

# Denkdag Kenniscentrum Vlaamse steden

## 07/02/2017 – Antwerpen

### Startnota's en verslagen gespreksgroepen

#### Startnota 'Smart Cities'

Steden werken als magneten: ze trekken handel en andere bedrijvigheid aan, ze bieden een netwerk van sociale contacten en herbergen hotspots voor culturele activiteiten. Maar door die veelheid en de interacties, zijn ze ook problematisch: fileproblemen vergroten, afvalhopen groeien,...

Steden zien zich voor grote uitdagingen geplaatst rond mobiliteit, afvalverwerking, energieverbruik, samenleven in diversiteit, matchen van werknemers en jobs, ....

Biedt het smart cities – concept antwoorden? De Slim in de stad – prijs, het boek 'Smart cities' van Pieter Ballon en verschillende smart cities-rankings ( in geen enkele ranking komt een Belgische stad voor) hebben het thema in elk geval op de agenda van quasi alle centrumsteden gezet.

#### Een tandje bijsteken

Vandaag zijn er in Vlaanderen nog maar weinig voorbeelden van grootschalige implementaties op wijk- of stadsniveau. In vergelijking met de beste leerlingen in de Europese klas – Kopenhagen, Barcelona, Helsinki hebben we nog heel wat in te halen. Volgens een artikel in De Tijd uit 2016 liepen een aantal Belgische steden vijf jaar geleden nog mee voorop met dezelfde proeftuinaanpak als Barcelona en Amsterdam. Maar ze bleven steken in versnipperde projecten. Er is nood aan disruptieve innovaties die het louter cosmetische overstijgen.

#### Een slimme stad, wat is dat?

Een smart city is een stad die toekomstgericht denkt om maatschappelijke uitdagingen aan te pakken en de levenskwaliteit van burgers te verhogen. Het debat over welke slimme stad we willen zijn, moet op gang gebracht worden. Je kan de veiligheid in je stad waarborgen door overal camera's te hangen die gezichten herkennen maar evengoed kan je een slimme, veilige stad zijn door straatverlichting zo af te stemmen dat ze oplicht als iemand voorbijkomt.

In zijn boek haalt Pieter Ballon volgende definitie aan: een smart city is een plaats waar ICT gecombineerd wordt met infrastructuur, architectuur, dagelijkse voorwerpen en zelfs ons lichaam om sociale, economische en ecologische problemen aan te pakken. Het bijzondere aan deze nieuwe golf van ICT is dat je informatie krijgt in real-time. Je weet waar de files staan, waar parkeerplaatsen zijn, ... Die informatie geeft de mogelijkheid om maatregelen te nemen, om te handelen op basis van al die data, het verkeerslicht op rood zetten bijvoorbeeld,..

#### Technologie is een middel

Blind vertrouwen dat technologie al onze maatschappelijke problemen zal oplossen, is geloven in een sprookje. Vertrekpunt van smart cities- projecten moet altijd maatschappelijke uitdagingen zijn en het maken van beleidskeuzes in functie van het samenleven. De vraag waar de stad behoefte aan heeft om een leefbare stad te worden staat daarbij centraal. Technologie kan een aantal zaken faciliteren, de vragen formuleren op welke technologie ons een antwoord moet geven is onze opdracht.

#### Quadruple helix

Een smart city is een multi-stakeholder systeem samengesteld uit de vier pijlers van de samenleving: de overheden, bedrijven, kennisinstellingen en al dan niet georganiseerde burgers. Het smart cities – concept is gebaseerd op het idee van co-creatie tussen al deze actoren, smart cities zijn de vrucht van een hechte samenwerking tussen de private en publieke sector.

De vereiste holistische aanpak vertrekt vanuit de noden van alle stakeholders en reikt dus verder dan het beheer van een intern stadsproces. We moeten samen met die stakeholders het ontwerp van de stad van de toekomst maken en dat niet overlaten aan reuzen als IBM, Cisco en Siemens, die met een grote gretigheid hun smart city solutions trachten te verkopen op de stedelijke markt.

### **Hokjesdenken is nefast voor de noodzakelijke systemische aanpak**

Smart cities vragen een systemische aanpak en dat is door de versplintering van bevoegdheden een moeilijke noot om te kraken. In Helsinki werken diensten samen aan één applicatie die en Uber, en huurfietsen, en ferryboten, en alle ander vervoersmogelijkheden bundelt. Je kan de reistijd opzoeken, betalen per vervoersmiddel of zelf combinatieabonnementen aankomen.

De verkokering van verschillende beleidsdomeinen is een probleem dat al in-den-treuren gesignaleerd maar zelden aangepakt is. In het kader van smart cities is het een ‘Showstopper’. Als we dat probleem niet opgelost krijgen, kunnen we ons beter de moeite besparen. Studies over e-governement in Vlaamse Steden geven bovendien een bedenkelijk beeld van hoe de versnippering ook op technisch niveau woedt. In een gemiddelde stad is er een grote versnippering van IT-systemen.

Gegevensuitwisseling tussen die systemen wordt een almaar groter probleem. Of de stad al dan niet slim is, zal afhangen van de graad van integratie tussen infrastructuren en data. In afwachting van het herdenken van onze stedelijke organisatie (in Amsterdam en Barcelona werd de stedelijke organisatie hertimmerd) is de aanstelling van één aanspreekpunt voor de buitenwereld geen overbodige luxe.

### **Smart Flanders programma**

Met dit programma opteert de Vlaamse Regering (Stedenbeleid Vlaanderen) voor een slimme regio-aanpak waarmee de versnippering tegengegaan wordt en de steden elk vanuit eigen sterkten gezamenlijk aansluiting vinden bij internationale initiatieven. De focus ligt op real-time open data en gedeelde referentiemodellen.

Een *eerste werkpakket* bestaat uit ondersteuning bij het ontsluiten van real-time open data en het opzetten van de bijhorende infrastructuur, uit ondersteuning bij het uitvoeren van een individuele maturity check als leidraad bij het uitbouwen van een gezamenlijke real-time open data-strategie, uit ondersteuning bij het toetreden tot het Open & Agile Smart Cities netwerk, het opzetten permanente OASC-Vlaanderen werking en tenslotte uit het opstellen van een gezamenlijk en gedragen Open Data Charter.

In een *tweede werkpakket* wordt ingezet op een implementatiegedreven aanpak. Per jaar worden 1 à 2 gezamenlijke data-pilots opgezet (identificatie, roadmapping en matchmaking) onder de vorm van use cases en samen met partners uit de quadruple helix. Daarbij wordt gestart vanuit thema’s en uitdagingen die leven in de deelnemende steden. Belangrijk is dat wat op die manier ontwikkeld wordt gemakkelijk overdraagbaar is.

In een *laatste werkpakket* in het project wordt de City of Things-infrastructuur in Antwerpen opengesteld om nieuwe, gezamenlijke oplossingen te testen (hardware & software). Het Smart Flanders testbed wordt een interoperabiliteitslab waar de openheid, conformiteit en performantie van innovatieve infrastructuur en diensten getest kunnen worden. Smart Flanders zal de selectie voor technologieën en het doorlopen van de testen ondersteunen.

### **Data: Open en Big**

Informatie en communicatietechnologie zijn in volle expansie. De verwachting is dat tegen 2020 liefst 50 miljard apparaten autonoom met elkaar zullen communiceren in het ‘Internet of Things’.

Het massale, collectieve karakter van smartphones, wearables, sensoren en camera’s is maar nuttig als we de gigantische hoeveelheid data die ze voortbrengen ook kunnen koppelen en analyseren.

De overheid zal daarbij hoe dan ook altijd een zekere afweging moeten maken tussen bepaalde functionaliteiten en bekommernissen als privacy maar die bekommernissen kunnen perfect als ontwerpvariabelen ingebouwd worden. In de architectuur van het systeem kun je grendels inbouwen (privacy by design)

### **Voor dit thema leggen we volgende vragen ter bespreking voor:**

- Hoe leeft smart cities in uw stad en eventueel in uw eigen praktijken als ambtenaar / politicus?
- Welke interessante initiatieven zijn al aan de gang in je stad? Interessant betekent hier niet: gelukt, maar wel nuttig, leerrijk, ook al doen zich daarbij moeilijkheden voor en duiken nieuwe vragen op.

- Voor wat real-time data betreft houdt het Smart Flanders programma een aanbod in voor de centrumsteden en VGC qua gezamenlijke visieontwikkeling, het opzetten van pilots en het testen van nieuwe, gezamenlijke oplossingen. Het Kenniscentrum zal daar samen met de centrumsteden en VGC aan meewerken.
  - Welke specifieke vraagstukken, deelthema's, kwesties, vragen, knelpunten.... zou het Kenniscentrum flankerend aan dit Vlaams programma moeten opnemen?
  - Probeer ook telkens aan te geven wat daarvoor volgens jou de meest geschikte vorm is (onderzoek, documenteren van succesvolle initiatieven, organiseren van workshops, inrichten vorming, ...)

## Verslag werkgroep 'Smart cities' – groep 1

### Inleidend

Het KVS gaat uit van een holistische benadering van het concept 'smart cities', met als vertrekpunt het omgaan met maatschappelijke uitdagingen, waarbij technologie een 'enabler' is. We willen hiermee complementair zijn aan de benadering van het ondersteuningsprogramma 'Smart Flanders', dat focust op data.

### 1. Hoe leeft smart cities binnen de steden?

Een rondvraag leert dat er in de steden wel al praktijken zijn die in meer of mindere mate onder de noemer 'smart city' kunnen vallen. Maar over het algemeen is er geen achterliggende visie of strategie. Initiatieven worden doorgaans opgestart vanuit een welbepaalde dienst of departement (sectoraal), vanuit een specifieke noodzaak of door bepaalde contacten (bv. met softwareleveranciers), maar weinig gecoördineerd. De meeste steden hebben nog geen specifieke 'smart city' coördinator. In de meeste steden wordt het nu opgevolgd door iemand van ICT ofwel databeheer (bv. GIS-coördinator), van strategische coördinatie of vanuit een sectorale dienst. In Antwerpen wordt binnenkort een smart city-coördinator aangesteld die o.a. moet zorgen voor een meer horizontale benadering. Een horizontale benadering van smart city en verankering in het beleid, gebaseerd op een achterliggende strategie (bv. volgens de prioriteiten van het bestuursakkoord) is een noodzaak. Er wordt opgemerkt dat het aanstellen van een coördinator niet voldoende is om te werken rond 'smart cities'. Er moet bij de medewerkers een mindset 'smart cities' zijn, over alle departementen heen.

### 2. Op welke thema's kan het KVS inzetten?

- **Governance:** het is duidelijk dat de steden aan het zoeken zijn hoe ze zich het best kunnen organiseren en hoe het concept 'smart city' kan verankerd worden in het toekomstig beleid. Aandachtspunten hierbij zijn visievorming, ambtelijke capaciteit en politieke wil. Wat betekent het om een smart city-beleid te ontwikkelen, te coördineren, in te bedden? Hoe pak je dat aan? Hoe moeten steden zich intern organiseren? Maar daarnaast is er ook de vraag welke rol de overheid speelt binnen de quadruple helix. Ook de politieke mindset moet veranderen; politici moeten gestimuleerd worden om op dit thema in te zetten. De Vlaamse overheid en het Kenniscentrum kunnen hier een rol in spelen. In Nederland is vanuit de G5 en G30 ook recent een smart city-strategie ontwikkeld. Kan inspirerend zijn.
- **Samenwerking stimuleren binnen de quadruple helix rond technologie.** De samenwerking tussen steden moet op verschillende gebieden gestimuleerd worden, waaronder het opzetten van een quadruple helix en het (laten) ontwikkelen van technologie: niet alle steden hebben een kennisinstelling en de meeste steden zijn te klein voor bedrijven om te investeren in een bepaalde technologie. Gent en Antwerpen hebben met Digipolis al een gemeenschappelijke IT-poot, maar er is toch een zekere smart city-concurrentie tussen de steden, zowel op Vlaams als op Europees niveau, bv. voor subsidies. Een voorbeeldoplossing is de Finse aanpak waarbij de overheid de samenwerking tussen 6 steden heeft opgelegd, met succes. Het

ondersteuningsprogramma van 'Smart Flanders' legt al een goede basis voor deze samenwerking. IMEC heeft ervaring met het opzetten van een quadruple helix (maar buiten de scope 'Smart Flanders').

- **Samenwerken rond aanbestedingen:** belangrijk en in het kader van 'smart cities' nog redelijk onontgonnen terrein. Er kan een soort gezamenlijk werkmodel worden uitgewerkt. Er zijn al goede Europese voorbeelden. Kennis die er is moet verzameld worden en uitgewerkt voor de Vlaamse steden.
- **Complementariteit met 'Smart Flanders':** het is nodig dat de samenwerking tussen de steden zich in eerste instantie op data focust. Er wordt veel gesproken over de ontwikkeling van apps, technologische oplossingen, ..., maar de basis zijn data. Op deze basislaag moet ingezet worden, want het lijkt misschien evident en basic maar de meeste steden weten niet hoe ze ermee moeten omgaan. Vandaar ook dat 'Smart Flanders' hierop focust. Er zal onder andere een 'open data charter' worden opgesteld, waarbij ook aandacht zal gaan naar data van private organisaties, privacy en het wettelijk kader eromheen. Het programma van het Kenniscentrum moet hieraan complementair zijn.
- **Aandacht voor technologie en technologische innovaties** (bv. zelfrijdende auto's). Als er masterplannen worden opgemaakt voor stedelijke ontwikkelingsprojecten moet dit toekomstgericht worden bekeken. Het is echter niet evident om technologische innovatie te integreren in masterplannen. Daarnaast moeten we ook waakzaam zijn voor technologische ontwikkelingen bij private partners (bv. Proximus), die ingrijpen op de infrastructurele laag bij de steden. Multifunctionaliteit van (nieuwe) infrastructuur is zeker een aandachtspunt. Dit maakt alleszins geen deel uit van het 'Smart Flanders'-traject.
- **Het integreren van databanken** (bv. voor automatische toekenning van sociale rechten en toelagen). Vraag is: valt dit onder smart city? Scope moet duidelijk afgebakend worden. Het is alleszins een thema dat ook binnen de OBMI-werkgroep wordt aangepakt.
- **Onderzoek naar de drempels bij smart city-projecten en samenwerking** om deze weg te nemen. Dit is wel zeer case-afhankelijk. Voorbeeld van een drempel is bv. privacy: hoe er mee om te gaan?
- **Ook aandacht hebben voor sociale beleidsthema's**, niet alleen veiligheid, mobiliteit, ... Vraag is of er binnen het KVS-programma moet ingezet worden op specifieke thema's. Eventueel, als het voldoende breed wordt gehouden. Binnen 'Smart Flanders' zal gewerkt worden rond specifieke use cases. Eventueel kan dit gevoed worden vanuit het KVS. Ook binnen de VUB-leerstoel smart cities kan dieper worden ingegaan op specifieke thema's (het programma ligt nog niet vast). Het KVS kan zeker een actieve rol opnemen in het delen van good practices, inspirerende voorbeelden, gezamenlijke buitenlandse bezoeken, ...

### 3. Onder welke vorm kunnen deze thema's aangepakt worden?

- Er is een voorstel om een aantal gewenste doelstellingen/resultaten voorop te stellen in en functie daarvan een traject uit te werken.
- Een eventuele rondgang bij de steden, waarbij burgemeesters betrokken worden om best practices, doelstellingen en hun visie op smart city te presenteren (cf. Eurométropole).
- Er is nood aan good practices en inspirerende voorbeelden, niet zozeer aan academische theorieën. Hierbij kunnen we Europese netwerken aanboren (eventueel met plaatsbezoeken).
- Gezamenlijke aanbestedingen en oplossingen voor open data trachten te bekomen.

## Verslag werkgroep 'Smart cities' – groep 2

### Inleidend

'Smart cities' heeft een dubbel perspectief, met een individuele en een beleidsfocus. De smart city moet oog hebben voor het deel van de bevolking dat geen toegang heeft tot smartphone of geen bekwaamheid om met de digitale samenleving om te gaan.

### Hoe leeft 'Smart cities' in uw stad? Kunnen we hier eventueel per stad een cijfer op plakken?

#### 7 of 8

- Momenteel leeft het sterk wegens het traject dat we aan het afleggen zijn met iminds
- Onderzoekt concreet op welke domeinen de Smart City-idee voor Roeselare meerwaarde kan opleveren. Vervolgens moet het een lijst van prioritaire projecten acties en programma's opleveren.
- De burgemeester is sterk betrokken bij het smart cities-traject. Hij is een stuwende kracht en tilt het naar het strategische niveau.
- Het is belangrijk dat het begrip intern goed wordt afgebakend. Het juiste momentum is ook belangrijk: er is bij ons een herschikking aan de top van de administratie: en die maakt dat er nu over de hokjes heen wordt gekeken.
- Lokale besturen worden overspoeld met containerbegrippen (smart city, duurzaamheid, transitie, circulaire economie,...).Maar de vraag is en blijft dezelfde: hoe kunnen we stedelijke uitdagingen aanpakken?
  - Als de technologie ons kan helpen: so be it .
  - De organisatie moet het ritme van de samenleving volgen.
- We moeten smart city niet meer angstvallig vertalen naar slimme steden. Slimme steden hebben niet altijd te maken met technologie.

#### 3

- Veel collega's zijn er in zichzelf mee bezig, maar coördinatie op strategisch niveau ontbreekt nog.
- Er is nood aan bewustwording. Het is vanuit benchmarking en Europese projecten op de agenda gekomen, niet meteen vanuit de politiek.

#### 7 à 8

- Globaal cijfer maar het cijfer zal variëren naargelang aan wie je het vraagt).
- Smart cities is een politiek aandachtspunt, beetje het gevolg van opbod ('je kan er niet aan ontsnappen').
- Er is intern ook een traag bewustwordingsproces aan de gang, gestart met losse initiatieven vanuit de werkgroep digitalisering.

#### geen cijfer genoteerd

- Wij hebben geen smart city-programma, wel een beleidsplan waarmee er feitelijk aan gewerkt wordt: niet zeggen dat je Smart bent, just do it.
- Alhoewel we het niet smart city noemen, proberen we de meest innovatieve en slimme oplossing te zoeken. Het bestuur is begeistert door digitalisering.
- We zitten nu in een voorbereidingsfase, om alles te consolideren in een nieuw bestuursplan, voor de volgende legislatuur.
- Het zijn niet strategie of klimaat maar eerder ingenieurs en technische profielen die het aandrijven. Hun technische bagage maakt dat ze sneller mee zijn met het hele idee.

- Er is groeiende vraag naar samenwerking (en geen concurrentie) om binnen de centrumsteden zaken te delen.

**8 of 9**

- Veel mensen zijn er in de stad mee bezig, ieder met zijn eigen contacten en initiatieven.
- Er leven verschillende definities, moeilijk om dingen op elkaar af te stemmen.  
Vraag: Waar zitten dan de verschillen? Hoe uiten die zich?  
Antwoord: bij het actief benoemen: wat betekent het voor jou, wat betekent het voor mij? Dan komen er verschil- en snijpunten naar boven. De truc is om de ruimte voor interpretatie te verkleinen. Je moet het eenvoudig houden om het complex te kunnen maken...
- Goede interne afstemming en duidelijke samenwerkingsafspraken zijn een belangrijke voorwaarde om het verhaal te kunnen verruimen naar externen, bedrijven en burgers.
- Smart cities mag niet louter een technisch verhaal zijn. De doorvertaling naar concrete praktijken is essentieel.

**4**

- Niemand is er echt mee bezig.
- ICT-cultuur is bij ons vooral gericht op software aankoop (dienstverlenend), waardoor we momenteel niet in staat zijn om de zaken ambitieuzer aan te pakken. Het maakt ook dat we elk op ons eigen eilandje zitten. Het is bijvoorbeeld tekenend dat we moeilijk toegang tot elkaars data krijgen, zoals tot interessante real-time data van de politiezone of tot data vanuit de klantenkaarten van het centrummanagement.

**geen cijfer genoteerd**

- Een aantal van de smart city-ideeën worden uitgewerkt, bijvoorbeeld voor onze woonzorgcentra. Een aandachtspunt is: het mag niet ten koste gaan van de ‘menschelijkheid’ en het menselijk contact.
- We pleiten voor nuchterheid (boerenverstand):
  - Inzetten op Samenaankopen, het vrijmaken van middelen en resources (ons slim organiseren), ook een facet van Smart City.
  - Het gaat om de basics: tijd vrijmaken om ruimte te scheppen voor de zaken die er toe doen.
- Smart city gaat niet over het leukste gadget maar wel over de juiste instelling: orde, zorgvuldigheid, ... Slimme ICT hoort daar ook bij.

**6 of 7**

- Het leeft bij ons niet onder de naam smart cities, wel als een streven om zaken efficiënter aan te pakken.
- De bewustwording groeit o.a. via Europese projecten zoals de H2020 call ‘Smart cities and Communities’, niet vanuit de politiek.
- In de domeinen wonen, ruimte en mobiliteit (autoluwe binnenstad) zijn er wel wat initiatieven die passen in de Smart city-gedachte.
- Wat is de meerwaarde van alle prijzen en awards?  
Antwoord: We zien dat steden en gemeenten er graag aan mee doen. En een prijs geeft altijd wel een dynamiek.

- Er gebeuren bij ons heel wat vooruitstrevende zaken. Smart city leeft er sterk, zie onder meer het Internet of Things-lab.
- Er wordt sterk ingezet op digitale toepassingen, sensoren, blockchain.
- Het idee leeft dat je met digitale toepassingen toekomstige uitdagingen kunt oplossen, zonder de illusie te koesteren dat alle problemen een technologische oplossing kunnen krijgen. Recente voorbeelden zijn de luchtkwaliteitsmeting door sensoren op 12 wagens van de post en vorig jaar de grootste meting door burgers.
- Er is een groot verschil in snelheid tussen de diensten.
- Het tere punt is een duidelijk begrip van wat het is en hoe we ons er op moeten organiseren: wie we moeten aanspreken, op welk netwerk we kunnen terugvallen, Governance?
- Kan het kenniscentrum een specifieke workshop organiseren over het continuüm tussen openheid en privacy?
- We moeten conform de GDPR zijn; dit kan een goede aanleiding vormen om hier mee aan de slag te gaan.

### Reflecties van partners

#### VVSG - Alex Verhoeven directeur Ruimte

- Een typisch voorbeeld van smart city is de app die zoekt naar garagepoorten waarvoor tijdelijk geparkeerd mag worden. We moeten er ons van bewust zijn dat smart city verder gaat dan het auto-verhaal.
  - Oppassen voor de val dat we het niet automatisch doen omdat het kan.
  - Het is niet omdat het technologisch mogelijk is en gebruiksgemak genereert dat het geïnitieerd moet worden.
  - Nee, maar we moeten ons bewust zijn van de problematiek, dat is het uitgangspunt.
- Het is belangrijk om de kwaal te bestrijden in plaats van het verschijnsel.
- We moeten op tijd ook de kleinere gemeenten betrekken in dit verhaal.
- Een kanttekening: kleine gemeenten moeten ook met de stad willen praten.

#### VRP - Hans Tindemans

- Moeten we niet eerst het maatschappelijk debat voeren (wat is het probleem?) en dan het beste forum zoeken om een oplossing aan te bieden: binnen de regio, met partners, ...?
- Uiteraard, maar het is toch belangrijk dat de centrumsteden de leiding nemen - zoals met Smart Flanders gebeurt: eerst op niveau van de centrumsteden bekijken, met de bedoeling om het daarna te verbreden.  
Reactie: Belangrijk dat ook de omliggende gemeenten meegaan in dit verhaal, om vroeg of laat niet geconfronteerd te worden met een mijlengroot verschil tussen stad en ommeland.
- Een algemene vraag: hoe kan een stedenbouwkundige meer aandacht hebben voor de technologische aspecten van smart cities?
  - bijvoorbeeld door hiermee rekening te houden bij het inplannen van pleinen, multifunctioneel straatmeubilair, ...
  - Data kunnen op verschillende manieren gebruikt worden: voor operationele opvolging (vb. rode lichten dat aanspringen bij grote drukte), voor analyse (studies), voor crisissituaties (systemen die in werking treden als er een probleem is).

#### Belfius - Francis Hayen

- Een stad heeft een eigen rol en een eigenheid die men ook wil uitdragen naar de burger.
- Kleinere gemeenten zijn vaak meer flexibel.
- Probeer data te combineren.

- Participatie werkt versterkend: het levert betere en meer gedragen resultaten:
  - Er zit meer in 10 hoofden dan in 1 hoofd;
  - Het betreft niet enkel de burgers maar ook de ruimere groep van stakeholders
- Speel je rol in de regio, het mag niet stoppen aan de gemeentegrens.
- Slim is: eerst een strategie uitwerken, en vervolgens vertalen in actieplannen.
- Meten is weten.
 

Repliek: het gaat in eerste instantie vaak om weten wat je wil meten.  
Het kan ook één van de elementen worden die het vertrouwen in de overheid terugbrengt.
- In verband met mobiliteit is Waver een mooi voorbeeld.

#### **Vito - Yves de Weerd**

- In begin vond ik smart city het foute antwoord op een vraag die niet gesteld werd. We moeten eerst slimme vragen stellen!
- Bij de uitreiking van de eerste Agoria Award zag ik veel indieners vrij blind het concept achterna hollen.
- Bij de tweede award zag ik verhalen die reeds beter verweven waren en werd smart city meer instrumenteel benaderd: ‘wat willen we ermee’ (verwijzing naar een voorbeeld in Finland)
- De stadsagenda wordt vooral gedomineerd door stedenbouw en architectuur, zonder directe link met het innovatiebeleid en de rol die steden hierin kunnen nemen. Een betere afstemming zou krachtiger werken.

#### **Imec - Pieter Ballon**

- De Smart city-tool levert nieuwe hulpmiddelen aan om ‘oude’ problemen op te lossen.
- Technologie hoeft niet te leiden tot een minder menselijke aanpak – zie het voorbeeld in de zorg: het betreft gebruikservaringen van de burger.
- Je moet bewust de thema’s kiezen waarin een link tussen beleid en de (technologische) hulpmiddelen kan gemaakt worden: herdenking van de dienstverlening, co-creatie, participatie, inclusie.
- Bij de Slim in de stad-prijs werden er extra punten toegekend voor voorstellen waarin meerdere gemeenten betrokken waren (stadsregionale projecten).
- Mogelijke financieringsmodellen is zeker ook een aspect waarrond gewerkt moet worden.
- Afstemming van data en platformen gebeurt in het Smart Flanders-programma.
 

Commentaar: wij verbazen ons over het feit dat er nog zo veel op verschillende platformen wordt gewerkt.

#### **StadsLab 2050 – Gert Vandermosten**

- Ik stel een vreemd gebrek aan afstemming tussen de centrumsteden vast.
- Vanuit mijn eigen ervaring: just do it, in de straat en voor alle mensen: kleine projecten die zichtbaar zijn in de straat onder de mensen brengen ook de dialoog op gang.

#### **DuWoBo – Stijn Saelens**

- Het gaat om slimmer wonen en leven. Hoe kunnen we op microniveau op het wijkleven inspelen?
- Resultaten komen er momenteel vaak vanwege het engagement van bepaalde ambtenaren.
- Het stelt ons voor de uitdaging om de kennis breder te verspreiden.
- Vraag op projectniveau of op themaniveau?
- Het betreft verschillende sectoren en verschillende cycli. Het gaat over hoe je als gebruiker, ondernemer, burger op het concept kan inhaken.



## Welke initiatieven leven er binnen de steden? En waarin zijn jullie voorloper?

- Wij staan ver op niveau van data, mobiliteit en participatie.
- Wij zijn sterk bezig met het Internet of things-lab en de quadruple helix. En we verwachten een grote discussie over eigenaarschap van data.
- Initiatieven zijn een 'Citie app' en een duurzame verbrandingsoven (warmtenetwerk) in het kader van circulaire economie. Je moet burgers kunnen duidelijk maken dat er ook iets voor hen in zit: hun bewustzijn aanwakkeren.
- Wij werken cross-sectoraal samen (intern + extern) en betrekken de burger.
- Je kunt smart city niet zomaar snel implementeren door een open dataplatform te lanceren. Wij hebben al een mooie oefening gemaakt en gekeken waar data zitten die relevant kunnen zijn. Verder installeerden we Free Wi-Fi.
- Wij hebben als shoppingstad ingezet op slim parkeren. Veiligheid was als grensstad onze tweede speerpunt. De clou zit hem in de combinatie van mobiliteit met veiligheid.
- Een derde punt is participatie :
  - digitalisering van de dienstverlening zodat burgers alles (of veel) van thuis uit kunnen doen
  - Algemeen moet de stad de regierol opnemen in het smart cities-verhaal. De stad moet ook eigenaar zijn van de palen, sensoren enzovoort zodat zij kan beslissen welke data aangewend worden.
- Een aandachtspunt is dat het Vlaams niveau een belangrijke partner is voor heel wat zaken, neem maar het verkeer op gewestwegen. Mobiliteit mag zich niet tot de automobiliteit beperken. Andere terreinen waar we smart cities wel nuttig achten is zorgzame buurten, connecties tussen hulpverleners en ongevaldetectie. In de uitrol van ideeën dient de stadsregionale werking meegenomen te worden.
- Onze belangrijkste werkterreinen zijn energie, mobiliteit, dienstverlening, onderwijs en zorg. Onze interne transversale samenwerking kan nog beter. Andere terreinen waar het smart cities-verhaal sterk op kan inhaken zijn de herziening van het structuurplan en fietsostrades.
- In heel het verhaal moet (het welzijn van) de mens centraal staan.

## Op welke thema's kan het KVS inzetten: synthese

- **Afbakening begrip**  
Een belangrijk deel van de uitdaging ligt in een goede afbakening van het begrip Smart cities. Wat verstaan we hieronder en wat niet? Een goed intern afgestemd verhaal is essentieel om duidelijke samenwerkingsafspraken te maken en is een belangrijke voorwaarde om het verhaal ruimer te kunnen neerzetten (cf. quadruple helix).
- **Privacykwesties en eigenaarschap**  
Kan het kenniscentrum een specifieke workshop organiseren over privacykwesties en eigenaarschap van data?
- **Quadruple Helix**  
De steden worstelen met de manier waarop ze zich moeten organiseren. Op welk netwerk vallen we terug? Wie spreken we actief aan? Hoe krijgen we een gedragen verhaal?
- **Aandacht voor link met kleinere (rand)gemeenten**  
Het belang van de centrumsteden als voortrekker staat niet ter discussie. Er werd wel aangegeven dat we moeten bewaken dat ook kleinere gemeenten op termijn kunnen instromen in het verhaal. Zijn er manieren om dit op een efficiënte manier te doen?
- **Financieringsmodellen**  
Een deel van het succes van Smart cities zal afhangen van de financiering van mogelijke toepassingen. Zijn er hiervoor kaders aan te reiken?

## Startnota 'Samenleven 3.0'

Onze Vlaamse steden worden steeds diverser. Brussel, Antwerpen en Genk zijn al of evolueren snel naar 'majority – minority cities'. Het zijn steden waar groepen van minderheden de meerderheid van de stadsbewoners vormen en waarvoor de term 'superdiversiteit' wordt gebruikt. Het gaat dan in eerste instantie om diversiteit naar herkomst of afkomst. Geleidelijk, zo is de verwachting, zal dit proces zich ook doorzetten in de andere Vlaamse steden maar op dit moment verschillen de steden nog onderling. De superdiversiteit naar herkomst of afkomst is een belangrijk thema voor stedelijk samenleven 3.0 maar is niet de enige vorm van diversiteit. Ook de genderproblematiek; de verhouding jong – oud; de relaties tussen religieuze gemeenschappen; de scheiding tussen hoog – en laaggeschoolden, ... kleuren de samenleving 3.0 en hebben ook impact op de dynamiek binnen gemeenschappen en op de relaties tussen gemeenschappen. Er is sprake van diversiteit binnen de diversiteit en van meervoudige identiteiten.

Die transitie van onze steden kan niet anders dan moeizaam verlopen, zoals elke transitie. Ze ontwikkelt zich in de bedding van gevoelige politieke discussies die zich op die ontwikkeling enten en op lastige debatten over ongelijkheid en uitsluiting in onze stedelijke samenlevingen, over structurele factoren en eigen verantwoordelijkheid die daarbij spelen, over het belang van taal en de impact van cultuur of culturen.

“ Superdiversiteit verandert onze samenleving, het sterkst in de steden. Vele beroepsgroepen ervaren dat dagelijks: kinderverzorgers, leerkrachten, jongerenwerkers, sociaal werkers, verpleegkundigen en dokters, ambtenaren, politiemensen, bus— en tramchauffeurs. De interculturalisering van sectoren als het onderwijs, de sociale sector of de gezondheidszorg is volop aan de gang (Geldof, 2016: 165). In een eerste fase van het actiespoor 'diversiteit', wil het Kenniscentrum vooral inzetten op het boven halen, inventariseren en ervaringen uitwisselen over allerlei praktijken die zich op werkvloeren doorheen de stad ontwikkelen. We noemen dat het 'micro – niveau', zoals uit het citaat spreekt. In het onderwijs bijvoorbeeld is in veel scholen diversiteit een dagelijks gegeven en veel kinderen en jongeren ervaren dat als een dagelijkse praktijk. Hetzelfde geldt voor het sociaal werk. Ook op de werkvloer van ondernemingen in de steden is dat in toenemende mate het geval. Aan de loketten van de steden is het publiek steeds meer divers: welke praktijken van dienstverlening worden ontwikkeld om daarop in te spelen? Op de werkvloeren, op dat micro – niveau, zijn in veel steden interessante initiatieven merkbaar, die te vaak nog onder de radar blijven. Het is hierop dat het Kenniscentrum wil inzetten.

### **Op de denkdag behandelen we de volgende vragen:**

- Hoe manifesteert zich diversiteit in praktijken in uw stad? Hoe leeft dat in uw stad en eventueel in uw eigen praktijken als ambtenaar / politicus?
- Wat vind je van de keuze van het Kenniscentrum om diversiteit als thema nemen? Heb je daarbij / daarover verwachtingen of zorgen?
- Welke interessante praktijken zie je in uw omgeving / stad die in een eerste fase nuttig kunnen zijn als basis voor kennisuitwisseling tussen steden? Interessant betekent hier niet: gelukt, maar wel nuttig, leerrijk, ook al doen zich daarbij moeilijkheden voor en duiken nieuwe vragen op.
- Welke rol kan het Kenniscentrum spelen waardoor je daar in uw praktijk iets aan hebt?

## Verslag gespreksgroep 'Samenleven 3.0'

### 1. Wat vind je van de keuze om diversiteit als thema te nemen: wat zijn je zorgen ter zake?

#### Antwoorden post its:

- Impact van internationale conflicten op de lokale samenleving - en hoe hiermee omgaan.
- Hoe omgaan met gemeenschappen die tegen elkaar worden afgezet! Qua verwachtingen!
- De politieke waan van de dag.
- De verschillende snelheden inzake diversiteit tussen de steden => uitwisseling /intervisie
- Welke keuze maken politici strategisch rond diversiteit (ruim of focus)?
- Politiek en ambtelijk draagvlak creëren voor het voeren van een etnisch-cultureel diversiteitsbeleid... 'Zij' aanpassen of 'wij' aanpassen?

### 2. Welke rol kan het kenniscentrum spelen, met een meerwaarde voor jou, in je dagdagelijkse praktijk: verwachtingen?

#### Antwoorden post its:

- Diversiteitbeleid op personeelsvlak (goede manieren om divers aan te werven)
- Diversiteit in personeelsbeleid:
  - welke drempels zijn er?
  - procedureel
  - zijn er onderzoeken?
  - lerend netwerk organiseren
- Noodzaak aan horizontaal beleid
- Goede praktijken
- Goede voorbeelden van toegankelijkheid in de dienstverlening, ook op vlak van digitalisering
- Good practices inzake diversiteit: in de organisatie, in het veldwerk
- Doorspelen van goede praktijken: kennisdeling met steden die al redelijk ver staan in verbindend beleid (Genk, Mechelen)
- Permanent infoplatform waar steden info over goede praktijken kunnen vinden, plaatsen en delen
- Interactieve momenten om kennis te delen en nieuwe kennis te ontwikkelen
- Hoe stimuleer je als overheid de ontmoetingsfunctie (= verbindend zijn, Samen-Leven)?
- Participatie van het middenveld – tewerkstelling - politieke vertegenwoordiging
- Afbakening scope: leiden, inspireren, kader aanreiken, uniforme data, benchmarken
- Best practices delen, ook internationaal
- De ambtenaar als opiniemaker en voorbeeld inzake diversiteit: hoe doe je dat in zo 'n gevoelig discours?
- Beleidsparticipatie, hoe zet je dat in tegen polarisering en stigmatisering?
- I.s.m. VVSG intervisie organiseren rond het thema, waar best practices kunnen worden gedeeld:
  - Debat op een hoger niveau tillen (Kenniscentrum)
  - Objectieve informatie naar boven brengen + info delen
  - De zaken durven benoemen + pijnpunten blootleggen
- Tools en onderzoek aanbieden om effect en impact van sociale dienstverlening te meten en aan te tonen.
- Aanwezigheid van etnisch-culturele minderheden in stadsbestuur, OCMW, politie, leerkrachtenkorps
- Hoe daagt diversiteit de onderwijsorganisaties uit?
- Goede voorbeelden op kleine schaal

## GROEPSGESPREK

### **Uitgangsvraag: hoe zien wij de diversiteit in de stad? Hoe leeft het er? Hoe ga je er als ambtenaar mee om? Welke ervaringen heb je ermee in de eigen werkpraktijk?**

- Je bereikt vlot heel veel mensen via de diensten, op de traditionele manier. Het zijn de mensen waar je als organisatie al jarenlang goede banden met opbouwt. Maar de mensen daarbuiten zijn veel moeilijker bereikbaar.
- De diversiteit is goed zichtbaar in onze stad. Ze is op zeer korte tijd gegroeid. De scholen zijn sterk gekleurd. Op vlak van tewerkstelling zijn er nog weinig mensen te zien in de stedelijke context.
- In onze stad is de diversiteit af te lezen aan de populatie van de stedelijke scholen. Een derde van de kleuters heeft een andere thuistaal dan het Nederlands. Bij leerlingen lager onderwijs is dat 30%, bij leerlingen secundair onderwijs 15%. Een gegeven waar je niet kan naast kijken.
- Onze stad heeft een ruime schaal aan zelforganisatie. Dat schept andere verwachtingen op vlak van cultuur. Daarnaast evolueert de samenleving zeer snel en kan niet iedereen mee. Er is nog steeds een wij/zij-verhaal. We moeten aan verbinding werken, verbinding maken op wijkniveau. Scholen hebben de uitgelezen kans - de brede school-gedachte. Voor kinderen is diversiteit natuurlijk, voor veel andere groepen niet.
- Onze stad kent van traditie een sterke multiculturele aanwezigheid: 30% etnisch-culturele minderheden. Vroeger waren dat de Marokkaanse en Assyrische gemeenschap, maar dat heeft zich uitgebreid. We hebben de idee verbreed tot alle Mechelaars: 'iedereen Mechelaar'. Ook in het radicaliseringsbeleid wordt dit idee verspreid. Door een hand uit te steken wordt die verbindende communicatie ook door etnisch-andere organisaties opgepikt. We vragen aan partners ook om hun nek uit te steken. Wij verwachten concrete acties.
- In onze stad heeft diversiteit meerdere aspecten. Je merkt de diversiteit in het straatbeeld maar niet in alle delen van de samenleving. Niet in alle scholen bijvoorbeeld: in een aantal wel, in een aantal niet. Net hetzelfde voor de deelname aan culturele activiteiten.

### **Hoe bereiken we deze diverse groepen? Niet via de klassieke wegen.**

- Ook diversiteit op vlak van leeftijden is een belangrijk aspect.
- De 11% mensen met een migratie-achtergrond zijn bij ons maar in beperkte mate zichtbaar. We zoeken hoe we ze zichtbaarder kunnen maken. Er is ook een versplintering van nationaliteiten.
- In onze stad hebben we een lange traditie van omgaan met diversiteit. We zijn nu een majority-minority city. We zien dit in ons beleid als een troef. We betrekken diversiteit op elk beleidsdomein. We verdeelden de vroegere diversiteitdienst over alle diensten. Ook al zijn we met superdiversiteit al lang vertrouwd, toch zijn er nog veel uitdagingen, vooral door veranderingen in de internationale context. Daarom blijven we op zoek naar nieuwe formules maar zetten we tegelijk voort in op basiswerk, en bouwen we netwerken uit binnen de verschillende gemeenschap. Dit is belangrijk om mogelijke crisissen zoals de Turkse crisis het hoofd te bieden.
- De wijze waarop de wijkontwikkeling in onze stad meegroeide met de diversiteit in de wijken, was bijna een natuurlijke evolutie. Pas vrij recent worden onze wijken met verkleuring geconfronteerd en daar hebben ze het meest moeite mee. Angstgevoelens; toch wel iets wat het totaalbeeld van onze stad nuanceert.
- Ook onze stad volgt die piste. Toch kan er ondanks alle inspanningen en goede relaties met de Turkse gemeenschap iets gebeuren waar we machteloos tegenover staan.
- De zoektocht naar aansluiting bij de bestaande organisaties verloopt bij ons moeizaam. We verwachten ook dat iedereen bij een netwerk aansluit, maar niet alle mensen hebben daar de mogelijkheid toe. Mensen bewegen zich tussen twee gemeenschappen/identiteiten: met welke identificeren ze zich? Wij zien een slingerbeweging.
- In onze stad neemt de diversiteit snel toe en merken we veel schrik en angst bij de burgers. We proberen stappen te zetten op korte termijn.

- In onze stad krijgen de scholen de boodschappen mee dat diversiteit ook voor een verrijking kan zorgen. We proberen mensen deze denkevolutie te laten maken: proberen mensen die angstig zijn te helpen om toch bruggen te slaan. Daar ligt de rol van de overheid.

**Zijn we niet te rooskleurig? De urgentie is groot. We willen iedereen bereiken maar dit lukt niet zo goed. En toch menen we in de houding jegens diversiteit in de steden verbetering te zien; klopt dit? Interpreteren we het verhaal juist?**

- In onze dagdagelijkse werking merk ik dat we niet goed weten hoe om te gaan met andere gemeenschappen. Als we die vraag niet durven stellen, zullen we ook niet de verbinding kunnen maken. Velen zeggen: we willen wel maar al bij al blijven we een blanke overheid die kijkt naar de gekleurde samenleving.
- Wij beschouwen diversiteit als troef, maar ook wij zijn geen representatieve vertegenwoordiging. Wij kijken naar dit thema als een glas dat half vol is, maar de doorsnee burger en politiker ziet een glas dat half leeg is. Bovendien is er een groot verschil tussen hoe we er over spreken en hoe we handelen. We moeten diversiteit gaan faciliteren en niet langer pampieren. Dit staat haaks op het politiek spel waarbij men stemmen zoekt om verkozen te worden. We moeten het model dat we nu uitwerken vooral ook politiek vertaald krijgen, in politieke acties.

**We zitten hier met allemaal witte mensen aan tafel. Is er ook intern discussie en debat over hoe we hiermee in onze meerjarenplannen rekening houden?**

- Ik stel vast dat alle benaderingen van het concept (super)diversiteit erg positief zijn tot nu toe. Is deze positieve houding overal verworven of zijn er nog uitdagingen, weerstanden,... Ik merk soms nog onvoldoende openheid voor het thema diversiteit, bijvoorbeeld in verband met deradicalisering.
- Bij aanwervingen bots je op weerstanden om meer allochtone medewerkers aan te werven. Zeker bij de politie is men huiverachtig om mensen van allochtone origine aan te werven. De druk om te diversifiëren haalt instituten uit hun comfortzone.
- We zien een worsteling om van mindset te veranderen.
- We zien ook niet veel uitgesproken voorbeelden.
- We zien een nieuwe scheidslijn in het politieke discours. Steden zoals Antwerpen, Gent, Mechelen,... die al lang bezig zijn met dit thema, gaan er veel beter mee om dan meer landelijke gemeenten. Daar is de spanning veel groter. Steden zouden moeten voorop lopen, het goede voorbeeld geven. We moeten de gevestigde orde uitdagen, bijvoorbeeld in de scholen die als micro-kosmos kunnen fungeren.
- Een van de deelnemers aan het gesprek verwijst naar een boek van de burgemeester van Mechelen en leidt eruit af dat ook daar diversiteit nog een gevoelig thema is. Diversiteit is nog nergens als basiswaarde bij iedereen verworven, nog te weinig verweven met het hele beleid, te weinig geïntegreerd.
- Eén dienst zoals de bib of de dienst cultuur kan nog te weinig doen om diversiteit als basishouding in de hele organisatie te laten doordringen.
- We worden geconfronteerd met een soort identiteitscrisis. We stellen ons de vraag: “Wat is ‘wij’?”. Aansluitend is er de verrechtsing van het discours, ook op het politieke niveau.
- Een simpele vraag om in een publicatie “welkom” in verschillende talen te vertalen, werd in één van onze steden een symbooldossier.
- Nood aan een consequente houding tegenover diversiteit. We zien dat de politiek het thema soms misbruikt...
- Diversiteit is een transversaal thema, niet van één dienst. In de praktijk is het echter wel één dienst, de dienst diversiteit die de diversiteitsplannen maakt en moet aanjagen.
- Diversiteit doorheen de organisatie brengen is een moeilijke oefening. Soms, als dingen niet lukken, zit je met de handen in het haar.
- We bereiden administratief een diversiteitstoets (checklist) voor, te gebruiken door alle diensten.
- De samenleving is echter nog niet altijd mee; zij redeneert vanuit andere principes.

- Daarenboven stelt zich de vraag: wat na 2018? Staat diversiteit dan nog op de agenda?
- In onze stad zien we in de meeste scholen een afspiegeling van de diverse bevolking. Anderzijds is de diversiteit nog niet doorgedrongen bij alle beroepsgroepen, zeker ook niet in de ambtenarij en bij het onderwijzend personeel. De leerkrachten van het middelbaar onderwijs zijn nog erg wit. Dit is alvast een uitdaging: Hoe kunnen we dit aanpakken ?

### Is dit een opdracht voor het Kenniscentrum?

- Kinderen groeien op in diversiteit. Zij zijn als het ware de getuigen van het feit dat diversiteit werkt.
- We moeten alvast inzetten op de betrokkenheid van kinderen in de samenleving. Hoe kunnen we hen tools geven voor maatschappelijke participatie?
- Hoe kunnen we ‘empowerend’ werken ten aanzien van individuen, niet ten aanzien van gemeenschappen die in de context van superdiversiteit minder belangrijk worden.
- We moeten op zoek gaan naar nieuwe gemeenschappelijkheden.
- Het feit dat kinderen van diverse origine samen in de klas zitten is geen garantie voor harmonieus samenleven. We moeten scholen, leerkrachten en kinderen hierin begeleiden. Hen empoweren.
- Ook het veiligheidsprobleem op scholen is een belangrijk thema. Bij ondersteuningsvragen krijgen we vaak vragen die te maken hebben met de negatieve aspecten van superdiversiteit (lees omdat kinderen van verschillende origine het moeilijk hebben om met elkaar om te gaan).

### Samenvattend

- Diversiteit manifesteert zich in alle steden. Sommige steden zijn voorlopers, anderen zijn volgers.
- Ook de urgentie rond het thema superdiversiteit komt overal naar voor.
- Vooral de thema 's onderwijs, maatschappelijke participatie en vrijetijd kwamen aan bod.
- Vraag om aandacht voor het ontwikkelen van vaardigheden om met elkaar om te gaan.
- Een positieve houding tegenover superdiversiteit.
- De overtuiging dat diversiteitsbeleid transversaal doorheen de organisatie moet worden gevoerd en geïmplementeerd, maar dat dit nog niet overal verworven is. Wel zijn er koplopers.

### PRAKTIJKEN

#### Inspirerende, geslaagde en mislukte voorbeelden uit de verschillende steden

- **Gent** organiseerde een onderzoek ‘Adverse impact’ naar het diverser maken van het personeelsbestand qua leeftijd, geslacht en etnische afkomst. Iedereen bleek in personeelsselecties gelijk behandeld te worden, maar mensen van anders-etnische afkomst bleken systematisch minder kans op slagen te hebben. De eerste selectieproef bleek een multiple choice vragenlijst te bevatten waarin het taalaspect sterk doorwoog. Het onderzoek leert dat het visualiseren van de vraagstelling bij laagopgeleide arbeidersprofielen de taalbarrière grotendeels beperkt maar nog niet helemaal wegwerkt. Grote uitdaging is nu: hoe dit doen voor functies waarbij taal effectief belangrijk is? Dit wordt nagegaan samen met de UGent. De bevindingen zijn zeker extrapoleerbaar naar andere steden.
- **Roeselare** organiseert kleinschalige ontmoetingen en ondersteuning voor ouders van kinderen tussen 0-3 jaar. De stad geeft daarnaast ook ondersteuning op vlak van opvoeding. Dit project wordt nu uitgebreid en buurtgericht gerealiseerd. Centraal staan mensen in kansarmoede, maar de groep van mensen die zich inschrijft voor het project blijkt zeer divers te zijn. Het breder opentrekken van de doelgroep werkt.
- Ook een succes in **Gent**: kinderverzorgers die ouders persoonlijk aanspreken. Ook het wijkgerichte ervan is succesvol.
- Commentaar: het feit dat het op iedereen gericht is en niet op een specifieke groep maakt het succesvol.
- In **Kortrijk** werden de lokale dienstencentra omgevormd tot wijkcentra en samengesmolten met samenlevingsopbouw. De werking focust sindsdien op senioren en diversiteit. Vooral in

de binnenstad zorgt dit voor een veel diverser publiek, een afspiegeling van de wijk waarin de mensen wonen. Dit zorgt echter ook voor spanningen. Onze poetsdame van het wijkcentrum is ook een brugfiguur naar de verschillende groepen. Dit zet de organisatie en medewerkers onder druk; we moeten leren omgaan met de samenleving zoals ze nu is. Mensen moeten dit leren relativeren. We moeten nog zoeken naar tools in andere wijken.

- **Turnhout** heeft een huis van de dialoog. “Villa Mescolanza“ is een autonoom multicultureel huis als draaischijf voor diversiteit. De vzw heeft drie doelstellingen: allochtone zelforganisaties een plaats geven, ontmoetingen bevorderen en een gesprekspartner zijn voor de stad Turnhout. De stad heeft geen integratieraad opgericht maar probeert door dit initiatief toch voeling te houden met wat er leeft in deze organisaties en groepen. Regelmatig worden er op vergaderingen problemen aangekaart. Taal, vergadercultuur, enzomeer zorgen voor verschillen.
- **VGC:** in Brussel vertrokken Verschillende goede woonzorgprojecten vanuit de superdiversiteit. Voor senioren die bij woonzorgprojecten geen aansluiting vinden, worden mantelzorgers ingeschakeld. Competenties die in de wijk aanwezig zijn worden in het project gevaloriseerd. Een andere project situeert zich in de diensten thuiszorg. Het probleem is dat thuisverpleegkundigen bij allochtone gezinnen amper gevraagd worden. Een project laat allochtone mantelzorgers doorstromen naar opleidingen, om ze later in te schakelen in thuiszorgprojecten.

### **We hebben het nu gehad over etnisch culturele diversiteit. Zijn er nog bedenkingen of opmerkingen m.b.t. andere vormen van diversiteit: geaardheid, gender, leeftijd, sociaal economische situatie,...?**

- Absoluut, we zien ook heel wat uitdagingen i.v.m. gezinnen met verschillende samenstellingen, zoals eenoudergezinnen, nieuw samengestelde gezinnen,... Ook de thematiek van gender en transgenders. Vooral bij etnisch culturele minderheden is het vaak moeilijk om deze thematieken bespreekbaar te maken.
- Het is evident dat mensen met verschillende achtergronden ook verschillend met verschillen omgaan. Het is dan ook een uitdaging voor het onderwijs om de verschillende achtergronden bespreekbaar te maken en te duiden.
- We moeten aandacht hebben voor alle vormen van diversiteit, en zeker harder inzetten op de relatie met socio-economische achterstelling. We hebben dus ook maatwerk nodig. Er zijn verschillende soorten beleid nodig in functie van verschillende thematieken.
- We zien alvast een sterke instroom van asielzoekers en vluchtelingen. Ondanks de goede samenwerking tussen VDAB en de stad zien we dat veel laaggeschoolde en ongeletterde nieuwkomers veel afstand houden ten aanzien van de arbeidsmarkt. Het is een enorme uitdaging om hiermee aan de slag te gaan.
- Behalve met vluchtelingen uit conflictgebieden worden de meeste steden ook geconfronteerd met de instroom van vooral mensen uit Oost Europa. Vaak gaat het om seizoensarbeid of grensarbeid. Het is eveneens een groep met specifieke problemen.
- We moeten oog hebben voor alle vormen van diversiteit, maar zeker ook aandacht hebben voor de rechten van vrouwen, holebi's en transgenders.

### **Aansluitend wil ik nog peilen naar goede voorbeelden.**

- **Antwerpen:** De Poolse zelforganisatie PARKA werkt vooral met daklozen met Poolse roots die een zwaar alcoholprobleem hebben. Het SHW bereikt die doelgroep niet. Een van de succesfactoren is de inzet van mensen uit de doelgroep zelf maar ook het feit dat mensen terug met hun familie in Polen in contact worden gebracht, om daar af te kicken. Het blijkt een succes.
- **In Genk:** focussen we enerzijds op een goed en geïntegreerd holebi- en transgenderbeleid. Anderzijds stellen we vast dat de acceptatie van holebi's en transgenders bij anders-etnische groepen vaak klein is. Kunnen we als lokale overheid iets doen als er rond dit thema van onderuit weinig of niets beweegt?

- **VGC:** in Brussel richt het jongerencentrum Merhaba zich tot jongeren uit de migratie. Vaststelling is dat de acceptatie van diversiteit in de samenleving negatief evolueert. Ook de relatie tussen diversiteit en levensbeschouwing is vaak moeilijk.
- **Sint-Niklaas** haalt haar diversiteitschecklist aan. Deze helpt een dienst om na te gaan of een actie beantwoordt aan de diversiteitscriteria.
- **Kortrijk** ontwikkelt een diversiteitskader voor de vrije tijd (sport, cultuur,...). Dat loopt niet altijd makkelijk. Wanneer kan men apart sporten en wanneer niet bijvoorbeeld. Een behoefte die constant verandert, maar we hebben nood aan een houvast, een kader dat dan weer niet te strikt mag zijn.
- **Gent** is beleidsmatig een voortrekker, maar toch loopt niet alles op wieltjes. Gent is geen lid van een Europees netwerk tegen racisme. Anderzijds wijzen praktijktesten uit dat er op de woningmarkt sprake is van discriminatie. Het is voor deze legislatuur een werkpunt om verder te werken aan de ECAR-doelstellingen.
- **Antwerpen** signaleert dat diversiteit één van de vijf kernwaarden (A-waarden) is waarop ambtenaren worden gequoteerd.

#### **Welke rollen zien we voor het Kenniscentrum ?**

- Draagvlak creëren, horizontaal binnen de stedelijke organisaties.
- Het thema superdiversiteit op de ambtelijke en politieke agenda krijgen.
- Inspireren.
- Informatie delen
- Internationale context inspirerend teruggeven.
- Focussen op een andere rol voor de ambtenaar: het discours rond diversiteit voeren en delen.
- Kennisdeling rond selectiebeleid.
- Het debat stofferen :
  - de heilige huisjes durven aanpakken en benoemen (schokgolf)
  - wat met quota's en taalregelgeving
- Politici warm maken voor dit thema.
- Ontsluiting van wetenschappelijke studies.
- De rol en signaalfunctie van centrumsteden t.o.v. de hogere overheden .
- De rol van het Vlaams Agentschap Integratie en Inburgering uitklaren: doel, methodiek.



## Startnota 'Innovaties in de stedelijke organisatie'

In welke richting evolueert de organisatie van onze stedelijke administraties en hoe ziet de organisatie en werking van die administraties er in de toekomst uit? Op dit actiespoor wil het Kenniscentrum nadenken over de innovatie in en van de stedelijke organisaties zelf.

Onze stedelijke administraties zijn, in de brede zin, nog altijd gebouwd op het model van de klassieke bureaucratie. Ze zijn georganiseerd volgens een sterke hiërarchie in een gelaagde organisatie: de veldwerkers staan formeel gezien beneden, dan hebben we het middenkader, diensthoofden, departementshoofden, tot de secretaris die formeel gezien bovenaan staat en daarboven nog het college en de gemeenteraad. In die hiërarchie zijn taken verdeeld, we kennen stafdiensten (voor personeel, financiën, ICT) en we hebben de lijndiensten die instaan voor burgergerichte producten en diensten. De organisatie steunt op procedures, op planningsprocessen, op regels die tot correct handelen moeten leiden en tot verantwoording. Zo'n organisatie is voor veel taken ook nuttig: voor grote pakketten van identieke diensten, voor routineuze opdrachten, voor opdrachten waar de deskundigheid van specialisten noodzakelijk is, voor opdrachten die binnen de werking van sectorale diensten blijven.

Stilaan veranderen de stedelijke bureaucratieën. Dat heeft deels te maken met innovatie in de organisaties zelf: veldwerkers proberen op maat te werken van de problematieken waar zij mee te maken hebben; er zijn projecten en programma's die proberen doorheen de organisatie tot samenwerking te komen. Heel wat ambtenaren en politici trekken veranderingsprojecten die de stedelijke organisatie wendbaarder maken, meer open voor verandering, ... De belangrijkste druk tot vernieuwing, die zich vermengt met interne ambities tot verandering, komt van buitenaf. We zien dat stadsbesturen gevraagd worden om zich te engageren in coalities met middenveld, bedrijven, nieuwe burgerinitiatieven, ... Dat gaat niet om routinetaken maar om complexe stedelijke vraagstukken die te maken hebben met duurzaamheid, energie, mobiliteit, gezondheid, armoede, ... Vanuit het perspectief van dit soort partnerschappen wordt niet gedacht volgens de organisatieloga van de verschillende diensten en ambtelijke sectoren of volgens de opgedeelde bevoegdheden tussen schepenen. Stadsambtenaren die in dat soort netwerken actief zijn, moeten denken vanuit de coalitie en niet vanuit het klassieke model van de stedelijke bureaucratie. Het algemene aanvoelen is dat deze druk van buitenaf toeneemt: de samenleving is assertief, soms agressief, is deskundig, mobiliseert, neemt zelf initiatief, wil oplossingen en denkt die zelf mee vorm te kunnen geven. Stadsbesturen worden constant uitgedaagd en de druk neemt toe om zelf ook innovatief te werken en zich beter op die dynamiek van buitenaf te organiseren.

We schreven het hierboven al: een klassieke bureaucratie heeft ook voordelen en is voor bepaalde taken sterk. Bovendien gelden in een publieke organisatie ook specifieke waarden: rechtszekerheid, rechtsgelijkheid en rechtsbescherming. En de stadsbesturen moeten wel wendbaar zijn en meer netwerkachtig functioneren, maar er moeten ook op een bepaald moment beslissingen worden genomen waarvoor publieke verantwoording nodig is. Bij elke innovatie zal aandacht moeten zijn voor deze specifieke publieke waarden en eigenschappen.

In dit actiespoor willen we vooreerst zichtbaar maken wat er al aan spontane innovaties binnen onze stedelijke administraties bezig is en op die manier willen we 'change makers' ook ondersteunen. Niet alles is echter innovatie en sommige vernieuwende acties binnen stadsbesturen sterven een stille dood of botsen finaal toch op denkpatronen die steunen op het klassieke bureaucratische en hiërarchische denken. We willen vanuit die ervaringen doordenken over de manier waarop we stadsorganisaties zo kunnen organiseren dat ze de publieke waarden combineren met maatwerk, met actieve partner zijn in coalities, met netwerken rond complexe problematieken. Hoe ziet zo'n stedelijke organisatie er dan uit? Wat betekent dit, onder andere, voor de manier waarop we naar bevoegdheden kijken van politici? Wat betekent dit voor de verhouding tussen lijn – en stafdiensten en voor de positie van veldwerkers of van ambtenaren die een centrale rol spelen in samenwerkingsverbanden?

**Op deze actielijn willen we met stadsbestuurders dit debat aangaan:**

- In welke coalities is het stadsbestuur betrokken en op welke manier gaat men daarmee intern om?
- Hoe voelen jullie deze spanning aan tussen de interne logica's en de verwachtingen vanuit de stedelijke samenleving? Op welke manier proberen jullie daar nu mee om te gaan?
- Welke praktijken van organiseren, zowel ambtelijk als politiek, ontwikkelen zich die afwijken van de klassieke bureaucratie en hoe evalueren jullie deze inspanningen?
- Door welke acties kunnen we vanuit het Kenniscentrum tot innovatie van stedelijke organisaties bijdragen?

**Verslag gespreksgroep 'Innovaties in stedelijke organisaties'**

**In welke mate herken je de agenda die geschetst werd in de algemene presentatie (plenum)?**

- **de stedelijke administratie afslanken en meer beroep doen op het middenveld, burgerinitiatieven, bedrijven enz.**
- **de politieke bevoegdheden herbekijken**
- **de ambtenaar als publieke ondernemer**
- **de strakke sectorale opdeling en hiërarchie in de stedelijke organisatie**
- **coproductie en co-creatie zolang het op 'onze' stedelijke condities is**

**Welke innovaties zijn er in de steden op die vlakken reeds aan de gang?**

- Het politieke niveau houdt zich bij ons niet bezig met hoe de stad georganiseerd is. Schepenen houden de beslissingen nog altijd graag bij hen; ligt nog heel gevoelig. Burgerparticipatie vindt plaats maar eerder raadplegend, niet beslissend.
- Als organisatie zijn we er wel mee bezig, en dan vooral op vlak van dienstverlening (loketwerking). We willen de switch maken van een systeem waarbij de burger naar ons komt - zelf moet weten wat hij bij ons kan krijgen - naar meer proactieve dienstverlening. Op dat vlak zijn er bij ons reeds vele stappen gezet.
- Op managementniveau staat de organisatie wel ter discussie. We bekijken de mogelijkheid om de managementstructuur niet volgens bedrijfseenheden maar volgens programma's of opdrachten te laten werken. We werken reeds met opdrachtenmanagement, los van kaders, statuten en beleidsdomeinen. (Gent en Antwerpen mogen hun eigen rechtspositieregeling vastleggen).
- We maken onderscheid tussen de basisdienstverlening (output-gericht, niet vraaggestuurd of proactief) en dienstverlening in de betekenis van co-creatie (minder als expert, meer als facilitator). Dat moeten we dus meer doen maar daar is een andere organisatiestructuur voor nodig.
- Bij ons wordt het publiek ondernemerschap door ambtenaren reeds opgenomen, en met wisselend succes. Het varieert sterk van departement (individu) tot departement (individu). De relatie ambtenarij-politiek ligt daarbij moeilijk. Om co-creatief te werken moet de politicus een stuk profileringsdrang opzij zetten. Als dat gebeurt, kun je hele mooie dingen doen. Zo is er vanuit het Sociaal Huis van de stad samengewerkt met 'De Aanzet' (opvang en begeleiding van jongeren uit jeugdinstellingen). Er is bekeken met welke problemen zij kampen en wat de stad voor hen kon betekenen. Het Sociaal Huis heeft op federaal niveau de regelgeving helpen aanpassen en lokaal een huis ingericht voor opvang. Het was één departementshoofd die zich dit aantrok en zijn schepenen op de hoogte hield, zonder dat deze zich erop wou profileren. Dat gaf de ambtenaar als publieke ondernemer veel ruimte, met het bekende resultaat. En waarop de schepenen achteraf ook heel fier was/kon zijn...

- Het is nu ook weer niet geheel nieuw dat overheden samenwerken met externe organisaties om een probleem op te lossen. Een aantal dingen die we ‘innovatief’ of ‘co-creatief’ noemen werden in het verleden ook al gedaan. Dus misschien wat omzichtiger omspringen met die termen, of duidelijker aanduiden wat we ermee bedoelen.
- Je kan een stedelijk beleid ook niet vernieuwen zonder de interne organisatie aan te pakken: het regulerend kader. Welke ruimte geeft dit qua regelgeving en budget om innovatief te werken? Er was vanwege onze stad een initiatief om startende (impact)ondernemers samen te brengen en te gaan ondersteunen. Maar de vraag is of de stadsorganisatie zoals ze nu werkt dergelijke initiatieven vooruithelpt of eerder belemmert.
- We bekijken sinds een jaar hoe we de klassieke departementsorganisatie kunnen doorbreken en vervangen door een organisatie waarbij mensen samenzitten rond thema’s, en zonder er extra veel energie in te steken. Een 15-tal gespecialiseerde ambtenaren (i.v.m. mobiliteit, klimaat, ruimtelijke planning enz.) uit de diensten ‘ruimte’ en ‘mens’ zitten zo samen rond mobiliteit, met als finaliteit een betere mobiliteit. Op eigen initiatief, het is niet opgelegd. Het is een constante afweging tussen reguliere dienstverlening (o.m. een mobiliteitsplan hebben en uitvoeren) en programma’s. We bekijken er bv. hoe burgers zelf initiatieven kunnen gaan nemen, wat onze rol kan zijn, waar we een verschil kunnen maken,... Zo werken we nu een jaar. We proberen om niet te veel vast te leggen in een nieuwe organisatiestructuur. We merken ook valkuilen, bijvoorbeeld een opdeling tussen denken en doen. Hoe organiseer je binnen zo ’n model je permanente taken? We vallen voor de uitvoering nu terug op de dienstverlening. Maar we willen denken en doen niet te veel uit mekaar halen, geen nieuwe verkokering uitvinden.
- Wij werken bij ons analoog: met programma’s met thema-managers.
- Wij vragen voor de meeste thema’s heel duidelijk een politieke SPOC (‘single point of contact’) toe te kennen. Politici zitten in een klassiek collegemodel en de BBC is ongeschikt voor zo ’n manier van werken. Dus houden wij om de zoveel maanden een programmteam waarin alle betrokken schepenen zitten. De SPOC-schepen licht er zijn thema toe. Voor het thema armoede lukt dat al. Er zit een schepen voor het armoedeprogramma in het college. We doen het ook reeds voor klimaat.”
- De initiële factor was een nieuw management: nieuwe burgemeester, nieuw managementteam, dat heeft de verandering in gang gezet. Maar er blijft telkens de discussie rond budgetten; die zijn nog niet georganiseerd rond thema’s.
- Bij ons werken we voor de opmaak van de meerjarenplanning met programma’s en themamanagers, maar in de organisatiestructuur vind je die niet terug. Dit genereert wel problemen.
- Ja, het werkt langs twee zijden: in zo ’n programmatorische manier van werken heb je aan politieke én administratieve zijde een duidelijk aanspreekpunt nodig.
- De samensmelting van ondersteunende diensten van gemeente en OCMW zou in alle gemeenten een hefboom kunnen zijn, maar meestentijds worden de bestaande structuren gehandhaafd.
- In onze stad zijn we volledig afgestapt van de sectorale thema’s. Voor ‘ruimte en omgeving’ hebben we twee afdelingen gemaakt: één voor strategie en ontwikkeling, met een eigen afdelingshoofd, en één voor uitvoering en vergunningen. De zorg is dat de twee met mekaar in lijn blijven. Onze analyse is dat we te ver in vakspecialiteiten zijn doorgeschooten; we mogen daar niet in blijven hangen. Ons organogram is eind vorig jaar volledig hertekend. De volgende stap is proberen de politieke bevoegdheidsverdeling te herschikken.
- Bij bijna alle voorbeelden die hier worden aangehaald, gaat het om interne oefeningen: de stad, ambtenaren onder mekaar die zichzelf reorganiseren. Wat gebeurt er als je met maatschappelijke organisaties mee in bad gaat?
- Er is in de organisatie genoeg capaciteit om dergelijke interne oefening te doen. De vraag is: hoe inkantelen naar de samenleving? Wij hebben in onze stad een quadruple helixmodel. We gaan na hoe we als stad voor de burgers, de samenleving en voor de wereld als geheel meer kunnen betekenen. We worden gestuwd en getrokken door enthousiaste mensen (externen van buiten de stedelijke organisatie) die elkaar vinden. Je voelt nu twee snelheden binnenin, een

spanningsopbouw tussen mensen die hiermee verder willen gaan en zij die níet verder willen gaan. De volgende stap is dus: de dynamiek op een strategisch niveau versterken en zorgen dat het enthousiasme van mensen buiten de stedelijke organisatie gestimuleerd blijft. Want wat als er binnenkort een nieuw politiek bestuur komt; gaat de dynamiek bestendig worden?

Tegenstanders binnen de organisatie verschuilen zich ook vaak achter de regelgeving.

- Hoe vertalen al die thema's en programma's die je opbouwt zich in de stedelijke organisatie (juridische dienst, personeelsdienst, financiën, ...)? Mogelijk zitten daar obstakels, eerder nog dan op het politiek niveau?
- In onze stad lopen we vast in het vaste instrumentarium, vooral wat de toewijzing van middelen betreft. Bij financiering komen we vaak in een verantwoordingscyclus terecht. Kan dit in een andere vorm? We zoeken nieuwe instrumenten.
- We hebben in de eerste jaren van de legislatuur via een methodiek van de budgetgames verantwoordelijkheid gegeven aan burgers om zelf het budget deels te besteden - en om bijvoorbeeld de programmatie van de schouwburg toe te vertrouwen aan burgerinitiatieven. Het besef leeft dat dit 100 jaar geleden ook al gebeurde...
- Toch bedenkelijk dat we bij participatiemomenten zowat de helft van de gemeenteraadsleden zien opdagen, die daar dan eens aan bod kunnen komen...
- Misschien moeten we de situatie in Vlaanderen ook niet te negatief inschatten. In Nederland is er veel meer nog een trend naar vermanaging en verzakelijking. Politici zijn er bijna deel geworden van de ambtelijke organisatie. Vlaanderen heeft meer een andere traditie van debat en een ander ambtelijk apparaat en politieke organisatie. Onszelf dus vooral niet onderschatten, misschien staan we er al bij al beter voor.
- We zien dat in een aantal steden parallelle organisaties zijn ontstaan (Ringland,...), naast en buiten het stedelijk basisapparaat...
- Bij ons vrij kort bij het apparaat; ze zijn voor een stuk geïntegreerd. Er zijn structuren voor ontwikkeld. Die externe circuits brengen ook vernieuwing in de organisatie. Meer snelheid. Er wordt ook meer overlegd met burgerinitiatieven en experts. Er worden banden gesmeed. Er wordt veel over de diensten heen gewerkt. Maar het blijft onder gelijkgestemden. Hoe verbreed je die dynamiek naar de hele organisatie?
- In hoeverre is er ruimte om te falen? De klassieke organisatie faalt ook constant.
- Van zodra je meer maatschappelijke thema's aansnijdt, wringt het meer ambtelijk dan politiek.
- In tegenstelling tot 20 jaar geleden zit het publiek ondernemerschap nu bij ambtenaren. Eigenlijk doe je dan aan politiek. Niet alle politici hebben het daar makkelijk mee.
- Hoe naar stedelijke structuren gaan waarin de relatie met het middenveld niet ad hoc is? Waar ideeën snel ingang kunnen vinden. Het komt er vaak door de samenwerking van externen, ambtenaren en politici. Maar toch heb je op cruciale momenten vaak iemand van politieke of ambtelijke zijde nodig die het verschil maakt: een procedure in gang zet, een arm omwringt, het proces een versnelling geeft.
- De Eva's, vzw's enz. die we zien ontstaan, die 'buien' van innovatie, hoe verbinden we die?
- Onze schaalvergroting en structuurdenken staat daar vaak haaks op.
- We moeten opletten dat we het creatieve in onze organisatie niet beperken tot de happy few. Uitkijken voor de opdeling denkers-doeners ('roeiers-stuurders'); ook de straatveger moet mee kunnen denken. Iedereen moet zijn inbreng kunnen hebben, en ook verantwoordelijkheid kunnen nemen.
- Kunnen we die grote moederstructuur die maar blijft doordraaien anders benaderen?
- Neem een niet-centrumstad die het Wit-Gele Kruis reorganiseerde, of de stad waar een stadsschool de radicale keuze voor een bottom-up organisatie maakte. Ze inventariseerde grondig alle processen en legde alle verantwoordelijkheid bij de teams.
- Komt neer op vertrouwen. Op innovatiecultuur: vertrouwen, communicatie, aanvaardbaarheid van falen, ... Grote steden missen dit intern. Als het innovatieklimaat er niet is, lukt de innovatie ook niet.
- We moeten uitkijken met dit soort uitspraken, want er gebeurt al veel innovatiefs. Er is in heel wat steden een innovatiecultuur. Maar de klassieke organisatiestructuur duldt die innovaties eerder dan dat ze ze faciliteert. Het strandt vaak bij budgettering,...

- In onze stad reorganiseerde het Wit-Gele Kruis zich ook. Een leidinggevende laag werd vervangen door zelfsturende teams en coaches. Het werk leent er zich dan ook toe: verpleegkundigen met goed organiseerbaar werk en grote betrokkenheid. Hoe kunnen we minder voorspelbare en organiseerbare realiteiten reorganiseren? Niet enkel een klimaatgroep van onderuit, een cohousing-project. Hoe begin je aan smart city?
- In onze stad zijn er cohousing-projecten die zelf een aantal stedelijke diensten bijeenroepen. Zij organiseren zelf de stad...
- Het is voor kleine centrumsteden moeilijk om juiste strategische profielen aan te trekken (rond slimme mobiliteit bijv.) en in vaste dienst te nemen. Want we willen de expertise in huis houden.
- Maar is dat überhaupt mogelijk? De samenleving beweegt sneller.
- Misschien moet je mensen aantrekken die dat voor u doen. Burgers, externen, experts, middenveld die je betreft en die je in die 2 à 3 jaar de expertise bijbrengen. Het verbinden is dan belangrijker dan de eigen expertise en dan juiste profielen aantrekken. Het is misschien gewoon productiever om tijdelijk met externe deskundigen te werken. Dit is een fundamenteel andere redenering.
- Cohousing is een mooi voorbeeld. Je kan als stad de reflex hebben: oeioei, we moeten onze woondienst bijscholen. Maar je kan net zo goed op zoek gaan naar externen met de juiste expertise. De redenering omkeren en naar cohousers zoeken.
- Onze stad heeft niet de ambitie om alle domeinen met expertise af te dekken.
- Vraag is welke rollen we dan nog wel voornamelijk moeten vervullen: verbinden, regelgeven, dienstverlening,...
- Wat is straks nog het innovatief vermogen van de stad? De schaalvergroting in het onderwijs zal haar binnen enkele jaren alle zeggenschap over het onderwijs ontnemen. Afsplitsing van het zorgbedrijf zal 1000 man personeel afnemen... dat zal het innovatief vermogen verkleinen. De verzelfstandigde entiteiten nemen de exploitatie over.
- Hoe ons daarop organiseren? Niet door dingen privaat of publiek aan te pakken maar beide juist te verbinden.
- Onze steden zijn relatief klein. Het zou wel eens kunnen dat we onze innovatieve capaciteit overschatten.
- Laten we vooruit kijken. Hoe beelden we ons een innovatieve stadsorganisatie in?
- Misschien moeten we minder investeren in exploitatie en meer in strategie. Het schepenmodel is gebaseerd op exploitatie en daarom moeilijk om los te laten. De strategische rol is voor politici veel moeilijker behapbaar; ze zijn niet geneigd het exploitatiemodel los te laten.
- Hoe zien we het politieke milieu zich reorganiseren? Kunnen we constructief over de politieke zijde denken?
- Participatiedenken ligt bij onze politici nog heel gevoelig. Zij beginnen dan over representatieve democratie. Nochtans hebben zij ook tentakels, worden zij constant bevraagd.
- Er is een switch nodig in het politiek denken. Er zou een basisidee van participatie moeten komen die het ook voor hen aantrekkelijk maakt.
- En zodat we goede politici blijven aantrekken.
- Co-creatie zou structureel moeten ingebed raken in onze organisatiestructuur, zodat initiatieven sneller opgepikt en ondersteund kunnen worden.
- Is de BBC geen kapstok om politici in het nieuwe denken te betrekken? Hij biedt de mogelijkheid om te denken in doelstellingen en dingen te bundelen.
- Hoe onze politici duidelijk maken dat meestappen in een nieuwe organisatievorm en in innovatie in hun eigen belang is?
- Politici kijken naar het bestuursakkoord enz. Dat is hun focus. Voor je het weet ligt het carcan voor zes jaar weer vast. We moeten zorgen dat we mee zijn met het coalitieakkoord en de bevoegdheidsverdeling, dat we de boot niet missen.
- Wat zullen ze doen als een burgergroep ineens opkomt? Rome, Barcelona,... kan ook bij ons.
- In sommige gevallen is er een inherent wantrouwen tussen politiek en administratie. Een politieke achterdocht tegenover de ambtenarij dat er iets ontstaat tussen burgers en

ambtenaren... De relaties tussen administratieve directeurs en hun schepenen doorkruist soms het managementteam. Het managementteam is dan geen team; het wordt zelf uit mekaar gespeeld. Het is erg moeilijk de relatie ambtenaren-politici openlijk te bespreken.

- Toch opletten dat we dit veralgemenen; de sterkte van de steden ligt in veel gevallen net in de directe contacten tussen ambtenaren en de betrokken politici en kabinetten. Er is een dynamiek, en je hebt ook sterke politici nodig om dingen te realiseren.
- En niet vergeten: dit debat leeft ook onder politici.
- Is daar geen proeftuin mogelijk?
- Een dialoog tussen ambtenaren en politici, dat lijkt iets voor het Kenniscentrum. Dat hebben we nog weinig gezien. Nu praten beide groepen naast mekaar weg.

## Startnota 'Toekomstgericht herbestemmen'

### **Behoud door ontwikkeling**

Slim ruimtegebruik staat al sinds 2013 op de agenda van het Kenniscentrum. Door demografische veranderingen worden de steden immers geconfronteerd met niet te onderschatten ruimtelijke uitdagingen. Bovendien fluctueren behoeften doorheen de tijd, wat structurele oplossingen op het vlak van voorzieningen niet evident maakt. Naast de demografische verandering en haar praktische ruimtelijke vertaalslag, is de beschikbare ruimte in Vlaanderen beperkt.

In 2013 werd in een verkennend onderzoek gedocumenteerd op welke manier de 13 Vlaamse centrumsteden en de Vlaamse Gemeenschapscommissie (VGC) vandaag bezig zijn met deze ruimtelijke vragen. Ze werden in dit onderzoek concreet bevraagd op hun ervaringen rond slim verdichten. We kozen er voor om 6 ruimtelijke strategieën te hanteren als leidraad: stapelen, combineren, delen, hergebruik, herverkavelen en tijdelijk gebruik. Het rapport sloot af met 11 vaststellingen en voorstellingen tot vervolgsporen.

Vaststelling 9 kreeg de titel 'Erfgoed, lust en last' mee. De steden erkennen dat erfgoed aan veel stadsprojecten een beeldbepalend karakter geeft, een meerwaarde betekent die op zichzelf staat en zo ervaren wordt door gebruikers en afnemers. Historisch erfgoed blijft een belangrijke troef die steden een belangrijke aantrekkingskracht en uitstraling geeft. Maar ze vinden ook dat erfgoed conserveren inhoudt dat het zinvol, doordacht en vooral ook toekomstgericht moet herbestemd kunnen worden. Er wordt dan ook gepleit in het proces meerdere perspectieven in overweging te nemen: enerzijds het conserveren van de essentie van het erfgoed en anderzijds oog voor een herbestemming die duurzaam en haalbaar is in termen van beheer, onderhoud en financiering.

Als vervolgspoor werd voorgesteld de dialoog op te starten met de betrokken administraties ruimte en erfgoed over evenwicht tussen behoud en vernieuwing. Een debat over de visie op herbestemmen binnen het kader van een duurzame, verantwoorde stadsontwikkeling lijkt aangewezen. Hergebruik is immers de beste garantie op bewaring. In de samenwerkingsovereenkomst 2012 – 2016 lag de focus op herbestemming van parochiekerken. In deze samenwerkingsovereenkomst willen we het thema herbestemmen opentrekken naar andere gebouwsoorten.

### **Een lokaal onroenderfgoedbeleid uitbouwen**

Het Regeerakkoord 2014-2019 van de Vlaamse Regering gaf op pagina 4 reeds aan dat in aangelegenheden waar lokale besturen beslissingen nemen binnen een Vlaams reglementair kader (ruimtelijke ordening, onroerend erfgoed, leefmilieu, huisvesting, ...) de beleidsruimte van de lokale besturen aanzienlijk vergroot wordt door middel van het herzien van de Vlaamse regels (decreten en uitvoeringsbesluiten) zodat ze veel meer dan nu het geval is slechts op hoofdlijnen normeren. Daarbinnen kunnen de lokale besturen zelf hun beleid voeren en leggen ze zelf verantwoording af

voor het gevoerde beleid. Pagina 144 geeft het Regeerakkoord aan zo veel als mogelijk de lokale besturen te willen betrekken bij het erfgoedbeleid en bij de maatregelen die de Vlaamse overheid neemt om onroerend erfgoed te inventariseren, te beschermen en te beheren.

In de beleidsnota 2014 -2019 Onroerend erfgoed geeft minister Bourgeois aan dat Onroerend Erfgoed deel uitmaakt van een dynamische en ontwikkelingsgerichte maatschappij en wordt hierdoor ook geconfronteerd met de uitdagingen van deze maatschappij. Naast de van nature eerder behoudsgezinde reflex van het onroerenderfgoedbeleid is het inbedden van het onroerend erfgoed binnen deze veranderende maatschappelijke noden en verwachtingen essentieel voor de toekomst ervan. Onroerenderfgoedzorg is een opdracht van iedereen. Het hoort een verhaal van dialoog te zijn en van het delen van kennis en informatie. De Vlaamse overheid ambieert hierin een faciliterende en kaderstellende rol op te nemen.

In diezelfde beleidsnota staat ook dat het subsidiariteitsprincipe ingeschreven in het Onroerenderfgoeddecreet in deze regeerperiode zal in praktijk gebracht worden. De minister wil de lokale besturen activeren om de onroerenderfgoedzorg op gemeentelijk niveau te versterken en om finaal te komen tot een grotere erfgoedbewustwording in de gemeenschap. Een dergelijke rolverdeling vergt een andere manier van werken, zowel van de Vlaamse overheid als van de gemeentebesturen. Het agentschap Onroerend Erfgoed schenkt het nodige vertrouwen aan die gemeenten die nu al bepaalde taken op zich nemen en moedigt hen aan om een lokaal onroerenderfgoedbeleid uit te bouwen.

In het kader van het kerntakenplan goedgekeurd door de Vlaamse Regering medio 2015 werd beslist dat sommige taken beter worden uitgevoerd op het lokale niveau. Om afstemming en kennisoverdracht te verzekeren, dient het Agentschap Onroerend Erfgoed een begeleidende rol op te nemen ten aanzien van de gemeentebesturen.

#### **Voor dit thema leggen we volgende vragen ter bespreking voor:**

- We denken dat een analoog verkennend onderzoek als in 2013 maar deze keer met als invalshoek toekomstgericht hergebruiken en herbestemmen ons een stevige basis zou bieden voor de ontwikkeling van dit thema gedurende de periode 2017 – 2021. Het documenteren van concrete herbestedingen - die enerzijds uitmondten in succesverhalen en anderzijds moeizaam verliepen tot faliekant mislukten - is in de vorige periode humus gebleken die een veelheid aan vaststellingen en voorstellen tot vervolgotrajecten opleverde.
  - Als elk van de aanwezigen slechts drie herbestedingen zou mogen kiezen die in de studie opgenomen worden, welke zouden dat dan zijn? En waarom juist die?
  - Vind je dat de herbestedingscases die we bestuderen zowel niet-beschermde als beschermde gebouwen kunnen zijn of richten we ons enkel op beschermd erfgoed? En waarom?
- De minister wil de lokale besturen activeren om de onroerenderfgoedzorg op gemeentelijk niveau te versterken
  - Wat houdt volgens jullie een lokaal onroerenderfgoedbeleid in? Wat is de meerwaarde van zo'n beleid op lokaal niveau?
  - Welke informatie, instrumenten en begeleiding hebben de centrumsteden nodig om een dergelijk beleid uit te werken?
  - Hoe willen/kunnen de steden inspraak krijgen / een rol spelen in het beschermingsbeleid?
  - Hoe kunnen burgers/verenigingen betrokken worden om meer draagvlak te krijgen voor het beleid?
  - De uitdagingen zijn groot en de beschikbare financiële middelen relatief beperkt. Wie gaat dat betalen? Er is nood aan innovatieve financieringsmodellen. Zijn al studies, gesprekken,... bezig in de steden hierrond?

## Verslag gespreksgroep ‘Toekomstgericht herbestemmen’

### Voorbeelden van herbestemmingen die als case in aanmerking zouden komen bij het uitvoeren van onderzoek

#### Brugge

- Godelieveabdij: werd door de stad in erfpacht genomen. Er komt i.s.m. een stichting een herbestemming. Een moeilijk maar mooi en interessant dossier.

**Gent:** het betreft niet allemaal beschermende gebouwen maar gebouwen die het DNA van de stad bepalen, wat belangrijk is voor de Gentenaar.

- Bijlokesite: een coproductie: stadsmuseum, onderwijsinstelling,...
- Wintercircus: een herbestemming die nog loopt.
- Floraliënhal: een moeilijk dossier met veel belanghebbenden te midden het Citadelpark (met parkbestemming). Aanwezigen in de omgeving zijn geïnteresseerd in (een deel van) de herbestemming: ICC, het Kuipke, SMAK.  
Het stadsontwikkelingsbedrijf bereidt de ontwikkeling voor i.s.m. al deze partners.
- Oude ‘oude bibliotheek’ - Ottogracht: verkocht voor een private ontwikkeling tot foodmarket.
- Oude bibliotheek - Wilsonplein: alle stadsdiensten worden er binnen vijf jaar gecentraliseerd. Intussen mag een deel van de bibliotheek ingenomen worden als tijdelijk atelier. Er waren 650 kandidaten! De nood aan dergelijke functies in de stad is dus echt wel groot.
- UCO: een oude bedrijfssite, decentraal gelegen (in tegenstelling tot de meeste iconische gebouwen die vaak centraal in de stad liggen). Door de decentrale ligging was de herbestemming belangrijk voor de leefbaarheid van de buurt.

#### Mechelen

- Predikherenklooster: een complex project dat uitgevoerd wordt in verschillende fasen. Wordt herbestemd als bibliotheek.
- Sint-Gomarussite: een niet beschermd klein klooster. De eigenaar wilde een klassiek woonproject Maar dankzij bemiddeling door de stad wordt het een markant gebouw voor co-housing.
- Klooster van de Ham, een congregatiekapel.
- Schepenhuis: een restauratie en herbestemming als bureau voor toerisme. Kende een moeilijke voorbereiding i.v.m. de toegankelijkheid van het gebouw.
- Stadsfeestzaal: de mooie 19<sup>de</sup>-eeuwse zaal wordt omgebouwd tot een bioscoop met drie zalen (box in the box).
- Zwembad: een moeilijk dossier. Er werd lang naar een geschikte partner gezocht. Het project werd toegewezen aan een hotelgroep.

#### Kortrijk

- Casinogebouw: het gebouw was eigendom van de stad en kreeg recent een herbestemming als boekenhuis. Er waren verschillende kandidaat-kopers. De stad gaf de voorkeur aan een goed project, met de herwaardering van het Casinoplein tot gevolg. Het wordt een boekenhuis (Theoria) met co-workingspace, coffeeshop, ontmoetingsplek,...

#### Sint-Niklaas

- De Sint-Rochusschool werd herbestemd en omgevormd tot een woonproject, seniorie en kinderdagverblijf.
- VTS: een gemengd woonproject met private en sociale woningen



## **Leuven**

- De Hoorn: was een beschermd gebouw met 7 eigenaars in de omgeving van de Vaartkom, naast het Entrepot. Er komt een markt voor creatieve economie. Dankzij deze mooie herbestemming krijgt de volledige zone van de Vaartkom een herbestemming. Door dit project rijpten de geesten.
- Centrale werkplaatsen met beschermde hallen (in de stationsomgeving): in afwachting van restauratie werd een oproep gelanceerd voor een tijdelijke invulling. Er komt een burgerinitiatief dat een meerwaarde oplevert voor de buurt en voor de gemeenschap.

## **Antwerpen**

- Haringrokerij: herbestemd tot een co-housingproject.
- Torrekens Deurne: idem.
- Lange Gasthuisstraat: een verloederd bouwblok met beschermde voorgevel krijgt een herbestemming als UA-managementschool. Er komt een campus voor buitenlandse studenten. Aan de overkant van dezelfde straat staat een historisch 15<sup>de</sup>-eeuws pand. Het museum aldaar wordt behouden (plan voor 20 jaar, het grootste deel (backoffice) krijgt een herbestemming, misschien als hotel. Er komt een marktproef voor een erfpacht.
- Nationale bank: een pop-upverhaal.
- General (Merchtem): Een project met een masterplan voor het centrum, met een open oproep. De site wordt door twee ontwikkelaars gerealiseerd.

## **Roeselare**

- Chicorei-ast met koer : een beschermde site in stedelijk ontwikkelingsgebied. De eigenaars willen verkopen want zijn zelf niet geïnteresseerd in ontwikkeling. Er wordt hulp gevraagd aan de stad.
- Nationale Bank (bankgebouw met directeurswoning): de stad kocht het gebouw om het niet verloren te laten gaan. De directeurswoning werd een tentoonstellingsruimte, het bankgebouw kreeg een tijdelijke invulling als infopunt voor het stationsproject. Het gebouw werd verkocht en krijgt een commerciële bestemming.
- Paterskerk, met kapel en Rodekruissite: een grote oppervlakte midden in de stad. Er volgt binnenkort een workshop waarin de opties voor herbestemming (gemengde ontwikkeling) worden bekeken.

## **Aalst**

- Oud stadhuis en pupillensite: het stadhuis werd 'Huis van het kind', evenementensecretariaat en nog meer.  
De pupillensite kreeg een tijdelijke invulling als polyvalente ruimte voor evenementen (o.m. het personeelsfeest), opname van een tv-serie,....  
Een gedeelte wordt bibliotheek-academie.  
Een ander deel van de gebouwen wordt gecombineerd met een nieuwbouw.
- Pastorijen in de deelgemeenten : gebouwen die nauwelijks gebruikt worden. Er wordt via een concessie naar een waardevolle maatschappelijke invulling gezocht.
- Schouwen van Schotte: één van de schouwen wordt uitgerust als klimmuur.
- Rijkswachtkazerne (niet beschermd): de aard van de herbestemming ligt nog open: als talent-hub, ruimte voor creativiteit en innovatie, gedeeltelijke sociale bestemming,...

## **Hasselt**

- Gevangenis (niet beschermd): bevat nu o.a. werkplekken voor studenten, een restaurant,... Het is belangrijk dat dergelijke gebouwen (gedeeltelijk) een publieke functie behouden, zodat mensen het nog kunnen bezoeken of gebruiken.

## **Oostende**

- Thermen: een unieke locatie die iedereen toebehoort. Er wordt nagegaan wat voor het gebouw en de publieke omgeving het beste is. Het is ook een complex dossier met een moeilijk te

vinden evenwicht tussen ambitie en kostprijs: wat financieel haalbaar is, wie de financiële draagkracht heeft. Het is een voorbeeld van hoe je als lokale overheid het onroerend erfgoed in de markt kan zetten. De beoordeling gebeurt niet enkel op basis van de prijs, maar vooral op basis van de kwaliteit. De keuze zal meteen gekoppeld zijn aan subsidiëring en timing. Een methodiek die zeker te volgen is.

**Een aantal deelnemers waren geen stedelijke ambtenaren. Zij kozen onderstaande projecten:**

- Kerk van Avelgem: een herbestemming als publieke ruimte.
- Zorginstelling Melle: een waardevol gebouw dat stond te verkommeren. Restaureren was te duur. Na noodzakelijke herstellingen kreeg het gebouw een tijdelijke invulling voor 10 jaar.
- Damme: site OCMW. De stad Damme stapte in het project en maakte een masterplan. De invulling van de site moet een afspiegeling worden van wat kan in het centrum.

<b>De aanpak van onroerend erfgoed in de steden</b>
---

- Geen enkele stad heeft een beleidsplan over onroerend erfgoed en/of markante gebouwen.
- Brugge heeft een “bebouwd ruimtebeleidsplan” in opmaak; vergelijk met het “open ruimteplan” dat effect heeft gehad. Het bebouwd ruimtebeleidsplan kaart de problematiek van de herbestemming aan. Het moet een visie helpen ontwikkelen die de ad hoc-aanpak moet verdrijven, vooral voor leegkomende schoolgebouwen. De overheidsgebouwen worden gecentraliseerd, waardoor grote volumes komen leeg te staan.
- In Aalst kwamen in 2016 enkele gebouwen leeg te staan na de centralisatie van de stedelijke diensten in een nieuw administratief centrum. Er zijn verkennende gesprekken voor herbestemming lopend, waarbij verschillende belangen spelen: bescherming van het erfgoed versus mogelijke opbrengst, woonbehoeften, andere maatschappelijke behoeften,... De dialoog tussen de verschillende belangenbehartigers is belangrijk.
- In Kortrijk is men bij de herbestemming van onroerend erfgoed recent gaan rekening houden met een kwalitatieve invulling eerder dan met de prijs die voor het gebouw te krijgen is. Er wordt i.s.m. het Agentschap bekeken welke waardevolle elementen in een pand moeten bewaard worden en hoe men dit met een hedendaagse renovatie kan combineren. Kortrijk heeft een beleidsvisie op erfgoed, een tienpuntenplan met onder andere een beeldkwaliteitsplan met 3 principes:
  - Hoe gaan we a.d.h.v. de inventaris om met ons historisch erfgoed?
  - Hoe verenigen we oud en nieuw? Hoe passen we nieuwe projecten in de stad in, hoe waarderen we nieuwe erfgoedprojecten op?
  - Hoe maken we nieuwe architectuur waardevol voor de toekomst, als toekomstig erfgoed?
- In Mechelen loopt een studie over de economische meerwaarde van onroerend erfgoed.
- De regio Roeselare heeft een intergemeentelijke onroerende erfgoeddienst die betrokken wordt bij het opmaken van Ruimtelijke Uitvoeringsplannen. Hij beoordeelt de panden die in de inventaris staan, handig bij het uitzetten van het beleid.
- In Antwerpen worden gebouwen buiten de stad zo veel mogelijk verkocht. Waar mogelijk worden diensten gecentraliseerd en gebouwen vernieuwd. Gebouwen die verlaten worden, worden in erfpacht gegeven. Het gaat om langdurige contracten tot 99 jaar. Op die manier worden de lasten maar ook lusten bij de erfpachtnemer gelegd en krijgen de gebouwen een andere functie. Antwerpen moet zo minder bezig zijn met zijn onroerend erfgoed.
- Oostende heeft als eerste stad zijn onroerend erfgoedbeleid grondig herzien, en een kwaliteitsvisie ontwikkeld op basis waarvan prioriteiten gesteld worden en keuzes gemaakt, verder bouwend op wat aanwezig is. Erfgoed en kwaliteit worden benoemd (huizen, uitzicht van de straat, vitrines,...).
- Leuven diende een aanvraag in om als onroerend erfgoedgemeente erkend te worden. De grootste uitdaging is om Leuven als middeleeuwse stad herkenbaar te houden. Hoe de

identiteit van de stad te behouden zonder er een stolp over te zetten en de maatschappelijke uitdagingen van de tijd te negeren?

- In Aalst zoekt men eveneens een evenwicht tussen historisch erfgoed en de transformatie naar een nieuwe stad. Deskundigen waken over het onroerend erfgoed, terwijl een kwaliteitskamer de hedendaagse kwaliteit bewaakt.

#### **Aandachtspunten, bezorgdheden en te onderzoeken thema's**

- Er zijn nieuwe formules nodig voor het herbestemmen van onroerend erfgoed. Een publieke functie die invulling heeft aan een maatschappelijke behoefte is ideaal, maar die functies geraken stilaan uitgeput. Bovendien hebben de steden niet (meer) de financiële middelen om alles zelf te doen.
- Men gaat er nog te veel van uit dat lokale besturen het voortouw zullen nemen en de nodige middelen zoeken. Ook ontwikkelaars zijn zoekende en zien niet altijd de meerwaarde van een onroerend erfgoed. Het is voor lokale besturen moeilijk te kiezen wat ze vermarkten en wat niet. Het komt erop neer private partners te vinden met goede ideeën die een goed plan kunnen realiseren en alle belangen met elkaar verzoenen (maatschappelijke waarde, bescherming van het onroerend erfgoed, opbrengst,...). We moeten ontwikkelaars en steden samen rond de tafel brengen om naar de meest geschikte oplossing te zoeken.
- In verschillende steden is de herbestemming van ziekenhuissites aan de orde. Het gaat steeds om grote binnenstedelijke oppervlakten die herbestemd moeten worden (Sint-Niklaas, Roeselare, Kortrijk, Mechelen,...). Hoewel het niet om onroerend erfgoed gaat, kan dit misschien toch meegenomen worden in het programma
- Er is niet alleen onroerend erfgoed. Er zijn ook de vele markante gebouwen die niet op de inventaris van erfgoed staan maar even goed deel uitmaken van het DNA van een stad. We moeten zoeken naar een betere categorisering van waardevolle gebouwen.
- In Vlaanderen werd nog maar weinig onderzoek gedaan naar de meerwaarde van herbestemming van onroerend erfgoed op lange termijn. Meerwaarde op cultureel, sociaal of economisch vlak, inzake duurzaamheid... Tot vandaag wordt hier geen rekening mee gehouden. Het wordt nergens verrekend.
- Kunnen we nadenken over systemen om aanpalende eigenaars mee te laten betalen? Zij plukken in veel gevallen de meeste vruchten en genereren de (meeste) meerwaarde, maar financieren niet mee. De economische impacten van herbestemming worden te weinig onderzocht, en kunnen pas op lange termijn doorgerekend worden. Graag een oproep naar voorbeelden hiervan. Wat is de impact van onroerend erfgoedprojecten op de omgeving en wie moet mee betalen: een thema voor de komende jaren.
- Projecten tot herbestemming kunnen op verschillende manieren betaalbaar worden gemaakt:
  - Door de herbestemming zelf
  - Door een moderne aanbouw toe te laten
  - Door ontwikkelingen in de onmiddellijke omgeving mogelijk te maken
  - Door gebeneficeerde aanpalenden mee te laten betalen
  - Een Brits systeem van donaties in publiek eigendom door burgers en verenigingen,...
  - ....
- Herbestedingen moeten op een geïntegreerde manier vanuit verschillende invalshoeken bekeken worden. Vandaag geeft iedereen advies vanuit zijn eigen sectorale finaliteit (erfgoed, financiën, mobiliteit, groen, duurzaamheid,...). We moeten voor elk project streven naar een onderhandelde, goed afgewogen gemotiveerde oplossing. Hoe organiseren we multidisciplinaire tafels waar over verschillende belangen onderhandeld moet worden?
- De expertise inzake onroerend erfgoed wordt voortaan grotendeels bij de steden en gemeenten gelegd. De steden hebben die expertise, maar zonder dat ze sterk uitgebouwd is. Eigenlijk heeft men vooral de lasten doorgeschoven...
- De steden verwachten van Vlaanderen dat ze niet in de steek gelaten worden en dat Vlaanderen hen begeleidt. Het Agentschap zal niet meer projectmatig ondersteunen maar de

gemeenten begeleiden bij visieontwikkeling of de opmaak van een beleidsplan. De lokale overheden mogen dan het best geplaatst zijn om onroerend erfgoed te bewaken, ze vrezen niet over de nodige middelen te beschikken (voor advies, begeleiding, inventarisering,...). Er is geen instrumentarium beschikbaar.

- Het Agentschap Onroerend Erfgoed voorziet binnenkort een evaluatie van de bestaande regelgeving. We koppelen deze evaluatie best aan het verkennend onderzoek van het Kenniscentrum.
- De lange wachttijden voor restauratiedossiers bemoeilijken de realisatie van dossiers bijzonder. Bij een wachttijd van meer dan 6 jaar, d.i. een legislatuur raakt niets nog gerealiseerd. Ook private partijen hebben behoefte aan kortere wachttijden.
- Herwaarderingsplannen voor stadsgezichten kunnen niet verlengd worden. De steden moeten dan nieuwe herwaarderingsplannen opmaken. Kleine eigenaars staan in afwachting in de kou: zij kunnen ondertussen geen premies krijgen en moeten het herwaarderingsplan afwachten.

**We leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk.**