

The Creative Cities Index - Meting van de creatieve hartslag van: Gent

Een opkomende creatieve stad

1. Het verslag

Introductie

Methodologie en aanpak

Decor

Meting van Gent

Conclusies

Aanbevelingen

2. Bijlage: vragenlijstanalyse

1. Het verslag

Dit verslag is bedoeld als een levend document dat verder moet worden ontwikkeld en verfijnd, waarbij de mensen die geraadpleegd werden in het onderzoek en zij die de bevindingen lezen en ermee werken dit document kunnen blijven ontwikkelen en aanpassen en zodoende een actieplan op te stellen dat uit het werk voortvloeit.

Introductie

Objectief bekeken is het zo dat voor de grote meerderheid van de mensen Gent een geweldige stad is. Het biedt de levenskwaliteit, een gevoel van welzijn en mogelijkheden waarnaar de meeste steden hunkeren. Stad Gent heeft alle basis randvoorwaarden. Ze heeft een rijk en diep cultureel leven. Ze begrijpt de noodzaak om de economische en sociale prioriteiten in evenwicht te brengen. Ze moedigt businessontwikkeling aan en probeert het beste uit de universitaire sector te halen. Ze heeft ook een veelomvattende benadering aangaande ontwikkeling waarvan haar goede sociale werk en participatieve expertise en aanpak moge getuigen. Ongeacht de belangrijke fysieke beperkingen om uit te breiden, heeft Gent opmerkelijk genoeg nog ruimte om te groeien in de buurt van de stadskern en haar nieuwe ontwikkelingen zijn goed bedacht, gericht op gemengd gebruik, beloopbaarheid en slimme oplossingen voor problemen als parkeer gelegenheid. De stad is zich ook ervan bewust dat bedreigingen opdoemen aan de horizon, zoals de langetermijn impact van de wereldwijde financiële crisis of dat haar eigen aantrekkingskracht kan leiden tot dilemma's en problemen voor leefbaarheid in de toekomst. Een voorbeeld ervan is de zeer snelle toevloed van Roma, die een zware belasting zijn voor de stad.

Een reeks van uitzonderlijke omstandigheden maakt de positie van Gent bijzonder. Inderdaad, het is een 'geluksstad'. Vlaanderen is in wezen een semionafhankelijk land en Gent functioneert een beetje als één van zijn

hoofdsteden, met typische hoofdstadinstellingen en -organisaties, zoals het IBBT (Interdisciplinair Instituut voor Breedbandtechnologie) of VIB (Vlaams Instituut voor Biotechnologie), en deze helpen de expertise en het talent in de stad samenbrengen evenals de impact van de grote studentenpopulatie en de voortdurende stroom van nieuw bloed in universiteiten en hogescholen, waarvan velen na hun studies blijven om langdurige inwoners te worden. Gent is in feite een grotere stad dan ze lijkt en Brussel heeft niet de aantrekkingskracht die men zou verwachten - inderdaad, Gent haalt baat van de nabijheid van Brussel daar de hoofdstad werkgelegenheid, een internationaal goed bereikbare luchthaven en andere globale voorzieningen biedt.

Gent kan in zijn geheel worden gezien als *een metropool in zakformaat*, ook al heeft ze nog steeds veel van de aantrekkelijke kenmerken van een kleinere stad. Toch is het de grootte die het stedelijke karakter en de potentieel voor het goede en het slechte bepaalt. Kleiner zijn, kan provincialisme en een gebrek aan stimulatie koesteren. Brussel daarentegen heeft een ondergrondse scène die het kleinere Gent mist. Niettemin is de bijzondere kracht van Gent het feit dat ze *'groot genoeg is om serieus genomen te worden en klein genoeg om dingen mogelijk te maken'*, vooral als haar bestuurders in de openbare, private en maatschappelijke sectoren samenwerken aan het verwezenlijken van de Gentse missie en visie. Een soortgelijke gedachte is zowel op Gent als de missie van de haven toegepast, namelijk dat ze *'groot genoeg is om er mee om te kunnen gaan en klein genoeg om er mee begaan te zijn'*.

Gent is verbazingwekkend één van de meest creatieve steden in Europa, rekening houdend met de omvang en potentieel. Hoewel er nog veel te doen is om haar doel om een 'Scheppende Stad' om te zetten in concrete, zichtbare realiteit, zijn de intentie en vastberadenheid aanwezig. Een groot deel van de basis om naar een meer creatieve stad te evolueren wordt uitgevoerd, zoals de aanpassing van de organisatorische structuren op meer horizontaal en interdisciplinair werken, gedreven door een *administratieve vereenvoudiging*. Bovendien, zijn er veel creatieve projecten in de stad, zoals de prototypefabriek voor biobrandstoffen in de haven en de vestiging van GBEV (Ghent Bio Energy Valley), het culturele initiatief DOK in de buurt van Dampoort; EVA (Ethisch Vegetarisch Alternatief) met zijn *Veggie donderdag* initiatief dat zich wereldwijd aan het verspreiden is, de alternatieve lokatie met haar munt 'Toreke' in de wijk Rabot, het Gentse Living Lab, Timelab, het Gentse Leernetwerk, de initiatieven van de klimaatveranderingsgroep zoals Carrotmob, het Vooruit Kunstenhandvest en groene daken en stadslandbouwprojecten.

Het Gents puntentotaal van 64,41% in onze *Creative City Index* weerspiegelt dit. Gent is samen met Bilbao gerangschikt als één van de hoogste puntentotalen die we tot nu toe hebben aangetroffen. Het is onwaarschijnlijk dat vele andere steden die nog niet beoordeeld zijn betere resultaten gaan behalen.

Methodologie en aanpak

Dit onderzoek is het resultaat van de deelname van Gent in *The Creative Cities Index*, die de polsslag van creativiteit in haar breedste zin meet in de deelnemende steden en biedt in zekere mate criteria aan tussen hen. Het geeft ook de visie op de stad weer die de insiders hebben tegenover die van de buitenstaanders. De insider leeft en voelt zijn stad, maar is misschien te dichtbij om een perspectief te hebben. De buitenstaander kent veel minder details, maar kan opnieuw naar de dingen kijken en ze met andere plaatsen vergelijken.

De beoordeling wordt gemaakt in 10 domeinen:

1. Het politieke en openbare kader
2. Onderscheidbaarheid, diversiteit, vitaliteit en expressie
3. Openheid, tolerantie, participatie en toegankelijkheid
4. Ondernemerschap, exploratie & innovatie
5. Strategisch leiderschap, alertheid en visie
6. Talent en het leren
7. Communicatie, connectiviteit en netwerking
8. De plaats en het plaatsmaken
9. Leefbaarheid en welzijn
10. Professionaliteit en doeltreffendheid

Tot nu toe zijn er zeven *Creative City Index* evaluaties. De eerste was in Bilbao, waar de hele index in de eerste plaats ontwikkeld werd in 2010. De andere steden zijn Oulu in Finland, Freiburg in Duitsland en Canberra, Perth en Fremantle in Australië. Na de individuele domeinbeoordeling in dit rapport werden er een aantal reacties gegeven in vergelijking met een aantal andere steden.

Bij het meten van Gent, beantwoordden 420 burgers met verschillende achtergronden één van onze verschillende vragenlijsten. Daarnaast namen we 85 individuele interviews over een breed spectrum, waaronder: stadsbestuur afdelingen voor strategie, economische zaken, beheer van voorzieningen, ruimtelijke ordening, sociale zaken, cultuur, mobiliteit en milieu; bedrijven; diegenen die werkzaam zijn in de creatieve economie, de haven, de universiteit en andere onderwijsorganen; diegenen die werkzaam zijn op het vlak van interculturele en integratie kwesties in de openbare sector, NGO's, en culturele organisaties. Er werden besprekingen met en over jongeren en senioren gehouden, over de Roma en andere immigranten, over de ondernemingsgeest van Gent in verschillende sectoren, over het leven aan de Universiteit en haar onderzoeken en reputatie, over de stedenbouwkundige plannen en over het karakter van de stad. Er werden bezoeken gebracht aan technologie- en onderzoekparken, het Vredeshuis, musea, het DOK-project, Expeditie, rusthuizen, achterstandswijken en wijken in transformatie evenals stedelijke ontwikkelingsprojecten, zoals Gent Sint-Pieters.

Het puntentotaal in de *Creative Cities Index* wordt berekend met de hulp van een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve methoden. Elk van de 125 vragen uit de vragenlijst wordt met behulp van een reeks van complexe algoritmen en een aantal afwegingscoëfficiënten in percentagepunten omgezet. In alle steden worden exact dezelfde vragen gesteld. De meeste één op één

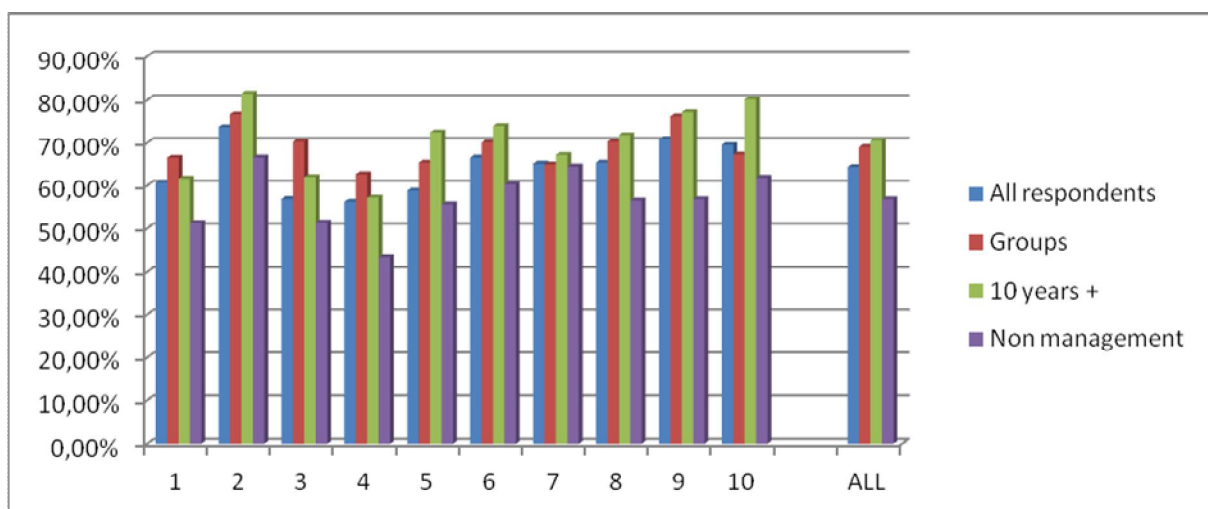
interviews en groepssessies verzochten van de deelnemers een rangschikking per percentage voor elk domein te maken. De externe beoordelaars gebruikten hun onderzoekswerk, vergaderingen, deskresearch en de 80 feitelijke vragen van de enquête beantwoord door stadsambtenaren, om hun eigen oordeel over elk domein opnieuw te vormen en het in percentages weer te geven. Het uiteindelijke puntentotaal is gebaseerd op elk van de tien domeinen waarbij ze allemaal even belangrijk waren.

Het puntentotaal van het *Creative Cities Index* heeft in grote lijnen de volgende betekenis:

90%+	Opmerkelijk
80%+	Uitzonderlijk
70%+	Uitstekend
60%+	Zeer goed
50%+	Goed, maar zou kunnen verbeteren
50%-	Onder het gemiddelde, moet worden verbeterd
40%-	Slecht, aanzienlijke aandacht noodzakelijk
30%-	Zeer slecht

Het totale gemiddelde puntentotaal voor alle domeinen voor Gent bedraagt 64,41% (zeer goed). In het algemeen was het puntentotaal voor Gent voor alle 10 domeinen hoog, op geen enkel vlak had ze minder dan 56%. Het hoogste puntentotaal was voor Onderscheidbaarheid, diversiteit, vitaliteit 73,73% en voor Leefbaarheid & Welzijn 70,92%. Het laagste puntentotaal was voor Ondernemerschap, Exploratie & Innovatie 56,25% en voor Openheid, tolerantie, participatie en toegankelijkheid 56,89%. In het algemeen zijn alle puntentotalen echter positief en met slechts een klein variatie.

Hetzelfde kan worden gezegd wanneer de analyse wordt genomen over verschillende delen van de steekproef. Diegenen die werden ondervraagd in groepen noteerden vaak iets hogere punten, net als diegenen die langer dan 10 jaar in Gent woonden. Nieuwere bewoners scoorden vaak iets lager terwijl de niet-leidinggevende werknemers aanzienlijk lager scoorden. Er was over het algemeen weinig verschil in de resultaten tussen de korte of lange enquêtes. Deze grafiek toont enkele van die verschillen, per domein en in het algemeen



Het interpreteren van de resultaten

Het rapport zelf is een analyse en interpretatie van deze bevindingen. Hoewel het een aantal dingen aangeeft die Gent zo goed als zeker al weet, bevestigt en herwaardeert het verslag ze ook vanuit een extern perspectief. De strategieën, gedetailleerde plannen en lopende initiatieven worden met open ogen bekeken. Bij het trekken van conclusies zijn enkele aanbevelingen en voorstellen conceptueel en hun doel is niet om een nieuwe slagzin maar een manier van denken te bieden die, samen met een aantal specifieke initiatieven en projecten die worden overwogen, de noodzakelijke processen helpen voortdrijven.

De bedoeling van de studie en van het resulterende rapport is om de creativiteitsagenda naar het volgende niveau te tillen en om een kader en routekaart te helpen creëren om het creativiteitsconcept om te zetten naar een realiteit die breed voelbaar en zichtbaar is. Het doel bestaat er ook in om een deel van de desillusie te boven te komen die ontstond bij het lanceren van de Gentse missie om 'een open, solidaire en duurzame stad te zijn' gebaseerd op creativiteit - sommigen vonden dat er te veel beloftes gemaakt werden en er te weinig geleverd werd, dat de kernideeën goed en goed geanalyseerd waren maar dat ze moesten worden vertaald en dat de voordelen niet zichtbaar of meetbaar waren. Zoals bij elk veranderingsproces was er stellingname: sommigen zagen alleen de verstoringen van de verandering, terwijl anderen dachten dat die ideeën een vleugje van bevrijding en vrijheid meebrachten.

Decor

Gent is drastisch veranderd en zijn krachtige transformatie is opmerkelijk. Het is moeilijk om zich in te beelden dat ze tot de jaren 1960 een arme industriële stad was. "Ze rook naar riolen en was lelijk". Vanaf de jaren 1980 heeft een reeks krachtige veranderingen in het beleid, zoals het grotendeels autovrij maken van het centrum, het gevoel van Gent ook veranderd. Tot die tijd 'was fietsen zijn leven in eigen handen nemen'. Deze gedragsverandering heeft een nieuwe sfeer meegebracht. Gent werd omgebouwd tot een wandelstad. "Waar we nu in Gent van houden, was 10 jaar geleden een radicale beslissing". Ook is de culturele omgeving meer open. Deze veranderingen hebben geholpen om op haar bestaande kwaliteiten voort te bouwen en ze te versterken: de karakteristiek historische stedelijke constructie; het belangrijke systeem van middelbare scholen en de Universiteit die snel blijft groeien; de haven en de daaraan verbonden bedrijven gegroepeerd in de omgeving en de bekwaamheid van meeste onderlegde Vlamingen om uitstekend Engels te spreken.

De volgende stap in de strategische evolutie van de stad Gent is haar missie om als een pionier gezien te worden als 'een open, solidaire en duurzame stad' op een creatieve manier. Dit betreft niet alleen het stadsbestuur, maar een bredere intentie om een '**creatief ecosysteem**' aan te moedigen. Om de stad in een creatieve richting te sturen, zijn het ethos en de activiteiten van de drie belangrijkste organisaties in de stad - de **Gemeenteraad**, de **Universiteit** en de **Haven** - van cruciaal belang. Gezien hun macht en invloed, vormen hun houding, regels en stimulansen grotendeels de algemene randvoorwaarden waarbinnen anderen met meer verbeeldingskracht kunnen werken.

Het is moeilijk om in de huidige context creatief te zijn, nu dat alle steden worden geconfronteerd met een paradox die Gent probeert te navigeren. Er is

een sterkere cultuur van risicoaversie in opkomst, terwijl tegelijkertijd meer creativiteit en niet-standaard oplossingen worden geëist. Deze twee logica's creëren een spanning. Een risicocultuur richt zich op het vastleggen en het voorspelbaar maken, terwijl vandaag de dag creativiteit het creëren van een vertrouwensomgeving met weinig verwijtcultuur betekent en waar het verkennen als goed wordt gezien en fouten aanvaard worden. Het creativiteitsparadigma bevordert een gezamenlijke organisatorische omgeving waar iedereen op zijn hoede is voor de mogelijkheden en de nood aan aanpassing en waar de gekregen of formulaire oplossingen getest en op proef gesteld worden. Het impliceert vertrouwen en het ontwikkelen van relaties gebaseerd op het nemen en het delen van verantwoordelijkheden. Sommige afdelingen vinden deze aanpak gemakkelijker uit te voeren, zoals die met betrekking tot strategie, terwijl andere meer operationele afdelingen of die met sterke regels, zoals de ruimtelijke ordening of met goed gefundeerde tradities zoals het onderwijs, deze aanpak als moeilijker ervaren. Toch zijn er interessante mogelijkheden voor afdelingen als ruimtelijke ordening, zoals een verbinding met de culturele sectoren om gezamenlijke initiatieven te ontwikkelen, of het opzetten van ruimtes voor tijdelijk gebruik in Sint-Pieters bij de komst van het nieuwe station.

Gent wordt geconfronteerd met een aantal andere dilemma's en uitdagingen, waaronder de kwestie van *pioniersvoordeel* en -nadeel. Gent wenst op haar reputatie als pionier en op haar creativiteit te vertrouwen om haar op de voorgrond te brengen. Dit is riskanter dan achterblijven en leren van de fouten van anderen. Dit is de reden waarom de huidige **strategie** van Gent voor **internationale verbindingen** van vitaal belang is om in het allerbeste netwerk (Eurocities, het *Similar Cities Network* - Vergelijkbare Stedennetwerk - en de slimme steden groepering). Dit versnelt het leren, zoals aangetoond in de inspiratie die Gent in de e-Bestuurstrategie van Tallinn heeft gevonden. Het kiezen van de juiste partners wordt bepalend en daarom is Gent creatief door 'nee' te zeggen tegen velen die haar benaderen voor samenwerking. Inderdaad, 'nee' zeggen op het juiste moment is een deel van het creatieve proces.

Soms zijn de ideeën die ooit creatief waren aan herziening en wijziging toe. Dit betekent niet dat de oorspronkelijke beslissing slecht was. *Digipolis* was in eerste instantie een creatieve reactie op de toenmalige situatie. Deze moet nu opnieuw beoordeeld worden om dichterbij de 'klant' (de Stad) te staan, om zich beter aan te passen aan het doel van Gentse strategie, en ook voorbereid te zijn om een actieve rol in de open databeweging te spelen.

Met de wereldwijde financiële crisis zal de vraag naar sociale innovaties toenemen, onder meer door herinnerd te worden door vrijwilligersgroepen dat creatieve stedelijke ideeën met de tijd oude ideeën worden, waarvan de relevantie opnieuw moet worden erkend. De opkomst van de participatiebeweging en vrijwilligerswerk is deels een poging om de verbroken sociale banden te herstellen die verbroken werden met de stijging van de mobiliteit in de laatste 50 jaar en toen de welvaartsstaat de functies overnam die voorheen familie, vrienden en verenigingen uitvoerden. Uit een enquête onder senioren in Gent bleek bijvoorbeeld dat meer **dan 20% wenst als vrijwilliger te werken**. Enkel bij het OCMW en het rusthuizennetwerk zijn er bijvoorbeeld 960 vrijwilligers. Vergelijkbaar bewijs kan worden gevonden in de activiteiten van Gentse groepen voor sociale media, wiens ethos van delen en

van cocreatie gebaseerd is op gelijkaardige principes van samenwerking en het geven van gratis arbeid.

Inderdaad, de algemene creatieve taak is om mee te werken en om een aantal van deze systemische dilemma's te overwinnen.

Karakter

Het is ook belangrijk om zich af te vragen op welke manier Gents karakter de fantasie en creativiteit bevordert. Karakter wordt gevormd door plaats, topografie, geschiedenis, economische omstandigheden en de locatie - deze bepalen de cultuur en de persoonlijkheid van een stad. Het bepaalt devooruitzichten zoals die zijn gegrift in de psyche, gedrag, zelfinzicht en identiteit. Gent heeft een rebelse karaktertrek en is trots op haar rebelse geschiedenis. Ze heeft een uitgesproken mening, ze is een beetje koppig, kritisch tegenover anderen en zichzelf. Ze is eerlijk. Ze is een pionier. In lijn met deze antagonistische natuur is een gevoel van bescheidenheid en afkeer van pronkers. Ze is op haar hoede voor hypes. Door deze bescheidenheid voelen de buitenstaanders zich goed. Ze is eerlijk en betrokken. De som van deze kwaliteiten maakt ze eigenzinnig en brengt een zachtheid, een ironische aard, ze kan grappig zijn en staat met beide benen op de grond. Belangrijk is dat Gentenaren trots zijn op hun stad.

De leergierige kritische benadering geassocieerd met Gent is een voorwaarde om fantasierijk te worden en blijven. Plaatsen, zoals Vlaanderen, die hun identiteit moesten bevestigen en verdedigen, zijn vaak zeer distinctief. De wereld, daarentegen, is schreeuwerig over zichzelf. Dit kan leiden tot een hype. Dit gaat in tegen de stroom van het Gentse karakter.

Meting van Gent

Hieronder wordt de samenvatting van de resultaten van de beoordeling binnen elk van de domeinen weergegeven. Algemeen scoort Gent zeer hoog (64,41%) - ze is al een creatieve plek, maar de studie wijst op aandachtsgebieden en verbetering. Dat puntentotaal bestaat uit de *interne evaluatie* van 63,99% en de externe evaluatie van 66,70%. Momenteel werd de externe evaluatie enkel uitgevoerd door ons – Na verloop van tijd zouden extra externe beoordelaars moet worden gevraagd om te evalueren en hun resultaten hier in correlatie te geven.

1. Politiek en openbaar kader 60,73%

Dit domein heeft betrekking tot de openbare instellingen, het politieke leven, de overheid en bestuur, en het openbaar bestuur. In een ideale creatieve plaats zouden deze instellingen schraal maar pro-actief, ethisch, transparant, toegankelijk en gelegenheidsgevend moeten zijn. Structuren zijn horizontaal en coöperatief en departementale lijnen zijn dun gezaaid. Personeel in de openbare sector is zeer gemotiveerd en er zijn sterke banden met de privésector.

Gent is de moeilijke uitdaging aangegaan om haar openbaar kader en modus operandi te ontwikkelen van een verticaal traject naar een meer horizontale manier van werken en naar meer taakgerichte leveringsystemen. Ze probeert een nieuwe organisatiegeest te vestigen die open staat voor niet-standaard oplossingen, die zelfregulering stimuleert en bereid is om processen en

procedures opnieuw te beoordelen indien en wanneer nodig. Deze meer flexibele werkmethode krijgt wat weerstand omdat de oudere gewoonten ingeworteld zijn en het nieuwe systeem de traditionele communicatietrajecten in twijfel trekt. Bovendien zijn de voordelen ervan nog niet duidelijk voor iedereen. Toch is deze score ruim boven het gemiddelde van andere steden; inderdaad, de externe beoordeling rangschikt dit domein voor Gent aanzienlijk hoger, op 70%, en dat is ook terecht.

In Gent:

- De stad neemt nieuwe processen en manieren van werken aan gericht op efficiëntie, creativiteit, het stimuleren van de nieuwe economie, transparantie en integratie. Ze is enthousiast over het verlagen van de bureaucratie en om haar medewerkers te machtigen en neemt maatregelen om dit te doen.
- Veel ambtenaren zijn relatief jong en inderdaad trots om voor hun stad te werken en willen de dingen zien gebeuren, ongeacht de afdeling waarin ze werken. De medewerkers in de meer strategische afdelingen en die hoger op de bestuurlijke ladder zijn echter meer gemotiveerd dan anderen.
- De mensen hebben in het algemeen vrij veel vertrouwen in het stadsbestuur, hoewel er mensen zijn die het gevoel hebben dat er nog te veel bureaucratie is.
- De rol van de burgemeester is goed geïmplementeerd en indrukwekkend in zijn alomvattendheid, toegankelijkheid, dynamiek en persoonlijke betrokkenheid.
- Op het politiek gebied stimuleert de coalitie openheid, maar kan het ook de besluitvorming en duidelijkheid belemmeren. Men ondervindt de moeilijkheden overal waar de politiek de facto een korte termijnagenda heeft.
- Er bestaat ook zoiets als al de juiste dingen zeggen maar die niet uitvoeren, of zoiets als akkoord gaan met de wijzigingen maar dan gewoon zijn eigen ding doen. Verandering is natuurlijk vaak beangstigend en vooral wanneer het veel extra werk lijkt en geen extra budgetten meebrengt. In sommige gevallen ontbreekt ook het klassieke *samendenken*, waarbij veel afdelingen niet mee aan boord stappen met de belangrijkste strategieën die vitaal van hen afhankelijk zijn of hun betrokkenheid nodig hebben. Soms worden de kernideeën, zoals de gevolgen van klimaatneutraal 2050, niet uitgevoerd op een geïntegreerde manier. Stedelijke ontwikkeling en mobiliteit vermelden 2050 niet.
- De ontwikkeling van een e-strategie kent enige successen, zoals de PRINS en het LivingLab experiment. Toch zijn er nieuwe uitdagingen, zoals deel uitmaken van de open databeweging. Dit past bij de Gentse missie aangaande inclusie en de noodzaak om de rol van Digipolis opnieuw te definiëren.
- Havenautoriteiten, als openbaar orgaan, geven een uitstekend voorbeeld van 'naar de eigen regels leven' in de zin van de nieuwe agenda, zowel in hun nieuwe opvatting van wat een haven is en hoe ze de haven strategisch besturen evenals hun ligging in een klimaatneutraal gebouw.
- Een deel van de Gentse missie voor creativiteit is het verkennen van hoe slimme oplossingen kunnen worden ontwikkeld, vooral op het gebied van engagement. Ze is ook van bewust dat 'slim' meer betekent dan slimme ICT-toepassingen.

- Openbare aanbesteding begint slimmer te worden gebruikt om hun groene missie en ethische standpunten te helpen sturen. Het is een gebied waarvoor de afdeling van facilitair management wordt geprezen ondanks de kritiek dat inkoop en het onderhoud te centraal georganiseerd zouden zijn en dat het tot inefficiënties leidt.
- De stad is samen met Antwerpen ongunstig beoordeeld op het vlak van regeltjes, vooral op het domein van vergunningen of kleine uitgaven. Dit bemoeilijkt zaken onnodig.
- Het is algemeen geweten dat België en Vlaanderen oververtegenwoordigd zijn en dit heeft een negatieve invloed op een deel van de Gentse initiatieven om dingen te vereenvoudigen.
- Een zeer positief punt dat in onze ervaring tot nu toe ongebruikelijk is, is dat onze enquête onthult dat de politici en ambtenaren in Gent het vertrouwen van de meerderheid van de belangrijkste economische actoren in de stad hebben gekregen.

2. Onderscheidbaarheid, diversiteit, vitaliteit en expressie 73,73%

In een creatieve plaats is er een duidelijke identiteit en dynamiek. Burgers zijn zelfverzekerd en trots, maar tegelijk gevoelig en open, inclusief en open voor buitenstaanders en invloeden van buitenaf. Het culturele aanbod is breed en verwelkomt debat en kritisch denken. De kunsten zijn dynamisch en van hoge kwaliteit maar ook experimenteel en grensverleggend. Het is een ontwerpbewuste omgeving waarin de creatieve industrie zich ontplooit, met veel onafhankelijke winkels, de ketencultuur is in de minderheid, de kleinhandel aantrekkelijk en bijzonder.

Door de geschiedenis heen heeft Gent steeds opnieuw haar identiteit moeten bevestigen en dit versterkt haar karakter. De gelaagde, grotendeels historische stedelijke structuur straalt de glans der eeuwen uit en dit verheft alle activiteiten die plaatsvinden in dit decor waardoor ze het gevoel geven zinvol en onderscheidend te zijn. Haar culturele scène is veelzijdig en gevarieerd en veel belangrijke culturele figuren wonen in de stad. De uitdaging is om de 19e eeuwse gordel en de nieuwe ontwikkelingen de indruk te geven dat ze vol karakter zijn. De slogan 'zoveel stad' herinnert ons eraan dat aangezien haar grootte ze meer biedt dan men zou verwachten. De impact van studenten is aanzienlijk in die zin dat ze met de nieuwe ideeën en projecten het Gentse ecosysteem voeden. Toch is de uiting van Gentse diversiteit minder zichtbaar naar buiten toe dan het zou moeten zijn en dit kan de lagere externe beoordeling verklaren (65%).

In Gent is er:

- Een sterke identiteit en dynamiek.
- Een goede debatacultuur - de stijl van de Raadkamer bijvoorbeeld weerspiegelt dit vrij goed.
- Gent is grotendeels geliefd bij de burgers die trots zijn op wat ze zijn in plaats van anderen na te doen.
- De meesten zien Gent als een zeer interessante plek om er te wonen, werken of ze te bezoeken.
- In veel opzichten is Gent een creatief middelpunt, maar met een smalle focus: ofwel puur cultuur en traditionele kunsten ofwel ICT.

- Een enorme concentratie van kunstenaars en onderwijsinstellingen, maar velen denken dat deze niet goed gebruikt of benut wordt.
- Een ontwikkelde infrastructuur van musea, galerieën en schouwburgen, groter dan men zou verwachten van een stad de grootte van Gent. Ook meer Vlaamse hoofdzetels dan verwacht.
- Terwijl de kunstwereld sterk ontwikkeld en actief is, is die relatief traditioneel ingesteld in de zin dat verschillende disciplines niet met elkaar verbonden zijn, zoals bij gezondheid, wetenschap en kunst of sociale zaken of het mengen van het commerciële en niet-commerciële.
- De focus op de creatieve economie is wat laat gekomen en er valt veel in te halen om de zachte infrastructuur te helpen groeien en om de productieketen te vervolledigen. Digitale creativiteit is in opkomst, maar een belangrijk zwak punt is het ontwerp in al zijn vormen. Design is de cruciale discipline om creativiteit, innovatie en producten te combineren. In deze zin is Gent geen *scheppende stad*.
- Design betekent hier gebruik maken van de gevoeligheid van de ontwerper om ideeën in de praktijk te brengen door zich op uitvoerbare business strategieën en mogelijkheden te richten. Alleen met deze nadruk kan de creatieve economische sector in Gent sterk zijn. Het toepassingsgebied is breed waaronder ook dienstenontwerp.
- Potentieel voor het gebruiken van bepaalde reeds bestaande thema's: het groen, vegetarisme, muziek en vernieuwende bedrijven in niet-cultureel gebied.
- Het nieuwe stijlproject van de futuristische bibliotheek *De Waalse Krook* is een moedige beslissing en moedig initiatief. Het was gedurfd om zich tegen nog een winkelcentrum te verzetten dat weinig zou hebben toegevoegd aan het aanbod van Gent.
- Tegelijkertijd is het Gentse winkelaanbod gevarieerd met een goede mix van trendy winkels en een relatief groot aantal onafhankelijke en karakteristieke winkels.

3. Openheid, tolerantie, participatie en toegankelijkheid 56,89%

Een creatieve plaats is ruimdenkend en gastvrij en als gevolg daarvan hebben veel mensen met uiteenlopende achtergronden daar hun thuis gevonden. Openheid doordringt de manier waarop de maatschappij werkt, door een stimulerende omgeving te creëren en mogelijk te maken, waar kansen worden bevorderd en waar het makkelijker is om projecten te starten. Deze houding wordt weerspiegeld in de uitnodigende werkmanier van de voorzieningen.

Ondanks haar antagonistische aard, zorgt het Gentse rechtvaardige karakter ervoor dat de stad meer open dan gesloten is. In het industriële verleden was ze enkel een succes vanwege de toestroom van immigranten. Soms was ze een toevluchtsoord voor vrijdenkers, wat vandaag nog wordt geïllustreerd door de universiteit die als eerste pluralistisch werd, de status die ze vurig verdedigt en die nog steeds ruimdenkende karakters aantrekt. Gent is de enige grotere stad in Vlaanderen die zich tot nu toe verzetten tegen de meer nationalistische politieke partijen. Hoewel dit één van de laagst scorende domeinen is, blijft dit toch een relatief goed resultaat.

In Gent:

- Ze is open, maar niet kosmopolitisch - de zichtbare Gentse bevolking is grotendeels wit en westers. Zelfs de grote Turkse gemeenschap is tamelijk op zichzelf en afgescheiden, maar blijkbaar ook erg blij met Gent en ze zien dit niet als gettovorming.
- Gent is open en gastvrij - misschien zelfs te veel. De meest recente toestroom van de Romabevolking is in wezen haar enige immigratieprobleem, en dit vraagt een oplossing op het niveau van Europa. Het is een ernstig probleem en paradoxaal genoeg wordt juist de openheid die het probleem mogelijk maakte op het spel gezet. Het kan zijn dat men *streng maar rechtvaardig* moet toepassen om die openheid te beschermen - het kan nodig zijn om grenzen te bepalen.
- Gentse diversiteit is een beetje onzichtbaar, vooral in het centrum van de stad (als een bijzonder goed voorbeeld, het centrum tijdens de Nacht van de Musea). Roma bedelaars zijn bijna de enige zichtbare weergave van de diversiteit hier.
- Ook is de personeelsbezetting in het stadsbestuur geen afspiegeling van de diversiteit. Een probleem hierbij is dat het verkrijgen van een interessante baan in de stad een diploma vereist; maar om culturele redenen worden die immigranten met een diploma sneller een ondernemer dan gemeenteambtenaar.
- De aanwezigheid van een politieke coalitie dwingt in zekere mate een bepaalde openheid op politici.
- Het *Vredeshuis programma*, één van de activiteiten van onafhankelijke organisaties, benadrukt de toewijding tot wederzijds begrip en bevordert respect voor anderen en voor verschillen.
- Het straatnamen bepalingssysteem van de stad weerspiegelt symbolisch de inclusieve benadering, (bijvoorbeeld De Zonder Haat Straat en Kinderrechtenplein).
- De goed ontwikkelde consultatiemechanismen, klankborden en forums voor belanghebbenden weerspiegelen een luisterende houding. Een interessant voorbeeld is dat van de kinderadviesraad voor klimaat.

4. Ondernemerschap, exploratie en innovatie 56,25%

Een creatieve plaats is een plaats waar ondernemers zich thuis voelen, waar een idee vrij snel werkelijkheid kan worden. Het is een plaats waar je fouten kunt maken en waar je niet te streng beoordeeld wordt. Er bestaan uitgebreide ondersteuningssystemen van advies tot de toegang tot financiering en risicokapitaal. Er is een hoger dan gemiddeld niveau van innovatie en R & D [onderzoek en ontwikkeling] en de plaats staat bekend om zijn designgerichte karakteristieke producten en diensten. De creatieve industrieën spelen een belangrijke rol.

Dit domein heeft een van de lagere scores, maar toch zijn er positieve aspecten, en de externe evaluatie geeft inderdaad een hoger score van 61%. Dat ze lager scoort dan in andere gebieden is deels te wijten aan de historisch grote industriële bedrijvenstructuur, nog steeds zichtbaar in Volvo en Mittal, die de mogelijkheden om een ondernemende cultuur van kleine en middelgrote ondernemingen te verankeren lijkt tegen te gaan. Ook de universiteit, waarvan de dominante positie en macht uiteraard positief zijn, staat niet bekend als een ondernemende entiteit of rolmodel voor onderneming. De derde sterke as van Gent is het culturele domein en dit maakt ze meer een kunstestad dan een

ontwerpgerichte stad, zoals Kortrijk of Eindhoven. Een ontwerpcultuur stimuleert het verband tussen artistieke creativiteit en toegepaste innovatie en dit is het belangrijkste zwakke punt van Gent en een ontbrekende schakel in het benutten van de economische waarde van zijn talenten. Het gaat om het *ontwerpendenken* op een bepaald niveau zoals te zien is in Apple producten, een combinatie van functionaliteit en sensualiteit waardoor men wenselijkheid schept, maar op een ander niveau het uitbreiden naar een manier van denken buiten het normale gegeven ontwerpgebied: herbepalen van ziekenhuizen en openbare voorzieningen, zoals voor het eerst begonnen door het bedrijf IDEO, of zoals in Umea in Zweden aan de ontwerpafdeling van haar universiteit vragen om de 40 belangrijkste openbare diensten opnieuw te beoordelen vanuit ontwerp perspectief. Toch is het stadsbestuur steeds meer ondernemend, voortdurend op zoek naar kansen en verbindingen en het aantrekken van nieuwe ideeën. De sector zonder winst oogmerk is deels fantasierijk, maar is dit in mindere mate in sommige gebieden met sociale behoeftes, en deze sector zou misschien kunnen leren van projecten zoals het programma *Oma inhuren* in Berlijn waarbij senioren geen probleem meer zijn maar een aanwinst.

In plaats van om de grootte te strijden, kan Gent om pioniersgeest strijden.

In Gent:

- Gent heeft een geschiedenis van voortrekkers, van haar pogingen om haar eigen systeem van regels te creëren tijdens de regering van Karel V, een soort van proto-democratie, tot de prestaties van haar Nobelprijswinnaars. Vandaag is Cambio één van de eerste carsharing programma's in België, de Open Databeweging was een primeur voor Gent, net als TimeLab. Campo is een voorbeeld van pionierswerk uit het culturele gebied, waarvan de innovatieve geest de mogelijkheid geeft om klein te zijn, met lokaal relevantie, maar met een globale resonantie. EVA's Donderdag Veggiedag is in Gent begonnen en is daar ook gevestigd, maar is een wereldwijd succes geworden (op zichzelf al aanzienlijke publiciteit voor Gent).
- Er zijn sterke industrieën doorheen het economische spectrum en men is goed op de hoogte van nieuwe trends en technologieën waarbij veel traditionele industrieën zich richten op de toekomst (bijvoorbeeld Trevi).
- Gent is het middelpunt van de Belgische digitale industrie en er zijn veel aanwezige ondernemende initiatieven aan alle uiteinden van het spectrum. Dit is een zeer sterk economisch positief punt voor de stad.
- De haven van Gent is toonaangevend wat betreft het plaatsen van kwaliteit vóór kwantiteit, met een scherp inzicht in de echte wereld en concurrerende locaties.
- Clusters nemen vorm aan in het Tech Park, voortdurend aangevuld door afgestudeerden van de universiteit, met een aantal vroege successen maar de faciliteiten ontbreken en zijn nogal onaangenaam - een fatsoenlijk restaurant en een aantal mogelijkheden om te winkelen zouden helpen, maar dat bereiken wordt bemoeilijkt door het bouwregels. De bedrijfsterreinen zijn allemaal terecht op zoek naar enig gevoel van stedelijkheid.
- De groene agenda is voelbaar met veel initiatieven die nu op touw worden gezet. Onderdelen van het regelgevend kader worden echter door

Vlaanderen bepaald dat minder progressief is op het gebied van vergroening in het algemeen.

- Het Bio Energy Valley-initiatief is indrukwekkend, gezien de moeilijkheid om concurrenten gelijk te stemmen voor gezamenlijke doelen. Het prototype van een biobrandstoffencentrale is belangrijk.
- Web Valley is meer een conceptueel idee dan een realiteit, maar kan een nuttig marketingapparaat worden om een reputatie op te bouwen.
- De digitale creatievelingen blijven een micro-sector, maar één met kracht, en dit is belangrijker dan de omvang gezien de co-creatie en het delen van ethos.
- De enquêtedeelnemers klaagden als voornaamste probleem over een gebrek aan een open regelgevend kader voor het bedrijfsleven en de moeilijkheden voor het bedrijfsleven in het belastingstelsel en onbeduidende bureaucratie.
- Er zijn systemen en financiering voor ondernemers, ook op de universiteit, waar men gebruik kan van maken, maar de voorziening lijkt eerder lukraak, willekeurig en ongecoördineerd. Er bestaat misschien een mogelijkheid om de bestaande middelen te kanaliseren in een soort van business unit die advies geeft doorheen alle sectoren.
- Er zijn stemmen die beweren dat er een subsidiementaliteit aanwezig is bij potentiële zaakoprichters (in plaats van op zoek te gaan naar investeerders).
- Net zoals op de meeste plaatsen op dit moment, is het bankwezen niet voldoende afgestemd op de behoeften van de vele zaakoprichters of kleine lifestyle bedrijven die niettemin een belangrijk onderdeel van de economische mix vormen. Ze bevinden zich vaak binnen de culturele industrie en de schaal van bedrijfsbankieren en aanpak is niet goed op hen afgestemd.
- In bepaalde mate is Gent ondernemend en innovatief en een goede plek voor business: hoge breedbandsnelheden, de beschikbaarheid van ondernemingskapitaal, snel opzetten van een nieuwe business, enz. Maar dit staat in contrast met het ontbreken van richtinggeven voor nieuwe bedrijven en extreme complexiteit van de belastingdienst (dit laatste is niet in eigen beheer van Gent natuurlijk).

5. **Strategisch leiderschap, alertheid en visie 58,86%**
In een creatieve plek zijn er dynamische en toekomstgerichte kwaliteitsmensen in elke sector die een sterke visie betreffende de plek hebben. De huidige trends en opkomende ontwikkelingen worden snel opgemerkt (op dit moment zou de groene agenda daar een perfect voorbeeld van zijn). De leidinggevende stijl is duidelijk inspirerend en in staat om te delegeren en anderen aan te zetten. Het denken is strategisch en toekomstgericht. Er zijn goede mechanismen om informatie te verzamelen over de beste praktijken en innovatieve oplossingen uit de hele wereld.

Leiderschap kan gewoon, innovatief of visionair zijn. Bij het eerste worden de wensen of behoeften van de groep simpelweg geleid. Een innovatief leider stelt omstandigheden in vraag om de verborgen behoeften te vinden, waarbij frisse inzichten in nieuwe gebieden worden gebracht. Visionaire leiders daarentegen benutten de kracht van volledig nieuwe ideeën en gaan verder dan het alledaagse debat door het te koesteren in een meeslepend verhaal. Zulke

verhalen dragen ertoe bij om elders leiderschap aan te moedigen - in openbare, bedrijfs- en vrijwilligersorganisaties van alle soorten en draagt zo bij tot de verwezenlijking van een wijdverspreide verandering in plaats van te focussen op sectionele of persoonlijke belangen. Gent volgt dit traject, maar moet de verwachte resultaten en hoe een 'scheppende stad' eruit ziet en voelt, wat de voordelen ervan zijn en waarom het dringend is beter verduidelijken. Deze visie, de 'open, solidaire, duurzame stad', is geen verzameling van losse projecten voor stedelijke ontwikkeling, maar de getransformeerde stad zelf is het project. Dit duidelijk maken is de moeilijkste fase van organisatorische transformatie, maar het scheidt het noodzakelijke platform om op te handelen.

Dat de externe beoordeling voor dit domein veel hoger (71%) was, was grotendeels dankzij het belangrijke leiderschap en dynamiek van de gemeenteraad, de visie van de havenauthoriteiten, bepaalde aspecten van de universiteit en de flexibiliteit tentoongesteld binnen de verschillende micro-economische sectoren, in vergelijking met andere steden.

In Gent:

- Mensen hebben het gevoel dat er een duidelijke visie is voor de toekomst, dat er een bewustzijn is betreffende nieuwe problemen en dat er een sterk leiderschap is op een aantal gebieden.
- De gemeenteraad toont een sterk leiderschap in haar beslissingen en beleidsvorming en bij de planning en uitvoering van een radicaal veranderd Gent voor de toekomst. Dit is voor een deel terug te vinden in de talloze grote bouwprojecten, hetzij gepland of reeds in uitvoering, waarvan velen de aspecten van het leven en werken in Gent aanzienlijk zullen veranderen.
- Er is een sterk *going for it* gevoel in Gent, een deelnemer gaf als commentaar "zelfs als de regels het verbieden dan vinden we een manier om het te doen".
- Echter, sommige streefcijfers of doelstellingen door de stad voorgesteld lijken niet realistisch te zijn - dit klinkt misschien goed, maar werkt in feite creatiefremmend en contra-productief. Bijvoorbeeld, ofwel ga je echt voor klimaatneutraliteit in 2050 ofwel niet.
- Binnen de gemeenteraadadministratie is er een probleem met thema's die meerdere afdelingen aangaan, zoals de internationale samenwerking en de groene agenda. Of deze afdeling per afdeling of binnen een gespecialiseerde afdeling worden behandeld is omstreden. Er moet hier meer werk worden gedaan zodat dat een nieuw evenwicht wordt gevonden dat bevredigend is voor alle partijen. Voorkomen van dubbel werk is de sleutel (bijvoorbeeld, er zijn blijkbaar vijf verschillende e-learning initiatieven) en ongeacht welke oplossing er wordt goedgekeurd is een duidelijk communicatieprotocol voor deze initiatieven essentieel.
- De grootte van Gent kan een beperkende factor zijn voor het vermogen om strategisch te leiden. Multinationals als Mittal en Volvo zouden meer geneigd kunnen zijn om te luisteren naar de nationale of Europese strategieën dan die van de gemeente.
- Gent heeft vele nationale organisaties, bedrijven en NGO's gevestigd in de stad die vaak een sterk leiderschap creëren en visie verstrekken. Deze bevatten veel bottom-up organisaties en projecten, zoals EVA en Timelab.

Grote bedrijven vertonen ook leiderschap, zoals Mittal via zijn groene metalenproject en bijbehorend ondernemingskapitaalfonds.

- De drie grote instanties stad, universiteit en haven hebben nood aan een versteviging van hun afstemming, collaboratie en samenwerking. Sommigen zeggen dat ze de neiging hebben om in hun eigen vacuüm te werken. Een goed voorbeeld van gezamenlijk werken in Gent is dat van GBEV (Ghent Bio Energy Valley), dat erin geslaagd is om een groepsdynamiek te creëren waarbij niemand wilde uitgesloten worden.
- Tech Transfer wordt nu serieus genomen door de universiteit, maar het kan ook veel dynamischer en verreikender. Bijvoorbeeld, Leuven, die het proces al veel eerder begon, genereert nu aanzienlijke inkomsten uit IP als gevolg.
- De onroerende goederensector is over het algemeen een volger in plaats van een leider: de openbare sector moet de weg tonen, vooral op het gebied van groene gebouwen.
- Het 'opknappen' concept is in potentie zeer sterk als een strategische idee, hoewel het woord onhandig is gebruikt.
- Er is niet echt een observerende eenheid in Gent die op zoek gaat naar de huidige trends. Als potentiële leider moet het zich vergelijken met de besten.

6. Talent en het leren 66,59%

Een creatieve plek waardeert leren en kennis. Alle talenten worden gekoesterd, gestimuleerd, bevorderd, beloond en gevierd. Er is een diversiteit aan leermogelijkheden met mogelijkheden voor mensen om naar niveaus op te klimmen. Men leert basisvaardigheden aan en er zijn excellentiecentra die wereldwijd worden erkend. Er is trots in het onderwijs en de onderwijsinstellingen streven ernaar om de beste te zijn in hun vakgebied. De steeds veranderende curricula zijn afgestemd op de behoeften van het bedrijfsleven. Dit systeem groeit en onderhoudt talent, en is ook een tweerichtingenstroom die dat talent in het buitenland plaatst waar nodig en andere vaardigheden invoert als dat nodig is.

Het belang van de universiteit en het middelbare schoolsysteem voor Gent kan niet genoeg benadrukt worden, de talentenstroom en levensader die Gent voortdurend voorziet en die enorm bijdraagt aan de stad. Toch lijkt de organisatiecultuur van de universiteit een beetje ouderwets. Het is faculteitgedreven en heeft belangrijke prestatie-indicatoren en uitvoerdoelstellingen die ingaan tegen de cross-disciplinaire werkenethos, die nu steeds meer vereist is. Een centrale vraag blijft: werkt de universiteit meer voor zichzelf of voor de stad waarin het ingebed is?

In Gent:

- Onderwijs op alle niveaus wordt zeer gewaardeerd, er is een zeer grote studentenpopulatie en het behoud van studenten na het afstuderen is zeer hoog. Hogere onderwijsmogelijkheden staan centraal en de universiteit is bijna verdubbeld in omvang sinds 1994. Er is echter geen keuze en kosten zijn minimaal - er bestaat een risico dat de wereldwijde financiële crisis hier invloed op zal hebben.

- Gents vermogen om talent aan te trekken en te behouden en om een scala aan mogelijkheden te bieden voor het gebruik van dat talent getuigt van haar creativiteit en hernieuwt het inderdaad.
- Gent heeft een aantal duidelijke specialisaties in het tertiair onderwijs, voornamelijk in de wetenschappen (nano-fotonica, bio- en leefwetenschappen, neuro-wetenschap), maar ook in de muziek (het bekende Conservatorium). Maar het is op geen enkel vlak een volledig aanbod. Design-gerelateerde disciplines lijken zwak, ook al is er een Design Museum.
- Innovatie is duidelijk in sommige gebieden, bijvoorbeeld in het onderricht van de nieuwe bio-economie, de combinatie van de disciplines en de dynamiek van biologie en economie.
- Er zijn een aantal goede programma's om de overgangsideeën uit de universiteit te helpen, zoals het gevarieerde aanbod van de Tech Transfer-afdeling gericht op verschillende ambitieschalen met inbegrip van haar ondernemersprogramma voor studenten. Maar er is meer nodig. De Vlerick Leuven Gent Management School en Gent Business School lijken de ethos van de universiteit niet te hebben beïnvloed. Misschien is er meer samenwerking nodig.
- Het Gent Big in Creativity (Gent BC) project is in principe een goed idee. Toch was er commentaar dat het niet voldoende aansluit bij elke relevante groep in de buitenwereld, zoals het bevorderen van sociale innovatie in de gemeenschap.
- Men zou van een stad met het formaat van Gent meer creatieve en gedurfde onderrichtsideeën verwachten, vooral in scholen, met projecten zoals die elders worden ondernomen zoals samenwerken over de veiligheid met brandweerbrigades of het leren over geografie met reisbureaus.
- De onderwijsinstellingen moeten toekomstgericht en flexibel zijn, en ze moeten beter ontwikkelde en formelere banden onderling en met de niet-educatieve wereld aanleggen. Er is een tendens om in zichzelf gekeerd te zijn en niet betrokken te zijn buiten de ivoren toren van de academische wereld. Het Form gebouw, dat intern misschien goed werkt, zegt effectief 'nee' tegen de externe openbare omgeving. Het geeft emblematisch weer dat de universiteit binnen haar eigen wereld werkt zonder enige verantwoordelijkheid voor de externe openbare omgeving.
- De aanwezigheid van organisaties zoals IBBT en VIB creëren een aanwinst van talent in plaats van een afvoer ervan - ze helpen Gent om uitstekend te zijn in het aanmoedigen, het aantrekken en behouden van talent. IBBT heeft nu besloten om te verhuizen binnen de stedelijke cultuur van Gent in de Waalse Krook, wat verder waarde zal toevoegen aan die nieuwe ontwikkeling en het voorsel afwijst van de universiteit om het buitenliggende Tech Park te gebruiken.

7. Communicatie, connectiviteit en netwerken 65,16%

Een creatieve plek is goed intern en extern, fysiek en virtueel verbonden. Het is gemakkelijk om zicht te verplaatsen en getto's zijn zeldzaam. Sociale mobiliteit is beter mogelijk. Er zijn hoogwaardige openbare vervoerssystemen. Het heeft een geavanceerde IT-en communicatie-infrastructuur. De bevolking verplaatst zich in binnen-en buitenland door gebruik te maken van de uitstekende spoor-en luchtvaartdiensten die ook een toegangspoort vormen voor het ontvangen van buitenstaanders. Spreken van vreemde talen is gewoonteged. Business to business en cross-sectorale verbindingen werken goed, er zijn clusters, hubs, focal points en kennisuitwisseling. De plaats is naar buiten toe gericht en maakt contact op alle niveaus in het buitenland, wat joint ventures, onderzoeksprojecten, productontwikkeling en burgerlijke partnerschappen creeert.

Communicatie is deels het vertellen van verhalen. Het nieuwe verhaal van Gent moet haar meerdere lagen weerspiegelen en geen slogan zijn. Etiketten en bijnamen hebben de neiging om te komen en gaan. Van zodra Gent een stad van kennis en cultuur was, is het zo gebeven. Gent kan nu 'zoveel stad' zijn, maar een rijkere omschrijving is dat het 'een verlichte stad' is. Dit kan een meer complex proces sturen. Het gaat minder over merken en meer over het bouwen van directe associaties en een reputatie voor de bereikte resultaten. De interessantere uitdaging is om netwerken van mensen op te bouwen die willen worden betrokken bij en geven om Gent en het niet gebruiken als een vertoning maar ook willen helpen de toekomst dynamisch op te bouwen - om iets terug te geven en om kritische vrienden en vertegenwoordigers te worden. Branding kan schade veroorzaken aan een plaats door die vrijwel op te sluiten in een aspik. Gents verhaal gaat over kwaliteit en is doelgericht, de overdreven keuze is tussen 1000 betrokken vrienden of 100.000 toeristen, de eersten zijn duidelijk beter geschikt.

De stad zelf is een communicatiedevies. Gent moet communiceren door middel van alle middelen, door wat het zegt, hoe het zich fysiek, visueel en praktisch opstelt, en hoe het aanvoelt. De stad moet helemaal opnieuw bepalen hoe ze communiceert om haar creatieve en ethische intenties beter te tonen. Het mag zichzelf niet 'creatief' noemen, maar anderen doen zeggen dat het 'creatief' is.

In Gent:

- Mensen van Gent hebben een bepaalde karaktertrek, in tegenstelling tot Antwerpen blazen ze niet hun eigen loftrumpet en zo wordt communicatie hier vaak ondergewaardeerd. Veel buitenstaanders zijn zich niet bewust van Gent en de vele internationaal bekende bedrijven en producten die van hier afkomstig zijn - maar net zo ontbreekt bij vele Gentenaars het bewustzijn over de specifieke aspecten van Gent, zoals veel van de innovatieve groene Ecover producten uitgevonden in laboratoria van de universiteit.
- Er bestaat een gevaar in het luid verkondigen dat het aanmoedigen van massatoerisme of zelfs migratie het karakter van de plaats zou kunnen vernietigen. Het moet niet luidere, maar betere en gerichte communicatie zijn. Rustige virale communicatie is het best voor Gent.
- Gent heeft krachtige niches die zichzelf bijna iconisch promoten, met inbegrip van EVA en de Veggies donderdag en de bijbehorende verkregen

internationale publiciteit. Maar ze doen dit zeer effectief zonder enige hype.

- De huidige externe branding van "Zoveel stad" werkt slecht in het Engels en zou beter worden vervangen door "What a city".
 - Er is een hoop dubbel werk of dubbele organisaties en afdelingen die soortgelijke dingen doen. Tot op zekere hoogte is dit een falen van de communicatie.
 - De Open Databeweging is een diepgaande trend voor de toekomst en gezien de rol van Digipolis moet het meer betrokken worden. Een slimme stad houdt de deelname van Digipolis in. Toch duwen haar opdracht en inkoopprocessen het in voorzichtigheid en risicoaversie. Het is momenteel niet gestructureerd om dat mogelijk te maken.
 - Perceptie en realiteit: er is, zoals overal, de uitdaging van misverstanden. De wederzijdse standpunten tussen Digipolis en de ICT-creatievelingen vormen een goed voorbeeld. Meer gestructureerde mogelijkheden om begrip te creëren is cruciaal.
-
- Gent is goed aangesloten met één van de snelste breedbandsnelheden in de wereld en het heeft een opkomende IT-sector met een aantal succesverhalen op dit gebied.
 - Gent heeft een goed netwerk door deel uit te maken van Eurocities, Similar cities en het slimme steden initiatief.
 - Een grote meerderheid van de Gentse inwoners spreken goed Engels en/of een andere vreemde taal.
 - De meeste deelnemers hadden een goed gevoel bij de ligging van Gent, toegang, verbindingen, vervoer, contacten en communicatie.
 - Gent ligt langs een internationaal hogesnelheidsspoorwegnet, het Europese snelwegennet en ligt op korte afstand van de internationale luchthaven van Brussel. Het transport kent toch enkele problemen zoals het wegvervoer buiten de stad vanwege het volume van het verkeer en de treinen tijdens de piekuren kunnen overvol zitten. Er wordt echter verwacht dat veel zal verbeteren met het nieuwe St. Pieters-project.
 - De binnenstad is zeer fietsvriendelijk - dat versterkt de groene geloofsbrieven en de agenda, (hoewel voor niet-fietsers - senioren en ga zo maar door - is het niet zo eenvoudig). De kern van Gent is bewandelbaar, fysiek zeer toegankelijk en open en de fietsvriendelijkheid versterkt dit. Transacties zijn eenvoudig.
 - Internationaal vond er een stappenverandering plaats in Gents communicatie en dit heeft haar positie met bepaalde nichepublieken versterkt. Actief zijn op internationale platforms werpt zijn vruchten af voor Gent.
 - Maatschappelijk lijkt het erop dat de klassen zich relatief goed mengen, hoewel sommige allochtone groepen uitgesloten blijven. Bepaalde gebeurtenissen, zoals de Gentse 6 dagen of de DOK-programma's brengen groepen samen op gelijke voet. Hoe meer van dit hoe beter, daar de stad zich zo één voelt.

8. De plaats en het maken van plaats 65,44%

In een creatieve plek staat de mens centraal in de bebouwde omgeving en is die gevoelig bedacht en geïmplementeerd. Menselijke interactie en activiteit wordt gestimuleerd door deze fysieke omgeving, in plaats van te worden geblokkeerd

door fysieke barrières. Het erkent en respecteert en mengt goed met zijn natuurlijke omgeving, het omringende landschap, en de groene gebieden en is zich bewust van en verantwoordelijk voor haar ecologische voetafdruk. Als u er bent dan wilt u er zijn, maar de reputatie was de trekpleister in de eerste plaats - het heeft een kritische massa en een magnetisme waarmee het kan concurreren met andere plaatsen die dezelfde massa en aantrekkingskracht hebben.

Terwijl de ruimtelijke ordening een belangrijke rol speelt in het maken van een plaats is het zeker niet het exclusieve domein van de planners. Grote plaatsen geven een inzicht in hoe de hardware en software in elkaar smelten. Dit zijn verschillende inzichten en vereisen een goed begrip van sociale, economische en culturele dynamiek. Hoe Gent voelt als een plek is een echte aantrekkingskracht die de stad helpt om te concurreren met veel grotere plaatsen. Terwijl Gent uitbreidt moet het nog meer investeren in het stedelijk gebied, in de openbare ruimtes, en de stad is nog steeds eigenaar van veel braakland. Het moet alert zijn dat, als het groter wordt, het burgerlijke gevoel of ongebruikelijk karakter kan verminderen en de aantrekkelijke eigenzinnige mix (zoals het aanwezig zijn van een coffeeshop in een meubelzaak) kan verdwijnen.

Met 76% was de externe beoordeling veel hoger dan de interne, grotendeels te wijten aan de combinatie van intimiteit en dynamiek, met nieuwe goed doordachte ontwikkelingen waarbij het nieuwe goed werd verenigd met het oude en historische.

In Gent:

- De kwaliteit van de gebouwde omgeving, zowel in historische gebouwen en in de nieuwe architectuur scoort hoog. Mensen vinden Gent een stijlvolle plek.
- Het is een aantrekkelijke historische stad met de moed om moderne elementen, waarvan de meeste van een hoog ontwerpniveau zijn, toe te voegen. Het is een interessante plek om te leven met diverse ruimtes en opvallende kenmerken.
- Vanwege de omvang voelt Gent menselijk aan en het is gemakkelijk om er te vertoeven.
- Terwijl er geen beschikbare ruimte is voor radiale expansie is dit een creatieve kans en nu is het parool *opknappen*. Dit betekent uitbreidingsmogelijkheden in de buurt van de stad, wat positief is.
- Het DOK-project is een uitzonderlijk voorbeeld van regeneratie en plaats maken met de logica om eerst een ziel te creëren die participatief, delend, samenwerkend is om een ontmoetingsplaats te creëren met het oog op het algemeen belang.
- Sommige zwarte vlekken blijven aanwezig zoals Dampoort en de rotonde die alleen maar erger wordt en niet opgelost raakt in de nabije toekomst.
- Als Gent uitbreidt - of opknapt - kan dit leiden tot een stadscentrum/ buitenwijken dilemma. Er is behoefte om de buitencentra of hubs stedelijk te doen voelen en creativiteit te tonen. Het verdere probleem is dat met het groeien, misschien wel substantieel, het een uitdaging is om dit te doen zonder verlies van intimiteit en het vernietigen van karakter.
- De onderzoeksparken schreeuwen om enig gevoel van stedelijkheid. Dit is een wereldwijd fenomeen. Dit is de reden waarom IBBT koos voor Waalse Krook omwille van de stedelijke cultuur en innovatieve instelling.

- De Gentse markten, hoewel mooi, voelen leeg en levenloos aan. Misschien meer gecreëerd voor het ontvangen van evenementen, lopen ze het risico wat flauw te zijn. Er is weinig groen en dit lijkt onnodig en negatief.
- Men heeft non-market logica nodig om een grote stad te bouwen. Het Sint Pieters-project is moeilijk in deze context daar de marktinteresse en het algemeen belang zich in een nauwe balans bevinden. Het spoorwegbedrijf heeft de meeste controle en is de facto minder geïnteresseerd in Gent op zich en maar meer gericht op de winst en waar voor uw geld. De stad heeft minder controle - en is zich zeer bewust van de heel verschillende doelen van de partners en is gericht op het beste maken van de situatie.
- Er zijn vele onverkende mogelijkheden om nieuwe levendige wijken te creëren en Wondergemstraat is er één van.
- Verschillende commentaren zeiden nog dat er te veel regeltjes zijn die potentiële creativiteit doden.

9. Leefbaarheid en welzijn 70,92%

Een creatieve plaats heeft een zeer hoge levenskwaliteit. Het BBP is hoog en diensten werken goed en hebben een hoge standaard. Mensen zijn over het algemeen gelukkig om hier te leven en/of te werken en waarderen de lage misdaad- en geweldcijfers, er is een algemeen gevoel van veiligheid. Gezondheid, huisvesting en sociale voorzieningen zijn goed voorzien en goed uitgevoerd. Er is een goede sfeer en de mensen helpen elkaar vrijwillig. De burgerlijke leiding wordt meestal gerespecteerd en vertrouwd.

Gent begrijpt dat een succesvolle stad sterk moet zijn in het maatschappelijk denken. De burgerlijke idee heeft betrekking op plicht, verantwoordelijkheid en verplichtingen. Het vraagt 'wat geeft u aan de stad' en dus 'wat is mijn stad haar verplichting tegenover u.' Dit staat in contrast met clan of geïndividualiseerd denken. Een centrale zorg is dat nieuwkomers hun inzet voor de stad verzekeren, in plaats van het alleen maar te gebruiken voor hun eigen doeleinden.

De centrale uitdagingen voor leefbaarheid zijn problemen die alle aantrekkelijke steden mee te maken hebben: de demografische tijdbom met 25% ouderen in Gent en de bijbehorende sociale kwesties zoals eenzaamheid (20% van de ouderen zeggen zich eenzaam te voelen), of dat de hoogste werkloosheid is geclusterd binnen de allochtone groepen zoals de Turken, Roma en Marokkanen.

In Gent:

- Er is geen twijfel dat de inwoners van Gent zich zeer positief voelen en vinden dat de levenskwaliteit uitstekend is, de stad biedt goede winkelmogelijkheden, goede gezondheidszorg, sociale diensten, goede faciliteiten voor kunsten, recreatie, vrijetijdsbesteding en sport. Zoals reeds vermeld is er een hoge mate van vertrouwen in het burgerlijke leiderschap.
- Het belangrijkste negatieve punt gevoeld door de deelnemers is de hoge huisprijzen.
- Een groot probleem komt voort uit de recente en grootschalige immigratie van de Roma in Gent. Aan de ene kant, moeten de waarden van Gent op één of andere manier overgedragen worden aan al haar inwoners, maar aan de andere kant moet deze inwaartse stroom op een menselijke wijze

worden gestuit voor het welzijn van de stad, haar bewoners en uiteindelijk voor diegenen die het probleem scheppen.

- Interessant genoeg bleek uit de studie dat veel mensen vrijwilligerswerk willen doen, maar er niet voldoende mogelijkheden zijn om dat te doen.
- De deelnemers waarderen de intimiteit en charme van Gent en willen deze niet verliezen als gevolg van uitbreiding en ontwikkeling.
- De nabijheid van Brussel draagt ironisch genoeg bij aan de leefbaarheid van Gent - het contrasteert ermee, krijgt werkgelegenheid erdoor, en trekt talent en bewoners ervan aan. Ondertussen biedt Brussel nabije hoofdstadfaciliteiten, zoals internationale transportlinken.

10. Professionaliteit en doeltreffendheid 69,54%

De creatieve plaats werkt goed, de dingen gebeuren en worden bereikt. Er is trots op het professionalisme en het produceren van kwaliteit. Normen zijn hoog en benchmarks worden vaak hier gesteld. Bedrijven, organisaties, individuen en producten worden vaak awards utgereikt. Dit is een centrum van expertise op een aantal specifieke gebieden - eigenschappen zoals betrouwbaarheid, stiptheid, efficiëntie of juistheid zijn zeer gerespecteerd. Professionals hebben er alle vertrouwen in eigen kunnen en zijn niet bang om te werken in samenwerking met anderen en om gezag te delegeren of te breken met de conventionele regels van de hiërarchie.

Gent probeert professioneel te zijn, maar er zijn veel human resourcesystemen uit het verleden ingebed binnen het stadsbestuur die de vloeibaarheid en het aanpassingsvermogen dat het wil bereiken tegengaan. Dit betekent dat sommige taken worden ingevuld door mensen die op een lijst staan in plaats van door diegene die het beste is. Ook betekent dit dat er belemmeringen bestaan voor het nemen van de beste beslissingen en om de creatieve stadsagenda volledig voort te stuwen.

In Gent:

- Gent is een effectieve en efficiënte plaats met een sterke werkcultuur doorheen sectoren.
- Echter, professionele trots en conservatisme in bepaalde sectoren van het stadsbestuur werken tegen de voorgestelde praktijkwijzigingen die worden gezien als belangrijk voor de toekomstige effectiviteit.
- Een bepaalde kritiek onder sommige deelnemers en geïnterviewden is dat het Gentse stadsbestuur praat, maar niet handelt - het introduceert heel wat beleid die het niet naleeft. Geen woorden maar daden. In tegenstelling tot andere stedelijke autoriteiten in Europa lijkt ze echter effectief te zijn.
- Onbeduidende regels blijven bestaan, zoals het niet hebben van de vrijheid om kleine sommen geld te besteden om een klein probleem op te lossen in plaats van dit via procedures te moeten oplossen. Persoonlijke keuze moet worden verhoogd. Eventuele negatieve gevolgen van misbruik van dit vertrouwen worden waarschijnlijk erg overschaduwd door de algemene doeltreffendheid en een betere sfeer.

Vergelijkende evaluatie met de geselecteerde steden in de Index

Gent heeft de hoogste totale score van alle deelnemende steden. In zowel het politieke en openbare kader en strategisch leiderschap, flexibiliteit en visie heeft het de hoogste score van alle steden en één van de hoogste in Onderscheidend vermogen, diversiteit, vitaliteit en expressie. Bilbao scoorde 61,00 in het algemeen. De belangrijkste verschillen met Gent waren Bilbao's zeer sterke en erkende vertoningen van plaatsmaken, leefbaarheid en professionaliteit. Twee domeinen scoorden significant lager dan Gent: haar politieke kader en de leeromgeving. Canberra scoorde 54,10. De grote kracht is de universiteit met vele nationale faciliteiten en de ervaren leefbaarheid. De zwakste veruit was *leiderschap*, die scoorde 34,20, en het *politieke kader* stond op 41,30. In het algemeen scoorde Perth 47,60, voornamelijk vanwege de complexe politieke structuur, het vermeende gebrek aan leiderschap en lage kwaliteit van het plaatsmaken. De leefbaarheid scoorde hoog, gezien de ligging aan het strand, het weer en rijkdom. Perth heeft aanzienlijk geprofiteerd van haar geldmiddelen groei, maar de bevolking vindt dat er veel te weinig terug in het openbare domein is gestoken. Freiburg scoorde 61,00. Zijn kracht ligt in zijn intern waargenomen leefbaarheid met 91,00 (het hoogste ooit genoteerd), het erkende universitaire systeem en gerichte stadsstrategie. De grootste zwakte is het politieke kader. Oulu, het belangrijke Finse technologiecentrum scoorde 51,70. De belangrijkste gebieden die de score naar beneden getrokken zijn de relatief rigide administratieve structuur en het niveau van onderscheidend vermogen en het plaatsmaken. Ze scoorde hoog op leefbaarheid en onderrichtsysteem.

Gent	64.41
Bilbao	61.00
Freiburg	61.00
Canberra	54.10
Oulu	51.70
Perth	47.60

Conclusies

Herinstellen van het beeld van de plaats: Van uitbreiding naar 'opknappen'

De conclusies zijn grotendeels positief, al bestaat het gevaar dat Gent oververhit. Gent staat op een kruispunt. Dit is een delicaat moment omdat de paradoxen en dilemma's van de **verstedelijking en de groei management van een verontrustende kwetsbaarheid vereisen om het evenwicht te behouden**. De belangrijkste onderwerpen zijn: de toenemende omvang van Gent en de vraag naar woningen, met de noodzaak voor 30.000 woningen, vormt een bedreiging voor de menselijke schaal en de intimiteit die wordt geassocieerd met een kleinere stad. Dat "Gent vol is" is een vaak gehoord liedje en er heeft zich een serieuze uitdaging gevormd door de populariteit en de beperkte omvang. Iemand merkte op: "Gent is een schip dat te klein is". Een

gevolg en stresspunt voor leefbaarheid is hier dus betaalbaarheid. Het dilemma is dat als Gent kleiner blijft op een meer menselijke schaal dan stijgen de huizenprijzen daar het aanbod te klein is, maar als ze uitbreiden dan dalen ze. Het centrum van de stad wordt te duur voor de jonge professionals die hun carrière beginnen, en in toenemende mate ook voor de ouderen. Daarnaast is er weinig fysieke ruimte voor nieuwe technologieën en onderzoeksparken. Tegelijkertijd deze trends versterkend is het heruitrusten van de stad in meer gespecialiseerde zones, daar ontwikkelaars de dichtheid willen verhogen en de plaatsen recyclen voor nieuwe doeleinden om meer waarde te creëren uit ruimtes. Dit zal gebouwen omhoog duwen zoals bij Sint-Pieters waardoor het Gentse karakter verandert.

Een gevolg hiervan is dat een aantal interessante mensen uit het centrum worden gedruwd en ze dan proberen om nieuwe creatieve hubs te ontwikkelen in de buitengebieden. Wondelgemstraat kan zo'n gebied worden en daarnaast kunnen de Gasmeter site, de Oude Dokken, het havengebied, en de Ledeborg leeft dit ook worden.

Het risico bestaat dat de kern saai wordt als multinationale ketens zich vestigen of misschien vormen er zich omstreden openbare ruimtes. Zo zal een mooie stad als Gent beter gestelde oudere mensen aantrekken die niet houden van lawaai - vooral in tijden zoals de *Gentse Feesten*. Aan de andere kant, hoe meer Brussel wereldwijd wordt erkend en misschien minder leefbaar, hoe meer Gent een optie is voor mensen die daar nu leven en/of werken. Inderdaad, bedrijven verhuizen reeds uit Brussel, hoewel nog grotendeels voor back-office functies, maar dit is aan het veranderen met een aantal hoofdkantoorfuncties die overgeplaatst werden, bijvoorbeeld de KBC bank.

Algemeen maken Gents ambities het een grote stad en het gedraagt zich nu al zo. Bij elkaar opgeteld bereiden de plannen voor Sint-Pieters, De Loop, Oude Dokken, Waalse Krook, de Gasmeter site en de oude haven een infrastructuur voor een stad met 500.000 inwoners voor. Een dergelijke ambitieuze groei heeft nood aan uitstekende voorbereiding teneinde versnippering en het verlies van identiteit te voorkomen. **Gents ambities zijn groter dan die van een kleinere stad.**

In 2017 zal Gent een heel andere plaats zijn wanneer een groot deel van de grote projecten op gang komen en in het bijzonder Sint-Pieters zal fungeren als een dramatische katalysator. De centrale vraag is hoe de stedelijke kwaliteit te handhaven als Gent groeit. De noodzaak om van kwantitatieve naar kwalitatieve groei te gaan is goed of zoals Gent zegt 'van uitbreiding naar opknappen'.

Golven van verandering: het navigeren van een wereld van complexiteit

Hier bovenop staan zaken buiten de controle van Gent, waaronder de gevolgen van de wereldwijde financiële crisis die naar verwachting nog 10 jaar zal duren. Hoewel de ongelooflijke externe vraag de gevaren maskeert en Gent tot op zekere hoogte opvangt, worden de openbare budgetten kleiner en de gevolgen zijn merkbaar, zoals de isolatiesubsidies die sinds kort stoptgezet werden. Dit maakt bijvoorbeeld het belangrijke doel om klimaatneutraal te worden moeilijker. Bovendien heeft Vlaanderen zelf regels met betrekking tot vergroening en andere kwesties die minder progressief zijn dan Gent zou willen.

Maar de stad heeft een opmerkelijk vertrouwen getoond in het geloof dat het een haar regeringen positief kan beïnvloeden.

Cruciaal is dat we leven in een tijdperk van 'wicked problems', die schijnbaar onoverkomelijk zijn, bestaande uit onderling gerelateerde dilemma's en vraagstukken zoals het omgaan met obesitas, vergroening, moeilijke immigratievragen of diepgewortelde sociale problemen. Deze vragen niet-gestandaardiseerde oplossingen die niet kunnen worden geanalyseerd en opgelost op een eenvoudige lineaire wijze binnen departementale afdelingen in het stadsbestuur. Veel partners moeten worden betrokken.

Gent staat verder dan de meeste steden in het aanpakken van de creativiteitsagenda, maar er is nog veel te doen. Dit werd goed samengevat: We hebben nu een missie, we weten wat we moeten doen maar het zijn moeilijke keuzes die politici niet graag maken, het probleem is hoe er te geraken.' Sommigen zeggen dat Gent geen woorden maar daden moet tonen en doe woorden moet omzetten in zichtbare projecten die iedereen kan zien. Op de veranderingsas heeft Gent de eerste stappen gezet in bewustmaking en informatie, en voor sommigen is de manier van denken waarbij creatief denken wordt gebruikt veranderd, maar **algemeen ingebedde gedragsverandering kost tijd**. Het steeds jongere personeel gaat graag voor actie, maar het verzet is aanwezig. Soms kan er spanning zijn tussen de "nieuwe en oude garde", die minder afhankelijk is van leeftijd, maar meer van houding.

De nieuwe logica: van het plannen van het gekende tot voorbereiding van het onbekende

In wezen wijst de nieuwe logica op een verschuiving van industrieel economisch denken naar het denken in termen van een **kennisintensieve economie**, waar de mobiliteit van getalenteerde mensen sterker is, waar de flexibiliteit van de werkpatronen de sleutel is, waar zelfredzaamheid scherper is, waar een cultuur van ondernemerschap nodig is, waar design en de creatieve industrie belangrijker zijn, waar de gezamenlijke concurrentie de sleutel is en waar de communicatiemethodes meer open zijn. Vakbonden, die ontstonden tijdens het industriële massaproductie tijdperk, blijven vooral sterk in de openbare sector en zijn ongemakkelijk partners in deze nieuwe economie waar de traditionele vormen van solidariteit minder gemakkelijk vast te stellen zijn.

Cruciaal in deze verschuiving, gaan we van de planning van het gekende in een te voorspellen-en-aanbieden model naar de planning voor het onbekende in een stimulerende en faciliterende modus. Het oudere model heeft concrete doelstellingen, mensen hebben goed gedefinieerde taken, processen en procedures worden streng uiteengezet, jobdefinities zijn omschreven en de ruimte om te manoeuvreren is beperkt in structuren die verticaal worden georganiseerd en hiërarchisch zijn. Instructies komen van boven en sijpelen door naar beneden. Dit was ooit effectief. Het was expertgedreven en organisatorisch verzuild in precieze afdelingen. Elk deel had macht en controle over haar bevoegdheid. Elk deel had haar eigen codes, normen, regels en sturingsmechanismen. De individuele onderdelen werden bij elkaar gebracht door hogere autoriteit. Het was gelinkt met andere delen van het systeem als geheel op een multidisciplinaire wijze. Hier wordt elke afdeling gezien als een

expert in zijn deel. Dus bij het bouwen van een straat geeft elke deskundige input vanuit hun perspectief en regelsysteem, meestal gedreven door mensen met de sterkste codes zoals transport. Niemand beoordeelt de juistheid van hun normen waardoor vaak fysieke omgevingen worden gecreeërd die, bijvoorbeeld, zielloos zijn omdat er weinig inbreng is van de mensen die de menselijke dynamiek en de beleving van de stad begrijpen. Dit in tegenstelling tot de inter- of transdisciplinaire aanpak. Hier wordt een goede straat gezamenlijk gedefinieerd en door de inzichten samen te brengen smelten de hardware denkers en mensen die zich bezig houden met zachte een gezamenlijke oplossing. Als de regels van de afzonderlijke sectoren niet samenvallen worden ze opnieuw beoordeeld en bewerkt.

Dit meer traditionele systeem staat steeds meer onder druk bij het werken in complexe contexten zoals het maken van en het groeien van een stad met zijn onlosmakelijk met elkaar verweven problemen. Dit komt omdat hiërarchische systemen een ingebouwde neiging hebben om lange communicatielijnen te ontwikkelen als de complexiteit toeneemt. Dit is vooral het geval in de openbare sector, waar de ontberingen van de markt de systematische groei niet controleren of tegenhouden en waar verantwoordingsprincipes voorop staan. Dit laatste verlengt per definitie de besluitvormingscyclus. Voeg daarbij de hogere eisen en de nieuwe verantwoordelijkheden van de openbare instellingen, zoals in de ontluikende gezondheids-, veiligheids- en sociale diensten, en ongecontroleerde groei wordt mogelijk.

De druk voor organisatieverandering

Diepgewortelde wereldwijde druk dwingen organisaties om hun manier van werken te veranderen. Personeel wil mondiger zijn en uit onderzoek blijkt dat dit ze productiever, tevreden en innovatief maakt. Nieuwe, meer open samenwerkingsgedreven en in toenemende mate co-creatie gebaseerde businessmodellen worden ontwikkeld. Communicatiemethoden wijzigen van eenrichtings hiërarchische modellen naar meer directe, persoonlijke, interactieve middelen die viraal doorsijpelen in multichannel, simultaan, meeslepende, iteratieve, conversatievormen die veel beter gecontroleerd worden door de gebruiker en minder door elke autoriteitsvorm. Veranderende opvattingen over management en leiderschap zijn in opkomst als reactie op de zwakke punten van de verticale organisatie. Men is minder controleur en manager en meer coach en voorziener die een globale koers, strategische focus en visie verstrekken. Er is een toenemend streven om de planning meer participatief en open en minder ervaringsgedreven te maken daar dit hen weerbaarder maakt. Plannen van steden is geëvolueerd van een hardware-focus grotendeels bepaald door het landgebruik, de wegenbouw en technische specialisten naar een focus waar diegenen die de software van de stad begrijpen eenzelfde status hebben. Deze houdt zich bezig met hoe mensen samenkomen, zich aan elkaar binden, elkaar ontmoeten en hoe men een stedelijke sfeer creeërt. Het vereist mensen die deze dynamiek begrijpen. Proces planning is even belangrijk als de ruimtelijke ordening en het maakt duidelijk dat fysieke hardware planning niet de master planning of meta-discipline is die de algemene context vormt waaronder andere vormen van planning vallen. **Het plannen van Gent bestaat uit vele vormen van planning:** sociale, economische, culturele en technologische bijvoorbeeld. Zij zijn gelijkwaardige partners met vergelijkbare inzichten. De economische crisis van de openbare sector verergert al het bovenstaande met

afnemende inkomsten en toenemende eisen op de uitgaven. Dit vergt een nieuwe instelling op elk niveau.

Deze nieuwe logica betekent niet het afkeuren van de deskundige, waarvan de rol nog steeds belangrijk is. Maar het wil van hiërarchische naar meer open taakgerichte netwerkstructuren, waar het beleid mede wordt gecreëerd door intern en extern samenwerkende processen. Het algemene patroon van mondiale modellen is dat ze hun lokale overheden verschuiven van operationeel administratieve machines naar meer strategische, denkende, pro-actieve organisaties. Het doel is niet alleen om de drive en connecties met burgers die zij verloren onder het nieuwe openbare management ethos van de jaren 1980 terug te krijgen, maar ook om meer complexe problemen aan te pakken.

De visie voor een industriestad is verschillend van één met nadruk op kennis, creativiteit en betrokkenheid in een wereld van massa-mobiliteit. In het verleden zou een visie, bijvoorbeeld, kunnen gericht zijn op de volksgezondheid, wat toen het grootste probleem was. Vandaag de dag is creatief zijn van cruciaal belang. Het staat voor openheid, flexibiliteit en bereid zijn om te kijken naar niet-gestandaardiseerde oplossingen. Solidair staat voor de emancipatie-agenda en het vinden van manieren om mensen met verschillen samen te doen leven en duurzaam gaat over wat nu 's werelds meest urgente probleem is.

Creativiteit, waarvan velen in Gent zeggen dat het hen zuurstof en ademruimte geeft, levert de voorwaarde waardoor de andere doelstellingen kunnen worden aangepakt, zoals 'slim' zijn. De moeilijkheid van de missie van Gent is dat het moeilijk is om concrete doelstellingen te creëren om de voortgang en prestaties te monitoren. Creativiteit op zich heeft geen precies doel daar het de doelstelling is om mogelijkheden voor mensen te helpen creëren of problemen op te lossen op interessante manieren. Het heeft onvoorspelbare resultaten. Het uit zich in de stedelijke sfeer. We herkennen het als we het zien, zoals het DOK idee en het tijdelijk gebruik van ruimtes of de prototype biobrandstoffencentrale. Solidair zijn heeft ook geen specifieke doelgroep, maar in combinatie met het openstaan voor creativiteit is het een empowerment proces. Het wordt zichtbaar in de manier waarop Gent haar zaken regelt. Het duurzame element heeft een precieze doelstelling om klimaatneutraal te zijn in 2050. Dit is een immense uitdaging waarvan de dringende gevolgen misschien niet volledig gewaardeerd worden, zoals het klimaatneutraal maken van 2.560 gebouwen en 540 bedrijven per jaar.

Voor sommigen lijkt deze visie van Gent om open, solidair, duurzaam te zijn vaag, wat de aandacht onderstreept voor het centrale dilemma van de missie van Gent om meer ideeën om te zetten in tastbare verwezenlijkingen en hen te communiceren - een succesvol voorbeeld is het scherm in de buurt van de universiteit, die u laat zien hoeveel fietsen er passeren die dag.

Gentse gemeenteraad de benadering van organisatieverandering

De organisatorische visie van Gent is het vinden van een derde weg, die wegleidt van de meer negatieve kenmerken van het oudere verticale systeem met behoud van de beste elementen, maar die tegelijkertijd de negatieve elementen van de onlangs populaire new public management theorie vermijdt. Deze stelde dat de openbare sector door meer marktgerichtheid en uitbesteding rendabeler zou zijn en beter zou worden beheerd, zonder dat het algemeen

belang zou worden aangetast. Door het definiëren van burgers als klanten en aandeelhouders veranderde dit hun ethos. Dit denken werd door Gent aan de kaak gesteld. Zij stelt dat het snijvlak en de volgende iteratieverandering meer empowerment moet hebben en zich moet concentreren op burgerschap, het digitale besturen en het werken met medewerkers in alle afdelingen en burgers waarde en waarden laten co-creëren. Dit vereist de opbouw van een cultuur van vertrouwen in de stad om legitimiteit te verkrijgen.

Meer specifiek betekent dit intern verplaatsen van reactieve reacties naar klant- of publiekgedreven zijn. Het impliceert meer menselijk contact, meer luisteren, meer voor zichzelf denken, meer her te beoordelen procedures, meer cross-sectoraal en doorheen afdelingen werken, en ook meer gezamenlijke besluitvorming. Als de horizontale aanpak is ingebed, kan dit weer leiden tot het opnieuw benadrukken van het verticale. Dit is een verschuiving die alle organisaties ondergaan.

Het doel is om transacties te vereenvoudigen en vergemakkelijken, zoals bijvoorbeeld door het transversale thema administratieve vereenvoudiging. De overgang van een industrieel organisatiemodel naar een meer creatief model is moeilijk: vaak wordt er instemmend geknikt terwijl men in werkelijkheid sceptisch is omdat men het nut niet inziet en het meer werk inhoudt zonder budget. Het proces is moeilijk, meer zo voor operationele eenheden dan voor de strategische eenheden. Samenwerken gaat over het opgeven van de macht, identiteit en onafhankelijkheid en die macht inruilen om invloed te hebben over een grotere domein. In een groep waarmee we spraken beschreef een meerderheid de samenwerkingsprojecten als hun beste werkervaringen, verwijzend naar de Win-Win Fair waaraan werd deelgenomen door bedrijven en NGO's en het nachtopvanginitiatief, waarbij verschillen moesten samengebracht worden: "Mijn beste projectervaringen waren samenwerkend, het was wat er gebeurde tussen organisaties en de netwerken. Het project liep als een vuur".

De centrale vraag is "in welke mate is het het systeem dat moet veranderen of de houding en de benadering van mensen?" Een consensus in Gent was dat 80% afhankelijk was van veranderende mentaliteit en slechts 20% van het opnieuw afstellen van de systeemmechanica of de ingebouwde fouten. 'Het is hoe je het werk doet'.

Aanbevelingen

Gent heeft de eerste moeilijkste stap in de creatieve stadsreis gezet door de kwestie stevig op de agenda te zetten. Er is meer te doen en bovenal moet er goed worden gecommuniceerd. De stedelijke creativiteitscyclus begint met het hebben van een idee, het in de werkelijkheid omzetten, het op de markt brengen en vervolgens het vinden van platforms die door zichtbaar te zijn de mensen betrekken zodat nieuwe ideeën ontstaan. Dit ontwikkelt een zichzelf versterkende creatieve ecologie.

Overkoepelend concept: Gent moet op zoek naar de meest krachtige en uitgebreide manier om de verschillende agenda's van zijn missie in te kapselen, die als drijver en katalysator kunnen fungeren en zichtbaar worden gemaakt. Het begrip van Gent om een leider te worden in: "Het creëren van de 4e schone, slanke, groene industriële revolutie" is één voorstel. Het brengt het grootste deel van de Gentse doelstellingen onder in een samenhangend denkkader. Het

betekent duurzaam zijn maar ook inclusief, omdat groener worden alleen kan werken door middel van een samenwerking van boven naar onder toe en omgekeerd om de enorme gedragsveranderingen die nodig zijn op elk niveau te activeren. Inspraak van het publiek is van groot belang, evenals de kennis en expertise van bestaande bedrijven en het omzetten van de nieuwe ideeën en producten uit de universiteit. Deze nieuwe, geavanceerde industriële revolutie brengt een enorm aantal innovaties op elk niveau mee en het gebruik van slimme zelfregulerende systemen en slimme oplossingen in het algemeen. Dit zou Gent in de opkomende industrieën van de toekomst plaatsen.

Communicatie intentie: Gent communiceert goed in sommige opzichten. De 'zoveel stad' slogan weerspiegelt de veelzijdige pluspunten en "een metropool in zakformaat" zijnde kan op zich zelfs een betere slogan worden. 'Zoveel stad' werkt niet in het Engels en misschien werkt 'What a city' beter.

Belangrijker is dat er een meer complexe communicatie-taak is die interne en externe marketing inhoudt. Dit is om intenties te communiceren via elke vezel van het wezen van Gent. Het moet nu de stad zelf als een communicatiemiddel zien zodat men weet waarvoor de stad staat wanneer men die doorkruist. De wandelervaring door de stad moet overeenkomen met de Gentse missie, zoals het hebben van 'groene' taxi's, die worden geëtiketteerd. Communicatie moet iconisch zijn zodat je de boodschap ineens vat zonder lange uitleg. Nieuwe ontwikkelingen moeten een opgemerkt signaal geven dat de stad groen wil zijn door middel van een nieuwe esthetiek, zonder tekens die zeggen 'groen zijn' of 'wij zijn groen'. De fietsmeterfiets is een slim apparaat, de warmte- en energiegebruikkaarten van de klimaatgroep van de stad is een andere.

Maar Gent heeft meer te bieden dan groen zijn, het is ook een pionier en uitvinder. Hoewel dit een breed signaal moet het meer worden gericht op nichepublieken vooral buiten de stad, die misschien virale vertegenwoordigers kunnen worden voor de stad. Het algemene thema is 'het onzichtbare zichtbaar maken'. Op deze manier kan Gent tonen dat het geen woorden maar daden volgt.

Het vastleggen van grondgebied in de verbeelding: In het verleden legden plaatsen fysiek grondgebied vast, vandaag leggen we de verbeelding vast. Onze visie van steden is een mix van werkelijkheid en waarheid, hype, imago en de perceptie meestal gefilterd door voorstellingen in de media. Meestal is de fijne korreldynamiek onduidelijk, vooral voor de buitenstaander en zelfs de inwoners. Het algemene doel van ambitieuze plaatsen als Gent moet zijn om haar uitstraling en resonantie te verbeteren. Het aantrekkingsconcept is nuttig doordat het een gecombineerde beoordeling is van attractiedynamiek, behoud en verlies van economische en culturele macht, middelen, kennis, expertise en talent. De juiste combinatie maakt een stad aantrekkelijk en wenselijk waarbij verschillende aspecten verleidelijk zijn voor verschillende doelgroepen: power-makelaars, beleggers, industriëlen, shoppers, toeristen, kennismoaden, de culturele kenners, projectontwikkelaars, opinieleiders, enz.

Dit kan alleen gedaan worden op een strategische manier. Het is niet alleen een taak van de communicatie-afdeling, maar vereist van de verscheidene belanghebbenden uit de diverse domeinen om te denken en samen te werken op

een manier die niet triviaal is en de diepere drijvers van wat steden doet werken begrijpt.

Het doel is voor Gent, wanneer het bijvoorbeeld wordt gegoogled, om geïdentificeerd te worden met bepaalde kwaliteiten en activiteiten, zoals één van de meer creatieve plekken in Europa zijnde of als een pionier op verschillende gebieden zoals nieuw stedelijk bestuur, de groene agenda of niches als digitale creativiteit. Dit kan leiden tot een positieve spiraal.

Het Gentse Gesprek: Gent heeft als een pionier behoefte aan een 'peer group', daar de aanzetterstatus voor- en nadelen heeft. De internationale verbindingstrategie is een goed begin, maar het moet zich dieper verbinden met de besten, zodat het niet nodig is om alle leerscholen zelf te doorlopen. Gent moet tien tot vijftien mondiaal denkende en handelende leiders bepalen en hen overtuigen om nauwer te gaan samenwerken met Gent en ambassadeurs te worden. Deze moeten worden verbonden aan de belangrijkste onderdelen die Gent betreffen van *slim zijn*, tot Open Data, sociale innovatie, en het nieuw economisch denken, tot het opnieuw uitvinden van het bestuur en aanverwante zaken. Het doel is om de beste kennis te recycleren door Gent en om van Gent een centrale hub voor geavanceerd denken te maken. Op deze manier wordt Gent een observatorium voor de beste, werkbare stedelijke ideeën. Deze gespreksleiders dienen een honorarium te krijgen. De verleiding voor hen is om nauw betrokken te worden bij een stad in beweging. Zij moeten samenkomen voor een jaarlijkse exclusieve top dat misschien wel Het Gentse Gesprek kan worden genoemd.

Daarnaast zou Gent kunnen overwegen een 'Thinkers in Residence' programma te ontwikkelen zoals in Adelaide, waar de stad globale specialisten uitnodigt om met hen samen te werken op specifieke gebieden voor een beperkte periode.

Het creatieve observatorium: Kwaliteitsprojecten moeten doorheen Gent circuleren, misschien zelfs de beste projecten. Er zijn een groot aantal goede ideeën wereldwijd op alle gebieden van stedelijke ontwikkeling, van het fysieke naar het sociale. Gent moet deze samenbrengen op een meer gestructureerde manier. Elke afdeling zal al enkele goede voorbeelden kennen binnen hun vakgebied en zijn meestal op de toekomst gericht, maar deze worden vaak niet gedeeld door de hele stad. Sommige afdelingen zijn zich minder bewust van innovaties, zoals in sommige gebieden op het sociale domein. Er moet een mechanisme worden gevonden om een overzicht te geven, zodat wederzijds leren tussen de openbare, private en maatschappelijke sector gemakkelijker wordt. Dit mechanisme moet drie dingen doen. Identificeren van goede ideeën, samenbrengen van verschillende belanghebbenden om hun bredere relevantie te verkennen en om te beoordelen hoe verdere kruisbestuiving kan optreden en tot slot communiceren. Deze rol kan een speciale taak zijn van één of twee personen binnen een bestaande afdeling. Ideaal zou zijn indien na verloop van tijd het niet meer hoeft te werken en de ethos van delen ingebed is.

Versterking van kruisbestuiving en netwerken: Het is belangrijk om de voordelen en zwakke punten van horizontale en taakgerichte werken duidelijk te controleren en communiceren. In deze fase van de stedelijke ontwikkeling is de horizontale imperatief waardevol om verdere mogelijkheden

te zien en om het idee 'de stad is het project' in plaats van 'een aantal individuele projecten' te versterken. Het impliceert nieuwe relaties, zowel intern als met de buitenwereld. Bijvoorbeeld, stedenbouw en de culturele sector profiteren beiden van een nauwere samenwerking met elkaar. Ook de duurzaamheidsagenda is niet volledig geïntegreerd in alle stedelijke diensten, zodat sommige beslissingen actief de 2050 klimaatneutraliteit verhinderen. Ofwel wordt 2050 herbekeken of er is nood aan inbedding in alle stadsdiensten.

Het samenwerkingsthema moet voortdurend worden versterkt in de stad, zoals tussen de stad, de haven en de universiteit. Daarnaast moeten de verschillende onderwijsinstellingen in de stad hun verbindingen met elkaar en met de buitenwereld verstevigen, in beide gevallen plaatst men deze op formele basis.

Het stadsbestuur zal ook profiteren van workshopping met erkende externe leiders in open source innovatie en nieuwe netwerkenlogica. Dit zal helpen om het Gentse wijzigingsmanagementproces in een veel ruimere context te zien en de verschuiving van mentaliteit te helpen.

Het bouwen van een cultuur van vertrouwen: de creatieve stadslogica impliceert het verantwoordelijk invullen van taken en het vergroten van inzicht. Obeduïdende regels moeten worden verwijderd. Gent moet een evaluatie van de regels en het stimulanssysteem uitvoeren en deze taak moet worden uitgevoerd door degenen die verantwoordelijk zijn voor de administratieve vereenvoudiging. Deze regelaudit zal helpen bij het overwinnen van obstakels en de sfeer veranderen, zowel binnen het bestuur en de perceptie van de stad door buitenstaanders.

Algemeen doel: om betere verbindingen te brengen tussen de openbare, private en maatschappelijke sectoren is het algemeen doelconcept erg behulpzaam. Het brengt mensen uit een breed scala aan achtergronden samen om hen te helpen effectiever en betrokken leiders te zijn voor hun stad. De deelnemers zijn in staat om uit de eerste hand te zien hoe de verschillende organisaties zoals ziekenhuizen, winkelcentra, het stadsbestuur of universiteit werken en hoe hun bevoegdheden elkaar kunnen overlappen en met elkaar zijn verbonden. Het benadrukt hoe effectief leiderschap afhankelijk is van een breder perspectief en een beter begrip van de mensen, plaatsen en organisaties om hen heen. Het stimuleert uitwisselen van vaardigheden tussen sectoren wat uitstekend is, niet alleen voor persoonlijke ontwikkeling maar ook voor meer begrip en het oplossen van problemen voor het algemeen belang. Gent moeten proberen om dit idee aan te nemen in de stad.

Burgerlijk denken: De stad moet haar gecombineerde strategie van streng maar rechtvaardig en integratie verderzetten, zodat de toestroom van nieuwkomers wordt gestuit maar men tegelijkertijd toch gastvrij is. Het doel is het bevorderen van de inzet voor en trots op de stad. Het gaat erom te zorgen dat mensen teruggeven aan hun gaststad, Gent.

Verbindingen en de culturele sector: De kunsten kunnen breder contact zoeken met andere verschillende disciplines, zoals gezondheid en welzijn, wetenschap of sociale aangelegenheden of zelfs de commerciële wereld zonder verlies van hun essentiële artistieke prioriteiten. In het kader van de

wereldwijde financiële crisis en de bedreigingen van culturele budgetten kan dit belangrijk worden als een manier om de relevantie en middelen te verhogen.

Versterken van de creatieve economie: Gent heeft een rijke culturele scène. In vergelijking met andere Vlaamse steden is het minder sterk in de ontwikkeling van zijn commerciële en industriële aspecten zoals in mode, design en tot op zekere hoogte zelfs muziek waar het maken van producten voor de markt de sleutel is. Gent is meer een kunststad dan een cultureel ondernemende stad. De creatieve gemeenschap van de stad kan worden versterkt door de voorgestelde creatieve economische strategie met een focus op de beoordeling van de gehele waardeketen van onderwijs en opleiding, tot het opzetten van broedmachines om producten op de markt te brengen. Ruimte is een belangrijk punt en dit kan gekoppeld worden aan het ontwikkelen van nieuwe creatieve hubs buiten de stadskern. Het vaststellen van een dergelijk creatief milieu helpt de regeneratie van deze gebieden. Hier is een intensieve samenwerking met ruimtelijke ordening de sleutel samen met de gecombineerde vaardigheden van fysieke planners, economen en culturele animateurs.

Het potentieel van design: Design kan artistieke creativiteit koppelen aan product- en diensteninnovatie, waarde toevoegen aan bestaande bedrijven, en volledig nieuwe mogelijkheden koesteren. Als zodanig helpt het bij het scheppen van welvaart. Gent moet nagaan hoe goed het ervoor staat in de hele waardeketen van onderwijs tot en met realisatie en marketing. Het moet leren van anderen steden met geavanceerde en uitgebreide ontwerpstrategieën zoals Helsinki, Eindhoven of Montreal. De UNESCO Designsteden checklist is een goed uitgangspunt voor Gent om zichzelf te beoordelen op dit gebied.

Het bouwen van een sociale ondernemingscultuur: sociale ondernemingen passen businessprincipes om te voldoen aan sociale en publieke behoeften. Ze leiden vaak tot sociale innovaties met brede toepassingen en Gent moet onderzoeken of het zijn potentieel maximaliseert. De toenemende druk van de huidige financiële crisis vraagt om nieuwe oplossingen om openbare diensten functionerende te houden en om nieuw werk te vinden. Maatschappelijke onderneming in combinatie met de wens om vrijwilligerswerk te doen kan een deel van het antwoord zijn door het stimuleren van zelfhulp, zoals het gebruik van huurders voor onderhoudswerk in sociale woningprojecten of omgaan met een probleem betreffende lokale recycling of sociale rechtvaardigheidsproblemen of de veiligheid in de wijk. Dit probleem raakt zowel sociale zaken en de economie.

Voortbouwend op uw miskende troeven: Gent heeft verborgen of onderkende pluspunten. Dit zijn onder meer de groene geloofsbrieven, zoals GBEV, Trevi, EVA, een aantal van haar nieuwe ICT-bedrijven, baanbrekend onderzoek aan de universiteit, en zelfs sommige aspecten van de underground muziekscène. Focussen hierop kan de algemene perceptie van Gent verrijken voor de buitenwereld en moet een sterker onderdeel van haar communicatiestrategie worden.

Niche festivals: Om de centraliteit te versterken van Gent op verschillende gebieden moet het de jaarlijkse kalender van bestaande evenementen misschien aanpassen en nieuwe evenementen creëren zodat Gents reputatie verbetert en connecties worden gelegd en de stad bijleert. Dit kan onder meer mogelijkheden

inhouden zoals festivals voor baanbrekende ideeën of wetenschap, waarvan Genua misschien wel het beste voorbeeld is voor het gebruik van de stad als podium. Anderen kunnen onder meer digitale creativiteit met behulp van ICT-toepassingen en Smart IP inhouden waar Gent een proeflab wordt voor nieuwe technologieën. Dit bouwt verder op wedstrijden zoals het Gentse Mijn digitale idee.

Gemeenschappelijke evenementen: deelnemende evenementen zoals de Gentse 6 dagen of het DOK moeten een belangrijk kenmerk van de stad worden om aan te geven hoe solidair ze is.

Het verhogen van aantrekkelijke hubs: de Gentse kwaliteiten van de binnenstad zijn bekend. De stad moet soortgelijke wijken ontwikkelen in verschillende delen van de stad. Dit zal zowel de upgrade van de Gentse algemene kwaliteit te goed komen en plaatsen bieden aan mensen met minder geld om te wonen in interessante plaatsen. Het ontwikkelen van Wondelgemstraat is een voorbeeld daarvan. Andere gebieden met potentie zijn onder meer Ledeborg Leeft en de Oude Dokken.

Een katalysator voor groene ontwikkeling: De privesector op zich zal slechts zeer langzaam groene woningen bouwen. Het stadsbestuur moet zo veel mogelijk stimuli ontwikkelen zodat de vastgoedmarkt zelf de nodige risico's neemt.

Het verbeteren van de tech park omgeving: Enkele van de meest getalenteerde mensen van Gent werken in het tech park, maar ze vinden dat het de omgeving ontbreekt aan stedelijkheid. De betrokken partijen (waaronder de universiteit, stedenbouw en degenen die begrijpen hoe creatief milieu te ontwikkelen) moeten een plan ontwikkelen om de sites, hun openbare ruimtes en faciliteiten te upgraden, zodat ze zich meer bevredigd voelen. Dit omvat ten minste faciliteiten zoals een openbaar restaurant.

Tijdelijk gebruik: Er zijn verschillende gebieden waar tijdelijk gebruik effectief kan zijn: waar bestaande gebouwen onvoldoende gebruikt worden en wachten op nieuwe functies; waar het voor complexe projecten zoals Sint-Pieters een lange tijd duurt om tot bloei te komen; en in nieuwe ontwikkelingen, opnieuw zoals Sint-Pieters, waar een permanente ruimte voor veranderend tijdelijk gebruik het project beter met de gemeenschap verbindt op een permanente basis. Al deze tijdelijk gebruiken zijn voor de burgers een voorproefje van de toekomst op een actieve manier. Gent moet positief staan tegenover deze aanpak - en vooral proberen om de permanente tijdelijke ruimte te implementeren in Sint-Pieters.

Het herdefiniëren van Digipolis en haar betrekkingen met digitale creatievelingen: De rol van Digipolis wordt opnieuw beoordeeld om te garanderen dat het voldoet aan de toekomstige behoeften van de stad. Bovendien, in het bijzonder in het kader van het open dataverkeer, moeten de verschillen in perspectieven tussen Digipolis en de digitale creatievelingengemeenschap worden overbrugd. Een eerste stap in deze richting zou een gestructureerde ontmoeting tussen beide partijen zijn.

Business Resource Initiatief: Er is de behoefte om de verschillende elementen van bijstand en advies samen te brengen voor nieuwe business om het makkelijker te maken voor nieuwe ondernemers, of ze nu op zoek zijn naar ondernemingskapitaal, subsidies, lokalen of counseling. Dit kan aan de ene kant een resource- en adviescentrum zijn, misschien gefinancierd door de verschillende bestaande eenheden voor zakelijk advies en financiering, zowel particuliere als openbaar, onderwijsgericht of op de bredere wereld gericht. De rol zou vooral het aantonen van kansen en mogelijkheden zijn waaruit blijkt dat Gent open en vriendelijk is voor nieuwe bedrijven en ondernemers. Aan de andere kant kan het gaan over het produceren van informatie voor hen die dit nodig hebben, een folder and/of webpagina, alweer een kwestie van richting geven. Het kan zelfs tot stand komen als gevolg van andere gezamenlijke inspanningen die hier werden voorgesteld.

Beoordeling van een toekomstige creatieve stad: Gent zou deze beoordeling van een creatieve stad opnieuw moeten bekijken in twee jaar. De basis en de standaard zijn gezet en de evaluatie kan grotendeels binnenshuis worden gedaan met behulp van onderzoek en analyse-instrumenten die wij kunnen verstrekken.

Bijlage: vragenlijstanalyse

Survey bronnen

Het onderzoek werd afgenomen bij een totaal van 420 deelnemers. De antwoorden werden verzameld op verschillende manieren: door middel van een uitgebreide en lange enquête voor uitgenodigde deelnemers, via een veel kortere versie op een openbaar evenement in het centrum van de stad, in groepsdiscussies, in één-op-één interviewsessies, en voor de externe beoordelaars met behulp van interviews, bezoeken, deskonderzoek en de 80 feitelijke vragen in de enquête beantwoord door ambtenaren van de stad om hun eigen beoordeling over elk domein te geven.

Feitelijke achtergrond

Gent is een kleine stad in Vlaanderen op een half uur rijden van Brussel, de hoofdstad van België en de Europese Unie. De belangrijkste transportwegen - spoor, weg en lucht - gaan via Brussel, hoewel er directe treinverbindingen zijn naar 17 steden. De centrumbevolking is ongeveer 250.000 aangroeiend tot 300.000 tijdens het schooljaar als gevolg van de omvangrijke studentenaanwezigheid door de hoge ranking van de universiteit (top 100), muziekconservatorium en kunstschole. De stad beslaat 156 vierkante km. en er is zeer weinig grond beschikbaar voor ontwikkeling waarbij de bebouwde kom tot aan de grenzen reikt.

De werkloosheid is met 7,9% iets hoger dan het Belgische nationale gemiddelde en ver onder het EU-gemiddelde van 9,3%. De economie is redelijk complex en gevarieerd, de overgrote meerderheid werkt in de tertiaire en quartaire sectoren. De creatieve industrie is echter minder goed ontwikkeld en verstrekt werk (ofwel als werknemer of zelfstandige) aan ongeveer 6% (iets minder dan 10.000) van het 158.000 man sterke personeelsbestand. Er is een sterke ICT-sector en de breedbandverbinding is één van de snelste ter wereld. Er is een BBP per hoofd van de bevolking van slechts 36.000 euro in lijn met het Belgische gemiddelde. De openbare sector is goed voor ongeveer 7% van de werkgelegenheid wat het redelijk klein maakt naar de Europese normen.

Gent is een onderscheidende en individuele plaats met een sterk eigen karakter. De ketencultuur is minder opvallend waarbij slechts ongeveer 20% van de winkels nationale of multinationale ondernemingen zijn. Niet-Belgen zijn goed voor ongeveer 12% van de bevolking, de meerderheid hiervan zijn Turks of Oost-Europees. 85% van de bevolking spreekt een taal die niet hun moedertaal is, vooral Engels. Het is een sterke toeristische bestemming met meer dan 400.000 bezoekers die er overnachten per jaar.

Het bedrijfsklimaat lijkt gezond en robuust met bijna 1400 zaakoprichters per jaar gedurende de afgelopen drie jaar, een redelijke beschikbaarheid van financiering en ondernemingskapitaal, 70% van de startende bedrijven die overleven na drie jaar en de tijd om een zaak op te richten is slechts 3 dagen. Een negatieve factor is het nationale systeem van belastingheffing dat complex is en aanzienlijke administratieve lasten met zich meebrengt voor het bedrijfsleven. Toch is Gent zakenvriendelijk en actief, met drie zakelijke hubs (technologieparken) die ongeveer 3.500 mensen in 90 bedrijven tewerkstellen.

Hoewel Gent aanvoelt als een veilige plek voor bezoekers en bewoners, zijn de misdaadcijfers ongeveer 50% hoger dan het Belgische gemiddelde. Bij verkiezingen blijken meer dan 90% van de bewoners te stemmen, wat hoog lijkt. België is echter één van de weinige landen die stemplicht hebben, zelfs als handhaven ze dit niet.

Onderzoeksresultaten overzicht

Scores in de Creative Cities Index hebben de volgende betekenis:

90%+	Opmerkelijk
80%+	Uitzonderlijk
70%+	Uitstekend
60%+	Zeer goed
50%+	Goed, maar zou kunnen verbeteren
50%-	Onder het gemiddelde, moet worden verbeterd
40%-	Slecht, aanzienlijk aandacht noodzakelijk
30%-	Zeer slecht

Het totale gemiddelde puntentotaal voor alle domeinen voor Gent bedraagt 64,41% (*zeer goed*). In het algemeen was het puntentotaal voor Gent voor alle 10 domeinen hoog, op geen enkel vlak had ze minder dan 56%. Het hoogste puntentotaal was voor Onderscheidbaarheid, diversiteit, vitaliteit 73,73% en voor Leefbaarheid & Welzijn 70,92%. Het laagste puntentotaal was voor Ondernemerschap, Exploratie & Innovatie 56,25% en voor Openheid, tolerantie, participatie en toegankelijkheid 56,89%. In het algemeen zijn alle puntentotalen echter positief met slechts kleine verschillen.

Hetzelfde kan worden gezegd voor de analyse die werd genomen van verschillende delen van de steekproef. Diegenen die werden ondervraagd in groepen noteerden vaak iets hogere punten, net als diegenen die langer dan 10 jaar in Gent woonden. Nieuwere bewoners scoorden vaak iets lager terwijl de niet-leidinggevende werknemers aanzienlijk lager scoorden. Er was over het algemeen weinig verschil in de resultaten tussen de korte of lange enquêtes.

Domein 1: politiek en openbaar kader 60,73%

Sectoren die afdwaalden van de gemiddelde score op dit gebied waren diegenen die de enquête in groep aflegden en vonden dat dit domein aanzienlijk beter was (66,52%) en niet-leidinggevende werknemers die vonden dat het beduidend slechter was (51,36%). Er was een grote overeenstemming dat dit gebied goed presteert in Gent.

Over het algemeen vond men dat de openbare instellingen toegankelijk, verstaanbaar, flexibel en betrouwbaar zijn. Mensen vonden dat de macht coorect werd gebruikt, dat overheidsinstanties goed samenwerken, dat de autoriteiten op de hoogte zijn van trends, en dat er mogelijkheden zijn voor mensen om betrokken te zijn bij de besluitvorming.

Dat belangrijkste negatieve standpunten waren het openbaar bestuur en bureaucratie alsook dat de macht niet in voldoende mate wordt overgedragen door de nationale overheid. Niet-leidinggevende werknemers waren over het algemeen minder tevreden over de bureaucratie, over de belemmeringen bij het werken in de openbare sector, over het niet op de hoogte zijn van de plaatselijke overheid en het gebrek aan kansen om mee te beslissen in de besluitvorming.

Domein 2: onderscheidend vermogen, diversiteit, vitaliteit 73,73%

Dit is een hoge score - zeer goed. Er was ruime overeenstemming waarbij twee groepen het domein zelfs nog hoger scoorden: vrouwen (75,5%) en zij die langer dan 10 jaar in Gent wonen (81,55%).

Gent werd een interessante plaats bevonden waar design van belang is, waar de culturele aanbiedingen in zowel de reguliere als alternatieve cultuur hoog is en waar de diversiteit van de bevolking goed wordt vertegenwoordigd (die is echter niet gevarieerd naar Europese normen). Het enige minder positieve punt was dat de werkende bevolking onvoldoende divers is.

Domein 3: openheid, tolerantie, participatie en toegankelijkheid 56,89%

Hoewel dit één van de laagst scorende domeinen is het toch een relatief goede score. Er was echter een heel groot verschil in de resultaten voor dit gebied, de deelnemers aan de korte vragenlijst hadden het gevoel dat dit gebied relatief slecht was (47,14%) en diegenen die het onderzoek in groep scoorden, scoorden het erg hoog (70,27%).

Inderdaad, wanneer de individuele antwoorden worden onderzocht blijkt een veel positiever beeld waarbij sommige een score van wel 68,36% bereiken (inclusiviteit en uitgestrektheid), 66,77% (cultuur van discussie en debat), 63,51% (toegankelijkheid van openbare voorzieningen) en 63,05% (vrijheid van meningsuiting). De meest negatieve opvattingen gingen over het nominale waardegebrek aan stimuli om buitenlanders aan het werk te stellen in Gent en over de manier waarop contracten nogal zwaar worden opgesteld, waarbij een gebrek aan vertrouwen wordt tentoongespreid – deze negatieven zijn zo laag (zo laag als 25,5%) dat ze zwaar doowegen op het totaal. Gezien de variantie in de steekproef, is het eerlijk om te zeggen dat de algemene score vrijwel zeker lager is dan ze zou moeten zijn.

Domein 4: Ondernemerschap, Innovatie & Exploratie 56,25%

Dit domein scoort het laagste van allemaal, hoewel het nog steeds als goed maar voor verbetering vatbaar scoort. Veel hogere scores werden gegeven door diegenen die de enquête ingevuld hadden in groep (62,71%) en diegenen die in de creatieve klasse (59,76%) worden opgenomen. Er werden echter lagere scores gegeven door diegenen die minder dan 10 jaar in Gent wonen (47,92%) en niet-leidinggevende werknemers (43,52%).

Negativiteit werd gevoeld betreffende het gebrek aan een open regelgevend kader voor het bedrijfsleven, het ontbreken van het hoofdkantoor van bedrijven in Gent, moeilijkheden van het belastingstelsel voor startende bedrijven, en de middelen voor kapitaal en investeringen. De meer negatieve deelnemers hadden een negatieve mening over precies hetzelfde maar dan veel sterker. Maar het werd als positief aangevoeld dat er meer organisaties van wereldklasse zijn dan een paar jaar geleden, dat het human resources management goed wordt

uitgevoerd, dat er nieuwe sectoren opkomen in Gent en dat open source een sterk aanwezig is in de agenda van Gent.

Domein 5: Strategisch leiderschap, Agility & Vision 58,86%

Deze score is niet erg veraf van zeer goed. Inderdaad de deelnemers van het korte onderzoek en die in groepen scoorde het veel hoger, 65,3% en 65,4% respectievelijk. Diegenen die langer dan 10 jaar in Gent hebben gewoond scoorden dit domein op 72,5%.

Er was negativiteit over de organisatiecultuur, gebrek aan toekomstgerichte strategische organen en het gebrek van een observatorium ter controle van goede praktijken en innovatie. Mensen vonden dat er een duidelijke visie is voor de toekomst (72%), een bewustzijn betreffende opkomend problemen (56,67%), en dat er een sterk leiderschap is (59,23%).

Domein 6: Onderricht & Talent 66,59%

Dit is een zeer hoge score, bijna uitmuntend. De belangrijkste sector die afwaken van deze mening waren mensen die hier langer dan 10 jaar hebben gewoond en het domein significant hoger scoorden met 74%.

In het algemeen vond men de methodologie van het leren in Gent uitstekend, er zijn interessante scholen, de docenten zijn erg goed net als de kwaliteit van het onderzoek gedaan op universitair niveau, het onderwijs is uitzonderlijk creatief, universitair onderwijs is algemeen goed, het onderwijssysteem is over het algemeen zeer goed en het talent trekt niet weg uit Gent.

Domein 7: Communicatie, Connectiviteit & Netwerken 65,16%

Dit domein scoort een klinkend zeer goed. Korte geënquêteerden meenden minder goed (60,76%) alsook diegenen minder dan 10 jaar in Gent wonen (53,75%). Anderzijds was er heel weinig verschil in mening.

Bijna het enige negatieve was dat Gent technologie niet optimaal benut en dat het niet zo goed verbonden is als het zou kunnen zijn.

Men was echter van mening dat Gent heel centraal gelegen is (85,23%), met open en gastvrije openbare voorzieningen (71,82%) en relatief gemakkelijk om zicht te verplaatsen binnen (+74,17%) en buiten de stad (68,6%). Networking bleek erg goed te zijn (61,52%), met redelijke interactie tussen de beroepen en sociale groepen (56,17%). Tot op zekere hoogte helpen mensen elkaar (57,8%), is het uiterst eenvoudig om erachter te komen wat er aan de hand (86,36%), en de ligging is goed ten opzichte van andere economische hubs (57,66%).

Diegenen die hier minder lang woonden vonden het minder aanvaardig om zich te verplaatsen en waren minder van mening dat mensen elkaar helpen.

Domein 8: de plaats & het plaatsmaken 65,44%

Ook dit is een sterke score die het in het midden van de zeer goede reeks plaatst. Zij die de enquête in groepen voltooiden scoorden het hoger met 70,29%, mensen boven de leeftijd van 45 jaar 67,38%, en diegenen die langer dan 10 jaar in Gent wonen op 71,86%. De nieuwere bewoners scoorden het lager met 56,86% alsook de niet-leidinggevende werknemers 56,53%.

De kwaliteit van de bebouwde omgeving, openbare ruimtes en vooral de stedenbouwkundige kwaliteit staan hoog aangeschreven (60,61%) en men vond dat er interessante nieuwe architectuur in de stad aanwezig was (64,29%). De kwaliteit van de historische gebouwen heeft als beoordeling Zeer goed (75%) en ook de houding ten opzichte van oude en overbodige gebouwen (78,26%). De plaats wordt aanvoeld als goed onderhouden en verzorgd (75,69%) en de reputatie van Gent wordt ervaren als hoog (79,08%). Het wordt aanvoeld als een stijlvolle plek (68,4%).

Minder positief, er bleek een gebrek te zijn aan een herkenbare bouwstijl van (40,42%), gebrek aan innovatief vervoer (41,67%) en te weinig gebouwen in het centrum voor gemengd gebruik (40%).

Domein 9: Leefbaarheid & Welzijn 70,92%

Dit is een uitstekende score met heel weinig verschil van mening doorheen de sectoren. Er waren geen negatieve opvattingen.

Vervoer doorheen de stad voelt als eenvoudig aan (69,43%), uitstekende veiligheid (73,10%), kwaliteit van leven is goed, bijna uitstekend (69,38%), goede winkelmogelijkheden (70%), kwaliteit van de gezondheidszorgvoorzieningen is uitstekend (74,55%), zeer goede sociale dienstverlening (68,18%), vrije tijd en recreatiefaciliteiten zijn nagenoeg uitstekend (69,32%), sportieve activiteiten zijn uitstekend (75%). Mensen wonen graag in Gent in buitengewone mate (91,03%). Nieuwe woninginnovaties worden beschouwd als positief (62,5%).

Een gebrek aan huisvestingkeuzes werd natuurlijk als meer negatief beschouwd (51,25%) alsook het ontbreken van sociale zorg en gezondheidszorginnovaties (48,72%).

Domein 10: Professionaliteit & Effectiviteit 69,54%

Hier is nog een hoge score, net onder uitstekend. Inderdaad, zowel deelnemers aan de korte en lange enquêtes scoorden het uitstekend met 73,92% en 71,43% respectievelijk. Degenen in groepen scoorden het 67,31%.

Algemeen wordt Gent ervaren als een effectieve en efficiënte plaats (75,91%), met een uitstekende werkcultuur (70,22%). De inspanningen worden algemeen zichtbaar en duidelijke geacht maar in mindere mate (63,75%). Het voelt aan alsof de communicatie tegenover het publiek als de bezoekers niet echt goed wordt gevoerd (50%).

Antwoorden van de verschillende delen

	Politiek	Diversiteit	Openheid	ondernemers	Strategisch	Talent	Algemeen	Plaats	Leefbaarheid	Professionalisme
ALLEN	60.73 %	73.73%	56.89%	56.25%	58.86 %	66.59 %	65.16 %	65.44 %	70.92%	69.54 %
KORT	58.45 %	79.36%	47.14%	57.83%	65.30%	71.87 %	60.76 %	66.83 %	71.36%	73.92 %
LANG	59.48 %	72.45%	52.83%	53.83%	56.57%	65.33 %	65.23 %	64.07 %	69.31%	71.43 %

GROEPEN	66.52 %	76.70%	70.27%	62.71%	65.40%	70.12 %	64.98 %	70.29 %	76.23%	67.31 %
45+	62.26 %	76.23%	61.56%	58.17%	61.36%	67.12 %	64.26 %	67.38 %	72.11%	69.10 %
45-	59.78 %	71.36%	53.25%	54.39%	56.50%	66.05 %	65.98 %	63.64 %	69.92%	70.34 %
Mannelijk	61.78 %	70.78%	55.20%	55.64%	57.55%	64.78 %	68.39 %	65.88 %	71.48%	69.59 %
Vrouwelijk	58.56 %	75.50%	52.01%	53.29%	57.48%	66.16 %	61.39 %	64.26 %	68.37%	72.24 %
>10 JAAR	61.67 %	81.55%	62.05%	57.22%	72.50%	74.00 %	67.22 %	71.86 %	77.21%	80.21 %
<10 JAAR	64.29 %	68.82%	54.57%	47.92%	53.54%	59.73 %	53.75 %	56.86 %	58.00%	71.08 %
CREATIEVE KLASSE	60.76 %	73.46%	63.07%	59.76%	60.32%	67.98 %	64.76 %	66.33 %	72.56%	67.66 %
NIET- LEIDINGGEVEND	51.36 %	66.59%	51.42%	43.52%	55.65%	60.28 %	64.50 %	56.53 %	56.88%	61.89 %
LEIDINGGEVEND	61.29 %	74.02%	57.23%	56.83%	59.01%	66.87 %	65.18 %	65.66 %	71.41%	69.69 %