



02/06/2014

## **Actie- en leergericht kader voor duurzame stedelijke transitieprojecten (TRAKSIS)**

Studiedag Kenniscentrum Vlaamse Steden

8 mei 2014





# Wat komt dadelijk allemaal aan bod?

- » Waarom is TRAKSIS relevant?
- » Waar gaat TRAKSIS over?
- » Hoe werkt TRAKSIS?
- » Hoe ga je er mee aan de slag?
- » Welke lessen leerden we uit het onderzoekstraject met de stuurgroep?

# Hebben we transitie(projecten) nodig om bij stedelijke duurzaamheid te komen?

» Ja, denken we

# Waarom dan?

- » Globale problemen slagen steeds meer en steeds directer neer in de stad
  - » Cf. Syriëstrijders in Vilvoorde
  - » Crisis in zuiden trekt geld weg uit steden hier
- » Klimaatverandering wordt veroorzaakt door systemen, die van nature door hun complexiteit de grenzen van een stad overstijgen, o.a.:
  - » Mobiliteit (geen voorbeelden nodig vermoed ik)
  - » Energie
  - » Materialen
- » Maar ook van nature de beleidsdomeinen overschrijden
- » Aan de kant van de burger:
  - » Mondiger
  - » Beter geïnformeerd
  - » Beter georganiseerd (ontstaan van nieuwe coalities, zie straks)

# Hoe kan je werken aan stedelijke transitie?

## TRAKSIS zet je op weg!

- » Onmiddellijk toepasbaar op je eigen project(plannen)
- » Maakt transitiedenken behapbaar
- » Zet aan tot denken, handelen en samenwerken
- » Wijst naar oplossingen, niet naar drempels
- » Linkt (voorlopig beperkt) door naar informatiebronnen

# Genoeg gepraat: wat is het?

- » Een uitgebreide 'checklist'
- » Die je in staat stelt het transitiegehalte van een project(idee) te screenen



# Thema's gecovered door TRAKSIS

## Project-ID

- » Waar gaat het over?
- » Kenmerking vanuit transitiedenken

## Procescomponenten

- » Wat doe je?
- » Waarom doe je het?
- » Hoe doe je het?
- » Met wie doe je het?

# Project ID

## » Fase

- » Concept
- » Voorbereiding
- » Uitwerking
- » Operationeel
- » Voltooid

Voor C,V, U richten op ambitie, voor O, V kijken naar realisatie

## » Thema

- » Welk stedelijk systeem beoog je (mobiliteit, cohesie,...)?
- » Door ze allemaal te zien staan, zie je misschien (nieuwe) crosssectorale elementen in je project
- » Wat is je hoofdambitie, wat wil je bereiken?
- » Is dat een kwantitatief doel (streefcijfer), of kwalitatief (bv. een kwaliteit versterken). Bereidt stuk over monitoring voor.
- » Wie nam het initiatief voor het project (stad, vereniging, projectontwikkelaar, ...)?

# Project ID

## » Schaalgrootte

- » Huis
  - » Straat
  - » Wijk
  - » Enz.
- 
- » Nadenken over de schaalniveaus waarop project werkt, kan focus verscherpen
  - » Doet nadenken over impacten die mogelijk ruimer zijn dan beoogde niveau

## » Worden schaalniveaus gekoppeld?

- » Door dynamieken op verschillende niveaus te verbinden, win je vaak aan efficiëntie en aan impact
- 
- ## » Was de keuze voor het schaalniveau een bewuste en doordacht keuze?
- » Dienst wijkwerking in een stad beschouwt de wijk waarschijnlijk als logische schaal, maar misschien bieden andere schalen ook ingangen of hefboomen om wijken te versterken.

# Project ID

## Op welke duurzaamheidswaarden richt het project zich?

- » Lijst helpt duurzaamheidswaarden concreet benoemen
- » Biedt daarnaast ook een zicht op de 'breedte' die je met een project in een stad kan bestrijken binnen het kader van duurzaamheid
- » Gaande van sociale cohesie, tot duurzame economische ontwikkeling

## Waar plaats het project zich op de PPP (people planet profit) driehoek?

- » Deze vraag toetst naar de mate waarin drie kernelement van duurzame ontwikkeling mee in overweging werden genomen, maakt bewust van mogelijke richting om tot een betere balans te komen.

# Beleidsdomeinoverschrijdend karakter

De structuren van vele stadsorganisaties plaatsen vaak schotten daar de geschetste uitdaging vaak de noodzaak opwerpen van het neerhalen van de schotten.

## » Aan welke beleidsdomeinen raakt het project?

- » 'Raken' in concrete aanwijsbare termen
- » Verdiept de reflectie over de reikwijdte van het project binnen de stad

## » Waren/zijn mensen uit andere diensten betrokken bij het uitdenken van het idee?

## » Waren/zijn mensen uit andere diensten betrokken bij de uitvoering?

- » Als er in de vraag hiernaast concrete raakpunten werden aangegeven, is daar dan ook actief een samenwerking aan gekoppeld?

# Onderliggende visie

- » **Is er een visie?**
- » **Is ze neergeschreven?**
- » **Is ze vertaald naar sturende principes?**
- » **Is er een expliciete koppeling tussen de korte termijn actie en de lang termijn visie?**

Transitieprojecten willen bijdragen aan een fundamentele of systemische verandering in stedelijke systemen, zodat steden motoren van duurzaamheid worden. Als je projecten begint vanuit een wervende en inspirerende visie op lange termijn, voorkom je dat je te snel ingevangen wordt in vanzelfsprekendheden en bestaande structuren, en het systeem eigenlijk ongewijzigd blijft.

Ook kan je vaak vermijden dat een (schijnbare) oplossing voor problemen enkel een opstap zijn naar nieuwe nog grotere problemen (verbreden van autostrades, bv.).

# Doelformulering en monitoring

## » Is de beoogde impact of het beoogde effect expliciet geduid?

- » Monitoren begint bij een heldere omschrijving van waar je naartoe wil met het project.

## » Zitten er crossectorale elementen in?

- » Impacten of effecten van transitieprojecten zijn doorgaans breder dan het eigen (beleids)domein, omwille van het bewustzijn van het systemisch karakter van ingrepen. Dat betekent dat je ook op vlak van impacten en domeinen 'over de muur moet kruipen'.

## » Op welke termijn worden de effecten of impact van het project ingeschat?

- » Elke ingreep (of project) brengt steeds een keten van effecten te weeg, waarvan een aantal pas na enkele jaren zichtbaar kunnen worden. Om te vermijden dat die later effecten verstorend gaan werken, is het beter ze op voorhand proberen in te schatten. Dat betekent een verschuiving van denken over wanneer een project succesvol is naar denken over wat het gevolg zal zijn van een succesvol project.

# Monitoring

- » Gericht op hoe?
- » Gericht op wat?
- » Gericht op relatie tussen hoe, wat en waarom?

» Leren is cruciaal bij transitieprocessen. De manier waarop je monitored bepaalt in grote mate ook hoe je leert.

- » Is er een opvolging in functie van doelstellingen of worden doelstellingen enkel op het einde afgemeten?
- » Wordt de bredere impact van het project gedocumenteerd?



# Innovatie en verbinding

» **Welke innovatieve en creatieve elementen zitten er in je project (bv. nieuwe businessmodellen, volledig nieuwe wijze van werken, ...)?**

» Ook hier heeft de lijst naast de screeningsfunctie ook een triggerende functie: het geeft aan welke elementen je kan inbouwen, waaraan je misschien nog niet meteen dacht.

» **Worden er verbindingen gemaakt met andere projecten of dynamieken?**

» Zoals bij het schaalniveau, is er ook hier veel winst te boeken door projecten of initiatieven op een snelle manier met elkaar te verbinden. Het kan de uitkomst versterken, en de leeropbrengsten verdiepen.

# Transformatiepotentieel

» **Zorgt het project voor een verandering in:**

- » **Culturen**
- » **Structuren**
- » **Praktijken**
- » **Ondernemerschap**
- » **Wisselwerkingen**

Om van echte transformaties te spreken bij transitie is het nodig dat al deze elementen in beweging komen. Hoe meer elementen in verandering komen, en hoe sterker, hoe groter de kans op fundamentele verandering.

# Aard van de coalitie

» **Verbindt het initiatief volgende soorten partners:**

- » de overheid
- » bedrijfswereld
- » samenleving (burgers)
- » kennisinstellingen
- » **Middenveld**

» Niet enkel stedelijke overheden zijn in beweging, alle maatschappelijke actoren zoeken hun plek. Samenwerking met die actoren zorgt dat je begrijpt hoe zij denken.

» **Werden een stakeholderanalyse- of mapping uitgevoerd?**

» **Heeft het project nieuwe of onverwachte partners aan tafel gebracht?**

» Deze vragen verdiepen de reflectie over het antwoord op de vorige vraag.

# Cultuur binnen de stadsorganisatie

- » Cultuur binnen de stadorganisatie
- » Cultuur van de stadorganisatie naar de omgeving
- » Cultuur in samenwerkingen en partnerschappen

- » In hoeverre zijn dat bewuste keuzes?

# Kantelpunten, hefboomen en drempels

» Zijn kantelpunten of hefboomen gedefinieerd die het project in versnelling kunnen brengen?

» Zijn er bedreigingen of drempels geduid die het project kunnen remmen of zelfs doen mislukken?

# Leergerichtheid

- » Is er expliciet aandacht voor leren en leeropbrengsten?
- » Is er een methodologie gekozen om het leren vorm te geven?

- » Zijn er ook andere stadsdiensten bij het leren betrokken?
- » Leeropbrengsten van (transitie)projecten zijn altijd breder dan project of beleidsdomein zelf. Door mensen van andere diensten te betrekken, verrijk je de leeropbrengsten, en vergroot je het leervermogen in de stadsorganisatie

# Hoe werkt het?

## Detectie

Hebben jullie een stakeholder (of actoren) mapping uitgevoerd? Daarmee bedoelen we een oefening waarin je alle mogelijke partijen (mensen, organisaties, diensten) die mogelijk belang zouden kunnen hebben bij het initiatief probeert op te lijsten vanuit verschillende gezichtspunten (klanten, leveranciers van diensten, kennisinstellingen, investeerders, andere steden, enz.)

*(ja = groen; nee = rood)*

Ja = groen

Gedeeltelijk = oranje

Nee = rood

**<TIP>**: Zulk een stakeholder (of actoren) mapping kan onderdeel uitmaken van een systeemanalyse. Er zijn verschillende benaderingen, maar een mooie beschrijving van hoe je dit kan aanpakken vind je [hier](#). Hoewel het gericht is op ondernemingen, is het makkelijk over te zetten naar de context van de stad(sorganisatie), of minstens als startpunt te gebruiken.

# Hoe werkt het?

## Systemgerichtheid

Transitiedenken richt zich op de omslag van (stedelijke) systemen naar meer duurzaamheid. Duurzaamheidsproblemen hebben heel vaak geen eenduidige oorzaak, maar zijn het gevolg van de manier waarop systemen werken. Als het goedkoper en makkelijker is om boontjes te kopen die met het vliegtuig vanuit andere continenten per vliegtuig worden ingevlogen, dan om boontjes te kopen van lokale boeren, is het snel duidelijk dat het onmogelijk is om dé oorzaak of dé drijvende factor aan te duiden. Het is een uitkomst van ons [voedselsysteem](#). Via systeemanalyse (of doorgedreven probleemanalyse) krijg je zicht op systeemkenmerken en actoren die de beoogde systeeminnovatie tegenwerken of juist stimuleren, en kan je de mogelijke systeemimpact (en dus het transitiepotentieel) van je project aanzienlijk versterken.

## Is het project of initiatief gekaderd in een systeemanalyse (of doorgedreven probleemanalyse)?

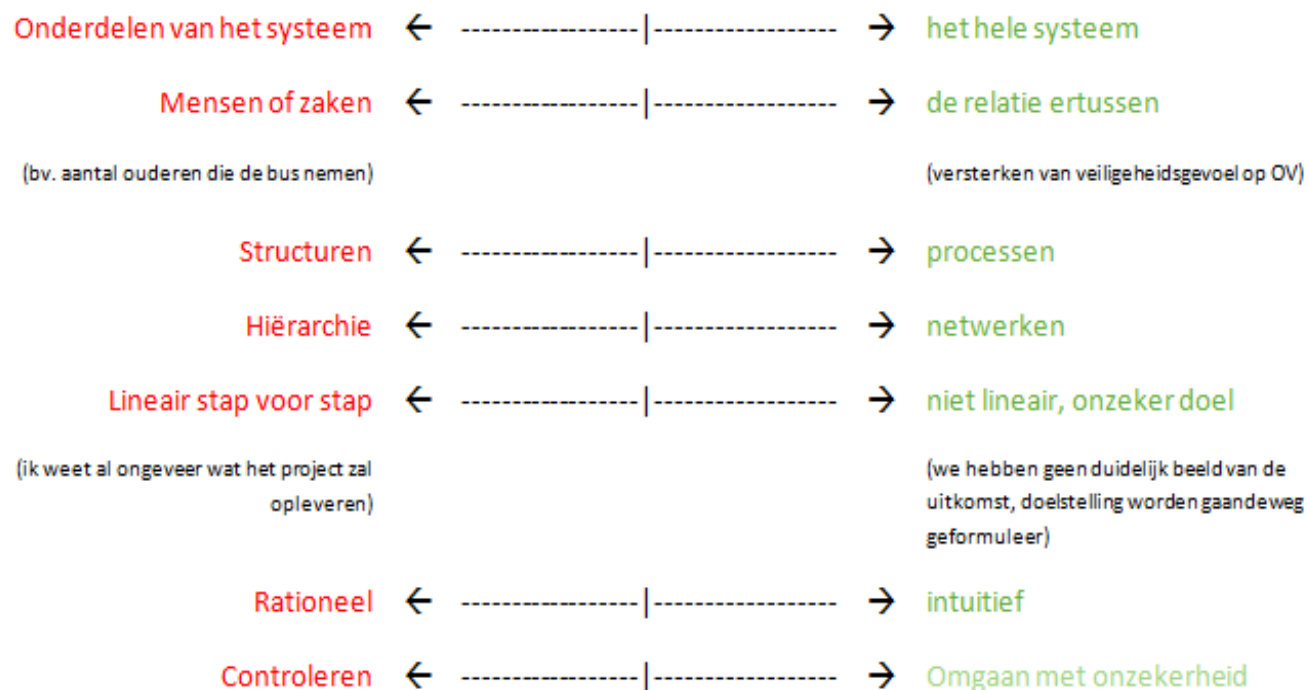
1. Nee, wat is een systeemanalyse? (= rood)
2. Eenvoudige systeemanalyse [beperkt aantal actoren, beperkt aantal systeemverbanden, beperkte causale diagrammen bv.] (=oranje)
3. Doorgedreven systeemoefening (=groen)



# Hoe werkt het?

**Systeemgerichtheid** vraagt een aantal verschuivingen in de aandacht binnen een project of initiatief.

*(Om een beeld te krijgen op de systeemgerichtheid van je project, schaal je je project met een kruisje op de lijnen tussen de rode en groene kenmerken. Hoe meer je aan de rechterzijde komt, hoe sterker de systeemgerichtheid van je project. De reflectie erover, liefst met collega's of andere betrokkenen is hierbij belangrijker dan een exacte schaling.)*



# Hoe ziet de output van TRAKSIS er uit?

Fase	operationeel	
	Samenleving	
	EXP	STAD
Duurzaamheidswaarden	Green	Green
Schaalniveaus	Green	Yellow
Verbinding tussen schalen	Green	Yellow
Bewuste keuze voor schaal	Green	Green
Raakpunten met andere domeinen	Green	Green
Betrokkenheid andere diensten bij concept	Grey	Green
betrokkenheid andere diensten bij uitvoering	Grey	Green
Visiegedrevenheid	Grey	Green
Explicitering van impact of effect	Green	Green
Crosssectorele elementen aanwezig	Green	Green
Monitoringswijze	Yellow	Yellow
Opvolging in functie van doelstellingen	Grey	Red
Breedte van de monitoring	Green	Green
Innovatief karakter	Green	Green
Verbindingen met andere projecten of dynamieken	Green	Yellow
Systeemanalyse	Grey	Yellow
Systeemgerichtheid	Yellow	Yellow
Bewustzijn van externe invloeden	Yellow	Yellow
Aard van de coalitie	Green	Green
Stakeholderdetectie	Green	Green
Vernieuwing in samenwerking	Green	Green
Cultuur binnen stadsorganisatie	Yellow	Red
Cultuur van stadsorganisatie tov omgeving	Green	Yellow
Cultuur in samenwerking: bewuste keuze?	Green	Green
Kantelpunten/hefbomen	Grey	Yellow
Opportunities om slaagkans te vergroten	Green	Green
Leergerichtheid	Yellow	Red
Betrokkenheid andere diensten bij leren	Green	Green
	<i>= te weinig info beschikbaar voor een expert judgment</i>	

# Hoe TRAKSIS gebruiken?

- » Punten voor verdieping of versterking van een project(idee) detecteren
- » TRAKSIS invullen in verschillende fasen van een project om ambitie en realisatie te vergelijken
- » TRAKSIS door verschillende mensen laten invullen, scores en antwoorden vergelijken en bediscussiëren

# Hoe TRAKSIS gebruiken?

- » Niet opvatten als examen
- » Hoe zelfkritischer hoe groter leeropbrengsten
- » Vraag waarom je een bepaald antwoord geeft, is vaak minstens zo belangrijk dan antwoord zelf
- » Collectieve reflectie kan sterker werken dan individuele reflectie

## Lessen uit het traject

» Belang van de opbouw van een gemeenschappelijke taal (revisited):

» Binnen projectteam

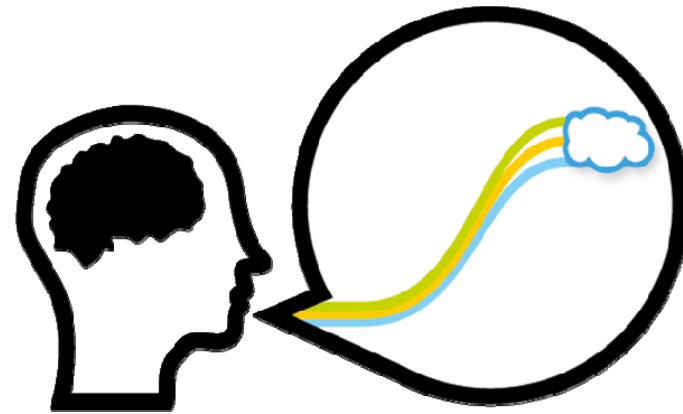
» Binnen stuurgroep

» Binnen steden

» E.g. De Genks

» Gemeenschappelijk invullen en bediscussiëren versterkt de impact van TRAKSIS aanzienlijk.

» Maakt bewust van keuzes, en daardoor keuzes bewust



# Lessen uit de cases

- » Thematische insteek versus sociale capacity building
- » 'Hard economisch' versus 'zacht sociaal'
- » Profiel van trekkers: dynamiek momenteel meer op basis van persoonlijk engagement dan op faciliterende processen, een faciliterende omgeving in de stadsorganisatie

# DANK VOOR DE KANS OM TRAKSIS VOOR TE STELLEN

Met de zwart-wit optie in de printinstellingen, kan deze presentatie ook niet inkt verslindend afgeprint worden.  
Ook niet afprinten is een optie.