

Gent 2020

Inleiding

Het Gemeentedecreet verplicht alle Vlaamse steden en gemeenten om een geïntegreerde strategische meerjarenplanning op te stellen. Deels omwille van de verplichtingen van het Gemeentedecreet, maar vooral omwille van het stimuleren van het lange termijn denken werd de methodiek van strategisch planning op Gentse maat ontwikkeld en geïmplementeerd.

Het Gentse strategische meerjarenplan heet 'Gent 2020' en is ook meer. Het bevat de ambitie om 'alle creatieve krachten' in de stad bij de stadsplanning te betrekken, zowel de bevolking als de stadsmedewerkers. Sinds 2006 bereidt de stad een dubbel participatietraject voor, één met de Gentenaars en één met de stadsmedewerkers.

Context van de participatietrajecten

Historiek

De methodiek van strategische planning deed haar intrede bij de stad Gent in 2003, bij de inwerkingtreding van de nieuwe departementale structuur. Elk departement van de stad stelde een departementaal strategisch plan op, bestaande uit een missie, een visie en strategische doelstellingen voor het eigen departement. Deze strategische plannen waren in de eerste plaats gebaseerd op de beleidsvisie 2001-2006 en op de sectorale beleidsnota's.

In juni 2005 werd een poging ondernomen om bovenop de departementale plannen een stadsplan te plaatsen, met geïntegreerde stadsdoelstellingen. Omdat het einde van de legislatuur in zicht was en nieuwe beleidsopties en beleidskeuzes in aantocht waren was de opmaak van een definitief stadsplan onmogelijk. Er werd wel al een aanzet gedaan tot consolidatie van de departementale strategische plannen tot één geïntegreerd stadsplan, via een methodiek van 'perspectieven'. Deze perspectieven zijn bruggen die werden geïdentificeerd tussen de verschillende sectorale (departementale) strategische plannen.

Midden 2005 werd door het college en het managementteam beslist dat er voor elk perspectief (12 stuks) werkgroepen zouden worden opgericht, bestaande uit ambtenaren en kabinetmedewerkers.

Voor elk perspectief moesten deze gemengde groepen drie vragen beantwoorden:

- wat is de visie van de stad rond dit perspectief
- wat zijn de onderliggende waarden
- welke strategische doelstellingen kunnen worden geformuleerd

De methodiek van de perspectieven was een opstap naar de formulering van een geïntegreerd strategisch plan op stadsniveau. De ambitie was te komen tot een strategisch plan, met een nieuwe, ook extern gerichte stadsmissie, onderliggende waarden op stadsniveau, een visie op stedelijk beleid en strategische doelstellingen op stadsniveau.

Bij de start van de huidige legislatuur was het nieuwe college van burgemeester en schepenen bereid om het werk dat tijdens de vorige legislatuur met de departementale strategische plannen en de perspectieven was gedaan, verder te zetten en af te stemmen op de verplichtingen van het gemeentedecreet.

Strategische meerjarenplan ‘Gent 2020’

Het College van Burgemeester en Schepenen en het Managementteam van de stad Gent hebben samen een nieuwe missie voor Gent geformuleerd op basis van een omgevingsanalyse en een SWOT-oefening.

Deze missie geeft weer welke stad Gent moet zijn geworden in 2020. De missie is geen promotioneel instrument, noch een nieuwe slogan of slagzin, maar geeft inhoudelijk weer in welke richting Gent beleidsmatig zal evolueren de komende jaren.

Ze is niet vrijblijvend: alle beleidsopties in alle beleidsdomeinen dienen in functie te staan van de realisatie van de missie. Ook de strategie van de stadsorganisatie wordt volledig afgestemd op het beeld van Gent in 2020. Via een stakeholdersconsultatie en een doorgedreven communicatie naar en interactie met alle actoren (organisatie-intern en extern) in Gent is het de bedoeling deze missie breed gedragen en gerealiseerd te krijgen.

Stadsplanning met heel de stad

Een missie voor de bevolking

De missie luidt: ‘Gent, een scheppende stad, die door een doorgedreven bundeling van alle creatieve krachten een voortrekkersrol speelt bij de ontwikkeling van een duurzame, solidaire en open samenleving.’

Het is een streefbeeld, een richting waarin Gent de komende jaren wil evolueren. De missie geeft ook aan dat dit geen aangelegenheid is van het bestuur en de administratie alleen, maar van alle Gentenaars samen: “Van alle creatieve krachten”. Het vraagt een stadsbrede dynamiek.

Vijf strategische stadsdoelen (‘hoofdstrategische doelen’) vertalen de missie op vlak van:

- kennis, innovatie en creativiteit,
- sociale duurzaamheid,
- economische duurzaamheid,
- ruimtelijke en ecologische duurzaamheid,
- communicatie en inspraak.

Een missie en organisatiestrategie voor alle stadsmedewerkers

Naast de ‘externe’ missie voor alle Gentenaars bevat ‘Gent 2020’ ook een ‘interne’ missie (‘organisatiemissie’) voor de stadsmedewerkers: ‘Proactief inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen door als actor binnen een doelmatige regie en een dynamische organisatie met professionele medewerkers en samen met het bestuur, daaraan een innovatief, kwaliteitsvol en duurzaam antwoord te bieden.’

Uit de organisatiemissie worden rechtstreeks generieke doelstellingen afgeleid. Deze focussen op performantie van de organisatie en ondersteuning en worden verder geconcretiseerd in generieke operationele doelstellingen en generieke activiteiten

Het doel is het bestuurlijk apparaat zo performant mogelijk te organiseren, teneinde de strategische stadsdoelen effectief te kunnen realiseren. De departementen werken gebiedsoverschrijdend, ze beperken zich dus niet meer tot de afgebakende bevoegdheden maar werken samen in geïntegreerde stadsprojecten.

Implementatie

In Gent is voor de implementatie van het strategische plan (Gent 2020) gekozen voor een departementsoverschrijdende projectaanpak. Met het project Gent 2020 wordt er op een gestructureerde manier aan de uitrol en de afstemming van de diverse planningssystemen en planningsmechanismen (strategische planning, financiële planning, personeelsplanning, facilitaire planning, ICT planning, ...) gewerkt.

De doelstellingen van het project zijn:

- De stad Gent beschikt over een effectieve, transparante en geïntegreerde planningscyclus waar iedereen aan deelneemt.
- De missie, planningsmethodiek en het begrippenkader zijn voor alle betrokkenen duidelijk en hanteerbaar en door alle betrokkenen gekend en gehanteerd.
- De stakeholders worden geconsulteerd en zijn betrokken bij de stadsmissie.
- De strategische planning, de financiële planning, de personeels(behoefte)planning, de ICT planning en de Facility planning zijn op elkaar afgestemd en geïntegreerd.
- Zowel de door de stad Gent ontvangen als de door de stad Gent uitgekeerde subsidies zijn op de meest optimale manier geïntegreerd in alle planningssystemen.
- De webapplicatie “Gent 2020” is optimaal ontwikkeld en vormt de motor voor de integratie van de diverse planningssystemen en de planningscyclus.
- Alle ondersteunende IT planningstoepassingen (zoals PRINS) zijn op elkaar afgestemd.

Software

In samenwerking met Digipolis werd de webapplicatie Gent 2020 ontwikkeld. Het volledige strategische plan, met inbegrip van de vertaling naar personeel en budget, wordt ingevoerd in Gent 2020 en de rapporten die eruit voortvloeien, vormen de basis van de budgetbesprekingen. Via klankbordgroepen worden de gebruikers geconsulteerd om maximaal tegemoet te kunnen komen aan hun behoeften.

“Gent 2020” bevat bovendien een dynamische link naar “PRINS”, het Project Inventarisatiesysteem – waarin alle startende en lopende projecten verder worden uitgewerkt en geïnventariseerd. In Gent 2020 worden de projecten gepland en gebudgetteerd; in PRINS kan meer informatie gezocht worden (projectleider, mijlpalenplan, projectteam, scope, ...). De ontwikkeling én implementatie van deze beide instrumenten gebeurde binnen een beperkt tijdsbestek en was alleen mogelijk door een voortdurende samenwerking tussen beleid en administratie enerzijds, en tussen verschillende departementen en kennisgebieden anderzijds.

De technische ontwikkeling van de applicaties was geen sinecure. Het is niet eenvoudig om een strategisch en flexibel totaalbeeld ook te doen passen binnen de technische en structurele grenzen van een webapplicatie. Ook de onderlinge afstemming van begrippen, van de applicaties Gent 2020 en PRINS, en van de diverse andere systemen die binnen Stad Gent gebruikt worden (bijv. voor de verwerking van personeels –en financiële gegevens) zorgde voor moeilijkheden en zoekwerk. Het antwoord hierop lag in voortdurende communicatie & afstemming met Digipolis en tussen de actoren uit de betrokken departementen. Samen met klankbordgroepen wordt de applicatie verfijnd.

In de softwaretoepassing Gent 2020, zijn verschillende fases in invoer van de budgetten en personeel voorzien. De simulatiefunctie die in de applicatie werd opgenomen, laat toe om

onmiddellijk in te schatten welke impact budgettaire keuzes hebben op het beleid. Budgetbesprekingen in het college en managementteam gebeuren dan ook op basis van rapporten uit de software. Bovendien is de toepassing opengesteld voor alle stadsmedewerkers. Elke stadsmedewerker heeft dus leesrechten in Gent 2020. Enkel de personeelsgegevens zijn omwille van privacy afgeschermd.

Een dubbel participatietraject

Om een stadsplan ‘Gent 2020’ met een tweeledige missie, een externe en interne, te laten slagen, is een dubbele mobilisatie nodig: één onder de bevolking en één binnen het bestuur en de administratie.

- Gent richt zich met een extern participatietraject tot alle Gentenaars, stadsbezoekers en stedelijke actoren. Het krijgt de naam ‘Gent over Morgen’ en wil elke Gentenaar “mee laten nadenken over Gent en over morgen. We willen dat mensen aan elkaar en aan het stadsbestuur laten horen hoe zij Gent in 2020 zien. We willen dat mensen dromen, praten, schrijven, filmen, fotograferen en tekenen over morgen in Gent.”
- Gent richt zich met een intern participatietraject tot alle stadsmedewerkers. De uitrol van het intern strategisch plan stuit bij de aanvang op heel wat weerstand. Het vergt van alle betrokkenen een nieuwe attitude. Ambtenaren dienen hun departementale eilanden te verlaten en samen te werken. Bestuurders dienden hun fixatie op eigen bevoegdheden te overwinnen.

Het intern participatietraject

De nieuwe missie en planningstoepassing schiet haar doel voorbij als ze niet bekend is of gedragen is binnen de organisatie. Daarom zijn er verschillende communicatieacties ondernomen zoals: geïntegreerde informatiesessies naar verschillende doelgroepen, artikels in het personeelsmagazine “Moment” .

De uitrol van het strategisch stadsplan over de stedelijke administratie gebeurt in vier stappen:

1. de strategische departementsdoelen worden vertaald in operationele doelen, die op hun beurt omgezet worden in concrete activiteiten;
2. de strategische departementsdoelen krijgen ook een vertaling in strategische programma ‘s, die elk geconcretiseerd worden in acties;
3. vele van die acties overlappen met acties uit andere programma ‘s. Daarom worden ze gehercombineerd tot grote, complexe actiebundels: de geïntegreerde stadsprojecten waarin de departementen gebiedsoverschrijdend werken;
4. voor alle acties wordt het vereiste personeel en budget geraamd - iets wat in het college de budgetdiscussie veel pertinentier maakt: elk cijfer hangt samen met een concrete beleids optie.

Workshops departementen – vertaling strategie

De hoofdstrategische doelstellingen vormen de basis voor de strategie die zal worden gevolgd in de verschillende beleidsdomeinen. Daarom werd door elk departement een nieuw departementaal strategisch plan opgemaakt, bestaande uit departementale strategische (SD) en operationele (OD) doelstellingen, de etappes op lange termijn (SD : 5 à 6 jaar) en middellange termijn (OD : 2 à 3 jaar) op de hoofdpaden. Om de gedragenheid van het strategisch plan te

garanderen, werden de directieteams, aangevuld met sleutelactoren, maximaal betrokken bij het formuleren ervan.

De hoofdstrategische doelstellingen geven aan welke keuzes er zijn gemaakt om de missie Gent 2020 te realiseren.

De verdere uitwerking van deze strategie verloopt via twee lijnen :

- Door de rechtstreekse vertaling van de hoofdstrategische doelstellingen in de strategie van elk departement. Elk departement van de stadsorganisatie heeft een departementaal strategisch plan uitgewerkt, bestaande uit strategische doelstellingen, operationele doelstellingen en acties. Elk departement dient de eigen strategische doelstellingen te koppelen aan en te hervertalen op basis van de hoofdstrategische doelstellingen.
- Door de vertaling van de hoofdstrategische doelstellingen in een aantal transversale programma's. Er zijn in de Stad Gent 17 strategieën (10 thematische en 7 territoriale) bepaald, die aan de eigenschappen voldoen om deze uit te werken via een programma-aanpak. Deze programma's zorgen voor een geïntegreerde uitwerking (en opvolging) van een thematische en territoriale strategie en deze laatste voor 5 gebieden noodzakelijk voor de realisatie van de missie. Deze strategie is beleidsdomeinoverstijgend en voornamelijk projectinitiërend en projectoverkoepelend. De programmaregisseurs en programma-eigenaars vervulde deze oefening in de periode van mei tot oktober 2007.

De vertaling van de missie en de hoofdstrategische doelstellingen werd gefaciliteerd door een team met zowel medewerkers van de strategische cel, maar ook van het departement Financiën en het departement Personeel en Organisatie. In het voorjaar van 2007 zijn workshops georganiseerd met het directieteam van elk departement om de bestaande departementale strategie aan te passen aan de nieuwe missie Gent 2020 en de hoofdstrategische doelstellingen. Vanaf september 2007 hebben de departementen een volledig overzicht gemaakt van alle activiteiten (reguliere werking) en acties (projectwerking, nieuw en vernieuwend beleid) die lopen of gepland zijn.

Bij de formulering van de acties en activiteiten werd maximaal rekening gehouden met nieuwe beleidsprioriteiten binnen de diverse beleidsdomeinen, zoals deze ook tot uiting komen in de sectorale beleidsplannen (bv jeugdbeleidsplan, sportbeleidsplan, cultuurbeleidsplan, ...) en de beleidsplannen die door de burgemeester en de verschillende schepenen worden voorgesteld (bv beleidsnota personeel en organisatie, beleidsnota stadsontwikkeling, beleidsnota wonen, diversiteitsbeleidsnota, beleidsnota innovatie, ...). De acties die in deze beleidsplannen zijn opgenomen zullen jaarlijks ook terug te vinden zijn in de gebudgetteerde actieplannen die deel uitmaken van de beleidsnota van het budget.

Bij wijze van illustratie vind je hier een aantal documenten verbonden aan workshops en programmadagen waarvoor alle diensten uitgenodigd worden (uitnodiging en brochure voor deelnemers programmadag) .

Workshops departementen – strategische voorbereiding budgetopmaak

Er is een volledig overzicht gemaakt van alle doelstellingen, activiteiten (reguliere werking) en acties (projectwerking, nieuw en vernieuwend beleid) die lopen of gepland zijn. Deze activiteiten en acties werden vertaald naar personeelsinzet én naar financiële middelen. Deze manier van werken heeft het College van Burgemeester en Schepenen en het management van de organisatie toegelaten om in het kader van het budgetoverleg een

fundamentele discussie te voeren over beleidskeuzes i.p.v. louter over inzet van middelen. In de aanpak van het project werd gewerkt met interne experts en de aanpak werd voortdurend afgestemd op de noden van de betrokkenen.

Om het strategisch plan binnen een departement gedragen te krijgen, formuleren departementshoofden samen met hun directieteam een strategisch en operationeel plan voor het departement.

Deze workshops worden gefaciliteerd door interne experts van verschillende ondersteunende departementen. Wie is betrokken bij de verdere vertaling van de departementale plannen?

- de kwaliteitscoördinatoren formuleren samen met het departementshoofd en het directieteam de activiteiten en acties
- de P&O-coördinatoren koppelen VTE's aan acties en activiteiten
- de coördinatoren Financiën koppelen budgetten buitengewone en gewone dienst aan activiteiten en acties
- dit alles gebeurt uiteraard in samenspraak met de bevoegde schepen

In de geïntegreerde planningscyclus worden de inspanningen voor de departementen zo veel mogelijk geclusterd. Het uitgangspunt is om per jaar slechts één “zware” oefening te doen om Gent 2020 te actualiseren en de middelen en personeel te koppelen aan de activiteiten en acties. Nadat de departementen het strategische luik van het departementaal plan bijgesteld hebben, de jaaractieplannen van de beleidsnota's, de jaaractieplannen van de programma's en de acties en activiteiten van het departement geactualiseerd hebben, kan men overgaan tot raming van de budgetten en personeelsbehoeftenbepaling.

Na analyse en controle door de ondersteunende departementen, maakt het managementteam een voorontwerp op. Daarna kunnen de budgetbesprekingen binnen het college plaatsvinden. Als de conclusies uit de besprekingen verwerkt zijn, kan het managementteam een voorontwerp van het budget voorleggen aan het CBS. Bij goedkeuring, wordt het budget besproken op de gemeenteraadscommissie en daarna ter goedkeuring voorgelegd aan de gemeenteraad. Bij wijze van illustratie vind je hier de presentatie van een workshop in aanloop naar de budgetopmaak.

Workshop Gent2020 voor dummies

De workshop “Gent 2020 voor Dummies?” is een interactieve workshop waarin de missie en de strategische meerjarenplanning in mensentaal overgebracht wordt. Met de workshop worden alle stadsmedewerkers, van elk niveau, betrokken bij de missie en aangemoedigd om mee na te denken over Gent in 2020. Hiermee willen we aantonen dat missie en strategie helemaal niet zo een ver-van-mijn-bed-show is zoals velen denken. Het is een verhaal waarbij elke medewerker zijn of haar plaats in het grote geheel van de stad leert kennen: Hoe draag ik bij tot de realisatie van de missie? Toen men in 1969 aan een schoonmaker van de hoofdkwartieren van NASA vroeg wat hij dagelijks doet, was het antwoord niet “schoonmaken”, maar “een man naar de man brengen”.

“Gent 2020 voor Dummies?” is een open aanbod, op vraag en op maat. Je vindt hier een voorbeeld en het scenario waar telkens van vertrokken wordt. De workshops zijn pas gestart in januari 2009, maar er hebben al 15 workshops plaatsgevonden voor ongeveer 250 mensen. Door mond-aan-mondreclame komen er momenteel steeds meer vragen binnen naar “Gent 2020 voor Dummies?”. Tijdens de sessies werken deelnemers steeds actief mee, waaruit blijkt

dat medewerkers van elke niveau willen meedenken en geïnteresseerd zijn. De workshop wordt gegeven voor volledige diensten, delen van diensten, departementen, maar er is ook een individuele aanpak mogelijk. Het Departement Stafdiensten gaat samen met de aanvrager op zoek naar de meest passende aanpak. Na de workshops krijgen de begeleiders steeds positieve reacties van medewerkers.

Om de workshop te openen wordt een filmpje gebruikt met als titel “Woar goan we noartoe”. Daarna wordt aan de deelnemers gevraagd hoe zij Gent zien in 2020:

- wat vind je goed,
- wat moet er zeker blijven,
- wat kan beter, wat zou jij graag veranderd zien, ...

Alle reacties worden genoteerd en gebruikt tijdens de presentatie. Aan de hand van de voorbeelden die in de rondvraag gegeven worden en andere voorbeelden, wordt uitgelegd wat de missie van de stad is, waarvoor die dient en hoe die gebruikt wordt om de organisatie te managen. Het gebruik van vakjargon wordt zo veel mogelijk vermeden en er wordt benadrukt dat het vooral belangrijk is om de grote lijnen van de presentatie mee te hebben, niet de details. De sprekers spelen ook zo veel mogelijk in op verbale en non-verbale reacties uit het publiek. Het belangrijkste is dat de boodschap overkomt. Dat betekent dat de presentatie overboord gegooid kan worden als dat het publiek dat vereist.

In het tweede deel van de workshop bezoeken de deelnemers in kleine groepjes het webprogramma ‘Gent 2020’. De begeleider demonstreert hoe elk van de deelnemers zichzelf in het programma kan terugvinden. Elk personeelslid zit immers in die software gekoppeld aan een activiteit die bijdraagt tot een doelstelling. Door aan deelnemers te vragen waar zij dagelijks mee bezig zijn, kan de begeleider de persoon lokaliseren in Gent2020 en de doelstellingencascade doorlopen. Zo krijgt iedereen een beeld van de manier waarop hij of zij bijdraagt aan de missie.

Meestal wordt nog afgesloten met het filmpje “verslaafd aan Gent”. Afhankelijk van de doelgroep zijn er voldoende ludieke filmpjes die de workshop wat luchtiger kunnen maken. Bij het afsluiten krijgt iedere deelnemer een herinneringskaartje met zijn plaats in de doelstellingencascade overhandigd met daarop de volledige doelstellingencascade waar hun naam aan gekoppeld is

Introductie voor nieuwe stadsmedewerkers

Elke nieuwe stadsmedewerker neemt traditioneel deel aan een tweedaags onthaal dat hem inwijdt in de stadsorganisatie en de stedelijke werking. Het luik ‘organisatiefilosofie’ werd vervangen door een sessie ‘missie en strategie’, een gecomprimeerde versie van de workshop ‘Gent 2020 voor dummies’ van 1 uur. Die introductie wordt blijkbaar gesmaakt want het departement Stafdiensten ontvangt regelmatig vragen naar bijkomende informatie.

Vorming voor nieuwe leidinggevenden

Sinds begin 2007 verschaft de stad haar nieuwe leidinggevenden (of personen die verhuizen van een staf- naar lijnfunctie) een aangepaste vorming. Het strategisch concept van ‘Gent 2020’ wordt via een nieuwe module ‘Gent2020 en PRINS’ uitgelegd en geïllustreerd met praktijkvoorbeelden. De deelnemers zoeken manieren om ‘Gent 2020’ en de webapplicatie PRINS tastbaar te maken op de werkvloer.

Chronologie van het extern participatietraject

Vorbereidende stappen in 2007 en 2008

Stakeholdersanalyse 2007-08

Van 120 Gentse stakeholders uit vijf maatschappelijke sectoren wordt een diepte-interview afgenomen. Er wordt gepeild naar wat volgens hen de kritische succesfactoren zijn om de stad te verbeteren, naar de gewenste einddoelen, naar het creatief potentieel van Gent volgens hun inschatting, naar ambities.

De resultaten van de bevraging worden naar de stakeholders teruggekoppeld tijdens een workshop. Deze eerste, verkennende ronde luidt een traject in naar samenwerking en interactie met belangrijke Gentse stakeholders. Zij tonen alvast enthousiasme en hoge verwachtingen. Om de ambitie waar te maken, moet Gent nog een zekere traditie en rigiditeit doorbreken, oordelen zij.

Conceptnota juni 2008

Hoe de missie tastbaar maken voor een breed publiek? Hoe de Gentse bevolking mee aan het denken krijgen? De zoektocht naar een antwoord resulteert in juni 2008 in een conceptnota. Deze suggereert een traject met individuele burgers en kleine en grotere organisaties in het voorjaar van 2009, met stadswandelingen, een filmpjeswedstrijd en workshops met scholen en organisaties uit het middenveld. Dit alles moet input leveren voor een groots stadsdebat op het einde van de maand, afgesloten met een concert en een dansfeest.

De conceptnota biedt meteen een antwoord op de vragen van het college om

1. tweemaal een stadsgesprek te voeren gedurende de legislatuur,
2. een Gentse invulling te geven aan de 'Thuis in de stad'-campagne van de Vlaamse overheid.

Projectteam

Een ronde langs stedelijke organisaties levert enkele enthousiaste partners op: het kunstencentrum Vooruit, de gidsenorganisatie Vizit en de weblog Gentblogt. Samen met een aantal stadsmedewerkers vormen zij een projectteam. Daarbij iemand van de afdeling Beleid Internationaal en Strategie (ABIS), de dienst voorlichting, Gentinfo, het departement Stadspromotie en het kabinet van de burgemeester.

Een naam en een campagnebeeld

Pas naarmate het 'stadsdebat' concrete vormen aanneemt, groeit ook de behoefte aan een echte naam en campagnebeeld die alle projectonderdelen verbinden. Een brainstorm levert een shortlist van mogelijke slogans op, met 'Gent over Morgen' als sterkste. Het refereert zowel naar de nabije als de verre toekomst en alludeert tegelijk op het verleden: een overzichtstentoonstelling 'Gent Morgen' uit 2006 van stedenbouwkundige ontwerpen en een gelijknamige internationale stedenbouwkundige wedstrijd uit 1971.

Een aantal jonge ontwerpers gaat met de slogan aan de slag. De keuze valt op een ontwerp van fotograaf Lieven Dirckx, gemaakt in de Gentse huisstijlkleuren: boven de baseline 'Gent over Morgen' prijkt een meisje met een virtual reality-bril. In de bril weerspiegelt zich de archetypische Gentse torenrij. Een rondvraag leert dat iedereen het campagnebeeld wel degelijk associeert met 'de toekomst van Gent', dus een goede keuze. Er wordt besloten om het stadslogo pas in de slotfase van de campagne toe te voegen. Zo blijft ze in de eerste plaats een aangelegenheid van Gentenaars-onder-mekkaar, en doet de stad Gent pas in tweede instantie zijn intrede als initiator van de stadsmissie en de gezamenlijke realisatie ervan..

Gebruik nieuwe media bij Gent over Morgen

De filosofie van 'Gent over Morgen' was de elementen die omvat worden in de missie tastbaar te maken voor een breed publiek, zodat de drempel van een abstracte langetermijnvisie gemakkelijk kon overwonnen worden. Een tweede belangrijk uitgangspunt was dat we de mensen onderling willen laten praten over de thema's, en niet exclusief de klassieke dialoog tussen burger en bestuur stimuleren. Als je deze twee elementen samenbrengt kom je snel uit op nieuwe, sociale media.

Naast de klassieke kanalen die we als bestuur sowieso hanteren (persberichten, stadsmagazine, folders en affiches) werd van in het begin gekozen om parallel een campagne te lanceren op verschillende sociale netwerksites. Er zijn talloze netwerksites en het is onbegonnen werk om overal aanwezig te zijn. Daarom kozen we voor die netwerken die op dat moment 'hot' zijn, en waar verschillende medewerkers vertrouwd mee waren, om de juiste toon te kunnen hanteren die bij deze media passen.

In deze fase was het vooral als experiment opgevat, om te zien wat werkt en voor welk soort boodschappen deze media geschikt zijn. Het was niet de bedoeling hiermee de representativiteit te verhogen.

YOUTUBE : Cinema over morgen

Via [youtube \(www.youtube.com/gentovermorgen\)](http://www.youtube.com/gentovermorgen) werden een tiental filmpjes verspreid die een van de thema's behandelden. Deze werden in opdracht gemaakt, en moest ook de toon van de campagne (ludiek, maar niet lichtzinnig) aanhouden. We hoopten op deze manier bewoners te stimuleren hun visie op gent in 2020 op film te zetten.

De filmpjes werden gretig bekeken en doorgestuurd, zoals een klassieke virale campagne beoogt. Het maakte dingen wakker, maar resulteerde niet in een groot aantal filmische reacties. Bij de evaluatie kwam naar voren dat de films die in opdracht gemaakt werden misschien van te grote kwaliteit waren, waardoor mensen niet snel hun idee durfden te vertalen naar dit medium.

FACEBOOK : ik ben al fan van Gent over Morgen

Facebook is de populairste sociale netwerksite voor volwassenen in Vlaanderen. Hier werd een [groep 'Gent over Morgen'](http://www.facebook.com) opgericht, waar mensen zich konden aansluiten (<http://www.facebook.com>), om zo op de hoogte te blijven en te discussiëren over de toekomst van Gent.

De groep groeide snel aan, en afgaand op de profielen werd een redelijk divers publiek bereikt. Een echte discussie werd hier niet gevoerd. Door lid te worden van de groep gaven mensen wel aan dit initiatief te steunen. Bovendien gaf het ons een goede manier om snel veel mensen te informeren over het verloop van Gent over Morgen.

GENTBLOGT : mijn gedacht over morgen

Voor de lancering van de campagne waren we op zoek naar een manier om de discussies tussen bewoners over thema's te capteren en te tonen, om zo nog meer mensen te prikkelen hun mening te formuleren. Zo kom je snel uit op blogsites.

In Gent is [Gentblogt](http://www.gentblogt.be) een site die al een paar jaar heel actief bezocht en gebruikt wordt, een neutrale positie inneemt en een goede reputatie opgebouwd heeft door een hoog niveau van

discussies. Dus in plaats van zelf een nieuwe blogsite op te zetten hebben we de medewerking gevraagd en probleemloos verkregen van de redactieploeg van Gentblogt (allemaal vrijwilligers) om tien weken lang elke week één van de tien vragen als item te posten op de site Dit was zonder twijfel de meest vruchtbare van de nieuwe media. Op geen tijd hadden we lange, uitgebreide en gestoffeerde discussies over de verschillende onderwerpen, doorspekt met persoonlijke anekdotes, wetenschappelijke referenties en de occasionele roddel. De bijdrages kwamen van geofende bloggers, occasionele gebruikers en mensen die voor een bepaalde groep opkomen. Via dit medium hadden we ook snel een graadmeter, en zagen we van welke thema's de mensen wakker liggen en waar ze de meeste kansen zien om Gent te laten evolueren.

Conclusie

Het experiment om tijdens dit traject nieuwe media te gebruiken is zeker geslaagd te noemen. Wel weten we dat dit niet op zichzelf kan gebruikt worden. De informatie moet via de klassieke kanalen verspreid worden (print en officiële website), maar door het inschakelen van nieuwe media krijg je sneller “ongekleurde” reacties, die zeker een meerwaarde zijn voor een participatietraject.

Uitwerking fase 1 (voorjaar 2009): voorziene acties

Actie 1: een kick-off tijdens de nieuwjaarsreceptie.

Gentenaars, stadsbezoekers - professionele en recreatieve - moeten van dan af zoveel mogelijk aan het denken gezet worden over het verleden en de toekomst van de stad. Fase één moet een zo groot mogelijke return aan reacties, ideeën en verwachtingen opleveren.

Actie 2: verspreiding van 10 prikkelende vragen en statements via diverse kanalen

1. Is de Veldstraat in 2020 nog een winkelstraat?
2. Geen nachtvluchten op vliegveld Bourgoyen in 2020
3. Zwijnaarde onafhankelijk in 2020?
4. In 2020 wint laatste arme van Gent de Lotto
5. In 2020 is de miljoenste bewoner van Gent migrant uit Bavikhove
6. In 2020 stopt uitvinding Gentse studenten opwarming van de aarde
7. Gentse Waterzooi eindelijk erkend als Unesco-werelderfgoed in 2020
8. In 2020 alleen nog pleziervaart in Gentse haven?
9. In 2020 wordt de Gentse Feesten-zone bij referendum teruggebracht tot Sint-Jacobs
10. In 2020 veegt elke Gentenaar 1 dag per maand voor de deur van de bureu

De items zijn alle toegespitst op overbekend Gents erfgoed (Gentse Feesten, de Veldstraat, Waterzooi,...) en tegelijk bestrijken ze de 5 strategische stadsdoelen van ‘Gent 2020’. De absurdistische overdrijving in de formulering moet lezers uitdagen om er bij stil te staan en te reageren.

De 10 items worden afgedrukt op postkaarten met op de voorzijde een campagnebeeld. De achterzijde biedt ruimte om te reageren. De kaartjes worden massaal verspreid in cafés, culturele centra en bibliotheken en kunnen ongefrankeerd teruggestuurd worden naar de stad.

Actie 3: Gentenaars onderling in gesprek doen gaan via nieuwe sociale media.

Vandaar een campagne via de meest trendy netwerksites van het moment. Youtube en Facebook zijn het meest hot en Gentblogt is de drukst bezochte site van Gent. Daarenboven bezit hij een goede reputatie en halen de discussies degelijk niveau. Gentblogt is interessanter dan zelf een nieuwe blog oprichten.

Concreet:

- Op www.youtube.com/gentovermorgen wordt een tiental filmpjes gepost onder de naam 'cinema over morgen'. Elk van de filmpjes handelt over één van de tien items en moedigt de bewoners aan om zelf hun visie op 'Gent 2020' te verfilmen;
- op www.facebook.com Vlaanderens populairste sociale netwerksite voor volwassenen, wordt een groep 'Gent over Morgen' opgericht. Bezoekers kunnen zich aansluiten;
- op www.gentblogt.be/2009/01/11/gent-over-morgen wordt elke week één van de tien items gepost en dat tien weken lang. De redactie van Gentblogt, allemaal vrijwilligers, verleent graag haar medewerking.

Is de Veldstraat in 2020 nog een winkelstraat?

Geen nachtvluchten op vliegveld Bourgoyen in 2020

Zwijnaarde onafhankelijk in 2020?

In 2020 wint laatste arme van Gent de Lotto

In 2020 is de miljoenste bewoner van Gent migrant uit Bavikhove

Gentse Waterzooi eindelijk erkend als Unesco-werelderfgoed in 2020

In 2020 alleen nog pleziervaart in Gentse haven?

In 2020 wordt de Gentse Feesten-zone bij referendum teruggebracht tot Sint-Jacobs

Actie 4: stadswandelingen van Vizia die de stadsmissie concreet en tastbaar maken (duur 2 uur): De gidsenorganisatie kiest locaties die zowel het verleden als de toekomst evoceren: historische plaatsen die een grote evolutie kenden of volop in verandering zijn, of die nog betekenisvol gaan of kunnen gebruikt worden in de toekomst. Het evoceert een stad die nooit stilstond, waar altijd plannen gemaakt werden. En het toont de resultaten waarvan wij genieten. Het doet de deelnemers ook reflecteren over noodzakelijke of gewenste veranderingen nu.

Concreet:

- Een eerste wandeling vertrekt aan het Sint-Pietersstation. Ze brengt de Wereldtentoonstelling van 1913 in herinnering, evenals het huidige project Sint-Pieters, de Gentse watervoorziening, de plannen voor het Museumplein, de potenties van de verlaten kazerne, de veiligheid van het park, enzovoort; Je vindt hierna beelden van de wandeling van 1 maart 2009 alsook een verslag van die wandeling
- Een tweede wandeling vertrekt aan de Portus Ganda, de ontstaansplek van Gent aan de samenvloeiing van Schelde en Leie. Ze evoceert tal van historische verhalen en is nu weer volop in evolutie: de jachthaven, de openlegging van de oude binnenwateren, als multiculturele smeltkroes. Je vindt hierna beelden van de wandeling van 3 maart 2009 alsook een fotoreportage met op de achterzijde van elke foto uitspraken van de deelnemers
- De derde wandeling door Zwijnaarde, ver buiten het stadscentrum, is significant. Ze zegt: 'Gent over Morgen' behelst de hele stad. De ambitie van 'Gent 2020' zal

ondermeer zijn beslag moeten krijgen in Zwijnaarde: de verbinding met de binnenstad via een uitgebreid tramnet, de uitbouw van het wetenschapspark, de Groenpool, ... De wandeling is volledig in handen van het bewonersplatform. Bewoners van Zwijnaarde gidsen hun stadsgenoten zelf door hun buitenwijk en gaan met hen in gesprek.

Actie 5: afronding van fase 1 met een publieksmoment in De Vooruit.

De avond werd opgevat als een voorstelling, waar de bloemlezing van de reacties afgewisseld werd met een aantal getuigenissen van schrijvers en artiesten. Het mocht dus een wow-effect hebben, het moest er goed uitzien, maar zonder afbreuk te doen aan de ernst van het opzet.

Om inhoudelijk een meerwaarde te creëren en een eerste verkenning mogelijk te maken werd in het tweede deel een debat georganiseerd over de grote thema's die in de reacties naar boven kwamen. Ook hier werd niet gekozen voor een klassiek debat, maar meer voor de formule van een 'Grieks koor', die commentaar kon geven op de voorgestelde reacties.

De samenstelling van het 'Gents Koor' werd uiteindelijk:

- Steven Vromman, Low Impactman.
- Marie Claire van de Velde, directeur Business Development IBBT
- Jean Paul van Bendegem, prof. Logica en Wetenschapsfilosofie
- Luc Van Looy, bisschop bisdom Gent
- Piet Depuydt, financieel redacteur NRC Handelsblad
- Michel Vuylsteke (Gentblogt), live blog vanuit de zaal

Om de reacties op een goede manier te kunnen tonen werkten we samen met Fisheye, een Gents bedrijf gespecialiseerd in visualisaties. Zij brachten in drie reeksen animaties de leukste, opvallendste en exemplarische reacties tot leven.

Voor het inlezen van de reacties kon de stad beroep doen op de medewerkers en vrijwilligers van Jus, de Gentse jongerenradio.

Vervoltraject Gent over Morgen: Vier parallelle sporen (2010 - einde van de legislatuur in 2012)

'Gent over Morgen' is een collectief stadsproject. Dat wil zeggen de bevolking en stakeholders ook na fase 1 worden betrokken. Het bestuur en de administratie blijven alle verzamelde voorstellen verzamelen en toetsen aan het bestaand strategisch plan. Wat relevant en haalbaar is, wordt geïntegreerd. De betrachting is om de Gentse samenleving zo volledig mogelijk te blijven coveren, zodat alle disparate signalen ontvangen worden. Om die reden wordt gewerkt langs de gevestigde kanalen.

1. Wijkparticipatie via de Gebiedsgerichte Werking: 'Wijk over Morgen'

In plaats van nieuwe inspraakkanalen te scheppen, wordt de bestaande inspraakwerking in de 25 wijken vastgehaakt aan 'Gent over Morgen', onder de naam 'Wijk over Morgen'. Het is een opportuniteit om de ingeburgerde formule van twee stadsdebatten per legislatuur kwalitatief te verbeteren, en directer te verbinden met het beleid en de beleidskeuzes.

De wijkdebatten zullen opgewerkt worden tot een actieve format, geïntegreerd in het participatietraject. Het tweede stadsdebat van deze legislatuur, aan het eind in 2012, zal reeds in die geest worden voorbereid. De wijksignalen worden verzameld via de postkaartenmethodiek van 'Gent over Morgen' en via focusgroepen rond prioritaire

wijkthema 's. Deze reacties zullen de stof vormen voor het wijkdebat-nieuwe-stijl, geborduurd op actieve gespreksformats als De Zevende Dag of 'collega op de sofa', met een externe moderator. Het debat wordt omkleed met laagdrempelige randactiviteiten als fototentoonstellingen, wijkfilmpjes, eetstandjes, optredens van verenigingen,... De insteek kan per wijk verschillen (er zijn reeds experimenten met één centraal thema, een actie 'verkiez de burgemeester 2020 van uw wijk',...). De wijkregisseurs helpen de formule met hun experimenten verbeteren en vernieuwen.

2. De participatiewerking met specifieke doelgroepen

De bestaande inspraakwerking met jongeren, senioren, mensen in armoede, mindermobielen, etnisch-culturele minderheden en andere doelgroepen wordt eveneens directer verbonden met het beleid. Ze wordt eveneens vastgehaakt aan 'Gent over Morgen' en verder bijgeschaafd.

3. De participatie via bevestigde adviesraden

De departementen onderwijs, mobiliteit, milieu enzovoort zullen hun sectoraal beleid voortaan vaker terugkoppelen naar de sector: zitten we op het juiste spoor? Welke (neven)effecten roept het beleid op? Welke bijstellingen zijn nodig? 'Gent over Morgen' biedt de geschikte kapstok om bestuur en bevolking vaker op mekaar af te stemmen. Een aantal adviesraden heeft reeds een oefening achter de rug.

4. De participatie van professionele stakeholders: Gent, Scheppende Stad'

SWOT-analyses van het college en het managementteam tonen dat Gent een veelzijdige stad is: cultuurstad, havenstad, kennisstad, waterstad, onderwijsstad,..., en met een uniek potentieel aan instellingen en actoren (universiteit en hogescholen, haven, een divers cultureel landschap,...). Ze wijzen op genoeg potentieel om de huidige problemen en uitdagingen het hoofd te bieden en creatieve oplossingen te bedenken. De voorwaarde is dat de stad alle creatieve krachten mobiliseert en een breed draagvlak creëert.

Het strategisch programma 'Gent, Scheppende Stad' moet samenwerking tot stand brengen tussen alle betekenisvolle stakeholders, ter realisering van de doelen. Het gaat niet enkel om hogere overheden, de onderwijssector, gezondheidszorg of cultuur, maar ook om bedrijven, (bio)technologische labo 's en ateliers, commerciële headquarters en alle belanghebbende actoren in Gent. De stakeholdersbevraging van 2007-08 (zie hoger) was een eerste aanzet. Het netwerk wordt de komende jaar in kaart gebracht en uitgebreid. Reeds bestaande creatieve initiatieven worden in een database verzameld. De databank bevat ook inspirerende voorbeelden uit binnen- en buitenland. De grenzen tussen sectoren worden afgebouwd en intersectorale initiatieven aangemoedigd. Op middellange termijn moet er een multidisciplinair platform groeien met een gemeenschappelijk plan voor Gent 2020.

Besluit

In praktijk zullen de hierboven genoemde vier sporen vaak mekaar doorkruisen. Gentenaars zullen met andere woorden van meerdere kanten geconsulteerd blijven, maar steeds onder het label 'Gent over Morgen'. Ook eenmalige evenementen als de jaarbeurs Accenta (in 2009 met gastregio Izmir in Turkije) of de Seniorenbeurs bieden gelegenheden om de participatie nog meer vorm te geven.

Contactgegevens

Wil u meer informatie, dan kan je de stad contacteren via onderstaande e-mailadressen: departement.stafdiensten@gent.be en gentovermorgen@gent.be