

Wandel rond aan de vaartkom in Leuven en ontdek het zelf. De Molens van Orshoven, ofwel maakleerplek, zijn de laatste jaren een vreemde eend in de bijt geworden. Als oudste industrieel erfgoed aan de oevers van de vaart, geplet tussen hoogbouw en silo's, houdt de site stand als een *fruitige frictie*, een adempauze, een rommelige, uitdagende en welgekome kritische noot bij de stad van morgen.

- Welkom in maakleerplek



**timelab**  
**academy**

# Samen maken we makers

voorjaar 2023

De stad Leuven koopt in 2016 de Molens van Orshoven. Deze voormalige graanmaalderij dateert van eind 19de eeuw en is als enige overblijver van het industrieel verleden van vóór 1900 een belangrijk stukje erfgoed. De oppervlakte bedraagt 3850 m<sup>2</sup> in totaal, waarvan maakleerplek op dit moment 1200 m<sup>2</sup> gebruikt.

Dankzij de steun van ESF ontwikkelt de stad kort na de aankoop een socio-cultureel programma op de site in partnerschap met enkele lokale organisaties. De stad speelt een faciliterende rol en staat in voor het gebouwbeheer en de verhuur van kantoor

en -vergaderruimtes. Op het ogenblik van de aankoop wordt één deel van de site reeds gebruikt door een decorbouwer die hier zijn professionele activiteiten heeft uitgebouwd<sup>1</sup>.

Na een interne bevraging nodigt de Stad Leuven enkele organisaties uit om in een traject te stappen dat moet leiden tot de verzelfstandiging van de plek.

<sup>1</sup> - Voor een volledige lijst van actoren die op de site actief zijn verwijzen we naar de [partnerspagina op de website](#).

Dit zijn vzw Stilho (hightec lab), Maakbar vzw, onderwijsnetwerk SOM, Cas-co vzw, infoloket We re-circle, AGNO3000 en Sammy Ben Yakoub.

Enerzijds blijkt dat de Stad Leuven een potentieel ziet in het verduurzamen van de werking en anderzijds maken verschillende bureaus ontwerpstudies van de site om ze vervolgens op de markt te zetten. Een markt die bovendien records breekt op deze locatie. De stadsontwikkelingsprojecten die zich laten zien rond de vaartkom in Leuven geven een indruk van de mogelijke marktwaarde van dit stukje. Mocht het niet zijn dat



heel wat delen van de site onder toezicht van erfgoed staan en als gemeenschapsvoorziening bestemd zijn en hierdoor dus minder interessant zijn voor een klassieke ontwikkelaar. Desalniettemin staat de site onder druk.

Alhoewel de invulling tot nu eerder als tijdelijk werd opgevat, leefde wel steeds de droom om een permanente maak- en leerplek te ontwikkelen in de molens. Miss Miyagi maakt in 2018 een haalbaarheidsstudie, Switchers maakt in 2020 een verdienmodel.

Ondanks deze inspanningen blijft het project op 2 benen hinkelen. Op de markt zetten om zo de verbouwing te realiseren of ruimte maken voor een permanente invulling van de reeds bestaande tijdelijke werking?

Na 4 jaren werken op de site met de verschillende spelers, neemt de Stad Leuven tenslotte het initiatief om opnieuw procesbegeleiding in te schakelen met de vraag om het dubbeltje te laten vallen. Hetzij op de ene, hetzij op de andere kant.

Dit is het rapport van dit traject.

Evi Swinnen en Marieke Maertens

## Waarom Timelab Academy?

maakleerplek en Timelab ademen dezelfde spirit uit. De affiniteit met elkaars werking is groot. De Timelab Academy is erop gericht de geleerde lessen uit de werking van Timelab te delen en dus een geschikte kandidaat voor de procesbegeleiding.



links boven  
NEST, bar WILSON

rechts boven  
NEST, inkomhal

rechts onder  
RSL op Post, introductie makerslab



## Zo was er N.E.S.T. (2017).

Na de ontruiming van de voormalige stadsbibliotheek in centrum Gent was er de wens van de stad Gent om er gedurende 8 maanden een invulling te geven waarbij socio-culturele actoren en ondernemerschap elkaar vinden. De trajectbegeleiding door Timelab bestond erin de actoren te vinden en begeleiden naar een coherent verhaal en organisatiemodel dat paste bij de oproep die de stad lanceerde. De open oproep leidde tot een wedstrijd waar de meest geschikte aanbieder gekozen werd door een jury die bestond uit mensen uit verschillende beleidsdomeinen. Voor dit project primeerde geen specifiek beleidsdomein, maar kwam de

oproep vanuit de rol van de Stad Gent als gebouwbeheerder van het eigen patrimonium. Omwille van de strategische ligging van een pand met erfgoedwaarde en een toekomstplan als administratief dienstencentrum van de stad, zou het pand zonder tijdelijke invulling geruime tijd met leegstand te kampen krijgen. Inspelend op deze tijdelijkheid en de mobiliserende kracht hiervan ontstond: New Established State of Temporality (N.E.S.T.) en werd de coöperatieve vennootschap Stadslabo, voorheen opgericht door Timelab, ingezet om het gebruikers van het pand te verenigen. De Stad Gent bleef gedurende het hele traject eerder een controlerende rol aanhouden. De groep stond in voor de kosten en onderhoud. Via het 'tijdelijke invulling fonds' - een EU projectfinanciering va de Stad Gent op dat ogenblik - kon de groep de investeringen om het pand gebruiksklaar te maken financieren. De internet installatie, sleutelplan en basis aanpassingen om te voldoen aan de stedenbouwkundige voorschriften als gebouw voor gemeenschapsvormende activiteiten konden hiermee gerealiseerd worden.

De maandelijkse onderhoudskosten van 9000 euro werden door de groep gedragen. In een tweede termijn werd deze kost door de stad naar beneden gehaald op basis van de reële kost van de energiefactuur. Hierna besliste de groep om hun bijdrage te blijven betalen aan de coöperatieve vennootschap, maar deze in te zetten in het ondersteunen van projecten in huis. Hiervoor ontwikkelde de groep zelf de toekenning procedures.

## Het project RSL op Post (2017-2020).

In Roeselare kwam de vraag opnieuw vanuit de lokale overheid. De stad zocht een plek om een aantal organisaties verbonden aan het Welzijnshuis te herlokalisieren omdat de site waar zij verbleven herbestemd werd. Deze beweging greep de stad, meer specifiek de dienst 'MENS' (tewerkstelling en samenlevingsopbouw), aan om een innovatief project neer te zetten. Het voormalige postgebouw dat eigendom is van het Welzijnshuis (OCMW) kreeg een herbestemming onder begeleiding van Timelab. Het traject duurde 3 jaar waarbij de Stad Roeselare steeds actief betrokken was en ondersteunde waar nodig. Aan het einde van het traject besliste Timelab mee over de rolomschrijving en selectieprocedure van een coördinator. Tijdens het traject werd tevens een bijkomende stadsvernieuwingsinvestering gedaan waardoor bijna alle plannen die uit het proces kwamen, konden worden uitgevoerd. Vandaag is RSL op Post een bruisende plek in de stad.

## De start van maakleerplek 2.0.

Timelab Academy maakt voor maakleerplek een gepersonaliseerd trajectvoorstel op dat bestaat uit tien sessies van een hele dag. En dit ter plaatse én met de betrokken actoren.

De actoren die op dit ogenblik op de site gehuisvest zijn krijgen de boodschap dat ze in een verzelfstandigingstraject kunnen stappen om zo, naast het verder ontwikkelen van het inhoudelijk programma, het beheer van de site over te nemen van de Stad Leuven. Ze krijgen ook te horen dat ze voortaan instaan voor het garanderen van de gehele huurprijs van de site en dat deze zal moeten betaald worden aan de Stad Leuven die de site beheert. Lukt dit niet, dan gaat de site op de markt en wordt een andere invulling gezocht.

De mensen die aan de tafel zitten van bij de start zijn :

Maakbaar Leuven: Een burgerbeweging met een hart voor herstellen en duurzaamheid.

Herstellen start hier! Aan de tafel zit Erik Beatse.

MAAKbar: Een ontmoetingsplaats rond delen, herstellen en hergebruik met een gereedschappenbib .Vertegenwoordigd door Elke Jourand.

Samen onderwijs maken (SOM): Een netwerk van onderwijsmakers en stad Leuven. Ze innoveren samen in het onderwijs, zodat elke lerende een plek heeft. Afgevaardigden zijn Lore Bayens en Lotte Michielsens.

Cas-co: Biedt in Leuven beeldende kunstenaars, theatermakers en performers ruimte voor artistieke praktijk en experiment. Coördinator Mirthe Demaerel neemt deel aan de sessies.

Het bestaande maakatelier van maakleerplek wordt gerund door de mensen van Stilho vzw. Tom Michiels neemt deel in naam van de vrijwilligers van de organisatie. Guy Hendrix sluit eveneens aan vanuit zijn rol als bestuurder, maar vooral vanuit zijn

persoonlijke ervaring met overheidsdiensten en ondernemerschap.

We re-cicle: Een circulair loket voor wie ondernemer Geert Vaes reeds geruime tijd een kantoorplek heeft op de site. Hij vertegenwoordigt de link met circulaire economie en innovatie.

Sammy Ben Yakoub: is Buurman en heeft zijn atelier als kunstenaar op de site. Daarnaast is hij leerkracht in het middelbaar onderwijs en zo maakt hij de brug tussen onderwijs, kunsten en buurt.

Agno 3000: Wouter Elsen en Ward Collin kregen een atelier op de site via Cas-Co. Hier voeren zij hun onderzoek naar historische fotografie.

Ten slotte is er Stijn Heitzmann die vanuit de Stad Leuven dit traject mee begeleidde.

Regelmatig nam ook Joenne Spreuwers deel, als gebruiker van het makerslab en scholier gaf hij reflecties op het werk dat de groep verrichtte.



*van links boven tot rechts onder*

Erik Beatse, Elke Yourand, Lore Bayens, Lotte Michiels, Mirthe Demaerel, Tom Michiels, Guy Hendrix



*van links boven tot rechts onder*

Geert Vaes, Sammy Ben Yakoub, Wouter Elsen, Ward Collin, Stijn Heitzmann, Joenne Spreeuwers



## Grondwerk

De rol van de opdrachtgever (1), bondgenootschap (2), tijd (3) en transparantie (4) zijn de vier kernbegrippen die de slaagkansen van een trajectbegeleiding bepalen.

# 1. Rol van de opdrachtgever

Voorafgaand vinden verschillende gesprekken met de opdrachtgever plaats en krijgen we ook al de eerste feedback van de deelnemers. We sturen hen een verkennende vragenlijst en kunnen hiermee polsen naar met de bereidheid en openheid naar het traject. Deze is in eerste instantie laag. Zo heeft niemand behalve één persoon die niet in het traject zal stappen, maar wel ervaring heeft met Timelab, dit ingevuld. Enkele anderen doen suggesties over hoe het traject er moet uitzien of welke achtergrond voor ons belangrijk is om te weten, maar hebben geen vragenlijst ingevuld.

De deelnemers hebben op dit ogenblik in het proces vooral het gevoel dat ze in een traject worden gedwongen. Velen zijn al in verschillende trajecten betrokken geweest en zien het nut van nog een traject niet. De strategie om met de eis van de eigenaar van het pand om te gaan, verschilt danig van de ene tegen de andere organisatie.

Zoals wel vaker het geval is vertrekken we van een sfeer van wantrouwen. We

benadrukken dat iedereen vrijwillig en vrij is om deel te nemen en dat we uit onze eigen praktijk expertise meebrengen die dicht staat bij de dagelijkse werking op de site.

We ontdekken al snel dat de deelnemers elkaar toch minder goed kennen dan gedacht. Na vier jaar samen op de site te werken weten ze wel wie de ander is, maar de kennis over elkaars werking, ambities en ruimtegebruik is zeer beperkt. Dit is geen uitzonderlijke situatie en geeft al aan dat een traject net heel veel impact kan hebben.

Verdere bevraging volgt. Verkennende en informele gesprekken vinden plaats met zowel de vertegenwoordigers van de organisaties als met de opdrachtgever.

Met alle voorgaande onderzoek en studies die op deze plek al werden uitgevoerd kenmerkt maakleerplek 2023 zich als een 'doorstartproject'. Dit is een unieke kans.

Veelal komt een vraag voor begeleiding vanuit een overheid met een of een projectvisie, of een leegstaand gebouw.

De vraag vertrekt dan vanuit een wens om invullers te vinden voor het realiseren van een reeds bepaalde strategie die aansluit bij een beleidsdomein en politieke ambitie.

Hier in Leuven komt de vraag vanuit de intentie om de werking van maakleerplek als autonome organisatie te verduurzamen. Het doel is daarenboven om de Stad Leuven te ontlasten van de zorgen voor de infrastructuur. Tegelijkertijd is er overheen de voorbije jaren voldoende vertrouwen gegroeid in de 'trekkers' van maakleerplek. Bovendien spoort de opzet van maakleerplek met de strategische lijn van verschillende bevoegdheden gaande van samenlevingsopbouw, innovatie, stadsvernieuwing en de algemene ambitie van Leuven om in te zetten op sociale en ecologische duurzaamheid in het kader van een kandidatuur voor 2030 als Culturele Hoofdstad.

Strategisch liggen de kaarten dus zeer goed. Er moet niet worden gevochten of gestreden voor het bestaansrecht van de plek of werking.

In veel Vlaamse steden is een tendens ontstaan waarbij burgergroepen en socio-culturele organisaties worden geacht een autonome werking in leegstaande gebouwen te realiseren. In de praktijk wordt echter van hen verwacht dat ze in staat zijn een plek te runnen vanuit een economische zelfredzaamheid die gelijk staat aan deze van een marktspeler. Eerst en vooral is dat vaak niet de ambitie van de mensen die zich in dergelijke projecten engageren, noch zijn zij hiervoor opgeleid.

De infrastructuur is daarenboven vaak tijdelijk of onderhevig aan veel regelgeving. De organisaties die zich hiervoor kandidaat stellen hebben vaak zelf al een complexe sociale opdracht te vervullen.

Deze vaststelling doet enerzijds vragen rijzen over de rol van de overheid op vlak van verantwoordelijkheid in het voorzien van dienstverlening voor het algemeen belang en anderzijds over het risico dat op die manier bij een groep burgers wordt gelegd.

# DE TRANSFORMATIEVE KRACHT VAN COMMONING

We zien dat wanneer een marktlogica aan de basis ligt van de ambitie om te verzelfstandigen dat dit nefast is voor de complexiteit van een werking zoals deze van maakleerplek. Met andere woorden, wanneer de druk op (marktconform) rendement uit verhuring te groot is, kan men geen risico's nemen. Dit is nefast voor alle vormen van experiment, vernieuwing en innovatie. Zet daartegenover de staatslogica en de afhankelijkheid van subsidie en je krijgt een kwetsbaarheid ten gevolge van een wijziging in het politieke landschap. Maar wat is het alternatief?

De logica van de commons is de voorbije decennia in de geïndustrialiseerde wereld geheel in de verdrukking geraakt. Desalniettemin kunnen we veel inspiratie putten uit deze manier van werken wanneer we te maken hebben met transitithema's en een hoge mate van complexiteit zoals deze van een gedeelde plek.

We verwijzen hier naar de studie Co-Cities<sup>2</sup> van Sheila Foster e.a. waarin een analyse wordt gemaakt van de rol van de overheid in een meer commons gerichte stad en dit op basis van veld- en theoretisch onderzoek in verschillende steden in Europa. De studie is een basiswerk voor Urbane Commons en verwijst naar het belang van een 'co-governance' model van de stad waarin overheid samenwerkt met ondernemingen, kennisinstellingen, sociale organisaties en burgers. Om dit te bewerkstelligen dient de overheid een 'platform' te creëren waarin deze samenwerking kan plaatsvinden. Het is van belang dat de lokale overheid hier ook investeert in deze 'collaborative ecosystems'.

Dit zijn infrastructuren, diensten en beheer van gemeenschappelijke hulpbronnen waarin private en maatschappelijke actoren bereid zijn om te investeren.

In de Timelab Academy spreken we over 3 verschillende fases met telkens een andere rol van de overheid. In de eerste fase exploreren losse groepen de mogelijke samenwerkingen via brainstormen en tijdelijke projecten. De rol van de overheid in deze fase is vooral het opzetten van momenten waarin actoren die elkaar niet kennen, elkaar kunnen ontmoeten. Dit kan letterlijk te nemen zijn of kan bestaan uit strategische lijnen en aandachtspunten waarbinnen spontane acties kunnen ontstaan. In een 2de fase gaat de groep praktisch aan de slag. Een experimentele praktijk wordt opgezet met nog vage krijtlijnen en een *trial and error* attitude. Dit is de fase waarin maakleerplek zich bevindt. In deze fase speelt de overheid een ondersteunende rol aan de hand van niet-projectmatige financiering en andere materiële ondersteuning (logistiek, administratief, ..) Het is in deze fase dat de stad een observerende rol opneemt om in de laatste en derde fase de observaties te vertalen in nieuwe of aangepaste wetgevende kaders die dan opnieuw fase één faciliteren. Op die manier ontstaat een cyclus van stedelijke commoning.

We benadrukken het belang van de laatste fase waarbij de overheid een regulerende rol opneemt en het wetgevend kader aanpast om ervoor te zorgen dat principes van gelijkwaardigheid, rechtvaardigheid en sociale innovatie<sup>3</sup> mogelijk gemaakt worden. We spreken van sociale innovatie en verwijzen hiervoor naar het werk van Frank Moulaert waarin drie interagerende voorwaarden worden omschreven. Sociale innovatie ontstaat

wanneer (1) er in menselijke behoeften wordt voorzien die tot dan toe niet meer of nog niet zijn ingelost. Denk bijvoorbeeld aan de behoefte aan een sociaal zorgnetwerk in de stedelijke context. Daarnaast moet er sprake zijn van (2) verandering in de sociale relaties zoals deze tussen de burger en de overheid. Bijvoorbeeld zoals omschreven in de drie fases in de ontwikkeling van een project. En ten slotte moet er (3) een toename zijn van de sociaal-politieke capaciteit en toegang tot middelen voor het realiseren van het invullen van hogergenoemde menselijke behoeftes.

Willen we kansen geven aan de verzelfstandiging van de werking voorbij de markt- en staatslogica, dan is het essentieel dat de Stad Leuven het vertrouwen kan geven aan maakleerplek om zich te ontwikkelen als een collectieve plek met de ambitie om verschillende domeinen samen te brengen en wezenlijke impact voor de samenleving te realiseren. Zodoende zal zowel de stad als de markt als de maatschappelijke actoren samen investeren in een gemeenschappelijk doel.

**De doorstartpositie van de bestaande spelers en goede relatie met de lokale overheid zullen belangrijke pijlers zijn waarop het succes van het traject zal berusten.**

2 - S.R. Foster, *Co-cities, innovative transitions toward just and self sustaining communities*, 2022, MIT press

3 - F. Moulaert, D. MacCallum, *Advanced Introduction to Social Innovation*, 2019, Edward Elgar Publishing

## 2. Tijd

Tijdens de voorstellingsronde begin maart, waarbij de Stad Leuven de interventie aankondigde, was er behoorlijk wat weerstand tegenover de tijdsinvestering. Veel van de mensen aan de tafel zitten hier vrijwillig en hebben daarnaast nog hun professionele activiteiten. Dit is een begrijpelijke reactie die in dergelijke trajecten vaak voorkomt. Om te vermijden dat enkel de ‘usual suspects’ aan dergelijke trajecten deelnemen is het belangrijk hier voldoende aandacht aan te geven. We horen ook vaak de slechte ervaringen en weinig impact van voorgaande projecten als reden om huiverachtig te zijn in opnieuw tijd investeren.

We stellen voor om minstens 10 volle dagen samen te werken en tussenin huiswerk mee te geven. We zullen zo ongeveer om de 2 a 3 weken ter plekke sessies houden. De tijdsinvestering afspreken, zo vroeg in het proces, waar het vertrouwen nog niet geïnstalleerd is, zorgt voor heel wat weerstand. Hetzelfde fenomeen hadden we reeds ervaren in onze trajecten bij Mariasteen en Kringwinkel Antwerpen.

Het spanningsveld erkennen tussen enerzijds de behoefte om praktische afspraken bij het begin helder te hebben en anderzijds de erkenning te bieden dat er veel van de deelnemers gevraagd wordt, is een cruciaal element in de opzet van een traject. Op dat ogenblik is het zaak als begeleider om een bondgenoot te zijn en attent te zijn voor de balans tussen geven en nemen (zie verder: Consent). Daarnaast is het van belang dat iedere deelnemer datgene krijgt waar die behoefte aan heeft. (zie verder: Otherness). We spreken af tot zover voor iedereen haalbaar is. We passen de uren aan naar namiddagen en avonden. Ook al lijkt dit een praktisch aspect van het proces, hier begint het traject. Hier ontstaat de fundering van de relatie tussen de deelnemer en de coach en krijg je als coach al heel wat inzicht in de dynamiek en voorkeuren van de verschillende deelnemers.

We plannen de eerste zes sessies. Nadien spreken we de volgende drie af en tot slot, op basis van de nood, een laatste terugkomdag.

## REFLECTIE ACHTERAF

Uit de bevraging die we deden om op het einde de impact van het traject te meten, klonk bij de deelnemers dezelfde bekommernis over tijdsbesteding.

Bij de vraag ‘heb je iets negatiefs ervaren tijdens dit traject’ kregen we bijna bij iedereen de verwachte tijdsinvestering als antwoord. Echter bij de bijkomende vraag of dit belangrijk is, krijgen we over het algemeen het antwoord ‘neutraal’ of ‘niet belangrijk’. Hieruit blijkt dat de tijdsinvestering als een noodzakelijke investering wordt gezien. Hierbij komt dat iedereen de eigen grenzen in de eigen tijdsinvestering moet kennen en bewaken en dat tijd maken nodig is om onderlinge relaties op te bouwen. Tijd nemen om dit samen te doen klinkt in de feedback door als de belangrijkste les. Het gevoel dat deze tijd niet gegeven werd, maar dat je als persoon ook veel terugkrijgt is een bijzonder inzicht dat we meekregen van de deelnemers.

## DECENTRAAL – CENTRAAL : EEN SPECTRUM

Timelab werkwijze kan je beschrijven als een praktische aanpak, reflectieve processen en hyperdiverse inbreng vanuit verschillende perspectieven. We slagen er steeds opnieuw in om domeinen, concepten, mensen en hun visies vanuit een absolute gelijkwaardigheid samen te brengen. We maken geen onderscheid tussen doeners en denkers, tussen theorie en praktijk, tussen rijk en arm, tussen veel diploma's of niet, tussen strategisch en hands-on.

De manier waarop we met onze ruimte omgaan als gedeelde ruimte volgt dezelfde logica: praktisch, reflectief en diverse standpunten. Daarom is een adequaat beheersmodel of governance structuur net zo cruciaal.

Mede dankzij de Timelab Academy zijn we ons steeds meer gaan specialiseren in het beheersmodel voor gedeelde plekken.

Een decentraal of centraal beheersmodel is te begrijpen op een spectrum waarbij de parameters 'betrokkenheid van de eigenaar van het pand' en 'tijdspanne van gebruikname van het gebouw' een cruciale rol spelen. Bij N.E.S.T. (2017) hebben we te maken met een afzijdige Stad Gent als eigenaar en een zeer korte tijdspanne van acht maanden. In dit geval is een veel radicalere vorm van decentralisatie van het beheer wenselijk. Zo werd in dit project een coöperatieve vennootschap opgericht om de vele cooperanten samen te laten functioneren als beheerders en dus als contractant voor de stedelijke overheid. Bij een project zoals RSL op Post is dan weer een veel langduriger gebruik gewenst en is het pand eveneens

eigendom van de lokale overheid die ook actief betrokken is in het project. De behoefte aan continuïteit heeft baadt bij een meer gecentraliseerde aanpak waarbij de stedelijke overheid een gepaste rol speelt. In maakleerplek zien we een pand van de overheid met een relatief actieve overheid. Het pand kan voor een periode van vier jaar in beheer van een groep gebruikers worden gegeven. Daarom is de keuze om zich te verenigen in een vzw een goede beheersvorm. Aan de hand van een uitgebreid intern reglement zullen we het afsprakenkader binnen de vzw-wetgeving verder verfijnen zodat alle actoren een gelijkwaardige set rechten en plichten op zich nemen.

**Wanneer we denken aan een verzelfstandiging zijn de tijdsduur van het project en de betrokkenheid van de eigenaar van de infrastructuur de twee cruciale parameters om het risico te bepalen. Wanneer het risico voor de deelnemers groter is, zijn we gebaat bij een decentraal model dat het gewicht verdeelt over vele schouders.**

### 3. Bondgenootschap

De ervaring van Timelab als makerslab en motor in de stad zorgt ervoor dat we bondgenoten worden. Als coaches zijn we practitioners net als de mensen van maakleerplek. We zijn geen alwetende trainers zonder praktijkervaring. Dit vooroordeel leeft wel vaker bij deelnemers van participatietrajecten. Door het delen van concrete dagdagelijkse ervaringen met makers en andere stakeholdersgroepen groeit het begrip dat wij onze jarenlange ervaring in een methode hebben gegoten om zo onze expertise te delen. En het is die ervaring die leidt tot veel momenten van erkenning.

De Stad Leuven maakt het daarenboven al snel duidelijk dat we ingeroepen zijn om de groep te begeleiden en niet om een bepaald doel voor de Stad te dienen. De mogelijkheid om ook te falen en het traject te stoppen blijft steeds aanwezig. Dit geeft de ruimte om het tempo van de groep te volgen, zelfs al is de deadline strak gezet.

Niemand is verplicht en iedereen is welkom om in het traject te stappen. De groep

besliste zo al snel om twee nieuwe spelers uit te nodigen. Twee mensen verlaten de groep in de eerste helft van het traject.

**We hebben vertrouwen in waar we naartoe gaan. Deze plek is waar we moeten zijn. Wie er is moet er zijn. Zo ontstaat er ruimte voor bondgenootschap. Niets moet en alles wat de deelnemers bijdragen is een winst. Als het voor jezelf niets oplevert, dan kan je steeds stoppen.<sup>4</sup>**

4 - [openspaceworld.org](http://openspaceworld.org)

DE DEELNEMERS ZIJN DE JUISTE PERSONEN  
WAT ER GEBEURT, IS HET ENIGE DAT KAN GEBEUREN  
HET BEGINT WANNEER HET BEGINT  
ALS HET VOORBIJ IS, IS HET VOORBIJ

— OPEN SPACE TECHNOLOGY —

## 4. Transparantie

Over onze intenties als coach zijn we van bij de start transparant. We laten voldoende ruimte aan de groep om ons hier vragen over te stellen. Maar ook over het proces kunnen we heel transparant zijn. De groep kreeg van bij het begin een introductie in alle patronen die we samen zullen gaan leren en gedurende het hele proces gebruiken we een overzichtsbord met wat er op de planning staat.

We hanteren een incrementeel ontwerpproces als basis voor het leertraject. Incrementeel wil zeggen dat je proces steeds verderbouwt op de vorige incrementen. Anders dan een iteratief proces waar iedere stap een verbetering van het totaal is, gaan we bij incrementeel werken ervan uit dat de eerste versie op zich kan bestaan. Iedere volgende versie krijgt een verdieping en verrijking van het leren, maar de basis heb je ook al zonder deze increments beet. Deze term komt uit het ontwerpproces dat we kennen van open source ontwerpprocessen. De maker van een open source soft- of hardware gaat zo snel mogelijk een eerste versie lanceren zodat onmiddellijk feedback komt. Hierdoor versnelt het hele ontwikkelingsproces aan

een heel hoog tempo en zullen zaken die niet relevant zijn ook niet te veel tijd vergen. Deze eerste 'kale' versie omvat reeds alle noodzakelijke elementen. Alle volgende stappen zijn toegevoegde functionaliteiten of verdiepingen.

Gebaseerd op deze ontwikkelingslogica ontwierp de Timelab Academy een leertraject. Op basis van een reeks van zeven patronen omschrijven we een patronentaal. Deze ontstaat uit een diep leerproces op systemisch niveau waarbij je net als bij een taal start met een basis kennis en zo verder kan verdiepen indien gewenst.

Wij als coaches kennen de patronen door en door en hanteren verschillende instrumenten waarmee we de kern van de patronentaal kunnen aanleren. Telkens op het einde van een sessie bepalen we op basis van de noden van de groep, welk patroon en instrument voor de volgende sessie het meest zinvol is. Het is dus geen lineair parcours of stappenplan, wel een anticiperend proces waarbij de coaches telkens inschatten wat de behoeften zijn en hoe de volgende sessie

er zal uitzien.

Naast de patronen hanteren we als coach werkmethodes die meer inspelen op de groepsdynamiek. Ook deze zijn heel transparant voor de deelnemers. Door middel van onze patronen puzzel, ons kanban bord en de steekkaarten met tussentijdse oefeningen kunnen we niet alleen als coaches snel op elkaar inspelen, maar kan de deelnemer zien hoe we de sessies opbouwen tijdens het gehele proces. Hiermee ontwaakt de interesse bij sommige deelnemers om zich (meer) te gaan verdiepen in coaching en groepsdynamiek en zo ervaren zij de sessies steeds vaker als een opleiding die ze aangereikt krijgen. Dit maakt het voor de deelnemers interessant en zo hebben zij minder het gevoel dat ze aanwezig zijn om vooral veel (tijd) te geven.

rechts  
Kanbanbord



# Conclusie

16 Het grondwerk is misschien wel het allerbelangrijkste werk om een proces te doen slagen. Het idee dat je als coach binnenkomt op een plek en garantie op succes belooft met enkel een rugzak met methodieken, is niet alleen een valse belofte, maar pure onzin.

Doorheen de jaren hebben we al doende geleerd dat groepen begeleiden een uniek proces is. Iedere groep is anders. Er is geen alwetende coach en nietswetende deelnemer. Het samenspel vanuit gelijkwaardigheid is de kern van een succesvol traject. We zijn zeker nooit aan het einde van

ons eigen leren, maar voor nu kunnen we wel stellen dat de rol van de opdrachtgever (1), tijd (2), bondgenootschap (3) en transparantie (4) essentiële aandachtspunten zijn die het verloop bepalen.

Als coach anticiperen we actief en bewust op deze vier elementen.



# Het traject

## Patronentaal

De methode van de Timelab Academy is gebaseerd op een incrementeel ontwerp-proces. Voor ieder patroon reiken we eerst een instrument aan, geven we vervolgens kort een theoretische uitleg om dan na een voorbeeld of rollenspel tot slot, samen met de groep, te gaan toepassen op het eigen project. Door de patronen tegelijkertijd aan te bieden kan de groep zelf mee bepalen waar verdieping wenselijk is. Gaandeweg schuren we dieper en verfijnen we het gemeenschappelijk eindresultaat waarin de lessen uit alle patronen verwerkt zitten. Het is als een taal of een ambacht leren. Het is niet eindig, Je kan steeds blijven verfijnen.

Wanneer we spreken van een patroon, bedoelen we een steeds terugkerende wetmatigheid die we vanzelfsprekend vinden. Deze 'ingesleten' patronen bepalen ons gedrag en de manier waarop de samenleving zich organiseert. Met het ontwikkelen van een eigen patronentaal trachten we deze ingesleten patronen te begrijpen, analyseren en waar nodig te veranderen. Zodoende kunnen we spreken over een systemische aanpak. We gebruiken het begrip patronentaal of Pattern Language naar analogie met Christopher Alexander's meesterwerk 'A Pattern Language'<sup>5</sup>. In dit basiswerk voor architectuur wordt het ontwerpproces

omschreven als een reeks coherent aan elkaar verbonden patronen die telkens een probleem-oplossing dispositie in zich dragen die een dieperliggende 'ziel' of 'kwaliteit' naar boven haalt die niet in woorden uit te drukken is. Vergelijk het met de beleving van kunst. Daarenboven gaat deze benadering uit van het belang van de relaties tussen mensen onderling en mensen en omgeving. Dit is een overtuiging die we met de Timelab Academy delen.

5 - C. Alexander, *A Pattern Language: Towns, Buildings, Construction*, Oxford Uni Press, 1977

“A pattern language is an attempt to express the deeper wisdom of what brings aliveness within a particular field of human endeavor, through a set of interconnected patterns. Aliveness is one placeholder term for “the quality that has no name”: a sense of wholeness, spirit, or grace, that while of varying form, is precise and empirically verifiable. Alexander claims that ‘ordinary’ people can use this design approach to successfully solve very large, complex design problems.” (wikipedia)

18

## De patronen

Dromen : Welke visie delen we?

Organiseren : Hoe verdelen we het werk?

Context : Waar bevindt het project zich in een breder veld?

Mensen : Waar zit de kracht van eenieder?

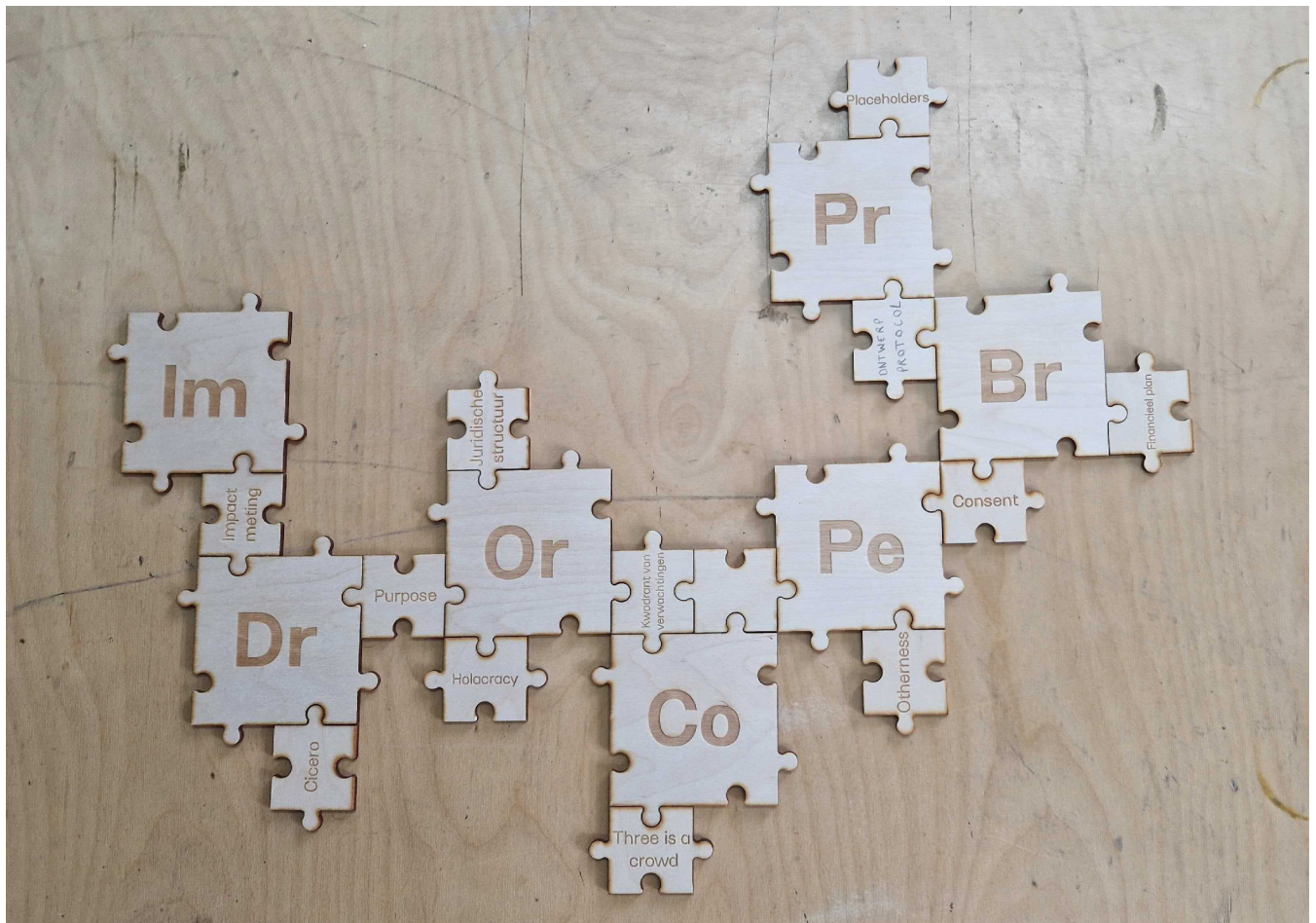
Bronnen : Wat is er voorhanden?

Praktijk : Hoe zet zich het leren om in de ruimte?

Impact: Welke transformatie of sociale innovatie heeft er plaatsgevonden?

*rechts*

puzzel van de patronen en instrumenten na het traject in maakleerplek



# Overzicht sessies maakleerplek

onderwerpen en aanwezigen

Datum	Patronen	Aanwezigen
10/03/2023	kennismaking	Stijn, Thomas, Mirthe, Erik, Guy, Geert, Lore, Anton-Jan, Lotte
24/03/2023	mensen - bronnen - organiseren	Lotte, Wouter, Stijn, Sammy, Mirthe, Tom, Elke, Lore, Erik, Geert, Thomas
30/03/2023	dromen - context - organiseren	Sammy, Wouter, Elke, Stijn, Tom, Joenne, Geert, Lore, Lotte
17/04/2023	mensen - context - dromen	Stijn, Wouter, Geert, Guy, Mirthe, Sammy, Elke, Ward, Tom
25/04/2023	bronnen - organiseren - dromen	Stijn, Lore, Lotte, Mirthe, Wouter, Sammy, Joenne, Tom, Elke, Geert
16/05/2023	organiseren - praktijk - dromen	Mirthe, Stijn, Geert, Wouter, Elke, Joenne, Lore, Tom
3-4/06/2023	alle patronen	Stijn, Lore, Joenne, Wouter, Ward, Elke, Tom, Geert, Sammy, Mirthe,
06/06/2023	dromen - praktijk	Stijn, Lore, Joenne, Wouter, Ward, Geert, Tom, Sammy, Elke, Mirthe
05/09/2023	impact - organiseren - bronnen	Stijn, Wouter, Sammy, Mirthe, Elke, Lore, Tom

# Open einde

Het is niet ons doel om op het einde van de sessie iets áf te krijgen of af te sluiten. Bij iedere sessie, vaak na huiswerk, komen we terug bij waar we eindigden en gaan we een stukje dieper leren. Zo ontstaat een nieuwe taal voor de groep en het project. De ontwikkeling van deze taal zet de bakens in een proces met open einde.

Iedere sessie start met een check-in en eindigt met een check-out. Hier werd al snel duidelijk hoe de taal insijpelt in de werking en de relaties tussen de deelnemers versterkt. Dus niet alleen de inhoud, maar ook de vorm van de check-in en check-out is essentieel in het monitoren van de voortgang. Deze voortgang bepalen de coaches telkens op het einde van een sessie op basis van de behoeftes van de groep.

De groep bepaalt ook het tempo en zo leggen we de verantwoordelijkheid van het eigen leren bij de deelnemer. Zodra de groep er klaar voor is, werken zij naar een concreet eindresultaat waarbij ze de geleerde taal toepassen.

**“Ik vind het interessant om te zien hoe die oefeningen slimme aanleidingen zijn om dan op een manier te gaan nadenken: wat kan ik eigenlijk inbrengen? Dat het dus dingen in je losmasseert waar je niet over nagedacht hebt.”**

**- check out van een deelnemer na de sessie Mensen - Context - Dromen**

In een proces met een open einde komt de transformatieve kracht tot uiting. Dit doet denken aan onderzoek over commoning praktijken. We gebruiken het woord Commoning naar analogie met het werk van Silke Helfrich<sup>6</sup> die verwijst naar de transformatieve kracht van commoning als een proces. Helfrich onderscheidt zich hier van het werk over Commons geïnspireerd door Elenor Ostrom door haar focus op de relationele dimensie van de menselijke interactie die zorgt voor een interne dynamiek van ‘commoning’. Dat het begrip van het menszijn gekoppeld is aan een begrip van ‘identiteit’ en ‘sociaal gedrag, normen en praktijken’ is volgens Helfrich een cruciaal aspect van het theoretisch onderzoek naar de kracht van commoning in de huidige samenleving. Deze benadering ligt tevens aan de basis van het gebruik van een ‘patronentaal’ die het proces van transformatie zichtbaar maakt en faciliteert. Eenzelfde aanpak met patronen is de basis van het incrementeel ontwerpproces van de Timelab Academy.

6 - D.Bollier, S. Helfrich, *Free, Fair and Alive, the insurgent power of the commons*, 2019, new society publishers, Canada

Met Timelab en de Timelab Academy zijn we sterk geïnspireerd door de transformatieve kracht van commoning. Precies omdat we vanuit de dagelijkse praktijk, met mensen in relatie tot elkaar en de omgeving op zoek gaan naar manieren van samenwerken en -leven.

10 sessies

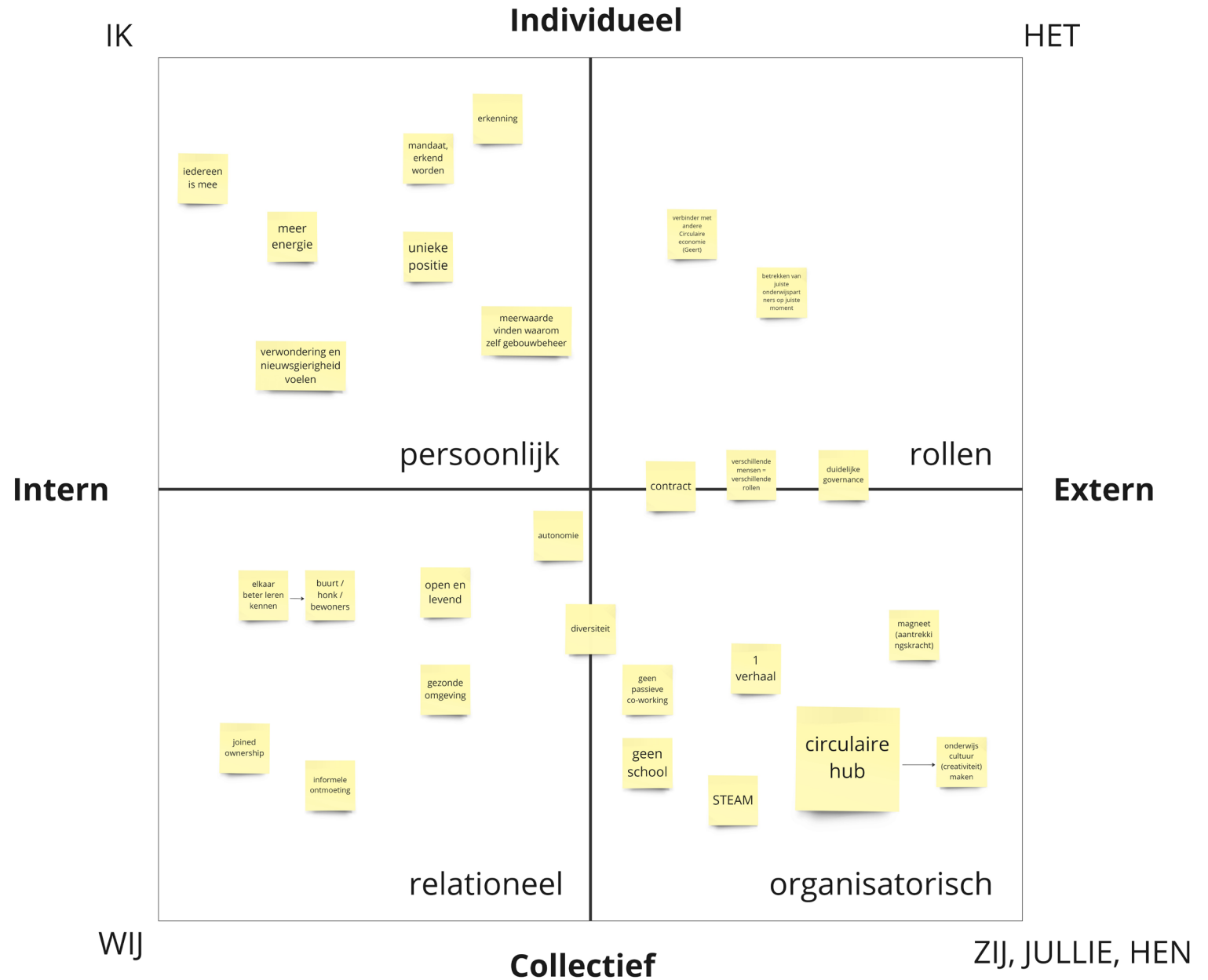
# # SESSIE 1

## Kennismaking

De kennismakingssessie is volledig gericht op het in kaart brengen van verwachtingen. Deze geeft de begeleiders een ideale context om de mensen en dynamieken beter te leren kennen om zo de bouwstenen voor het traject te gaan leggen.

22 We gebruiken hiervoor het 'Verwachtingen Kwadrant' voor zowel persoonlijke verwachtingen, als deze ten opzichte van elkaar, vanuit ieders rol en voor het geheel.

Het Verwachtingenkwaadrant is een matrix waarop we met de deelnemers op zoek gaan naar waar ze in het traject naartoe willen. Als persoon, groep, betrokkenen en als geheel. Het is een ijsbreker en geeft de coaches inzage in de wensen van iedereen.



## # SESSIE 2

# Mensen - Bronnen - Organiseren

Voor maakleerplek is het startpunt duidelijk:

*We hebben een gebouw. Dat gebruiken we als groep al enkele jaren, maar we hebben hiervoor geen beheersmodel ontwikkeld. Op de plek zelf kennen we elkaar wel een beetje, maar we werken niet echt samen. De Stad Leuven vraagt nu een verzelfstandigde organisatie op te richten waarmee we als groep gebruikers verantwoordelijk worden voor het beheer van de site. Wat de activiteiten en de doelen zijn werd al uitvoerig behandeld in voorgaande trajecten. Het traject is geslaagd wanneer er een beheersmodel is waarbij de site zonder logistieke steun van de stad kan functioneren. De grootste bezorgdheid is dat dit een hele verantwoordelijkheid is voor een groep 'vrijwilligers'.*

Wie is 'de groep'? Welke structuur voor verzelfstandiging hebben we nodig? Wat zijn de kosten en inkomsten? Dat zijn de vragen die als eerste naar boven komen.

## Wie is de groep?

Hoe stellen zij zichzelf voor? Welk mandaat krijgen ze? In welke hoedanigheid zitten ze hier? Wie bepaalt wie er in de groep zit? Dit zijn allemaal belangrijke vragen voor een groep die zichzelf de kerngroep van het project noemt. Aan de hand van het schetsen van een voorbeeld van een samenwerkingsovereenkomst komen alle aspecten aan bod. Deze oefening leidt tot het bepalen van de groep en het uitnodigen van nog andere bewoners op de site. De groep doet vervolgens de **Otherness** waarna we via een fysieke opstellingsoefening de karakteristieken van de groep ontdekken. De resultaten hiervan komen in een volgende sessie aan bod.

**Otherness geeft inzage in de voorkeuren van de mensen in het team. Hiermee krijgen we inzage in de sterktes en pijnpunten van**

**de groepscapaciteit. Deze methode is zinvol voor het kernteam, maar ook later, voor aanwervingen, vrijwilligerswerking en projectteams.**

## Hoe verenigen we ons?

De groep krijgt een introductie in de voor- en nadelen van een Coöperatieve Vennootschap en een VZW. Aan de hand van modelstatuten gaat een groepje geïnteresseerden aan de slag met het beantwoorden van enkele cruciale vragen. Hieronder valt bijvoorbeeld de functieomschrijving van het bestuur en de algemene vergadering. Wie zetelt hierin? Wat is hun rol? Deze aanzet verdiepen we later in de holacracy workshop.

**Wat weten we over de kosten en inkomsten?**

Een derde groepje legt zich toe op de huidige en historische cijfers. Wat zijn de kosten en inkomsten op dit moment? Wat zijn de verbruiken over de jaren?

## Open einde

Iedere groep stelt diens bevindingen voor aan de grote groep. We luisteren, geven feedback, stellen vragen en uiten eventuele bezwaren. We nemen geen beslissingen.

Zowel de juridische structuur als de financiële situatie wijzen we toe aan kleine groepjes om verder uit te werken in het 'huiswerk'.

## REFLECTIE ACHTERAF

Tijdens de evaluatieronde ervaren de deelnemers het huiswerk als positief. Dit geeft een impuls aan de groep om ook buiten de sessie elkaar op te zoeken.

## Dromen - Context - Organiseren

### Van één naar veel boodschappen

In de derde sessie leren de deelnemers een eenvoudige manier om een pitch te schrijven. In drie groepen schrijven ze drie pitches voor hun eigen achterban. Ze beschrijven zo hoe hun 'droomplek' eruitziet. Hierdoor zien we hoe de verschillende droombeelden elkaar steeds meer raken. Tegelijkertijd maakt het ook verschillende nuances duidelijk waardoor iedereen meer inzicht krijgt in de ambities van de anderen. We streven niet naar één pitch, maar leren hoe je de boodschap scherp stelt voor jouw eigen achterban en hoe verschillende aandachtspunten in één verhaal geïntegreerd zijn tot een gemeenschappelijke bestaansreden.

Aan de hand van het **Cicero** kaartspel omschrijven ze de karakteristieken van hun toehoorders, welke kern aspecten ze willen overbrengen, wat het doel is van hun presentatie en hoe ze afronden met een *Call To Action* voor de toehoorder.

Cicero is een leidraad voor het maken van een pitch.

De ontwerpers van het Italiaanse Sefirot ontwikkelden dit ingenieus instrument waarmee we in de Timelab Academy met veel plezier aan de slag gaan omdat het eenzelfde incrementele ontwerplogica volgt.

### De context en haar barrières doorbroken

Waar in onze overtuigingen volgen we deze of gene logica en hoe kunnen we over de muur kijken, verbindingen leggen en van elkaar leren?

We introduceren **Three is a crowd**, het spel

waarbij de groep een sterker bewustzijn krijgt van de gedeelde standpunten en verschillen.

**Three is a crowd is een gesprekstarter die verschillende perspectieven in een gedeeld standpunt zichtbaar maakt. Dit instrument kan helpen bij het vinden van een gemeenschappelijke basis binnen één project, maar kan ook gebruikt worden voor evaluatie of benchmarking.**

Je kan perfect eenzelfde visie hebben, maar toch een ander standpunt over hoe dit zich in de praktijk vertaalt. We gaan hierbij niet op zoek naar generaliserende woorden of consensus maar naar hoe iemand staat

ten opzichte van regels, winst, inclusie, inspraak, samenwerking met overheid, en nog veel meer thema's recht uit de praktijk ervaring. Op het einde van het debat krijgt de groep een zicht op waar de visie van de groep zich bevindt in de driehoek Staat - Community - Markt. Deze driehoek is deel van het onderzoek van Scott, Evers en Laville<sup>7</sup> en heeft als doel de barrières te doorbreken tussen de klassieke opdeling privaat-publiek-community.

### Hoe ver de samenwerking reikt

Het groepje dat de juridische structuur en het financiële model verfijnde, geeft een update. Voor het eerst komen drie scenario's op tafel. Gaan we voor een verzameling van organisaties in een 'lege doos' of gaan we samen ook meer dan de som van de delen realiseren of gaan we uit van een nieuwe organisatie waaronder de verschillende

7 - Scott, D. Adalbert Evers and Jean-Louis Laville (eds.), *The Third Sector in Europe*, Edward Elgar, Cheltenham, UK., *Voluntas* 16, 203-214 (2005)



partners samenwerken? Deze drie scenario's brengen we later tot twee terug : de light en de deep maakleerplek.

## Open einde

Opnieuw maken we geen conclusies of beslissingen op het einde van deze sessie. Wel houden we een kort gesprek over waarom we eerst alle patronen gaan leren begrijpen, vervolgens toepassen en dan pas beslissingen kunnen nemen. Deze incrementele manier van werken is nieuw voor veel mensen en vraagt vertrouwen in het proces. Tegelijkertijd geeft het ook net genoeg spanning om betrokken te blijven, nieuwsgierig te zijn naar meer en de beslissingen en het leerproces volledig op te nemen. De coaches bewaken deze balans.

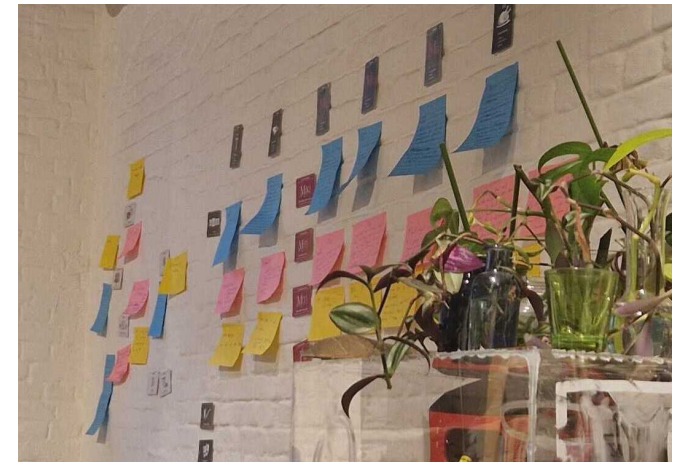
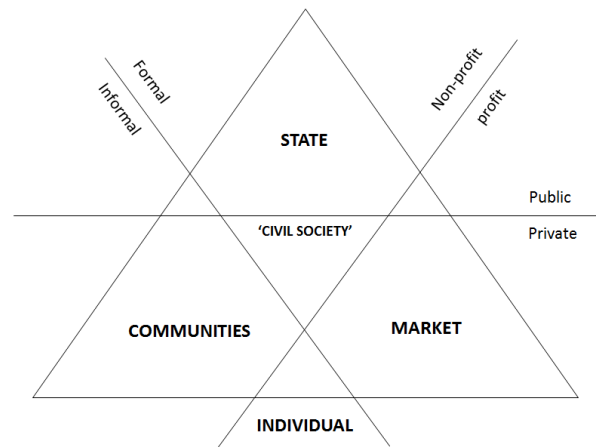
Het huiswerk van de week is om de pitch *los te laten* op mensen van buitenaf. Op die manier verspreiden we al een eerste 'buzz' over wat er in maakleerplek gaande is. Daarnaast vragen we om zelf een Three is a Crowd sessie op te zetten.

*links*  
driehoek Scott, Evers & Laville

*rechts boven*  
voorbereiding pitch

*rechts onder*  
Elke en Wouter testen pitch voor bezoekers uit

Voor elke opdracht die we als huiswerk meegeven is er telkens één persoon verantwoordelijk. Deze duiden we aan tijdens de sessie. Zo bereiden we ons al voor op het werken met rollen en verantwoordelijkheden in **Holacracy** (zie verder).



## # SESSIE 4

# Mensen - Context - Dromen

### Inzicht in de capaciteit van de groep

In deze sessie introduceren we de Otherness resultaten. Hiermee krijgen de deelnemers inzicht in de samenstelling van de groep op basis van de persoonlijke voorkeuren. De resultaten tonen dat we een vrij homogene groep hebben met veel brainstormers (groen) en visie (geel). Er zijn opvallend minder planners (blauw) en uitvoerders.

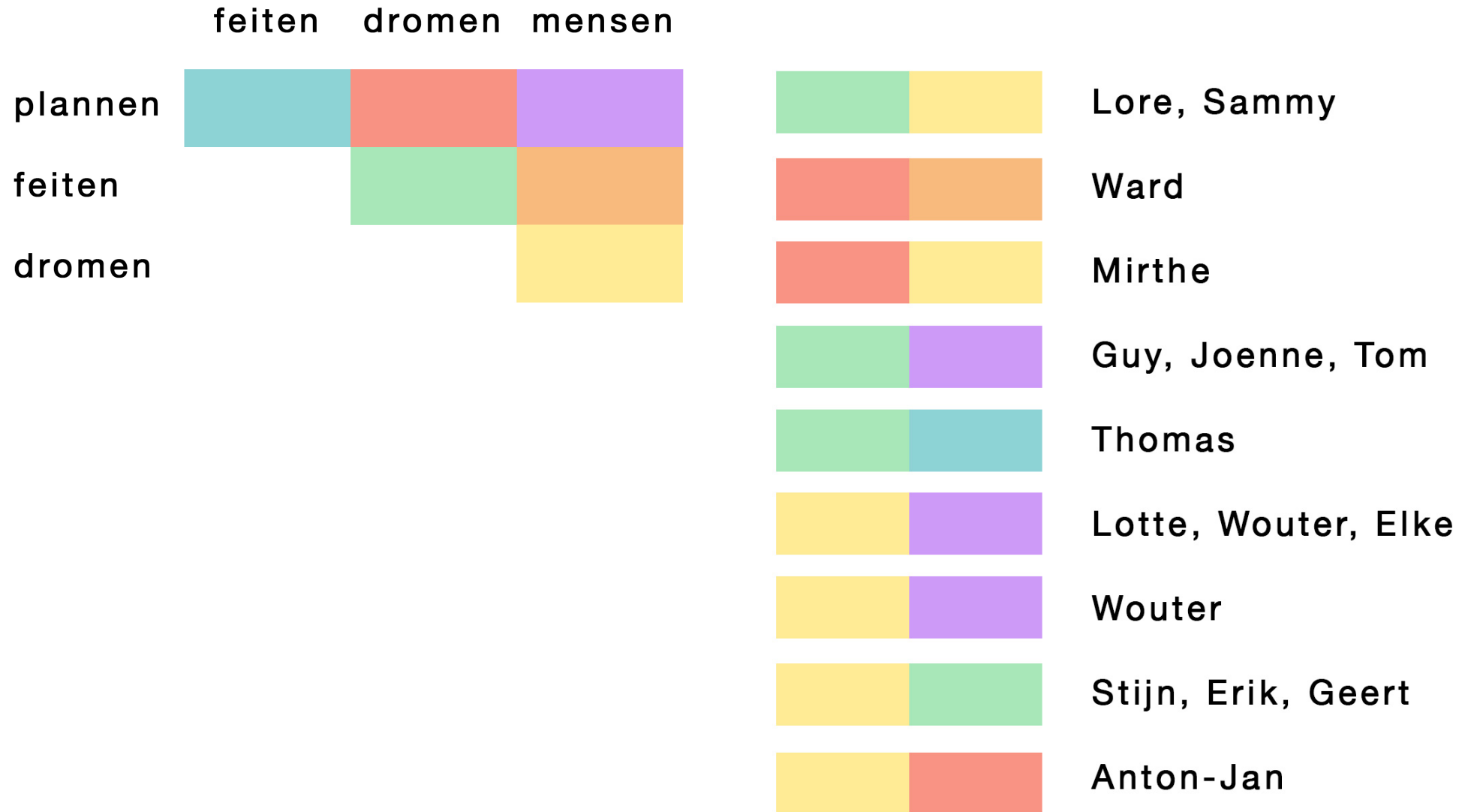
Dit inzicht zullen we gedurende het hele traject meenemen. We zullen met z'n allen een strategie ontwikkelen om gemakkelijker te kunnen *landen*.

We beslissen om de reeks af te ronden met een intensieve tweedaagse waarbij de groep naar Timelab komt en op twee dagen alle beslissingen zal nemen die nodig zijn om op 8 juni een presentatie voor de stadsdiensten te geven.

In deze sessie begint het kantelpunt. Het is de aanzet van de golfomslag. Waar de eerste sessies het zwaartepunt bij input door de coaches lag, is het nu aan de groep om meer initiatief te beginnen nemen.

We polsen naar de reacties op de pitch bij 'omstanders'. Door het pitchen spreken de deelnemers meer met de buitenwereld en beginnen ze hun rol als ambassadeur op te nemen. Zelfs al hebben ze dat niet letterlijk gedaan, door de oefening zit wel hun verhaal klaar en merken we in de check out ronde dat er veel meer over externe partijen wordt gepraat.

En hoe is Three is a Crowd verlopen? Zo blijkt het op dit moment moeilijk om tijd te vinden buiten de sessies waarop Three is a crowd kan gespeeld worden, maar later in de feedbackronde wordt dit omschreven als een positief feit. De pogingen om af te spreken hebben duidelijk bijgedragen aan het beter leren kennen van elkaar.



*links*  
kleuren Otherness

*rechts*  
Otherness profielen, 2 hoogste kleuren per persoon

## Bronnen - Praktijk - Context

### Grenzen bewaken en aangeven

De vijfde sessie is een scharnierpunt. Tijdens deze sessie introduceren we het 'langverwachte' **Consent** instrument.

The wheel of consent of de cirkel van overeenkomst is een instrument om interactie tussen mensen te faciliteren. Betty Martin<sup>8</sup> ontwikkelde een manier om te bewust te leren geven, nemen, ontvangen en toelaten. Heb je dit onder de knie, dan zal het je helpen om beter grenzen aan te voelen en ze vervolgens te bewaken. Grenzen stellen is een kunde die ons helpt bij

alle vormen van interactie, maar vooral bij vrijwillige bijdrage en ongelijke inbreng is dit een essentieel onderdeel van een goede groepsdynamiek.

Reeds sinds sessie één hebben we het over de materiële bronnen zoals het beschikken over het gebouw. Vanaf het begin duiden we ook op de hulpbronnen die de mensen in deze groep 'maken'. We wijzen op het belang van eenieders bijdrage, ongeacht het gewicht. In vrijwilligersgroepen ontstaat er vaak een disbalans tussen wie wat doet en op zich neemt.

Eindelijk is het zover. We leren over 'consent vragen' bij interacties, over integriteit bij het 'nemen', dankbaarheid bij het 'geven', overgave en het 'toelaten' en erkentelijkheid bij het 'ontvangen'. Daarop volgt een oefening waarbij iedereen, binnen de eigen grenzen aangeeft wat die wil geven,

nemen, ontvangen en toelaten. Al deze giften gaan in de pot waarmee we verder het programma zullen maken.

Zoals in de check out ook naar boven komt is het bewaken van grenzen is een cruciaal element in projecten als deze. Mensen zijn enthousiast, maar vrijwillig. Er is nog veel 'investering' nodig om het geheel op poten te zetten. We zien vaak hoe trekkers in een proces als dit nog voor de vruchten kunnen worden geplukt, reeds uitvallen.

### Ruimte protocol

We introduceren het ontwerp van de ruimte. We krijgen een rondleiding langs alle hoekjes en kantjes van het gebouw. Dit is voor sommigen de eerste keer. Daarna gaan we de logica van wat we tot nu reeds ontworpen hebben, omzetten in een ruimtelijk protocol. In drie groepen tekenen we de dynamiek uit op het grondplan van de verschillende organisaties en hoe deze zich in de ruimte vertalen naar een gemeenschappelijke werking.

En dan gebeurt er iets. Alle drie de groepen hebben een gelijkaardig ontwerp gemaakt. Het idee is om samen één groot makerslab te gaan runnen, wordt hier tastbaar.

Het is onder meer de combinatie van de consent oefening en de concrete realisatie in het ontwerp die een sleutelmoment vormt in het proces.

We raken nog even het patroon Context aan met Three is a Crowd. Dit patroon raakt wat achterop in het proces. Dit kan te maken hebben met de verwachting dat de groep dit buiten de sessies zou gaan organiseren, anderzijds lijkt het gewoon nog wat te vroeg in het proces. De groep is nog heel erg gefocust op de eigen interne werking en vorm, maar er komt een kentering in de feedbackronde op het einde van sessie 5.



“We pakken dingen vast die heel zichtbaar zijn. Wat heel boeiend is, is dat we echt als maakleerplek denken en ook overheen de organisaties denken, als groep. Zonder het af te spreken kijken we op dezelfde manier. Het proces dat we doorlopen heeft hiervoor gezorgd.”

- *check out van een deelnemer na de sessie 5*

## # SESSIE 6

# Organiseren - praktijk - dromen

Vanaf de zesde sessie maken we alles nog meer concreet. Door de praktijkoefening kan iedereen zich voorstellen hoe de nieuwe maakleerplek er zou kunnen uitzien. Veel angsten en vragen maken plaats voor geloof en vertrouwen. We merken nu ook een sterker bewustzijn van de Context. Dit uit zich wanneer we tijdens de 'check-in' steeds meer contextgerelateerde opmerkingen krijgen. De deelnemers spreken meer over wat ze in het traject aan het doen zijn met andere mensen buiten de groep. Ook vallen er steeds meer namen van organisaties en actoren in de omgeving waartoe ze zich gaan verhouden. De ambities zijn een heel stuk hoger dan in het begin van het traject. Deelnemers komen zelf met voorstellen die ze ook al uitwerkten in voorbereiding van de sessie. Dit zijn allemaal tekenen van het opnemen van mede-eigenaarschap. Hier maakt de groep duidelijk dat ze stilaan klaar is om ook zonder begeleiding verder te kunnen. Dit is het teken dat we kunnen starten met het consolideren van de geleerde lessen en verdelen van concrete taken in de groep.

Door de versterkte gemeenschappelijke

basis is het tijd om terug te keren naar het patroon Organiseren. Het DNA van de plek alsook de minimale en maximale versie van samenwerking is uitgetekend. We noemen het voortaan de *maakleerplek Light* en *maakleerplek Deep*.

In groepen gaan we nu alle mogelijke taken uit de dagelijkse praktijk ophijsten, zonder rekening te houden met wie wat doet, vergoeding, functies of organisaties.

We beantwoorden de vraag: Wat is het werk dat gedaan moet worden om maakleerplek te laten floreren zoals we het nu voor ogen hebben, vooraf en tijdens het bestaan van de plek? We bundelen deze taken in rollen, volgens de methode van **Holacracy**.

**Holacracy<sup>9</sup> is een methode om werk te verdelen over rollen die opgenomen worden door mensen. Het maakt komaf met functies en posten en maakt het**

**organiseren van werk licht, pragmatisch en inzichtelijk. Dit is een uitstekende hulp bij het werken met snel wijzigende groepen en engagementen.**

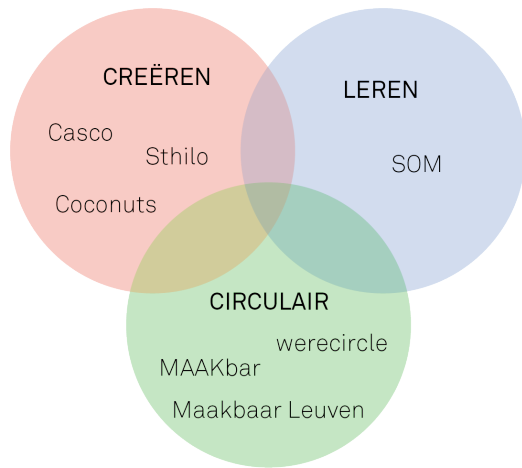
Na de roldefinitie doen we een rolselectie ronde om de *Circle Lead* van het project te stemmen. Nadien hebben we samen met de Circle Lead de rollen op punt gesteld en toegewezen. De toewijzing is een exclusieve bevoegdheid of domein van de Circle Lead.

Om de rollen in Holacracy goed te integreren in het gemeenschappelijk doel, kunnen we gebruik maken van de workshop **Purpose**. Dit hebben we niet ten gronde aangeraakt in het traject omdat het visie- en missiewerk al uitvoerig werd gedaan. Wel zullen we na de

9 - Holacracy is ontwikkeld door een netwerk van coaches die je kan vinden via het bedrijf Hoacracy One. Voor zelfstudie ga naar [holacracy.org](http://holacracy.org)

introductie van Holacracy in een volgende sessie tot een purpose-statement komen dat we dan Fruitige Frictie zullen noemen. Het wordt een *running joke* met veel betekenis. Desalniettemin we dit niet direct voor externe communicatie gaan gebruiken, geeft het aan waar de gemeenschappelijk bestaansreden ligt. Precies dat is wat een purpose doet.

**Purpose is een methode om koers te houden in een proces met een open einde. Slaag je erin om de individuele redenen van bestaan van mensen af te stemmen op deze van de organisatie - en omgekeerd, dan mobiliseer je een zeer sterke intrinsieke kracht die jouw project voortstuwt.**



maakleerplek Light	maakleerplek Deep
facilitair beheer van maakleerplek	maakleerplek als broedplaats voor duurzame transitie
<b>Rollen</b> - beheer locatie naar derden - beheer locatie intern	<b>Rollen</b> - beheer locatie naar derden - beheer locatie intern - onthaal van vrijwilligers - uitbouwen van identiteit maakleerplek - communicatie - gezamenlijke events - proactief synergiën en opportuniteiten zoeken - vrijwilligersenergie capteren
<b>Organisatie</b> - VZW - 1 VTE - werkingsbudget €85 K - rol bestuur: engageren van de vzw - rol AV: geven van mandaten	<b>Organisatie</b> - VZW - x VTE - rol bestuur: - engageren vzw - uittekenen communicatie strategie - uittekenen van transitie strategie - communicatie - rol AV: geven van mandaten, inclusieve werking

Rollen in het team	Rollen in het bestuur
Identiteit	Mens
Lead	Onderwijs
Opportunities	Kunst
Ruimte	Circulaire economie
Opstart	Intersectionaliteit
Omgeving	Ruimte
Samen leven	Maker
1 + 1 = 3	Legal
Welkom	Financiën
Agenda	Holacracy
De rekening klopt	
Story	
Web	
Vitrine	

*links boven*  
parters verdeeld in driedigheid DNA maakleerplek

*midden*  
rollen in het team en bestuur

*rechts onder*  
samenwerkingsmodellen maakleerplek light of deep

## De finale

De beslissing om een tweedaagse te organiseren voor sessie 7 en 8 is gestuurd door het besef dat enerzijds het 'landen' een aandachtspunt is voor de groep, en anderzijds huiswerk niet voor iedereen evident was. Een verdiepende sessie zou kunnen helpen om alles wat we geleerd hebben te gaan toepassen in een concrete presentatie gericht aan de Stad Leuven. We willen de stad te overtuigen van het potentieel van het project en het belang van financiering en steun.

We passen de Cicero-methode toe en schreven de tekst voor de pitch:

In maakleerplek zoeken we samen naar antwoorden op diverse maatschappelijke, sociale, economische, ecologische en culturele uitdagingen van vandaag en morgen. We maken ruimte en tijd om het ongekende gewoon uit te proberen. Hier maken we samen de toekomst. Want iedereen kan leren maken.

Dit was en is de missie van maakleerplek van bij de start 3 jaar geleden. De voorbije jaren werkten wij op de plek en kennen we deze door en door.

**We hebben geproefd, gesnuffeld en ontdekt dat we voor een volwaardige open lab werking willen gaan.**

Wij staan hier vandaag na een inspirerend traject waarbij we iedereen in diens eigenheid erkend hebben. Waarbij we het potentieel van samen werken en doen gevoeld hebben en waarbij we als team de ambitie hebben uitge-

sproken om er te zijn voor alle Leuvenaars die de stad van morgen samen maken.

Met de ervaring en het uitgebreide visiewerk van de voorbije jaren, een goede lezing van de behoeften van de stad Leuven en haar makers en een realiteitszin op vlak van haalbaarheid stellen wij u vandaag ons zeer gegronde en ambitieuze plan voor.

Dit bestaat uit het doordenken van de drieledigheid van *eigenheid*, *samen* en *open* in alle gedingen van het plan. Wij betrachten hiermee een heldere en solide basis te leggen voor de toekomst van maakleerplek als motor voor de stad van morgen, gestoeld op het geloof dat we makers nodig hebben om de nodige transitie te realiseren.

Een duurzaam en robuust toekomstplan is geen oppervlakkige oefening in de tijdelijkheid, maar een plan voor de site die bestaat uit :

1. het erkennen van de **eigenheid** van organisaties, personen, financiële autonomie en de karakteristieken van de site zelf.
2. **Samenwerken** en kruisbestuiving centraal stelt en **open** is voor iedereen die wil

leren durven maken.

Eigenheid, samenwerken en open, deze drie concepten vind je terug in zowel het organisatie-model, de activiteiten, de manier waarop we de plek gebruiken en ten slotte het financieel model dat wij u vandaag presenteren.

**maakleerplek heeft een gegronde, samenhangende en transparante organisatie-model.**

Het organisatie-model bestaat uit een bestuur, een team en een algemene vergadering. Het bestuur is de solide en zekere kern van het model. Hierin zitten zeven mensen die tien rollen opnemen die de koers houden van de unieke eigenheid van de plek.

Het team bestaat uit de mensen die dit plan samen uitgewerkt hebben, aangevuld met een nieuw teamlid die de coördinatie op zich neemt. Dit team neemt samen 14 rollen op.

Tenslotte is er de algemene vergadering. Hierin zetelen alle partners die activiteiten organiseren op de site, maar daarnaast is deze open voor iedereen. Als gast kan je naar de algemene



vergadering komen of op heel eenvoudige wijze je kandidatuur stellen om lid te worden.

### **maakleerplek biedt een gelaagd programma dat de eigenheid, de samenwerking en publieke rol benadrukt**

De partners van maakleerplek organiseren samen activiteiten die sterke communities bouwen, met de makers van gisteren, vandaag en morgen. Daarnaast zijn er activiteiten voor het grote publiek ter kennismaking en promotie van het makerschap op het kruispunt tussen kunst, onderwijs en circulaire economie. ten slotte vind je op maakleerplek ook kunstenaarsateliers en werkruimte voor individuele makers.

### **maakleerplek biedt ruimte voor de eigenheid van de partners, ruimte voor delen en een open aanbod voor iedereen.**

Daarom verhuizen we een aantal functies in het gebouw om zo te komen tot een heel toegankelijke open ruimte, gedeelde labo ruimte voor samenwerking en experiment en meer gesloten ruimte voor individueel werk. De

bezoeker, school, ondernemer en buur zal op die manier gemakkelijker de ingang vinden die het best bij haar past.

### **maakleerplek hanteert een realistisch financieel model gebaseerd op dezelfde parameters**

In ons financieel plan zien we hetzelfde patroon terugkomen. Ook hier hanteren we de eigenheid, openheid en samenwerking als manier om aan strategische financiële planning te doen. Concreet wil dit zeggen dat de open activiteiten geen enkele financiële drempel mogen hebben voor de deelnemer. Het gedeelde programma is niet alleen gericht op financiële return, maar creëert net een enorme meerwaarde aan engagement. De meer individuele activiteiten dienen zelfvoorzienend te zijn.

Wij staan hier vandaag voor u om u te vertellen hoe wij de verzelfstandiging van maakleerplek voor ogen hebben. Een verzelfstandiging waarbij we de Stad Leuven ontzorgen en Leuven klaarmaken voor de toekomst door van alle Leuvenaars makers te maken.

Voor ons plan hebben wij ruimte nodig, vrije ruimte, ruimte waar kritisch gedacht en gehandeld wordt, waar iedereen zich welkom en vrij voelt. Deze ruimte is voor ons de Molens van Orshoven.

Met de steun van de Stad Leuven kunnen wij realiseren wat wij voor ogen hebben en zal dit Leuven en de vaartkom op de kaart zetten als de plek waar leren en maken de mens en de wereld verbindt.

Want samen maken we makers.

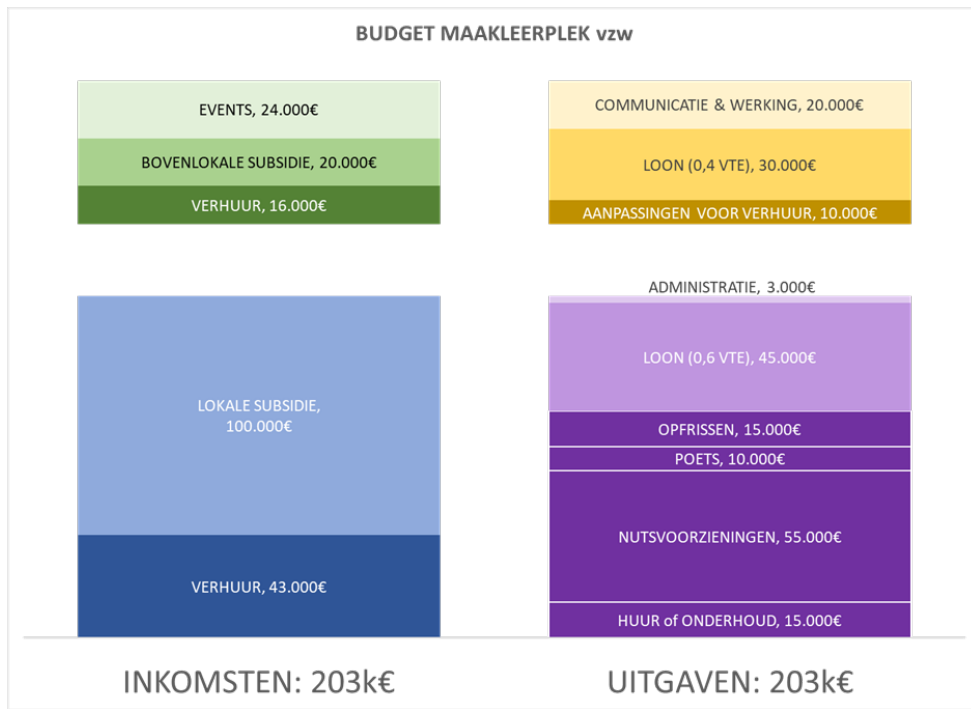
## **Afwerken**

Tijdens de tweedaagse verfijnen we verder nog de rollen, werken we het organigram, financieel model en de activiteiten verder uit. We oefenen de presentatie in rollenspel en bepalen wie wat opneemt. Op spontane wijze ontstaat een groepspresentatie waarbij alle verschillende stemmen die zich in het plan laten horen ook effectief aanwezig zijn. Een vlot samenspel wordt een harmonieus geheel.

De resultaten van Three is a crowd zijn tevens ook binnen. Wanneer we deze analyseren, merken we dat de groep zich vooral in de zone community en staat bevindt en minder in de markt. Dit vertaalt zich in weinig vragen rond de verhouding profit - non profit, maar meer vragen en behoeftes over hoe de community te formaliseren en dus een afsprakenkader te hebben dat tegelijkertijd zorgt voor een openheid naar verschillende groepen toe. Dit is best een van de redenen waarom het traject met Timelab Academy goed werkt bij deze groep. Onze focus in de begeleiding ligt vooral op het formaliseren van community activiteiten om zo de verbinding met de stad te versterken. De markt en marktdenken is aanwezig maar leidt niet tot een vermarkting van ruimte, producten of diensten.

Rollen in het team	Purpose	Toegewezen aan
Identiteit	Een helder gecommuniceerde identiteit maakt van iedereen een ambassadeur.	Lore
Lead	Om waardegedreven te werken houdt de lead de bestaansreden scherp. De lead neemt alle rollen op die niet zijn opgenomen.	Mirthe
Opportunities	Om te innoveren en autonoom te werken zijn we steeds op zoek naar kansen om te groeien door samenwerking.	Mirthe
Ruimte	Iedereen kan maken op een plek waar de infrastructuur uitnodigt om samen en in alle vrijheid te maken.	Stijn
Opstart	Om te kunnen innoveren leggen we eerst de basis voor een gezonde werking.	Stijn
Omgeving	Om de wereld samen beter te maken hebben we oog voor de natuur.	Sammy
Samen leven	Een goede interne werking start met begrip voor elkaar.	Sammy
1 + 1 = 3	We maken de kracht van de samenwerking zichtbaar door samen activiteiten te organiseren.	Tom
Welkom	Een plek waar iedereen vrij kan maken heeft een lage drempel.	Elke
Agenda	Om mensen te verwelkomen hebben we een gezamenlijke agenda met activiteiten.	Elke
De rekening klopt	Op de plek waar iedereen vrij en welkom is, streven we naar een hoge mate van financiële zelfredzaamheid.	Geert
Story	Om een plek te zijn waar iedereen welkom is, is het belangrijk om zichtbaar te zijn.	Wouter
Web	Als verwelkomende innovator tonen we online wie we zijn en wat we doen.	Wouter
Vitrine	Als innovator zitten we vaak midden in processen, door te tonen wat de resultaten zijn, krijgen we grip op wat maakleerplek is.	Ward

Rollen in het bestuur	Purpose	Toegewezen aan
Mens	In een open ruimte waar mensen samen werken is veiligheid van het team cruciaal. Evalueren van het team en bemiddelen bij conflicten in het team.	Saskia
Onderwijs	Scholen vinden in maakleerplek ruimte om te durven maken. Ervor waken dat de schoolactiviteiten in maakleerplek de school als instituut overstijgen.	Nele
Kunst	De kritische stem van de kunsten opent nieuwe perspectieven in de vrijplaats maakleerplek. Ervor waken dat er voldoende ruimte is voor kunstenaars.	Sammy
Circulaire economie	Op een plek waar veel wordt geëxperimenteerd is de aandacht voor circulaire duurzaamheid fundamenteel. Ervor waken dat circulariteit een parameter is bij het maken van keuzes.	Julie
Intersectionaliteit	Maken empowert en stimuleert gelijkwaardigheid. Waken over diversiteit en inclusie binnen maakleerplek.	Saskia
Ruimte	Open ruimte is essentieel om te kunnen blijven proberen. Waken over het behoud van voldoende vrijplaats in de toekomstplannen van de site.	Jan
Maker	Wij maken makers. Het laag houden van de drempel om toe te treden als nieuwe maker.	Tom
Legal	De vrijheid van de werking wordt mee bepaald door een solide structuur. Opvolging van de administratie van de vzw.	Jurgen
Financiën	Een goede financiële basis geeft ruimte om te proberen. Een oog houden op het financiële evenwicht.	Jurgen
Holacracy	Een holacratische manier van werken is flexibel en geeft veel mensen betrokkenheid in het project. Waken over de toepassing van holacracy in het team.	Evi



*links*  
overzicht financieel model

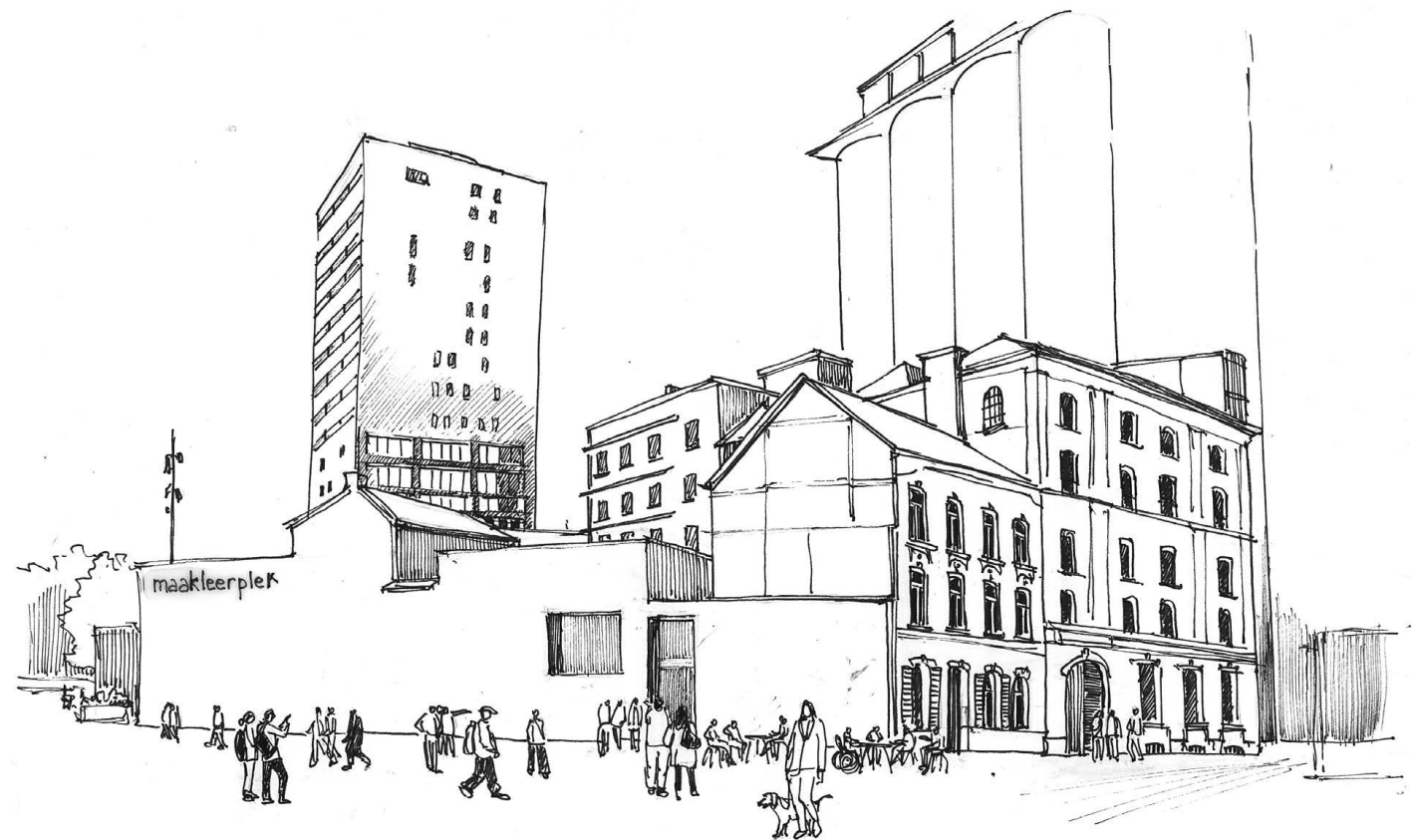
*rechts*  
resultaten Three is a crowd

## # SESSIE 9

# Dromen - praktijk - context

Deze negende sessie vindt twee dagen voor de presentatie aan de Stad Leuven plaats. Alles staat in het teken van de verfijning van de presentatie en het plan. De schets van de architect en de extra beelden van activiteiten helpen om het plan nog meer in beeld te krijgen.

Iedereen is er klaar voor.



## Organiseren - impact - praktijk

Na de pitch blikt de groep tevreden en vastberaden terug. Positieve feedback en een lange lijst to do's activeert hen om het plan nu ook in werkelijkheid om te zetten. De VZW wordt opgestart, de leden voor het bestuur worden aangesteld en er worden verschillende samenwerkingsovereenkomsten opgesteld.

Kort na de zomer komen we terug voor een laatste sessie. We zijn benieuwd naar de impact van het traject op het project. Onmiddellijk na de laatste sessie en de presentatie wordt duidelijk dat de impact noemenswaardig is. In de observatie merken we een zeer mooi gevormde groep die in staat is om echt samen het woord te voeren. Dat straalde zich af op de toehoorders tijdens de voorstelling en zorgde voor een zeer positieve reactie vanuit de Stad Leuven.

Door de hoge graad van vertrouwen en geloof in elkaar, kunnen de mensen zich ook vrij autonoom bewegen en doet iedereen datgene wat de groep vooruit helpt. Of dat nu lobby is of ambassadeurschap of praktische zaken, we merken geen of

nauwelijks conflict over 'wie doet wat'. Met een anonieme survey peilen we naar de ervaringen, twee maanden na het proces. We plannen dit opnieuw na zes maanden en twee jaar.

Zonder het traject, zo verklaart bijna iedereen, zouden ze veel meer op een eigen eiland gebleven zijn. Daarnaast lezen we ook dat naast de begeleiding vooral de tijd voor elkaar te leren kennen heeft gezorgd voor het vinden van een 'modus vivendi' die nu de basis kan vormen voor verdiepende samenwerking en een meer adequate manier van ruimte delen.

Op de vraag wat de deelnemers tijdens het traject ervaren hebben kregen we bijvoorbeeld volgende reacties :

**Positief, nog veel niet geëxploiteerde mogelijkheden, veel capaciteit op vlak van mensen en ruimtes, veel enthousiasme bij anderen.**

**Er is tijdens het traject vooral veel begrip ontstaan tussen de deelnemers en de verschillende organisaties. Er is een gezamenlijke visie ontstaan en een goede verstandhouding die volgens mij op termijn zal leiden tot goede afspraken. De site leeft ook meer en we kennen elkaar beter.**

**Dat het niet gewoon het delen van een ruimte of gebouw is, maar dat er heel wat bij komt kijken. Zowel praktische zaken als intermenselijke dynamieken.**

**Dat het een heel moeilijke oefening was, is en zal blijven. Maar dat een diepgaand traject er wel voor kan zorgen dat afspraken heel duidelijk worden waardoor de slaagkans enorm groeit. Ik heb al in verschillende projecten in een opstartfase gezeten, en de oefeningen die we in het traject hebben gedaan waren wel eyeopeners omdat veel van de oorzaken van falen vermeden hadden kunnen worden indien deze oefeningen indertijd waren gemaakt.**

## Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk raken we de verschillende patronen aan. Gevoed door de ervaring van Timelab in andere projecten alsook de specifieke eigenschappen van dit project, komen we tot conclusies en aandachtspunten voor de toekomst.

# De grootste troeven van maakleerplek

## 1. De tweede iteratie

Het project had al een voorgeschiedenis waardoor we hebben kunnen bouwen op bestaande ervaringen. Door deze nieuwe iteratie met een duidelijke breuklijn, aangestuurd door de Stad Leuven, kreeg het project de kans om vanuit deze ervaring een solide basis op te bouwen.

## 2. Rol van de stad voor, tijdens en na

Hoe de Stad als opdrachtgever zich gaat verhouden tot de groep kan veel verschillende vormen aannemen. In de Timelab Academy spreken we van de cycli van stedelijke commoning. We stellen vast dat de stad een adequate rol heeft gespeeld in de eerste en tweede fase. De betrokkenheid van Stijn Heitzmann in het proces was cruciaal.

## 3. Betrokkenheid van onderwijs, cultuur en economie

Van bij de start en in reeds eerder gemaakte visie oefeningen ging de groep steeds uit van een samenspel van onderwijs, cultuur en economie. Dit heeft gemaakt dat de actoren ook uit deze drie domeinen afkomstig waren. In de stedelijke politieke taakverdelingen worden deze domeinen vaak opgesplitst wat tot gevolg heeft dat er 'kant moet gekozen worden'. De groep heeft zich hiertegen kunnen wapenen met een *fruitige frictie*. Het is die frictie die zuurstof en voortgang geeft aan de samenwerking.

## 4. Commitment en ondernemerszin in de groep

Het is een uitzonderlijke troef van deze groep dat we te maken kregen met individuen met ondernemerszin, toewijding en een gezonde dosis rebellie en autonomie. Zelfs voor zij die als vertegenwoordiger van een groter geheel in de groep betrokken waren, was er vooral een persoonlijk

engagement. Dit kwam opnieuw naar voor in de evaluatie. Op die manier was niemand echt gebonden aan verantwoording naar hogere regionen en kon men vrij en autonoom handelen in het proces. We kunnen niet genoeg benadrukken hoe belangrijk dit aspect is voor projecten als deze.

## 5. Architecturale luis in de pels in de gegentrificeerde vaartkom

Wandel rond aan de vaartkom en ontdek het zelf. De Molens van Orshoven, oftewel, maakleerplek zijn de laatste jaren een vreemde eend in de bijt geworden. Als oudste industrieel erfgoed aan deze oevers, geplet tussen hoogbouw en silo's, houdt de site stand als een *fruitige frictie*, een adempauze, een rommelige, uitdagende en welgekome kritische noot bij de stad van morgen.



# Aandachtspunten om deze troeven te blijven uitspelen

## 1. Wees bewust van de karakteristieken van de groep. Zo blijf je open voor andere (noodzakelijke) profielen

De meerderheid van de deelnemers heeft een profiel waarbij de voorkeur gaat naar creatief denken en buiten de kaders werken in combinatie met een sterke mensgerichtheid. Dit is een vrij courant profiel voor groepen die dit soort werk doen. Het zijn ook deze profielen die je nodig hebt om een visie en droombeeld te vormen. Toch leert deze oefening ons om hier zeer zelfbewust in te staan en te beseffen dat profielen met een voorkeur voor feiten en cijfers en ook profielen die doelgericht handelen nodig zijn en zullen zijn in de toekomst.

## 2. Blijf alert voor de atypische systemische wijzigingen

Een voorbeeld hiervan zijn de rollen in het bestuur. Zorg ervoor dat die verankerd blijven. Maak aan alle bestuurders en

betrokkenen steeds opnieuw duidelijk dat de functie van het bestuur een ondersteuning is van het team en dat deze rollen opgemaakt en bepaald worden door het team. Durf bestuurders hierop aanspreken en las *peer* evaluaties voor het bestuur in. Het vertrouwen en de relaties die tijdens het traject ontstaan zijn, zijn de voedingsbodem voor het slagen. Dit moet ten alle tijden weerspiegeld blijven in alle lagen van de organisatie zodat elke vorm van machtsverschuiving of -concentratie vermeden wordt.

## 3. Formaliseren en activeren is de boodschap

Zorg voor goede, transparante en uitgewerkte documenten die de afspraken verwoorden. Dit begint bij statuten, intern reglement, arbeidsreglement en andere officiële reglementen. Durf deze naar uw hand te zetten, uiteraard binnen de grenzen van wat wettelijk voorzien moet worden. Neem deze 'au sérieux' en gebruik ze in de werking. Naast de officiële reglementen

kan je nog verder werken in de richting van manifesto's, grondwet en andere meer rituele zaken die ervoor zorgen dat de attitude die gegroeid is tijdens het proces niet verloren gaat wanneer er nieuwe mensen bij komen. Zorg eventueel voor een 'buddy' voor nieuwe mensen, zodat de kennis en handelingswijzen vlot doorgegeven worden.

## 4. Zorg voor een actief geheugen

Maak tijd voor goede documentatie en ontsluiting van ervaringen die de groep binden. Nieuwe mensen kunnen zo kennis maken met wat er al is en hoe zij zich hierin kunnen nestelen.

## 5. Installeer rituelen en gewoontes

"Iedere donderdag eten we samen", "er is altijd koffie", "verjaardagen vieren we met taart", "ieder jaar doen we samen een opkuisdag", "voor alle publieke activiteiten

nodigen we de medebewoners uit/geven we korting". Het zijn maar enkele voorbeelden van rituelen en gewoontes die ervoor zorgen dat de communicatie open blijft. Deze 'accountability' kan bijvoorbeeld opgenomen worden door de rol Samen Leven.

## 6. Bepaal vooraf hoe je samenwerking met externe financiering zal opzetten

Ga je als nieuwe vzw subsidies aanvragen voor projecten? Bespreek dan grondig vooraf wat de gevolgen zijn voor winst of verlies, welke organisaties betrokken zijn op welke manier en wie wat gaat doen. Partnerovereenkomsten die voorbij de intentie gaan zijn daarvoor heel handig. Een policy over werken met externe projectfinanciering is een must. Een policy die kan gekoppeld worden aan een domein binnen de rol 'Financiën'.

## 7. Ambassadeurschap en pers

Maak een rol en afspraken voor wie de plek vertegenwoordigt naar de buitenwereld. Dit kan allerlei variaties hebben, maar een accountability in een rol waarbij dan gekeken wordt wie waarvoor 'optreedt' is de beste manier. Zo kan vanuit die rol ook een algemeen communicatiepakket met huisstijl en masters voorzien worden en dit kan de contactpersoon zijn voor pers.

## 8. Organiseren van binnenkomende vragen

42

Het is belangrijk dat de opvolging van binnenkomende vragen snel verloopt. Zoniet dan heeft dit een negatief effect op het imago. Je kan hierop anticiperen door een vast emailadres voor inkomende vragen te installeren dat indien nodig overgenomen kan worden door verschillende mensen. Hierop kan je alvast een *auto reply* zetten met de modaliteiten waarmee je de vraag behandelt. Maak hiervoor een policy. Is dat een wekelijkse vergadering? Is het één persoon die hierover beslist? Welke vragen kunnen snel en andere niet snel beantwoord worden? Wat gebeurt daar dan mee? Laat dit niet in het ongewisse! Potentiële partners zullen afhaken als ze geen snel antwoord krijgen.

## 9. Organiseer regelmatig open deur momenten

Deze momenten zijn ideaal om een deadline te stellen aan opsmukwerk of communicatie doelen. Ze zijn ook ideaal om burens te bereiken die anders moeilijk de drempel over komen.

## 10. Blijf de rollen hanteren in het team en bestuur, ook als er iemand aangeworven wordt

Misschien wel het belangrijkste van alle aandachtspunten en grootste bedreiging voor de vlakke werkstructuur die we samen ontwikkeld hebben. Zodra iemand aangeworven is en dus betaald wordt voor de job, ontstaat al gauw de neiging om alles in diens bakje te droppen. Blijf alert voor het werken met rollen en veronderstel niet onmiddellijk dat het de 'taak is van de coördinator'.

## 11. Impact blijven meten

Deze vragenlijst werd nu enkel met de stuurgroep afgenomen. Eenzelfde meting kan handig zijn voor andere groepen en bezoekers. Belangrijke *take away* bij dit instrument is de aandacht voor het referentiekader van de respondent. Blijf kritisch ten opzichte van gevraagde en ongevraagde feedback op de werking en

probeer steeds het referentiekader van de zender te begrijpen.

## 12. Branding maakleerplek en transparantie over consortium en ieders purpose

Op welke manier kan je duidelijk maken dat maakleerplek één geheel is met vele organen? Wat is collectief, wat is gedeeld en wat is individueel? Hoe communiceren we dat naar de buitenwereld? Dit is nog wel een noot om te kraken in de toekomst.

## 13. Strategische cel/werkgroep richting verbouwing in de drie lagen

De site is nog steeds onderwerp van een verdere ontwikkeling, dit mogen we niet vergeten in de dagelijkse werking en de korte termijn van vier jaar overheidssteun. Een strategische cel opzetten die zich buigt over de verdere ontwikkeling van de site en de mogelijkheden om vanuit de werking financiering te vinden, mag niet uitgesteld worden tot het laatste moment.

## 14. Geschillen en arbitrage, bemiddeling

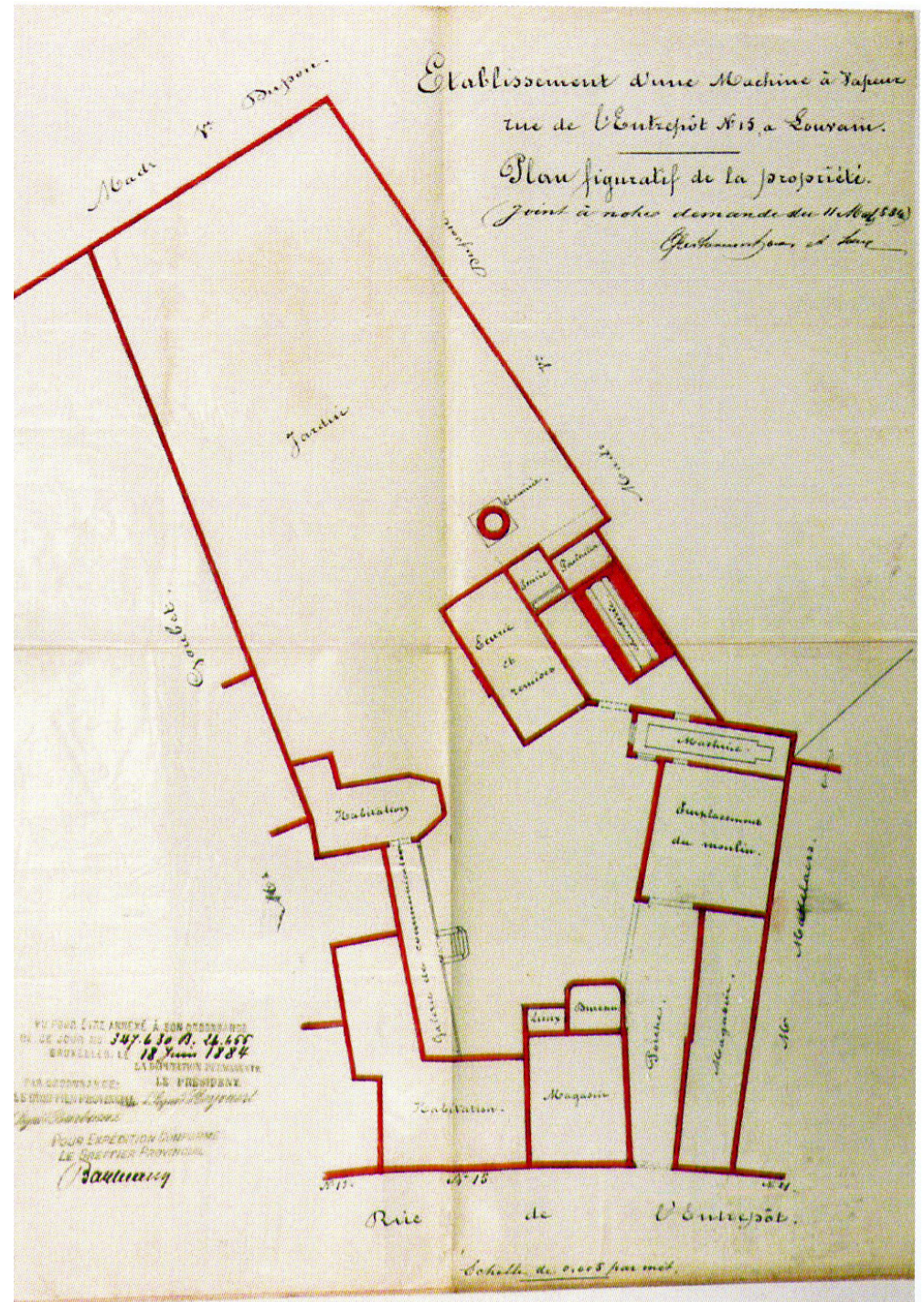
Je mag er niet aan denken, maar goede afspraken bevatten ook afspraken over 'wat als het fout loopt'. Geschillen in het team

of tussen partners of medewerkers kunnen zich altijd voordoen. Neem hierover iets op in het intern reglement. Wat te doen bij geschillen? komt hiervoor een werkgroep samen? Is het een rol in het bestuur? Denk er vroeg genoeg over na !

## 15. Partnerschappen

Wat zijn goede partnerschappen voor de werking? Hoe ga je om met concullega's in de buurt, stad, regio, .. Maak je samen een netwerk van maakplekken? Organiseer je samen een festival of sla je de handen in elkaar voor een toeristische toerkalender?

rechts  
Bouwaanvraag voor de installatie van een  
stoommachine bij de Molens van Orshoven



# Aanbevelingen voor de Stad

## 1. Blijf op de hoogte

Een project als maakleerplek is de ideale labo omgeving om te leren hoe de overheid de gepaste rol kan opnemen. Trek je niet terug en las regelmatig overleg / feedback momenten in.

## 2. Connect met andere steden

We weten uit onderzoek dat dergelijke plekken overal voorkomen en dat overal gelijkaardige problemen en kansen te vinden zijn. Ga in contact met andere steden om kennis en expertise uit te wisselen.

## 3. Zorg voor trekkers

Wees bewust van de grote inspanning die trekkers leveren en waardeer hun passie waarmee ze de Stad beter maken. Behoed ze voor onbetaalde arbeid.

## 4. Bouw verder

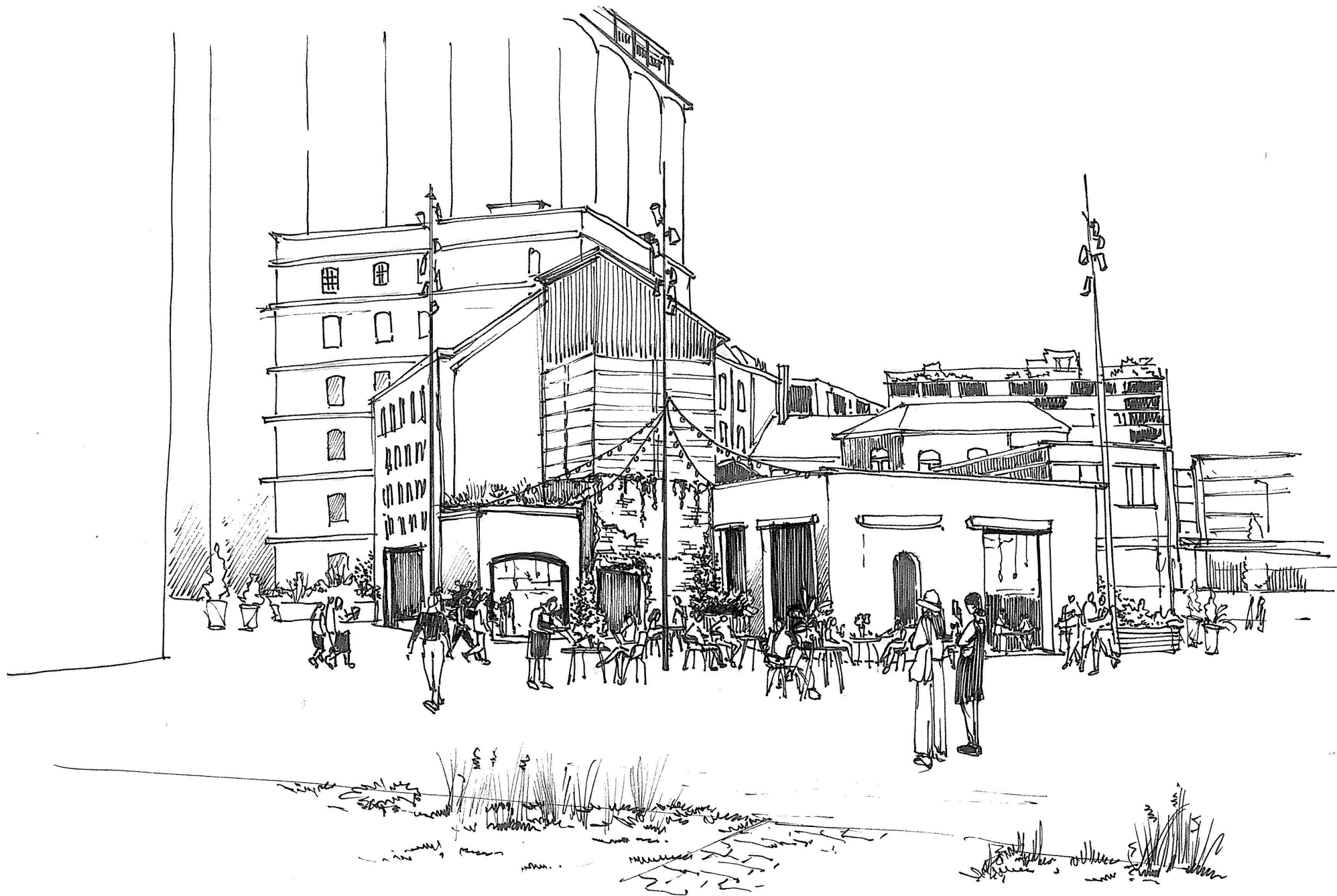
Ook in een volgende fase waarbij de site ontwikkeld wordt, kan je putten uit de kennis, expertise en netwerk van de groep. Laat die kans niet liggen.

## Meer?

In het kader van het project CCSC publiceerden we beleidsaanbevelingen om lokaal commons-initiatieven, lokaal beleid en Europees beleid dichterbij elkaar te brengen<sup>10</sup>.

“Policy Analysis and Recommendations has laid the ground for a new vision on decision-making, one that takes culture as the foundation, inclusiveness and a better quality of life for all citizens. The Analysis brings together the outputs and the outcomes of the CCSC project, and shares the key learnings from the project partners. The Recommendations, based on these core principles, are made for the EU for the support and recognition of commons at the local and EU level. They advocate for the use of the commons as a policy framework that can reinforce the much-needed connection between the local and EU level.”

10 - M. Cremer, M. F. De Tullio, P. Gielen, V. Torre, Policy Analysis and Recommendations, ECF, 2021



---

## Rechten en licenties

De intellectuele eigendomsrechten van dit rapport behoren toe aan Timelab. Timelab staat toe dat het team van maakleerplek de inhoud kan gebruiken voor doelen die de organisatie stelt. Gebruik door derden of voor commerciële doelen is niet toegelaten.

Instrumenten door Timelab Academy ontwikkeld:

- Three is a crowd
- Otherness
- patronenpuzzel en incrementeel ontwerpproces met patronentaal
- SOC boardgame

Voor het gebruik van de vernoemde instrumenten die door Timelab Academy zijn ontwikkeld, verwijzen we naar de licentie die verbonden is aan deze producten. Voor elk voorgenomen commercieel gebruik van deze spelelementen is een licentie te verkrijgen via Timelab Academy.

De licentie voor commercieel gebruik kan worden verkregen na het volgen van de specifieke workshop die Timelab voor dit doel organiseert. De inkomsten uit de organisatie van de workshop komen uitsluitend toe aan Timelab Academy. Indien maakleerplek wordt benaderd in het kader van het verkrijgen van een licentie voor het commerciële gebruik van één van de instrumenten, is maakleerplek verplicht

deze door te verwijzen naar Timelab. De licentievergoedingen zijn uitsluitend voor Timelab Academy bestemd en worden door Timelab Academy ontvangen. maakleerplek heeft en zal in de toekomst geen aanspraak (kunnen) maken op de licentievergoeding voor het commerciële gebruik van het de instrumenten van de Timelab Academy. Indien een niet-gelicentieerd commercieel gebruik van de instrumenten ontdekt wordt, is Timelab gemachtigd daar eenzijdig tegen op te treden. Indien maakleerplek een dergelijke overtreding constateert, is zij verplicht Timelab Academy daarvan onmiddellijk op de hoogte te stellen.

**timelab**  
**academy**  
[academy.timelab.org](http://academy.timelab.org)

Kogelstraat 34  
9000 Gent  
+32 9 391 96 10

[team@timelab.org](mailto:team@timelab.org)  
[www.academy.timelab.org](http://www.academy.timelab.org)