



KENNISCENTRUM
VLAAMSE STEDEN

Draaiboek complexe stadsprojecten en participatie in Vlaamse stadsvernieuwing

Synthesebijeenkomst oprichting
expertisecentrum participatie

Linda Boudry

2 december 2013

Digitale draaiboeken komen niet uit de lucht vallen

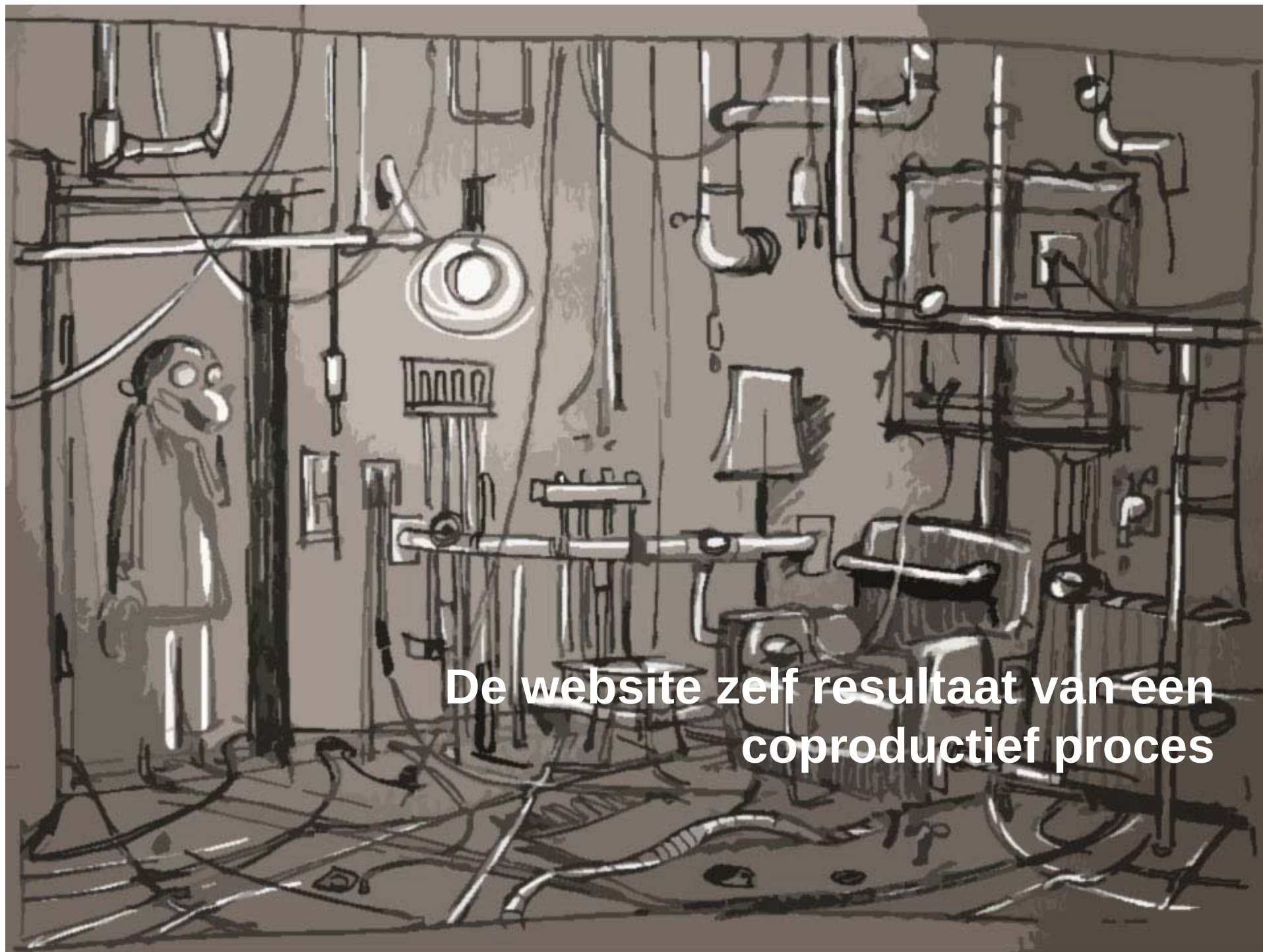
- Website past in een proces en zou er niet zijn zonder 13 jaar stedenbeleid
- Er is een visie op kwalitatieve stadsontwikkeling: Witboek 'De eeuw van de stad' als resultaat van een participatief proces van 4 jaar met 15 workshops over voorstudies, een interdisciplinaire 17-koppige Task Force en stadsgesprekken in elk van de 13 centrumsteden
- Er zijn dragers (André Loeckx, Filip De Rynck, Eric Corijn en Linda Boudry) die in elk deelproject van het stedenbeleid (Stedenfonds, stadsvernieuwing, communicatie, thuisin de stad – prijs) terugkeren en zo de deelprojecten verbinden en een gemeenschappelijke inhoudelijk fundament geven
- Er is een cultuur van participatie en coproductie (steden betrokken bij ontwikkeling van regelgeving), tweesporen (lokaal en Vlaams) communicatie en leren van elkaar (visitatie Stedenfonds)
- Er zijn middelen: stadsvernieuwingsfonds
- Er is geïnvesteerd in lokale capacity building (conceptsubsidie)
- Er is een Kenniscentrum opgericht in 2007 als platform

Waarom deze website?

- **Het creëren van een kennisplatform**
 - Veel knowhow opgebouwd in de centrumsteden de voorbije 10 jaar maar die zit in brokjes en beetjes verspreid over de steden
 - Draaiboek aanzet om de opgebouwde knowhow op een samenhangende manier te bundelen en te delen met alle spelers in dit domein (ook de private sector)
- **Nood om procesmatige aanpak op het voorplan te zetten**
 - Vaststelling: stadsprojecten al te vaak behandeld als een rationeel traject dat logisch en lineair verloopt.
 - Deelprojecten(van verschillende actoren) worden niet gelijktijdig en vanuit complexe gelaagdheid benaderd, maar vereenvoudigd tot elkaar opvolgende losstaande projecten. Dat lijdt vaak tot contraproductieve en dure trajecten.
 - Elk proces vraagt om een traject op maat, een procesarchitectuur die afhankelijk is van de context, van de specifieke problematiek, van de actoren, beschikbare middelen en de betrokken instanties.
 - Website geen hapklare methodiek maar leidraad en een houvast, met veel extra informatie en inspirerende voorbeelddocumenten,... elk stadsproject is maatwerk.

Criteria voor selectie van stadsprojecten

- Complexe stadsprojecten die een strategische ruimtelijke interventie inhouden onder regie van de overheid in samenwerking met private, semi-private actoren en andere publieke actoren en die een kantelmoment kunnen teweegbrengen in de ruimtelijke, sociaal-culturele of economische ontwikkeling van buurten, wijken, stadsdelen, steden of een ruimere regio
- Stadsprojecten die vanuit managementoogpunt meervoudig complex
 - Inhoudelijk complex
 - Organisatorisch complex
 - Complexiteit van juridisch instrumentarium
- Die op één of andere manier een kwaliteitslabel kregen
 - Eén of meerdere prijzen wonnen: Thuisindestad – prijs, Prijs Bouwmeester,
 - Geselecteerd werden voor financiering Stadsvernieuwingsfonds



De website zelf resultaat van een
coproductief proces

De website als resultaat van een coproductief proces

- 78 mensen waren betrokken in het voortraject van de website: zij namen deel aan workshops, stoffeerden de projectfiches, leverden voorbeelddocumenten aan, schreven teksten, ontwikkelden de website, fungeerden als testpubliek, ...
- Het eindproduct is voor iedereen raadpleegbaar via www.complexestadsprojecten.be
- De website beschikt vandaag over een stevige basis maar we werken daarna verder in de diepte via meerdere jaarlijkse aanpassingen / aanvullingen

Aansturing van het project

- Het burgemeestersoverleg van de 13 centrumsteden mandateerde Hardin De Wever, Tom Coppens, Philippe Van Wesenbeeck en Linda Boudry (projectleider) om het project 'digitaal draaiboek complexe stadsprojecten' te begeleiden en aan te sturen.
- Omdat we capaciteit rond uitvoering en beheer misten werd het kernteam later aangevuld met Philip Moyersoën die op dat vlak veel ervaring had opgebouwd in Barcelona.
- Nog later kwamen ook de uitvoerders (Mieke Gevaert, Marc Martens en Jan Schreurs) van de overheidsopdrachten aan boord.
- Het team werd begin 2012 aangevuld met Stijn De Vleeschouwer die instond voor de creatie van de website.
- Samen vormen we sinds de website online staat de redactieraad, intussen uitgebreid met Marc Bauwens (2012) en Luc Vanmaele (2013).

Voortraject fase 1

Het Kenniscentrum organiseerde 'eind 2010 – voorjaar 2011) een voortraject met vijf workshops

- Nodigde daarbij telkens een aantal projectleiders van stadsprojecten uit de centrumsteden en een aantal begeleiders van de conceptsubsidie stadsvernieuwingsfonds uit.
- Per workshop werden in de mate van het mogelijke telkens andere mensen uitgenodigd.
- In opvolging van de concrete afspraken van het actiepunt in de visienota (Visienota versnellen van investeringsprojecten Mededeling aan de Vlaamse Regering 15/10/2010) namen twee leden van het Vlaamse projectteam deel aan deze workshops, alsook een medewerker van het Vlaams Kenniscentrum PPS.
- We kozen voor kleine gesloten workshops waar enkel op uitnodiging kon worden aan deelgenomen.
- Het aantal deelnemers varieerde afhankelijk van het thema tussen 14 en 20.

Stadsprojecten werden omwille van hanteerbaarheid opgedeeld in 5 fasen

- Workshop 1 – Initiatie- en verkenningsfase (16 december 2010)
- Workshop 2 - Onderzoeksfase (13 januari 2011)
- Workshop 3 - Planstudie, planuitwerking (10 februari 2011)
- Workshop 4 - Realisatie, projectuitvoeringsfase (24 februari 2011)
- Workshop 5 - Beheer (17 maart 2011)

Voortraject fase 1

- Voor elk van deze fasen werd door Prof. Jef Van den Broeck een deeldraaiboek gemaakt. De deelnemers kregen dat werkstuk vooraf toegestuurd.
- Dit werkstuk werd op de workshop doorlopen en geamendeerd/aangevuld/gecorrigeerd op basis van ervaringen in concrete stadsprojecten.
- Telkenmale werden ook de knelpunten met bovenlokale overheden gedefinieerd
- Alle workshops werden integraal opgenomen en aansluitend werden transcripties gemaakt
- Op basis van die workshops werden de deeldraaiboeken aangepast.

Voortraject fase 2

- Aansluitend op de eerste reeks workshops die als prioritair doel hadden materiaal voor het draaiboek te verzamelen, werden op 9 mei en 6 juni (2011) twee workshops georganiseerd die de knelpunten in stadsprojecten met de Vlaamse overheid als thema hebben.
- Deze waren gemengde workshops met leden van het kernteam binnen het Kenniscentrum en leden van het Vlaamse projectteam 'Versnelling Investeringsprojecten'.
- Uit de struikelblokken geformuleerd tijdens de vijf workshops bleek dat het grote knelpunt is dat de Vlaamse ambtenaren wel hun werkdomein en de bijhorende regelgeving kennen maar geen idee hebben hoe een complex stadsproject in zijn werk gaat. Zij zijn ook op geen enkele geïntegreerde manier projectmatig georganiseerd.
- Dampoort Gent en 't Eilandje Antwerpen werden zeer uitvoerig gedocumenteerd, zij deden dienst als een soort pars pro toto. Bij de presentatie van de cases werd door de respectievelijke projectleiders toegelicht waar en hoe de knelpunten ontstaan in de afstemming en samenwerking met de Vlaamse overheid.

Voortraject fase 3

Van workshops naar een digitaal draaiboek

Het kernteam maakte een opdrachtomschrijving voor:

- Redactie inhoudelijke/theoretische teksten digitaal draaiboek complexe stadsprojecten
- Documenteren van de inhoudelijke/theoretische teksten van het draaiboek met concreet en illustratief materiaal uit lopende of afgeronde complexe stadsprojecten'

Voortraject fase 4

We laten een testpubliek los op het proto-type

- Zodra de tekst van het draaiboek, de projectfiches en de voorbeelddocumenten voorhanden waren, werden ze omgezet in een website.
- De deelnemers aan de workshops en de projectleiders die materiaal voor de projectfiches en voorbeelddocumenten aanleverden, werden uitgenodigd op te treden als testpubliek. 45 mensen meldden zich aan en kregen een beveiligde toegang tot de testversie (30 maart 2012).
- Op 23 april organiseerden we een workshop waar die 45 mensen hun vragen/bedenkingen en suggesties kwijt konden.
- Het redactieteam bestudeerde alle commentaren en paste de testversie aan waar nodig. De vragen tot bijsturing waren substantieel en werden voor 90 % verwerkt
- Het digitaal draaiboek ging aansluitend met twee maanden vertraging op de planning online en is sindsdien beschikbaar voor alle geïnteresseerden, ook buiten de centrumsteden (juni 2012).

Natraject

Het werk is niet af

- We willen van deze website een dynamisch instrument maken .
- Nu de basis voorhanden is, bouwen we verder aan deze website.
- Twee keer per jaar wordt de inhoud geactualiseerd:
 - aanvullen met nieuwe projecten
 - aanvullen projectfiches
 - elke actualisatie wordt een nieuw inhoudelijk onderdeel toegevoegd.
 - Evaluatie
 - Overzicht met links en presentaties van inspirerende stadsprojecten in 35 steden in 13 Europese landen (in uitvoering)
- Naar aanleiding van de actualisaties wordt telkens een nieuwsbrief verstuurd aan wie zich abonneerde – deze bevat een overzicht van alle aanpassingen en aanvullingen.



**Opbouw digitaal draaiboek
complexe stadsprojecten**

Een project opgedeeld in fasen

Niettegenstaande het om cyclische dynamische processen gaat, onderscheiden we voor ons draaiboek - vanuit een 'theoretische logica-' verschillende stappen die we als "fasen" definiëren:

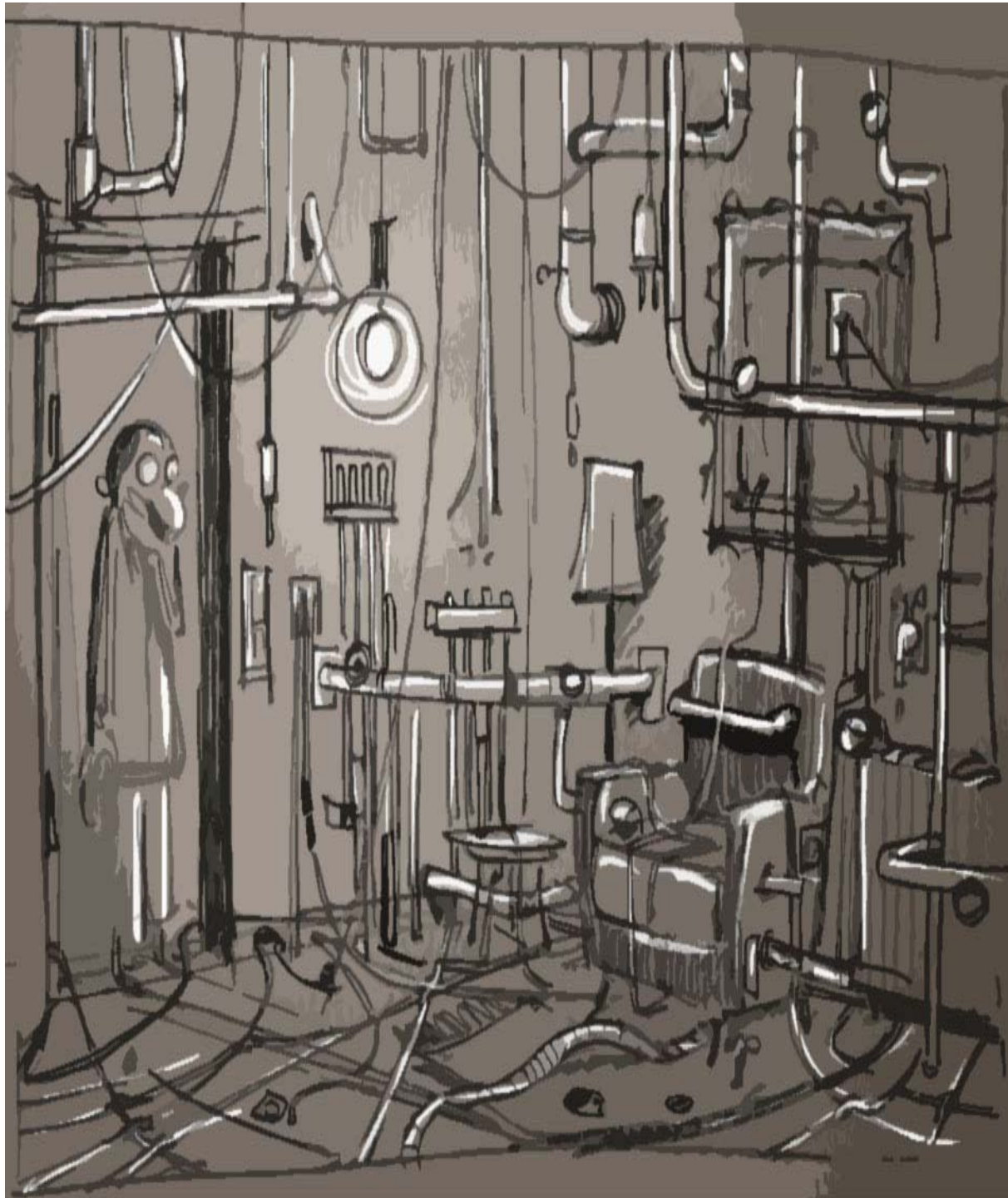
- een begin: de initiatie, het lanceren van een idee, vaak voorafgegaan door een verkenning of scanning ("**initiatie- en verkenningsfase**")
- het diepgaander onderzoek, het ontwikkelen van visies en van strategische en operationele doelstellingen, de projectdefiniëring ("**onderzoeksfase**")
- de projectontwikkeling, de uitwerking van visies en doelstellingen tot één of meerdere plannen ter voorbereiding van de uitvoering ("**planuitwerkingsfase**")
- de effectieve uitvoering van projecten ("**uitvoeringsfase**")
- het beheer ervan, het in stand houden, het zorg dragen voor en evalueren van de realisaties ("**beheerfase**")
- het project en het gevoerde proces evalueren en achterhalen wat goed is verlopen en wat voor verbetering vatbaar is ("**evaluatiefase**")

Elke fase heeft een identieke basisopbouw

- Scope, in- en output
- Organisatie van de samenwerking
 - Tussen interne stadsdiensten
 - Horizontale samenwerking tussen publieke partijen - Tussen stad, OCMW, autonome bedrijven ...
 - Verticale samenwerking tussen publieke partijen – Interbestuurlijke samenwerking
 - Samenwerking met private partners
- Communicatie, participatie en coproductie
- Kwaliteitszorg
- Financiering
- Instrumenten - procedures en tools: ruimtelijk en juridisch

41 stadsprojecten gedocumenteerd via projectfiches

- Elke projectfiche kent dezelfde indeling
 - Partners
 - Contactpersonen
 - websites,
 - Tijdslijn en sleutelmomenten
 - Financiële kengetallen
 - Projectverloop over de vijf fasen
 - Evaluatie en reflectie
 - Publicaties en presentaties
- Materiaal werd aangeleverd door de lokale projectleiders
- Voor elk project worden voorbeelddocumenten geselecteerd die aan de tekst gelinkt worden



**Inspirerende
participatie -
elementen uit 5
stadsprojecten
(als pars pro toto)**

Park Spoor Noord (voormalig spoorwegemplacement) Antwerpen

Naast Informatiepunt en inhoudelijke participatie voor het eerst in Vlaanderen aandacht voor de ruimte zelf.

Wervend programma met als rode draad verleden, heden en toekomst.

- Naar buiten toe zijn het 'leuke activiteiten' die zich richten op wijkbewoners maar ze trekken uitdrukkelijk ook een bovenlokaal publiek aan
- Doelstellingen:
 - Betrokkenheid op ruimtelijke veranderingen vergroten
 - Bijdragen aan imago
 - Locaties of wijken in verandering belichten, in gebruik nemen en zodoende betekenis geven
 - Leefbaarheid en sociale cohesie verhogen



De Scheldekaaien Antwerpen

De kaaien op tafel

- 97 tafelgesprekken van 45 à 90 minuten met maximum 12 personen vinden plaats op verschillende locaties in de stad – samen goed voor 800 deelnemers

Digitale DroomJeKaai-kaart

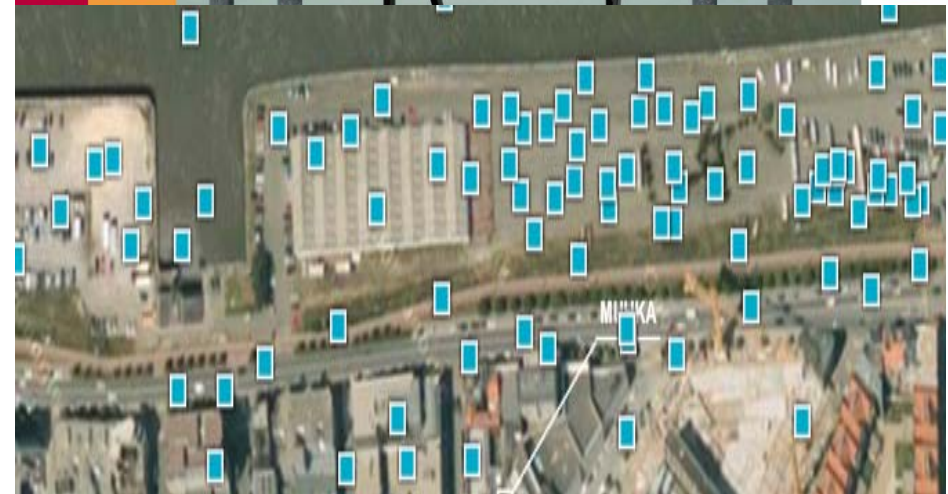
- Op een luchtfoto kon iedereen een eigen idee plaatsen om de ontwerpers van het Kaaiplan te inspireren

De dagen van de Kaaien van 19 – 21 maart 2009

- Symposium voor breed publiek, vertegenwoordigers middenveld, vakpubliek
- 543 aanbevelingen ingedeeld in 18 thema's

Kaailand

- Cultureel programma met als doelstelling dat bewoners en bezoekers via activiteiten de Scheldekaaien verkennen en toeëigenen
- Expo, theatervoorstellingen, wandelingen, architectuurinstallaties,....



Oude Dokken en De Tondelier Gent

Tijdelijke invulling

- Voor veel gebouwen of braakliggende gronden liggen plannen klaar die in ontwikkeling of gedeeltelijke uitvoering zijn - intussen krijgen ze een 'tijdelijke bestemming'.
- [DOK](#) (Oude Dokken)
- [De Site](#) (De Tondelier)



Grote Markt Turnhout

Ideeënwedstrijd

- een open wedstrijd 'Ontwerp Grote Markt' waarbij de voorstellen meer vragen oproepen dan antwoorden werden gegeven. (Volgens jury waren ambities van de stad onvoldoende verwoord en de randvoorwaarden niet scherp geformuleerd)

Tentoonstelling

- Mei tot eind september 2008 over wedstrijd met discussieruimte en projectie van filmbeelden over en voor de nieuwe Grote Markt

Stadsdebat

- 1^{ste} in juni 2008 met als thema 'Welke betekenis heeft de Grote Markt voor de inwoners van Turnhout?'
- 2^{de} in juli 2008 met als doel de randvoorwaarden voor het ontwerp scherper te stellen.

Turnhout Graaft

- In 2010 zorgt publiekswerker voor animatie en communicatie over het archeologisch verhaal. Maart – juni 2010:

Actie en discussie over erfgoed en parkeren





Draaiboek complexe stadsprojecten
www.complexestadsprojecten.be