillende ambtenaren TRAKSIS gebruiken bij het uitdenken en opzetten van projecten. De stad gaf aan dat de TRAKSIS-oefening hen bewust maakt van de meerwaarde van een grondige reflectie over de impact en uitwerking van brede stadsprojecten.