

De Zoektocht naar een Onderhandelingsmodel voor Transitieprojecten: Een Kruisbestuiving tussen Service Design en Ruimtelijk Ontwerpend Onderzoek?
Quinten Malfait

Transitieprojecten worden steeds complexer, wat de relatie tussen de publieke en de private markt beïnvloedt en de zoektocht naar alternatieve financieringsmodellen zoals publiek-private samenwerking (PPS) stimuleert. Dit soort samenwerkingen wordt vaak gekenmerkt door conflict en dialectiek in plaats van co-creatie en dialoog, wat leidt tot inefficiënties en kostenintensieve trajecten. Hierdoor worden zowel de slaagkansen van Vlaamse ruimtelijke beleidsdoelstellingen als het maatschappelijk potentieel van dergelijke projecten ondermijnd.

Deze paper onderzoekt de rol van Ruimtelijk Ontwerpen Onderzoek (ROO) als ‘verbinder, verbreeder en verbeelder’ binnen onderhandelingsprocessen in ruimtelijke transitie. In eerste instantie worden drie spanningsvelden binnen deze context geanalyseerd. Vervolgens wordt de hypothese getoetst dat de principes, tools en procesmethodes uit de architectuurpraktijk verrijkt kunnen worden met die van Service Design, dat sterk gericht is op stakeholderbetrokkenheid, iteratieve trajecten en collectieve leerprocessen.

Door een screening van Vlaamse bedrijven die zich bezighouden met trajectbegeleiding en bemiddeling bij ruimtelijke transitievraagstukken, wordt onderzocht in hoeverre een kruisbestuiving tussen Service Design en ROO kan bijdragen aan een toegepast onderhandelingsmodel. Beide disciplines hanteren een vergelijkbare methodologische basis, maar verschillen in taal en toepassing. De paper verkent hoe inzichten uit Service Design kunnen worden teruggekoppeld naar het ROO om een reproduceerbare en efficiënte dienstverlening voor onderhandelingsstedenbouw te ontwikkelen.

De Zoektocht naar een Onderhandelingsmodel voor Transitieprojecten

Een Kruisbestuiving tussen Service Design en Ruimtelijk Ontwerpend

Onderzoek?

Quinten Malfait

Deze paper is een verderzetting van een onderzoek dat al gepresenteerd is geweest op Plandag 2023 door Jonas Knapen onder de titel ‘Onderhandelingsstedenbouw: Public Value Capturing in de Ontwerppraktijk’. De paper is gebaseerd op een doctoraal onderzoeksvoorstel dat vanuit a2o door Jonas Knapen en UHasselt door Oswald Devisch wordt begeleid en opgevolgd, waarbij de auteur de mandataris is.

Stellingen

“Als alternatief voor het optreden als ‘leverancier van ontwerpen’, kan de ontwerper de actieve rol opnemen van regisseur, moderator of facilitator”

“Want niet in de designfase, maar in de fase waar de designcondities worden opgesteld, kan een fundamentele impact worden gemaakt op hoe de ruimte zich zal ontwikkelen.”

a2o / UHasselt

Zaterdagplein 9, B-1000 Brussel, quinten.malfait@a2o.be

De Zoektocht naar een Onderhandelingsmodel voor Transitieprojecten

De Kruisbestuiving tussen Service Design en Ruimtelijk Ontwerpend Onderzoek

Stedenbouw is onderhandelen

Onderhandelen is een kernaspect van de stedenbouw. Dit is niet verrassend, gezien de groeiende complexiteit van het vakgebied. Gedreven door maatschappelijke, economische en klimaat-ecologische veranderingen, hebben de disciplines rond ruimtelijke planning de afgelopen decennia een verschuiving doorgemaakt naar een transdisciplinaire praktijk. In deze context zijn ruimtelijke professionals in toenemende mate genoodzaakt alternatieve werkvormen en dienstverleningen te exploreren. Daaraan gaat deze evolutie ook gekoppeld aan het herpositioneren van de rol van de architectenpraktijk en de rol als ontwerpend onderzoeker ten aanzien van de brede maatschappelijke uitdagingen.

Daarnaast heeft deze toenemende complexiteit ook de verhoudingen tussen publieke en private actoren veranderd. Beide oriënteren zich steeds vaker op alternatieve financieringsmodellen en samenwerkingsverbanden, zoals publiek-private samenwerkingen (PPS) en de praktijk van het opleggen van zowel onderhandelbare als niet-onderhandelbare stedenbouwkundige ontwikkelingslasten (Hendricks et al., 2021 & Van Esbroeck, 2023). Tegelijkertijd groeit de vraag naar een grotere betrokkenheid vanuit burgers, vaak ondersteund door verenigingen die stedelijke emancipatie nastreven. Daar waar we vaststellen dat stedenbouw verankerd is geraakt in een groeiende complexiteit, is dat ook tot gevolg in de onderhandelingen tussen de betrokken stakeholders.

Gebaseerd op deze observatie identificeert de onderzoekspaper in eerste instantie drie spanningsvelden in stedenbouwkundige transitieprojecten en benoemt factoren die gelinkt zijn aan het complex karakter van de initiële onderhandelingen. De samenwerkingsdynamiek tussen lokale overheden, private initiatiefnemers en ontwerpers blijkt onvoorspelbaar, tijdsintensief en daardoor kostbaar. Uit onze praktijkervaring blijkt dat onderhandelingen moeizaam verlopen, te vaak gebaseerd op conflict en dialectiek in plaats van co-creatie en dialoog. Dit bemoeilijkt de noodzakelijke transitie in ruimtelijk beleid en ondermijnt het maatschappelijk potentieel dat in veel van deze projecten besloten ligt. Experts benadrukken daarom het belang van grondige voortrajecten en doordachte initiële onderhandelingen, die kunnen resulteren in transparante en bindende afspraken (Team Vlaams Bouwmeester & Vlaams Kenniscentrum PPS, 2014). De veronderstelling hierbij is dat het geïnvesteerde tijd en geld tijdens de voorbereidingen snel wordt terugverdiend in latere fasen van een vergunningstraject.

Binnen a2o zien wij concrete kansen voor architecten en ruimtelijk ontwerpers om een innovatieve rol op te nemen aan deze onderhandelingstafel. Dit onderzoek past binnen een lopende onderzoeksagenda van ontwerp bureau a2o, waarin er voortdurend gezocht wordt naar innovaties die praktijkervaringen aftoetsen aan tendensen in de markt en de academische state-of-the-art. Voor dit specifieke onderzoeksthema werkt a2o samen met de onderzoeksgroep Spatial Capacity Building van de Universiteit Hasselt. Vanuit de praktijk stellen we daarom vast dat er ruimte ontstaat om een gevalideerde methode en een reproduceerbare dienstverlening rond ‘onderhandelingsstedenbouw’ uit te bouwen. Ontwerpers kunnen de rol van een moderator overstijgen en handelen als ‘verbinder, verbreder en verbeelders’ en zo een actieve positie in te nemen aan de onderhandelingstafel. Ruimtelijk Ontwerpend Onderzoek (ROO) kan hierin een eerste sleutelrol vervullen. Echter, deze

expertise alleen – inclusief de bijbehorende tools en principes die architecten en ontwerpers rijk zijn – blijkt proefondervindelijk niet voldoende om de complexiteit van dergelijke onderhandelingen volledig in goede banen te leiden.

Aan de hand van een screening van verschillende Vlaamse bedrijven die zich bezighouden met trajectbegeleiding, bemiddeling bij ruimtelijke transitievraagstukken en co-creatieve processen onderzoekt deze paper in tweede instantie de hypothese dat de principes, tools en procesmethodes van ROO, eigen aan de architectuurpraktijk, kunnen worden aangevuld en versterkt met die van ‘Service Design’. Om af te toetsen of ervan hieruit een toegepast onderhandelingsmodel kan ontstaan dat een geschikter antwoord biedt op de geïdentificeerde spanningsvelden.

Spanningsvelden in transitieprojecten

Op basis van praktijkervaring heeft a2o een opvatting ontwikkeld op de processen die gangbaar zijn bij de doorsnee onderhandelingstrajecten bij stedenbouwkundige transitieprojecten. Door de bouwstenen, bedreigingen en de kansen in kaart brengen, komen er drie spanningsvelden naar voren die zowel specifiek zijn voor de Vlaamse context als dat ze op enkele vlakken transponeerbaar zijn in een ruimere West-Europese planningscultuur. Er is expliciet gekozen voor het begrip ‘spanningsveld’ omdat het verwijst naar de onderliggende subtiliteiten van een conflictueuze situatie, en refereert naar een ruimtelijke component waarin een spanning zich in verschillende gedaantes, relaties en schalen kan ontplooiën. Deze spanningsvelden zijn het meest significant bij ‘transitieprojecten’, dat in deze context van ruimtelijke planning verwijst naar stedelijke of niet-stedelijke bouwprojecten die omwille van hun strategische ligging en ruimtelijke impact een aanzienlijke invloed hebben op de verwezenlijking van het (boven)lokaal ‘transitiebeleid’ en hieraan gekoppelde maatschappelijke meerwaarde.

Groeiende verantwoordelijkheden, met budgettaire tekortkomingen

Terwijl het Vlaamse landschap klassiek wordt beschreven als verrommeld, gaat achter de schijnbare wanorde een complexe planningscultuur schuil. Er vallen drie fases te onderscheiden: van Gewestplan naar Ruimtelijk Structuurplan (RSV) en de huidige transitie van RSV naar Beleidsplan Ruimte Vlaanderen (BRV) (Renard et al., 2022). Deze transitie in de planningscultuur zet flexibiliteit en onderhandelingen op de voorgrond. Voor de implementatie van deze principes en de opmaak van de beleidskaders voor het BRV wordt in toenemende mate gerekend op lokale overheden. Hierdoor ontstaat er een spanningsveld waarbij de verantwoordelijkheden van steden en gemeenten aangroeien, terwijl hun middelen en budgetten voor actief grondbeleid en hun capaciteit om complexe ruimtelijke trajecten te doorlopen onder druk staan (Ryckewaert et al., 2018). Dit fenomeen is vooral voelbaar in de kleinere gemeentes en wordt onder meer zichtbaar in het feit dat in die gemeente de functie van omgevingsambtenaar steeds meer als knelpuntberoep wordt beschouwd (Gijssen et al., 2021).

Een eerste fase begon met de invoering van het Gewestplan in de jaren '70 toen Vlaanderen de eerste stappen naar een gecentraliseerde planningscultuur zette. Dit plan kaderde binnen de planologische visie van die periode waarin het juridisch vastleggen van het grondgebruik over het volledige grondgebied centraal stond. Vanaf de jaren '90 werd een tweede fase ingezet met de introductie van strategische planning in Vlaanderen met als aanleiding de regionalisering van de ruimtelijke ordening en de opkomende Europese regelgeving rond landbouw en natuur. Het Ruimtelijk Structuurplan Vlaanderen introduceerde in 1997 een helder planningskader waarbinnen lokale overheden elk aan hun eigen duurzame transitieprojecten konden werken (Loeckx et al., 2012). Deze evolutie zet zich

verder in met de strategische visie voor het BRV (2018) die de transitie van structuurplanning naar beleidsplanning wil maken. Het BRV zet vooral in op het formuleren van ruimtelijke ontwikkelingsprincipes die vervolgens door de lagere beleidsniveaus zoals steden en gemeenten in beleidskaders moeten worden vertaald en als beoordelingskompas bij vergunningsaanvragen dienen. Tot op heden zijn er niet veel beweegredenen te detecteren bij de 285 Vlaamse steden en gemeenten, waarvan er maar totaal 15 in actie zijn geschoten voor de gevraagde transitie. Meerdere zullen volgen, maar dat vergt tijd, expertise, goodwill en de nodige plaats-specifieke kennis.

Over deze drie fases kan men een algemene trend destilleren: er is een kentering merkbaar van de rigide structuur van het Gewestplan - en in zekere mate het Ruimtelijk Structuurplan - die rechtszekerheid en duidelijkheid biedt, richting de Beleidsplannen die inzetten op flexibiliteit. Dit is aangestuurd door de Vlaamse overheid die de uitholling van RSV via talloze uitzonderings- en afwijkmogelijkheden voor vergunningen aan banden wil leggen. Meer flexibiliteit permitteert om in te spelen op maatschappelijke veranderingen en lokale noden. Deze valkuilen wegen op meerdere fronten op de slaagkansen van een project. Terwijl de Vlaamse overheid met de principes uit het Beleidsplan net de lokale overheden wil responsabiliseren in het aanpakken van complexe ruimtelijke vraagstukken, zorgen moeizame trajecten en een gebrek aan draagvlak in de praktijk vaak voor een beperkte slagkracht. Het engageert lokale instanties om in te zetten op onderhandelingen op basis van ruimtelijke en maatschappelijke kwaliteiten, eerder dan het strategisch ruilen met decretale wijzigingen en afkoopbare planbaten (Ryckewaert et al., 2018). De 'uitzonderingsstedenbouw' maakt in die zin plaats voor 'onderhandelingsstedenbouw'.

Integrale visie, in een versnipperde realiteit

Een tweede spanningsveld betreft de discrepantie tussen de integrale visies van bovenlokale beleidsdocumenten en de vaak lokale Vlaamse versnipperde realiteit. De transitieperiode naar het BRV biedt een uitgesproken kans om lokale beleidsdoelstellingen te gaan vormgeven en om te zetten in concrete ruimtelijke acties. Maar de implementatie hiervan verloopt niet zonder uitdagingen, vanwege het spanningsveld dat ontstaat tussen enerzijds een homogeen planningsdiscours op globaal en bovenlokaal niveau en anderzijds de soms complexe, versnipperde realiteit op lokaal niveau. Hoewel het planningsdiscours een integraal kader biedt voor ruimtelijke organisatie, blijft de uitvoering op het terrein afhankelijk van plaatsgebonden mogelijkheden, politieke daadkracht, een bureaucratisch uitvoeringsbeleid en een toenemende complexiteit van het instrumentarium. Het planningsdiscours kan worden opgevat als een samenhangend geheel van denkbeelden over de ruimtelijke en maatschappelijke organisatie. Dit discours wordt geconstrueerd en gereconstrueerd door een kennisopbouw tussen academici, planners, ontwerpers, beleidsmakers, politici en belangengroepen (Hidding et al., 1998). De dominantie van deze top-downbenadering resulteert in een overkoepelend en homogeen narratief dat richting geeft aan de verduurzaming van onze planeet en samenleving.

De top-downstructuur komt tot uiting op verschillende schaalniveaus. Op globaal niveau fungeren de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen of welbekende SDG's als richtinggevend kader. Op bovenlokaal niveau scheppen beleidsdocumenten en ruimtelijke kaders van de Vlaamse overheid de randvoorwaarden voor ruimtelijke ontwikkeling. Hoewel deze globale en bovenlokale beleidsturende structuren noodzakelijk zijn, vergt een geïntegreerde aanpak een combinatie met bottom-upprocessen waarin de groeiende vraag naar burgerparticipatie een centrale rol kan spelen. Enerzijds willen burgers steeds vaker meebeslissen over de ruimtelijke ontwikkeling van hun leefomgeving, anderzijds merken ze op dat overheden over onvoldoende middelen en capaciteit beschikken waardoor zij zelf het

initiatief moeten nemen. De uitdaging ligt in het verenigen van deze belangen naar effectieve instrumenten binnen het ruimtelijk beleid, desalniettemin is er de laatste decennia een golf van professionalisering van burgerbewegingen aan de gang die deze belangenvereniging verder in de hand kan werken. Een concreet voorbeeld van deze spanning tussen top-downbeleid en lokale behoeften is de ‘No Net Land Take’-doelstelling op Europees niveau en de daaraan gekoppelde Vlaamse ‘Bouwshift’, die gericht zijn op het compleet inperken van bijkomende ruimte-inname tegen 2040. Maar paradoxaal genoeg zou Vlaanderen volgens demografische projecties tegen datzelfde jaar ongeveer 400.000 woningen nodig hebben (Verachtert et al., 2023). Op lokaal niveau staat dit dus in contrast met de stijgende vraag naar sociale, betaalbare en energie-efficiënte woningen. Gemeenten, dorpen en steden zijn dus genoodzaakt hun woningnood in kaart te brengen. Dit spanningsveld is onder meer zichtbaar in het fenomeen van ‘appartementisering’, een term die frequent gebruikt wordt in de media.

Een effectieve implementatie van visie naar beleid tot de praktijk vereist een nauwe samenwerking en continue wisselwerking tussen experts die betrokken zijn bij visievorming en lokale bestuurders die instaan voor de toepassing van het instrumentarium. Brorström en Styhre (2020) wijzen in hun analyse van stedelijke vernieuwingsprojecten op de spanning tussen ‘Plan’ en ‘Situating Actions’. Een succesvolle ruimtelijke transitie vergt een zorgvuldige afstemming tussen abstracte beleidskaders en de complexe, plaatsgebonden realiteit waarin deze worden uitgevoerd. Het ontwikkelen van een integrale visie voor de vaak versnipperde realiteit die deze kloof tussen globale en lokale doelstelling overbruggen, zal dan ook cruciaal zijn voor de verdere ruimtelijke ontwikkeling van Vlaanderen. Een integraal narratief strekt zich horizontaal tussen de verschillende thematische clusters, en verticaal tussen de verschillende maatschappelijke en ruimtelijke doelstellingen van alle belanghebbende. Een goed voorbeeld van een dergelijk narratief is de manier waarop er op lokale niveaus gewerkt wordt rond de problematiek van ‘appartementisering’. Waar dorpskernen traditioneel werden gekenmerkt door laagbouw, rijzen er steeds vaker appartementsgebouwen op, wat de ruimtelijke identiteit van deze kernen fundamenteel verandert. Dit roept de vraag op in welke mate kwalitatieve dorps architectuur opnieuw een leidraad kan vormen binnen het bovenlokaal ruimtelijk beleid. Op lokaal niveau ontstaan steeds meer intergemeentelijke structuren, zoals de Intergemeentelijke Kwaliteitskamer en het Dialoogkompas (plusoffice & Voorland, 2019) die door middel van een ruimtelijk en maatschappelijk afwegingskader inspelen op de tekorten aan capaciteit bij kleinere gemeenten.

Economische waarde, ruimtelijke en maatschappelijke meerwaarde

Ex Vlaams Bouwmeester Leo Van Broeck beschreef in zijn meerjarenprogramma de aanleidingen van dit derde spanningsveld. Hij stelt dat “als we tot meer ruimtelijke kwaliteit, verdichting en maatschappelijke meerwaarde willen komen, dan moeten publieke actoren en lokale overheden vertrouwd raken met de ondernemerslogica van de bouw- en vastgoedmarkt. Zo kan de overheid, met meer kennis en als een evenwaardiger gesprekspartner, in dialoog treden om via ruimtelijke ontwikkelingen en vastgoedprojecten niet enkel economische maar ook maatschappelijke meerwaarde te realiseren.” (Van Broeck, 2017). Dit derde spanningsveld legt daarom de nadruk op het belang van het vinden van een evenwicht tussen publieke en private belangen, die in vele gevallen gekoppeld zijn aan uiteenlopende waarderingskaders.

In toenemende mate stellen we vast dat overheden beroep doen op alternatieve ontwikkelingsmodellen, zoals publiek-private samenwerking (PPS) en Public Value Capturing. In deze tweede categorie worden private initiatiefnemers van ruimtelijke ontwikkelingsprojecten

geresponsabiliseerd in het realiseren van maatschappelijke ruimtelijke doelstellingen als compensatie voor de impact van hun ontwikkelingen. Omdat private en publieke doelstellingen in de balans gelegd worden, spreekt men daarom in de praktijk ook wel van onderhandelingsstedenbouw. Op maat van elk project en in functie van de context worden hierbij specifieke lasten afgesproken, bijvoorbeeld in de vorm van de (her)aanleg van openbaar domein, het voorzien van een aandeel betaalbaar wonen, het realiseren van een publieke parking. Waar deze vorm van onderhandelen bepaalde voordelen van flexibiliteit, maatwerk en aanpasbaarheid in functie van lokale beleidsambities in zich draagt, is de keerzijde dat de transparantie en objectiviteit van een traject onder druk kunnen komen te staan. Trajecten verlopen moeizaam en vragen een aanzienlijke investering. Het huidige overlegmodel slaagt er niet altijd in om gezamenlijke doelstellingen te realiseren en voldoende draagvlak op te bouwen, wat resulteert in een hogere onzekerheid (Hendricks et al., 2021). Bovendien leiden de ongelijke machtsverhoudingen tussen de private sector en de vaak versnipperde en gedecentraliseerde werkwijze van de lokale overheid tot het hanteren van sterk financieel gedreven toetsingskaders. Dit vertaalt zich in een sterke tendens naar kwantitatieve of zelfs zuivere economische criteria om een projectvoorstel te beoordelen. De discussie over cijfers en feiten dreigt zo te worden losgekoppeld van het nadenken over maatschappelijke waarden en ruimtelijke kwaliteit.

Dit spanningsveld benadrukt - zoals ook voor de andere spanningsvelden - het belang van gegronde initiële onderhandelingen waarbij alle partijen voordat er nog maar gesproken wordt over een ontwerp, ontwikkelbare vierkante meters, bouwlagen en lasten, er eerst getoetst moet worden of deze partijen wel op dezelfde golflengte zitten op vlak van openheid, engagement, waarderingkaders en samenwerking. Alvorens het starten van het ontwerp- en vergunningstraject zou het partnerschap inzicht moeten verwerven in elkaars belangen en toetsingskaders en moeten erkennen dat stedenbouw is gebaseerd op onderhandelingen aan de hand van co-creatie en een collectief leerproces. Men kan dan gaan spreken over een geslaagd traject wanneer er een balans is gevonden tussen een beleidsmatig en maatschappelijk ambitieuze ruimtelijke inpassing, en een rendabel en realiseerbaar project (Hendricks et al., 2021).

Diensten die verbeelden, verbinden en verbreden

De factoren in deze spanningsvelden duiden op expertise-componenten die verder gaan dan de ruimtelijke en maatschappelijke component die een 'klassieke' architectuurpraktijk eigen is. Als ontwerp bureau wordt a2o dagelijks geconfronteerd met de groeiende complexiteit aan de onderhandelingstafel bij dergelijke stedelijke transitieprojecten. In het begeleiden van dergelijke projecten vormt ROO altijd een van de basispijlers. De praktijk toont aan dat deze spanningsvelden aanleiding geven tot een gevalideerde methodiek, sturend kader en innovatieve dienstverlening voor het ontmijnen en begeleiden van dit soort complexe en 'dialectische' onderhandelingen. Onderhandelingsstedenbouw vraagt van de ontwerper echter een reeks bijkomende vaardigheden en competenties. Als alternatief voor het optreden als 'leverancier van ontwerpen', kan de ontwerper de actieve rol opnemen van regisseur, moderator of facilitator tussen de verschillende stakeholders (Vandekerckhove et al., 2019). Naast verbeedend, probleemoplossend en ruimtelijk ontwerpend denken, zijn tevens nog andere skills nodig. Denk aan een groot strategisch ruimtelijk inzicht en synthetiserend vermogen, maar evengoed aan skills als verbindend communiceren met overtuigingskracht.

Naast de meer traditionele praktijken zijn er diverse organisaties en bureaus die inzetten op die alternatieve componenten binnen het onderhandelingsproces zoals participatie en co-creatie,

trajectbegeleiding, gedragsverandering met vaak de nadruk op communicatieve, juridische en financiële componenten. Wat deze bedrijven gemeenschappelijk hebben, is dat ze ageren binnen één of meerdere van de geïdentificeerde spanningsvelden, en dat ze hierop hun dienstenmodel hebben gebaseerd. Deze bedrijven verbreden het veld van ROO door zich te richten op een niche dat actie-gestuurd en adviesverlenende diensten aanbiedt om complexe onderhandelingen en ruimtelijke vraagstukken te begeleiden. Een eerste screening positioneert deze diensten binnen vier kwadranten. Op de verticale as zijn er bedrijven die meer vanuit een top-down positie werken waarbij de doelgroep verschillende belanghebbenden zoals publieke instanties, beleidsmakers, stadsontwikkelaars, projectontwikkelaars omvat. Dit staat ten aanzien van een meer bottom-up benadering waarbij er vertrokken wordt vanuit burgercollectieven en non-profitorganisaties. Zoals eerder vermeld, ligt een van de uitdagingen in het verenigen van deze uiteenlopende belangen binnen het ruimtelijk beleid. Op de horizontale as is er een onderscheid te maken tussen bedrijven die binnen deze context inzetten op ROO, de andere kant zijn uit deze screening ook dienstverleningen naar boven komen drijven die alternatieve design methodes, tools en perspectieven toepassen die beter gekend zijn onder de principes van 'Service Design', een domein dat zich onder het paraplu-begrip van 'Design Thinking' vestigt. Deze bedrijven zijn in de meeste gevallen adviesbureaus die allerhande soorten 'designers' in dienst hebben. In de praktijk is hun model gebaseerd op het aanbieden van advies, workshops, trainingen en toolkits. Ze vertrekken vanuit de aanname dat net zoals materiële producten, ook 'immateriële' producten ontwerpbaar zijn. Daar waar een architectuurpraktijk in essentie een dienstverlening is met als eindproduct een materieel fysiek product zoals een gebouw, ruimtelijke interventie in het landschap, of zelfs een deurklink, verstaan we onder immateriële producten bijvoorbeeld het ontwerp van een communicatiesysteem, bedrijfsstructuur, webdesign of zelfs pedagogisch methodes (Lawrence et al., 2018). Technisch gezien is Service Design een praktische benadering voor het creëren en verbeteren van de diensten. Het vindt zijn oorsprong in de ontwerpstudio en sluit deze expertise aan bij het ontwerpen van services, meestal in een bedrijfscontext dat zowel zijn interne als externe structuren wil 'herontwerpen'. Het is een mensgerichte, collaboratieve, interdisciplinaire en iteratieve aanpak die gebruik maakt van concrete probleemstellingen, onderzoek, prototyping en een reeks eenvoudig te begrijpen activiteiten en tools om ervaringen te creëren en te coördineren die voldoen aan de behoeften van een bedrijf, de gebruiker en andere belanghebbenden (Lawrence et al., 2018). ROO en Service Design zijn beide ontwerpmethodologieën die zich richten op complexe problemen met een sterke nadruk op een design-gestuurde en resultaatgedreven mentaliteit. Veel van de principes, denkkaders en tools van Service Design zijn dan ook rechtstreeks ontleend aan hoe architecten en product designers te werk gaan (Auernhammer et al., 2021). De implementatie van Service Design in innovatie management, business development en pedagogie zijn door het bedrijf IDEO onder leiding van CEO en professor aan Stanford University Tim Brown de laatste twee decennia gecommmercialiseerd en gepopulariseerd (Auernhammer et al., 2021). Service Design zit zowel geworteld in de praktijk als in de academische wereld, waaruit toegepaste en gevaloriseerde methodes, skills en tools zijn voortgekomen.

De vraag die nu gesteld kan worden, is in welke mate er een kruisbestuiving kan ontstaan tussen de principes, tools en procesmethodes van Service Design thinking en ROO. Beide methodologieën zijn gericht op het aanpakken van meerlagige vraagstukken met een sterke nadruk op het verwerven van inzichten en het samenbrengen van stakeholdergroepen via design (Weiss, 2019). Hoewel ze toegepast worden in verschillende domeinen – de eerste in de fysieke gebouwde omgeving en de tweede in de ontwikkeling van diensten – vertonen ze overlappings in principes, tools en procesmethodes. Tegelijkertijd heeft Service Design hierop een andere taal en toepassing dan ROO. We onderzoeken de

gedeelde principes, en de aspecten waarin Service Design zich verder heeft ontwikkeld, en hoe deze inzichten kunnen worden teruggekoppeld naar het ROO om af te toetsen of ervan hieruit een toegepast onderhandelingsmodel kan ontstaan dat een geschikter antwoord biedt op de factoren uitgelicht in de geïdentificeerde spanningsvelden.

Designing the design context

De uitdaging in de onderhandelingsstedenbouw ligt niet enkel in het duidelijk maken van een beleidsmatig, juridisch en financieel kader, maar ook in het creëren van de context waarin dergelijke ontwerpoplossingen tot stand komen. Dit vereist een meer gevoelsmatige en gedragsveranderende aanpak waarin het succes van een onderhandeling en ontwerpoplossing afhangt van hoe betrokken partijen samenwerken om tot een gedeeld inzicht te komen. Het kan de taak van de architect zijn om ook in te staan voor het ontwerp van de context als collectief leerproces van dergelijke onderhandelingen. Bij aanvang van een project lopen ambities van private initiatiefnemers, lokale overheden en buurtbewoners zelden meteen gelijk. De zoektocht verloopt dialectisch en legt de focus eerder op tegenstellingen dan op het definiëren van gezamenlijke doelstellingen. In complexe samenstellingen van stakeholders en belangen, kunnen de principes van Service Design hierin een waardevol alternatief bieden. Service Design is gebaseerd op zes principes (mensgericht, collaboratief, multidisciplinair, iteratief, sequentieel en holistisch), waarvan de eerste drie een meer contextuele insteek hebben, de andere alluderen op het procesmatige (Lawrence et al., 2018). Ten eerste is Service Design mensgericht, wat betekent dat het de ervaring van alle betrokkenen binnen de dienst in evenwaardige overweging neemt. Dit draagt bij aan een inclusieve en horizontale aanpak waarbij de uiteindelijke oplossingen beter aansluiten bij de reële behoeften. Daarnaast is Service Design een collaboratief proces, waarbij stakeholders met uiteenlopende achtergronden en functies actief worden betrokken bij het ontwerpproces. Een derde principe is het multidisciplinaire karakter dat ervoor zorgt dat verschillende perspectieven kunnen samensmelten tot een doordachte consensus. Om deze principes te ondersteunen, zijn er binnen de Service Design tools ontwikkeld (servicedesigntools.org, geraadpleegd op 4 april 2025).

Wanneer we deze principes en tools zoals persona's, empathy mapping en user stories toepassen, zien we dat er wordt ingezet op een gezamenlijk leerproces dat vertrekt vanuit een transparante inzage in ieders randvoorwaarden en het aanvaarden van de complexiteit en de onzekerheid van het project. De focus wordt verlegd van de dialectische zoektocht naar het compromis, naar de haalbaarheid van een kwalitatief, rendabel en maatschappelijk gedragen resultaat. Door gezamenlijke doelen te stellen en te accepteren dat het niet bekomen van een oplossing eveneens tot de mogelijkheden behoort, neemt de spanning aan de onderhandelingsstafel af en maakt de dialectische aanpak plaats voor een co-productief samenwerkingsmodel. Dit verandert de rolverdeling tussen de verschillende partijen en verbreedt de hiërarchisch gestructureerde en competitieve discussie, naar een samenwerking op basis van gelijkwaardigheid (Sennett, 2012). Een dergelijk stapsgewijs en gezamenlijk traject verlaagt bovendien de drempelvrees om mee te stappen in innovatieve oplossingen als alternatief voor beproefde concepten (Cox et al., 2014). Bovendien valt in de praktijk op dat net het verbeeldende en verbindende karakter van een gezamenlijk ontwerpend onderzoek aanleiding geeft tot een collectief leerproces, waarin stakeholders inzicht krijgen in elkaars belangen (Cox et al., 2014). De manier waarop deze principes en tools de drempelvrees kunnen verlagen, en onderhandelingsmodellen kunnen doen verschuiven van een dialectische naar een dialogisch model, toont aan dat het zorgvuldig 'ontwerpen' van de context gunstig is voor het verloop van dergelijke trajecten.

Designing the design process

Een goed gedefinieerd proces zorgt ervoor dat stakeholders gefaseerd kunnen samenwerken. Het begeleiden van stakeholders via een procesmatig kader moet flexibiliteit in onderhandelingen mogelijk maken. Deze flexibiliteit kan echter slechts daadkrachtig zijn binnen een iteratieve procesmethode die uitgaat van een scenario-gestuurde en probleemoplossende mentaliteit. Hierdoor blijft het ontwerp aanpasbaar en kunnen nieuwe inzichten of externe factoren tijdig worden geïntegreerd. Een van de meest effectieve methodes die ROO gebruikt, is scenario-gestuurd denken. Deze tool speelt een cruciale rol in zowel ROO als bij Service Design. Door te werken met scenario's kunnen meerdere toekomstperspectieven op tafel komen, waardoor de focus tijdens de onderhandeling verschuift van implementatie en uitvoering richting overleg en samenwerking (Vigano, 2016). Deze werkwijze verruimt de kwantitatieve benadering van het beslissingstraject en faciliteert het betrekken van een ruimere set aan randvoorwaarden, waaronder naast technische en financiële haalbaarheid ook het draagvlak en de maatschappelijke meerwaarde. Zo kan de methodiek schijnbare tegenstellingen bespreekbaar maken, ze zelfs overbruggen, en aanleiding geven tot onverwachte, verbredende strategieën. Dit leidt op het eind van de rit tot hogere slaagkansen en een beter eindresultaat (Khan et al., 2013).

Een bekende procesmethode van Service Design is het 'Double Diamond'-model dat bestaat uit vier hoofdfasen: 1) Ontdekken, 2) Definiëren, 3) Ontwikkelen en 4) Leveren (Lawrence et al., 2018). Door het ontwerpproces te visualiseren als twee verbonden diamanten, wordt duidelijk dat het proces afwisselend bestaat uit fasen van openen, uitbreiden en verkennen, gevolgd door sluiten en definiëren, de fase waarin beslissingen worden genomen. De eerste diamant richt zich op het vinden van het juiste probleem ('solving the right problem'), terwijl de tweede zich bezighoudt met het correct oplossen van dat probleem ('solving the problem right') (Lawrence et al., 2018). Beide benaderingen hanteren dus een iteratief proces waarin ontwerp niet louter een eindproduct is, maar een middel om kennis te ontwikkelen en complexe problemen te ontrafelen. Want niet in de designfase, maar in de fase waar de designcondities worden opgesteld, kan een fundamentele impact worden gemaakt op hoe de ruimte zich zal ontwikkelen.

Service Design tools en procesmethodieken vormen een uitgelezen benadering voor het ontwerpen van volledig nieuwe diensten of het disruptief herzien van bestaande dienstverlening. Binnen deze context is het transitiebeleid naar het Beleidsplan Ruimte Vlaanderen onlosmakelijk verbonden met de daaraan gekoppelde transitieprojecten. Beide 'transities' beïnvloeden elkaar en zorgen ervoor dat bestaande spanningsvelden binnen het ruimtelijk beleid worden opgerekt. Dit proces van oprekking creëert niet enkel uitdagingen, maar biedt tevens bijkomende kansen om nieuwe vormen van partnerschap, progressieve beleidsontwikkeling en kwalitatieve ruimte te realiseren. In het bijzonder opent deze dynamiek perspectieven voor een uitbreiding van dienstverlening binnen de architectuursector.

Bibliografie

- Auernhammer, J., & Roth, B. (2021). The Origin and Evolution of Stanford University's Design Thinking: From Product Design to Design Thinking in Innovation Management. *Journal of Product Innovation Management*, 38 (6), pp. 623–644.
- Botticini, F., Auzins, A., Lacoere, P., Lewis, O., & Tiboni, M. (2022). Land Take and Value Capture: Towards More Efficient Land Use. *Sustainability*, 14(2), p. 778.
- Cox, V., Goethals, M., De Meulder, B., Schreurs, J., & Moulaert, F. (2014). Beyond Design and Participation: The 'Thought for Food' Project in Flanders. *Journal of Urban Design*, 19(4), pp. 412-435.

- E., M., Hormess, M., S., Schneider, J., & A., L. (2018). *This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World*. O'Reilly Media.
- Gijsen, M., & Polus, R. (2021, november 23). Retrieved from nieuwsblad: https://www.nieuwsblad.be/cnt/dmf20211122_96254527
- Hendricks, A., Lacoere, P., Krabben, E., & Oorschot, C. (2021). Limits of Negotiable Developer Obligations. *Sustainability*, 13(20), p. 11364.
- Hidding, M., Needham, B., & Wisserhof, J. (1998). Discourses of Town and Countryside. *Landscape and Urban Planning*, 121-130.
- Khan, A., Van den Broeck, P., Segers, F., Dyck, V., & Pluym. (2014). Ruimtelijke Kwaliteit begrijpen. In *Handboek Ruimtelijke Kwaliteit* (pp. 18-23). Academic & Scientific Publishers.
- Loeckx, A., & Vervloesem, E. (2012). Stadsvernieuwingsprojecten in Vlaanderen (2002-2012): In trialoog met een weerbarstige werkelijkheid. plusoffice, & Voorland. (2019). *Dialogocompas Architectuurkwaliteit, Intergemeentelijke Kwaliteitskamer Getestreek*.
- Renard, P., Coppens, T., & Vloebergh, G. (2022). *Met voorbedachten rade: de sluipmoord op de open ruimte*. Kritik.
- Ryckewaert, M., Houte, K. V., Brusselmans, L., Hubeau, B., & D.Vermeir. (2018). DE SPANNING TUSSEN GEMEENTELIJKE AUTONOMIE EN EEN STUREND RUIMTELIJK BELEID. In *De juridische en fiscale oorzaken van ondoordacht ruimtegebruik: 12 beleidsacties voor een zuiniger, duurzamer en kwalitatiever ruimtegebruik* (pp. 15-19). BWMSTR.
- S., B., & A., S. (2020). Plans and situated actions in urban renewal projects: The role of governance devices in realizing projects. *Politics and Space*, 646-663.
- Sennett, R. (2012). *Together - The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation*. Londen: Allen Lane, an imprint of Penguin Books.
- Van Broeck, L. (2017). 5.4 Een doelmatig publiek opdrachtgeverschap en ondernemerschap . In *Vlaams Bouwmeester Meerjarenprogramma 2017-2020* (pp. 15-16). Brussel: Vlaams Bouwmeester.
- Van Esbroeck, C. (2023). De rol van de stedenbouwkundige last in de zoektocht naar een klimaatrobuuste stad. *MER*, 77-96.
- Van Garsse, S., Decrem, W., Swinnen, P., & Poulissen, C. (2014). *100 stemmen PUBLIEK-PRIVATE-SAMENWERKINGEN*. Brussel: Vlaams Kenniscentrum PPS, PMV en het Team Vlaams Bouwmeester.
- Vandekerckhove, B., De Waele, A., Meeus, R., & Morisse, B. (2019). *Inzet van lasten bij omgevingsvergunningen*. Brussel: Departement Omgeving.
- Verachtert, K., Poelmans, L., Verachtert, E., & Vanderstraeten, L. (2023). *Waar woont de Vlaming in 2035? Een modellering van de woonbehoefte naar de goed gelegen woongebieden*. Brussel: Departement Omgeving.
- Verachtert, K., Poelmans, L., Verachtert, E., & Vanderstraeten, L. (2023). *Waar woont de Vlaming in 2035? Een modellering van de woonbehoefte naar de goed gelegen woongebieden*. Departement Omgeving.
- Viganò, P. (2016). *Les Territoires de l'urbanisme: Le projet comme producteur de connaissance*. Genève: Métis Presse.
- Weiss, L. (2019, Mei). Staying In Business: What to Look For, Service Designing Architecture. *arcCA DIGEST*.