

An aerial photograph of a city canal, likely in Dordrecht, showing a mix of traditional and modern architecture, green trees, and numerous boats docked along the waterway. The canal is a central feature, with buildings on both sides and a bridge crossing it in the distance. The water is a light greenish-brown color.

Stadslabs als katalysator van vernieuwing

*Over de relatie tussen de gemeente Dordrecht
en Stadslab Water in de Dordtse ruimte*

Wessel Werksma

Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Bestuurskunde
Master Publiek Management



Wessel Werksma
361467
Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Bestuurskunde
Master Publiek Management

Eerste lezer: dr. Arwin van Buuren
Tweede lezer: prof.dr. Victor Bekkers
Stagebegeleiders: Ellen Kelder en Paul Bezemer

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie die ik heb geschreven ter afronding van de master Publiek Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Dit onderzoek markeert het eindpunt van mijn studie bestuurskunde die ik in 2011 ben begonnen. Ik heb onderzocht wat de relatie is tussen gemeenten en hun stadslabs, om op basis hiervan lessen te kunnen trekken voor de relatie tussen de gemeente Dordrecht en Stadslab Water in de Dordtse ruimte. De weg van de inleiding naar de conclusie van het onderzoek is lang geweest en met name de laatste weken waren zeer hectisch. Alle arbeid is echter zeker niet voor niets geweest, want ik kan u nu met trots het resultaat presenteren.

Ik wil het voorwoord gebruiken om een aantal personen te bedanken. Zonder de hulp van hen had het eindresultaat zoals het er nu ligt niet tot stand kunnen komen. In de eerste plaats wil ik Arwin van Buuren bedanken voor de begeleiding tijdens het scriptietraject. Zonder zijn hulp had ik niet zo ver kunnen komen. Op verschillende momenten tijdens het traject ben ik vastgelopen, maar Arwin wist mij met zijn tips en feedback altijd weer op weg te helpen. In de tweede plaats wil ik Victor Bekkers als tweede lezer bedanken voor zijn feedback en laatste kritische blik op het onderzoek. Dit heeft zeker bijgedragen aan het eindresultaat.

Naast de scriptiebegeleiders wil ik ook graag mijn ouders bedanken. Zij hebben het mogelijk gemaakt dat ik altijd zonder zorgen heb kunnen studeren. Tot slot wil ik mijn stagebegeleiders Ellen Kelder en Paul Bezemer van de gemeente Dordrecht bedanken voor hun hulp en begeleiding tijdens de vijf maanden durende stage bij de gemeente. Zij hebben mij alle vrijheid gegeven bij de keuze van het onderwerp en de aanpak van het onderzoek. De stage is op allerlei fronten een leerzame periode geweest en heeft mij wederom in doen zien dat de watersector zeer interessant is. Nu ik mijn studie heb afgerond is het tijd voor de volgende stap in mijn leven: het vinden van een uitdagende baan!

Voor nu wens ik u veel plezier bij het lezen van mijn onderzoek.

Wessel Werksma

Krimpen aan den IJssel, november 2015

Inhoudsopgave

| | |
|---|----|
| Samenvatting | 8 |
| 1. Inleiding | 11 |
| 1.1 Stadslabs..... | 11 |
| 1.2 De wateropgave | 12 |
| 1.2.1 Het waterplan..... | 12 |
| 1.2.2 Dordtse stadslabs | 13 |
| 1.3 De aanleiding..... | 14 |
| 1.4 De probleemstelling..... | 14 |
| 1.5 Relevantie..... | 15 |
| 1.6 Leeswijzer..... | 16 |
| 2. Theoretisch kader | 17 |
| 2.1 Sociale innovatie..... | 17 |
| 2.1.1 Achtergrond sociale innovatie..... | 17 |
| 2.1.2 Stadslabs..... | 20 |
| 2.1.3 Factoren die cocreatie stimuleren of verhinderen..... | 21 |
| 2.1.4 Clustering factoren..... | 24 |
| 2.2 Metagovernance | 25 |
| 2.2.1 Governance..... | 25 |
| 2.2.2 Metagovernance tools..... | 25 |
| 2.2.3 Selectie metagovernance tools..... | 28 |
| 2.3 Conceptueel model..... | 29 |
| 3. Onderzoeksopzet | 30 |
| 3.1 Onderzoeksdesign | 30 |
| 3.1.1 Case selectie..... | 30 |
| 3.1.2 Methoden en technieken..... | 31 |
| 3.2 Betrouwbaarheid en validiteit..... | 32 |
| 3.3 Operationalisering..... | 33 |
| 4. De cases | 37 |
| 4.1 Stadslab Water in de Dordtse ruimte..... | 37 |
| 4.1.1 Context | 37 |
| 4.1.2 Doelstelling..... | 38 |
| 4.1.3 Betrokken partijen..... | 39 |
| 4.1.4 Werkwijze en proces..... | 40 |
| 4.1.5 Opbrengsten tot nu toe..... | 41 |
| 4.2 Maastricht - LAB..... | 42 |
| 4.2.1 Context..... | 42 |
| 4.2.2 Doelstelling..... | 43 |
| 4.2.3 Betrokken partijen..... | 44 |
| 4.2.4 Werkwijze en proces..... | 44 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 4.2.5 | Opbrengsten tot nu toe..... | 46 |
| 4.3 | Stadslab Nijmegen..... | 47 |
| 4.3.1 | Context..... | 47 |
| 4.3.2 | Doelstelling..... | 48 |
| 4.3.3 | Betrokken partijen..... | 48 |
| 4.3.4 | Werkwijze en proces..... | 49 |
| 4.3.5 | Opbrengsten tot nu toe..... | 49 |
| 5. | Analyse | 51 |
| 5.1 | Gemeente Dordrecht en Stadslab Water in de Dordtse ruimte | 51 |
| 5.1.1 | Factoren die cocreatie stimuleren of verhinderen..... | 51 |
| 5.1.2 | Metagovernance tools..... | 55 |
| 5.1.3 | Reflectie bevindingen..... | 59 |
| 5.2 | Gemeente Maastricht en het Maastricht - LAB..... | 61 |
| 5.2.1 | Factoren die cocreatie stimuleren of verhinderen..... | 61 |
| 5.2.2 | Metagovernance tools..... | 64 |
| 5.2.3 | Reflectie bevindingen..... | 69 |
| 5.3 | Gemeente Nijmegen en Stadslab Nijmegen..... | 71 |
| 5.3.1 | Factoren die cocreatie stimuleren of verhinderen..... | 71 |
| 5.3.2 | Metagovernance tools..... | 75 |
| 5.3.3 | Reflectie bevindingen..... | 75 |
| 5.4 | Vergelijking cases..... | 78 |
| 5.4.1 | Factoren die cocreatie stimuleren of verhinderen..... | 78 |
| 5.4.2 | Metagovernance tools..... | 79 |
| 5.4.3 | Relatie tussen factoren en metagovernance tools..... | 81 |
| 5.4.4 | Andere bevindingen..... | 81 |
| 6. | Conclusie en discussie | 84 |
| 6.1 | Beantwoording deelvragen en hoofdvraag..... | 84 |
| 6.1.1 | Deelvraag 1..... | 84 |
| 6.1.2 | Deelvraag 2..... | 84 |
| 6.1.3 | Deelvraag 3..... | 85 |
| 6.1.4 | Deelvraag 4..... | 86 |
| 6.1.5 | Deelvraag 5..... | 86 |
| 6.1.6 | Hoofdvraag..... | 88 |
| 6.2 | Aanbevelingen..... | 89 |
| 6.3 | Wetenschappelijke implicaties | 91 |
| 6.4 | Beperkingen onderzoek..... | 92 |
| 6.5 | Suggesties vervolgonderzoek..... | 93 |
| | Literatuurlijst..... | 95 |
| | Bijlagen..... | 98 |

Samenvatting

Aanleiding

De publieke sector staat niet bekend om haar sterke innovatieve karakter. Toch bestaat de wens om de publieke sector door middel van innovatie te hervormen. In de literatuur is sinds de jaren '80 van de vorige eeuw groeiende aandacht voor sociale innovatie. Binnen deze vorm van open innovatie is een opkomst van stadslabs te zien. Stadslabs brengen stakeholders rondom problemen en projecten bij elkaar en spelen in op de behoeften die de stakeholders hebben.

De gemeente Dordrecht is gestart met zo'n stadslab. Binnen het stadslab wil de gemeente met burgers, maatschappelijke organisaties, marktpartijen, andere overheden en kennisinstellingen oplossingen realiseren voor ruimtelijke opgaven. Één van de projecten die binnen het stadslab wordt uitgevoerd vormt het vertrekpunt van dit onderzoek. Om voor dit project te kunnen leren zijn er naast dit project een tweetal andere stadslabs onderzocht in andere gemeenten; het Maastricht-LAB en Stadslab Nijmegen. De centrale vraag van het onderzoek luidt:

Wat kenmerkt de relatie tussen de gemeente Dordrecht, Maastricht en Nijmegen en hun stadslabs, welke factoren zijn daarop van invloed en wat kan hiervan worden geleerd om tot een vitale relatie tussen de gemeente Dordrecht en Stadslab Water in de Dordtse ruimte te komen?

Empirie

Het empirische materiaal is verzameld aan de hand van een drietal verschillende methoden. De belangrijkste methode is het semigestructureerde interview. De overige twee methoden zijn de documentanalyse en de participatieve observatie. Het analyseren van de verzamelde data is uitgevoerd aan de hand van de in de literatuur gevonden factoren die cocreatie kunnen stimuleren of verhinderen en aan de hand van metagovernance tools die de gemeenten in kunnen zetten om te sturen op de stadslabs.

Er zijn grote verschillen tussen de gemeenten Dordrecht, Maastricht en Nijmegen en hun stadslabs. De stadslabs in de Dordtse case en de Maastrichtse case zijn beide opgericht door de gemeente, terwijl Stadslab Nijmegen is opgericht door een groep ondernemers. De betrokkenheid van de gemeenten bij de stadslabs verschilt daardoor. De gemeenten Dordrecht en Maastricht zijn sterk betrokken bij het stadslab, terwijl de gemeente Nijmegen nauwelijks betrokken is bij het stadslab. De stadslabs streven wel alle drie hetzelfde doel na. Dit doel is experimenteren met nieuwe vormen van cocreatie tussen verschillende stakeholders als burgers, gemeenten, marktpartijen en kennisinstellingen.

Alle drie de gemeenten scoren 'positief' op zo goed als alle factoren die cocreatie kunnen stimuleren. Op basis hiervan kan worden gezegd dat de gemeenten open staan voor cocreatie. De grootste valkuil voor cocreatie lijkt het gebrek aan financiële middelen te zijn binnen de gemeenten. Ondanks de hoge score van de gemeenten op de factoren, kunnen er op basis van deze gegevens geen uitspraken worden gedaan over de relatie die gemeenten hebben met hun stadslabs.

Op het gebied van de inzet van metagovernance tools is een groot verschil te zien tussen de gemeenten. De gemeenten Dordrecht en Maastricht maken van verschillende tools gebruik om te sturen op hun stadslabs, terwijl de gemeente Nijmegen dit niet doet. Ondanks de verschillen zijn een aantal overeenkomsten gevonden tussen de cases. In de eerste plaats betreft dit de rol die de gemeente speelt binnen de stadslabs. De rol is in alle drie de cases beperkt. In veel projecten is de

gemeente slechts een partner, faciliteert de gemeente initiatieven of verbind de gemeente partijen met elkaar. Daarnaast valt op dat de gemeenten de grotere randvoorwaarden creëren waarbinnen de stadslabs kunnen opereren. Binnen het Maastricht-LAB en Stadslab Nijmegen worden daarnaast eisen gesteld waaraan de initiatieven die worden ingediend bij het stadslab moeten voldoen. Wat in de analyse van het onderzoek naar voren kwam is dat de stadslabs alle drie zijn opgericht als experimenteerruimte voor het ontdekken van nieuwe cocreatie methoden. Hierdoor staat in alle drie de stadslabs leren centraal. Uiteindelijk moet dit in alle drie de cases gaan leiden tot het institutionaliseren van nieuwe werkprocessen voor de gemeentelijke organisaties. De stadslabs hebben hierdoor hun weerslag op de gemeentelijke organisaties.

Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen zijn er een aantal aanbevelingen gedaan aan de gemeente Dordrecht, die kunnen helpen om tot een vitale relatie te komen met Stadslab Water in de Dordtse ruimte. De aanbevelingen zijn:

- Zorg dat de rol die de gemeente speelt in de projecten zich beperkt tot partner, verbinder of faciliteerder. Voorkom dat de gemeente trekker wordt van de projecten.
- Creëer randvoorwaarden waarbinnen het stadslab moet opereren en stel voorwaarden op waaraan initiatieven moeten voldoen.
- Stimuleer collectief en individueel leren. Dit kan men doen door bijeenkomsten of workshops te organiseren voor het netwerk en de buitenwereld, maar ook door simpelweg het gesprek aan te gaan met andere partijen en hen een spiegel voor te houden.
- Reflecteer op de afgeronde projecten en institutionaliseer de succesvolle leerprocessen die hieruit getrokken kunnen worden. Op deze manier kan het stadslab als een katalysator van vernieuwing van de gemeentelijke organisatie dienen.

1. Inleiding

Dordrecht is een echte waterstad. De stad wordt omringd door rivieren, is gelegen op een eiland en heeft een enorme wateropgave. Het Stadslab Water in de Dordtse ruimte, één van de onderzoeksobjecten binnen dit onderzoek, is opgezet om bij te dragen aan het oplossen van deze wateropgave. Om de achtergrond van het onderzoek te schetsen wordt eerst het begrip stadslab kort toegelicht (1.1). Vervolgens wordt de Dordtse wateropgave beschreven (1.2), waarbij zonder in een technisch verhaal verwickeld te raken wordt ingegaan op het waterplan (1.2.1) en de verschillende stadslabs die bij dragen aan het oplossen van de wateropgave (1.2.2). Na de beschrijving van de wateropgave volgt de aanleiding van het schrijven van dit onderzoek (1.3). De aanleiding mondt uit in de probleemstelling, waarin de doelstelling en de vraagstelling voor een afbakening van het onderzoek zorgen (1.4). Vervolgens wordt ingegaan op de relevantie van het onderzoek (1.5) en wordt tot slot in de leeswijzer de verdere opbouw van het onderzoek toegelicht (1.6).

1.1 Stadslabs

In dit onderzoek staan stadslabs centraal. In het theoretisch kader wordt wat dieper op de achtergrond van stadslabs ingegaan, maar om toch alvast wat meer houvast aan het begrip te geven wordt hier kort beschreven wat een stadslab precies is.

Stadslabs vertegenwoordigen in de literatuur een redelijk recent gebied van onderzoek en hebben betrekking op een nieuwe manier van het managen van innovatieprocessen. Een stadslab kan worden gezien als een concrete setting binnen de stroming van de sociale innovatie. In de literatuur wordt gesproken over city labs en living labs. Er bestaat echter geen eenduidige definitie van deze begrippen, omdat stadslabs kunnen verwijzen naar een methodologie, een organisatie, een systeem, een arena, een omgeving en een innovatie benadering (Stahlbröst, 2012). Het begrip kan worden omschreven als een innovatiesysteem dat bestaat uit georganiseerde en gestructureerde multidisciplinaire netwerken die interactie en samenwerking bevorderen. Daarnaast kan het begrip verwijzen naar het volgen van een 'levende' sociale omgeving waarbij men experimenteert met een technologie of kan het verwijzen naar een aanpak die erop gericht is gebruikers te betrekken bij het proces van productontwikkeling (Mensink, Birrer & Dutilleul, 2010). Feit is dat stadslabs verschillende stakeholders bij elkaar brengen, zodat deze partijen gezamenlijk tot cocreatie kunnen komen (Stahlbröst, 2012).

Voor de gemeente Dordrecht (2014) komt het er op neer dat het stadslab een lokale setting is waar burgers, maatschappelijke organisaties en marktpartijen worden uitgedaagd om oplossingen te realiseren voor ruimtelijke opgaven in samenwerking met lagere overheden en kennisinstellingen. Het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie, die een subsidie heeft verleend aan het stadslab van de gemeente Dordrecht, beschrijft de noodzaak van het werken met stadslabs:

"Het initiëren en plannen van ruimtelijke ontwikkelingen is van oudsher een taak van gemeentelijke diensten. Maar deze afgeslankte organisaties beschikken door de decentralisatie van taken en verantwoordelijkheden die voorheen bij het Rijk waren belegd over weinig vrije ruimte. Het risico bestaat daardoor dat urgente ruimtelijke vraagstukken onbeantwoord blijven. In steeds meer steden, dorpen en regio's spelen collectieven van particulieren, professionals, ontwerpers en nieuwe

opdrachtgevers hierop in door zich te organiseren in stadslabs. Deze stadslabs gaan verder dan de gebruikelijke inspraak- en participatiemodellen. Door hun activistische houding, lokale betrokkenheid, onafhankelijke positie en multidisciplinaire karakter vervullen ze een interessante functie in het ontwikkelen van vernieuwende, breed gedragen oplossingen voor actuele ruimtelijke opgaven" (Stimuleringsfonds, 2014).

1.2 De wateropgave

Het Eiland van Dordrecht ligt op het kruispunt van de belangrijkste water- en verkeersaders van de Randstad, één van de dichtstbevolkte en meest welvarende verstedelijkte delta's van Europa. Het water is bepalend geweest voor de ruimtelijke structuur van de stad en het Eiland van Dordrecht als geheel. Het eiland heeft een oppervlakte van circa 10 000 hectare en wordt omringd door de Beneden Merwede en de Oude Maas in het noorden, de Nieuwe Merwede in het zuiden en de Dordtsche Kil in het westen. De gemeente telt anno 2015 ongeveer 118.700 inwoners (CBS, 2014).



Figuur 1 | Ligging Eiland van Dordrecht

1.2.1 Het waterplan

De gemeente Dordrecht staat landelijk bekend als één van de voorlopers op het gebied van waterbeheer en waterveiligheid. Met name op het gebied van meerlaagse waterveiligheid (de combinatie van preventie, ruimtelijke inrichting en rampenbeheersing), de aanpak van de paalrot problematiek en grondwaterbeheer is de gemeente zeer actief. In het waterplan van de gemeente Dordrecht (2009) wordt de wateropgave van de stad beschreven, welke is toegespitst op 4 verschillende onderdelen: waterveiligheid, waterkwantiteit, waterkwaliteit en watergebruik en –beleving.

Het onderdeel waterveiligheid is gericht op het voorkomen van overstromingen vanuit zee en de rivieren. Het Eiland van Dordrecht ligt op een punt waar zeewater en rivierwater bij elkaar komen. Ondanks dat de invloed van eb en vloed door de Deltawerken is verminderd, is deze nog altijd merkbaar in het gebied. De dijken rondom het eiland beschermen het gebied tegen catastrofale overstromingen. De sterkte van de waterkeringen is om deze reden enorm belangrijk. Naast aandacht voor de primaire waterkeringen, heeft Dordrecht ook aandacht voor het vergroten van de

waterveiligheid door adaptief te handelen en de veerkracht van het watersysteem en de ruimtelijke inrichting te vergroten.

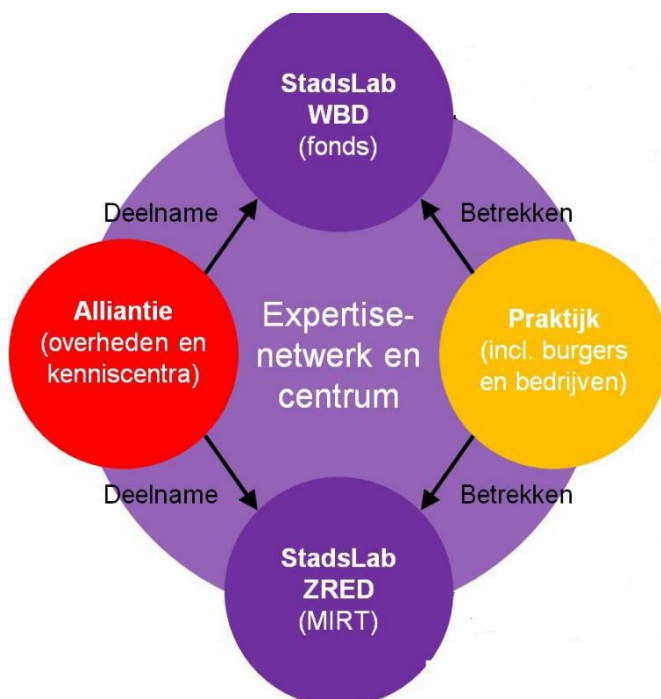
Het onderdeel waterkwantiteit is gericht op het klimaatbestendig maken van de stad. Het gaat dan over het voorkomen van verdroging en hittestress, maar ook over het beperken van de gevolgen van stormen en hevige stortbuien. Door klimaatverandering is het noodzakelijk hier aandacht aan te besteden. Ondanks dat het tempo en de mate van klimaatverandering niet vast staat, is het zeker dat er veranderingen op zullen treden. De gemeente streeft naar het voorkomen van wateroverlast en watertekorten en naar een goed beheer van de grondwaterpeilstanden in de stad.

Het onderdeel waterkwaliteit is gericht op het verder verbeteren van de waterkwaliteit en op het realiseren van een meer natuurlijke inrichting van het watersysteem. Europese richtlijnen op dit gebied zijn overgenomen in de Nederlandse wetgeving. Het doel van deze wetgeving is het verbeteren van de chemische en ecologische kwaliteit van het grond- en oppervlaktewater en het bevorderen van een duurzaam gebruik van water.

Het laatste onderdeel van de wateropgave is watergebruik en –beleving. Dordrecht beschikt over unieke kansen en gebiedseigen kwaliteiten. Deze kansen vloeien voort uit de strategische ligging, goede ontsluiting per water en de nabijheid van de bijzondere cultuur- en natuurlandschappen de Hoeksche Waard en de Biesbosch. Dordrecht heeft zich voorgenomen de gebruiks- en belevingswaarde van het water extra aandacht te geven.

1.2.2 Dordtse stadslabs

De gemeente Dordrecht werkt met twee verschillende stadslabs. Één van deze stadslabs is toegespitst op het onderdeel waterveiligheid en heeft de naam Stadslab Zelfredzaam Eiland meegekregen. Dit stadslab blijft in dit onderzoek verder buiten beschouwing. Het andere stadslab is toegespitst op het thema waterkwantiteit en heeft de naam Stadslab Wolkbreukbestendig Dordrecht meegekregen.



In het figuur hiernaast zijn de verschillende stadslabs schematisch weergegeven. Bovenaan staat het Stadslab Wolkbreukbestendig Dordrecht en onderaan het Stadslab Zelfredzaam Eiland. Binnen de stadslabs komt de 'quadruple helix' bij elkaar. Dit zijn overheidsorganisaties, kennisinstellingen, burgers en bedrijfsleven. Deze partijen zullen met elkaar door middel van cocreatie op zoek gaan naar oplossingen die bijdragen aan het aanpakken van de wateropgave van de stad.

Figuur 2 | Schematische weergave werking stadslabs (Gemeente Dordrecht, 2015)

Stadslab Wolkbreukbestendig Dordrecht is toegespitst op het onderdeel waterkwantiteit. De verwachting is dat er meer extreem weer voor gaat komen met stevige wolkbreuken. Wolkbreuken zijn hevige regenbuien die voor grootschalige wateroverlast kunnen zorgen met flinke schade tot gevolg. Een duurzame ruimtelijke inrichting kan de kwetsbaarheid van de Dordtse inwoners bij een wolkbreuk beperken. Om de stad wolkbreukbestendig te maken zijn verschillende grote en kleine maatregelen nodig die stap voor stap genomen moeten worden (Gemeente Dordrecht, 2015). Binnen het stadslab wil de gemeente aan gaan sluiten bij projecten in de stad die binnen een niet al te lange periode worden uitgevoerd. Zo kan het zijn dat er in een wijk al veranderingen zijn gepland, zoals een aanpassing van de openbare ruimte, de aanleg van een nieuw riool of de aanleg van een nieuwe weg. De gemeente wil erop in gaan zetten om bij deze projecten aan te haken en gelijk iets aan de wateropgave te doen. Het kan ook zijn dat er initiatieven van burgers of van het bedrijfsleven zijn die betrekking hebben op de waterkwantiteit waar de gemeente bij aan kan sluiten. De bedoeling is op deze manier werk met werk te combineren, zodat de kans op succes groter is en het de Dordtse inwoners minder geld kost.

Binnen het overkoepelende stadslab Wolkbreukbestendig Dordrecht is de gemeente sinds juli 2014 samen met een viertal andere partijen gestart met een eerste project; Stadslab Water in de Dordtse ruimte. Dit project vormt één van de drie cases binnen dit onderzoek.

1.3 De aanleiding

De directe aanleiding voor het onderzoek is het starten van het project Stadslab Water in de Dordtse ruimte. Het initiëren en plannen van ruimtelijke ontwikkelingen is zoals eerder aangehaald van oudsher een taak van gemeentelijke diensten. Deze organisaties slanken echter steeds meer af en beschikken door de decentralisatie van taken en verantwoordelijkheden die voorheen bij het Rijk waren belegd over weinig vrije ruimte. Het risico bestaat hierdoor dat urgente ruimtelijke opgaven onbeantwoord blijven (Stimuleringsfonds, 2015). Steeds vaker nemen burgers, maatschappelijke organisaties en marktpartijen initiatieven op het gebied van inrichting en beheer, die bijdragen aan het klimaatbestendig en waterrobuust maken van de buitenruimte (Platform Duurzaamheid Dordrecht, 2014). Zo ook in Dordrecht.

Het doel van het project Stadslab Water in de Dordtse ruimte voor de gemeente is om te experimenteren met burgerinitiatieven en een open samenwerking tussen lagere overheden en de maatschappij bij de aanpak van de wateropgave in de stad (Gemeente Dordrecht, 2014). Dit doel heeft bij de gemeente een kennisvraag opgeroepen. Dit is de vraag op welke manier de gemeente nu ruimte kan creëren en randvoorwaarden kan scheppen voor de burgerinitiatieven die bijdragen aan het oplossen van de wateropgave in de stad en hoe men daar zelf tegelijkertijd ook direct baat bij kan hebben. De gemeente heeft er voor gekozen om dit door middel van een stadslab te doen. Onderzocht wordt daarom wat nou precies de relatie is tussen gemeenten en stadslabs en op welke manier de gemeente invloed uit kan oefenen op het stadslab om tot een vitale relatie te kunnen komen. Omdat het project Stadslab Water in de Dordtse ruimte nog in een beginnende fase is, wordt deze case vergeleken met het Maastricht-LAB en Stadslab Nijmegen.

1.4 De probleemstelling

Het doel van het onderzoek is aanbevelingen doen aan de gemeente Dordrecht over een vitale relatie tussen de gemeente Dordrecht en het Stadslab Water in de Dordtse ruimte. Dit wordt gedaan door onderzoek te doen naar de huidige gemeentelijke organisatie en de inzet van metagovernance

tools door de gemeente binnen het stadslab en dit te vergelijken met twee andere gemeenten met hun stadslabs: de gemeente Maastricht met het Maastricht-LAB en de gemeente Nijmegen met Stadslab Nijmegen.

Bij deze doelstelling is de volgende hoofdvraag opgesteld:

Wat kenmerkt de relatie tussen de gemeente Dordrecht, Maastricht en Nijmegen en hun stadslabs, welke factoren zijn daarop van invloed en wat kan hiervan worden geleerd om tot een vitale relatie tussen de gemeente Dordrecht en Stadslab Water in de Dordtse ruimte te komen?

Om het onderzoek te structureren zijn vijf deelvragen opgesteld. De deelvragen zijn:

1. *Wat zijn binnen sociale innovatie literatuur factoren die cocreatie en coproductie stimuleren of verhinderen?*
2. *Wat vertelt de literatuur over governance strategieën met betrekking tot cocreatie?*
3. *Op welke wijze stuurt de gemeente op dit moment op het stadslab?*
4. *Op welke wijze sturen andere gemeenten op stadslabs?*
5. *Op welke wijze kunnen de resultaten van de case vergelijking leiden tot het vormgeven van de relatie tussen de gemeente Dordrecht en Stadslab Water in de Dordtse ruimte?*

1.5 Relevantie

Voor het beschrijven van de relevantie van het onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie.

Maatschappelijke relevantie

De samenwerking van verschillende partijen in een stadslab is relatief nieuw. Van de overheid, in dit geval de gemeente Dordrecht, worden binnen een stadslab andere dingen gevraagd dan binnen een top – down proces van beleidsvorming en – uitvoering. Om de samenwerking met burgers, bedrijfsleven en kennisinstellingen te laten slagen dienen overheden andere rollen en taken te vervullen dan men van oudsher gewend is binnen deze organisaties. In de praktijk blijkt dat overheidsorganisaties vaak nog worstelen hoe ze met deze nieuwe situaties om moeten gaan. Door aan de hand van literatuur en een vergelijkend onderzoek inzichtelijk te maken wat de ideale relatie is tussen de gemeente en een stadslab, kan de slagingskans van dit stadslab en volgende stadslabs worden vergroot. De bottom – up initiatieven die ontstaan in de samenleving bij burgers of bedrijven kunnen hierdoor in de toekomst wellicht een grotere slagingskans krijgen.

Wetenschappelijke relevantie

Sociale innovatie is een relatief nieuw fenomeen dat is opgekomen in de jaren '80 van de vorige eeuw. Door afgeslankte overheidsorganisaties en decentralisatie beschikken gemeenten over steeds minder vrije ruimte, waardoor ruimtelijke opgaven onbeantwoord dreigen te blijven. Stadslabs en soortgelijke initiatieven schieten door heel Nederland als paddenstoelen uit de grond. Het fenomeen sociale innovatie en het werken in stadslabs kan immers een antwoord zijn op een afslankende overheid. Op basis van bestaande literatuur kunnen er al reeds verschillende factoren worden genoemd die bijdragen aan het slagen van sociale innovatie. Beleidsmakers hebben vaak hoge verwachtingen van sociale innovatie en het betrekken van burgers bij een beleidsproces, maar in de praktijk blijkt men toch vaak tegen problemen aan te lopen (Voorberg, Bekkers & Tummers, 2013).

Literatuur over sociale innovatie is er reeds in grote getale. Theoretische kennis over stadslabs als concrete setting binnen de sociale innovatie en de relaties tussen gemeenten en stadslabs is er echter nog niet veel. Dit onderzoek is erop gericht een bijdrage te leveren aan de kennis op dit gebied.

1.6 Leeswijzer

Het onderzoek gaat verder met hoofdstuk 2; het theoretisch kader. Hierin worden de geschiedenis van sociale innovatie, de factoren die sociale innovatie kunnen stimuleren of verhinderen en metagovernance tools beschreven. Het theoretisch kader mondt uiteindelijk uit in een conceptueel model. Hierin zijn alle theoretische verbanden die worden verondersteld in het theoretisch kader schematisch weergegeven. Na het theoretisch kader wordt in hoofdstuk 3 de onderzoeksopzet beschreven, waarin aandacht is besteed aan de logica en de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. In hoofdstuk 4 zijn de onderzochte cases beschreven. Dit zijn achtereenvolgens Stadslab Water in de Dordtse ruimte, het Maastricht – LAB en Stadslab Nijmegen. In hoofdstuk 5 zijn de cases geanalyseerd. Tot slot zijn in hoofdstuk 6 de conclusies uit het onderzoek getrokken. Deze zijn uitgemond in een aantal praktische en wetenschappelijke implicaties. Verder is er in de conclusie aandacht besteed aan een aantal beperkingen van het onderzoek en zijn een aantal suggesties voor vervolgonderzoek gedaan.

2. Theoretisch kader

Om te komen tot een analysekader voor de beantwoording van de hoofdvraag wordt de sociale innovatie literatuur als theoretisch raamwerk gehanteerd. Allereerst wordt de betekenis van sociale innovatie toegelicht (2.1) door de achtergrond van het concept te beschrijven (2.1.1), stadslabs toe te lichten (2.1.2) en de factoren die invloed hebben op cocreatie en coproductie (2.1.3) te benoemen. Vervolgens wordt aandacht besteed aan metagovernance (2.2), door het begrip governance toe te lichten (2.2.1) en metagovernance tools aan te wijzen (2.2.2) als manier om te sturen op governance netwerken als stadslabs. Het theoretisch betoog wordt uiteindelijk samengevat in een conceptueel model, welke de relaties tussen de theoretische bouwstenen schematisch weergeeft (2.3).

2.1 Sociale innovatie

De publieke sector staat niet bekend om haar sterke innovatieve karakter. Dit is mede het geval door het ontbreken van competitie binnen de sector. Toch is sociale innovatie de laatste decennia in opkomst. De wens om door middel van innovatie de publieke sector te hervormen is namelijk groot. Sociale innovatie is een breed concept dat zeker de laatste jaren wordt gezien als een hervormingsstrategie voor de publieke sector, onder andere door de maatschappelijke uitdagingen en versoeringen van de begrotingen waarmee alle overheden te maken hebben (Voorberg, Bekkers & Tummers, 2013; Osborne & Brown, 2011). Voordat dieper op het begrip sociale innovatie in wordt gegaan, verdient het begrip innovatie een duiding. Onder een innovatie wordt 'de creatie en implementatie van nieuwe processen, producten, diensten en leveringsmethoden verstaan die resulteren in significante verbeteringen in outcomes, efficiëntie, effectiviteit of kwaliteit' (Mulgan & Albury, 2003) verstaan.

2.1.1 Achtergrond sociale innovatie

Sociale innovatie is sinds de jaren '80 van de vorige eeuw in opkomst. Voor die tijd werd de publieke dienstverlening gezien als specifieke activiteiten die professionals deden om resultaten te halen voor het publieke belang (Bovaird & Loeffler, 2012). De traditionele bureaucraten waren niet geïnteresseerd in klanttevredenheid of de input van burgers bij een beleidsproces.

Dit veranderde met de opkomst van de New Public Management stroming in de publieke sector (Meijer, 2012). Deze stroming legde de nadruk op klanttevredenheid en resultaat en stelde dat ambtenaren niet enkel formele procedures moeten volgen, maar zich moeten inspannen om de klanten te dienen (Meijer, 2012)

Sinds die tijd zijn er echter weer fundamentele zaken veranderd. Publieke dienstverlening is nu niet meer enkele gericht op resultaat, maar veel meer op outcomes en behoeften. Dit houdt in dat men veel meer aandacht heeft voor de effecten die resultaten hebben in de maatschappij. Deze outcomes moeten daarnaast corresponderen met dat wat de burgers als waardevol zien en niet meer enkel met dat wat de politici als waardevol zien (Bovaird et al., 2012). Men is tot inzicht gekomen dat burgers van essentieel belang zijn bij het succesvol leveren van een dienst of collectief product. Burgers bezitten veel kennis van zaken die de professionals van de publieke organisaties niet bezitten

en beschikken over vele verschillende competenties die ze potentieel waardevol maken voor de gemeenschap (Bovaird et al., 2012).

Opkomst sociale innovatie

In de opkomst van sociale innovatie kunnen grofweg vier verschillende stappen worden onderscheiden. Bason (2010) beschrijft deze stappen. De eerste stap was het creëren van bewustzijn. In de jaren '70 en '80 van de vorige eeuw was innovatie binnen de publieke sector met name een studieobject van academici. In de afgelopen decennia hebben publieke managers ingezien dat het niet slechts een mogelijkheid was om te innoveren, maar dat het een noodzakelijk goed is. Om nieuwe uitdagingen aan te gaan en kansen te pakken moest de overheid zichzelf opnieuw uit kunnen vinden. De stap die volgde op het bewust worden van de noodzaak van innovatie was de toepassing van het gedachtegoed in de praktijk. Publieke managers moesten niet enkel het nut van sociale innovatie inzien, maar ook daadwerkelijk ondervinden hoe het eruit ziet en hoe het voelt. Ondanks dat publieke managers succesvolle veranderingen nog niet altijd als innovatie bestempelen, hebben ze toch een beter beeld van het concept in de publieke sector. De derde stap in de ontwikkeling van sociale innovatie in de publieke sector was het overwinnen van barrières. Publieke innovators lopen tegen verschillende barrières en dilemma's aan bij de implementatie van innovaties. De lijst met redenen waarom innovaties in de publieke sector niet slagen is lang en werkt ontmoedigend. Gedurende een groot aantal pogingen om sociale innovatie in de publieke sector toe te passen leek de bureaucratie niet open te staan voor innovaties. De vierde en laatste stap in de opkomst van de sociale innovatie is de uitvoering. Naast het creëren van bewustzijn en het begrijpen van de barrières zijn organisaties nu expliciet bezig met het verbeteren van de mogelijkheid om sociale innovaties binnen de organisaties te borgen. Men is tot inzicht gekomen dat het niet langer gewenst is om af te wachten en te hopen op spontane inspiraties. Voor elke barrière die er bestaat moeten organisaties nu oplossingen zien te vinden.

Definities

Sociale innovatie heeft betrekking op het betrekken van burgers en andere partijen bij de vorming en uitvoering van beleid. Het concept is echter nog breder dan dat (Moulaert, MacCallum & Hillier, 2013). De term sociale innovatie verwijst naar het vinden van acceptabele en progressieve oplossingen voor een hele range aan problemen van exclusie, deprivatie, vervreemding en gebrek aan welzijn. Het verwijst daarnaast ook naar de acties die positief bijdragen aan menselijke vooruitgang en ontwikkeling. Sociale innovatie betekent het bevorderen van inclusie en welzijn van burgers door het verbeteren van de sociale relaties tussen overheden en burgers. Dit wordt mede door middel van het geven van verantwoordelijkheden aan burgers gedaan (Moulaert et al., 2013).

Sociale innovatie is een breed begrip waar als vanzelfsprekend ook verschillende definities van bestaan. Hartley (2005) stelt dat de definitie in ieder geval een praktische impact moet hebben. De meeste auteurs voldoen aan deze notie, maar gaan toch uit van verschillende definities van het fenomeen. Mulgan (2006) definieert sociale innovatie als 'innovatieve activiteiten en diensten die worden gemotiveerd door het doel om te voldoen aan een maatschappelijke behoefte die wordt verspreid en ontwikkeld door sociale organisaties'. Bates (2012) definieert het begrip op een andere wijze en ziet sociale innovatie als 'het proces van het aanpakken van 's werelds meest urgente uitdagingen, door middel van nieuwe oplossingen die beter zijn dan de bestaande oplossingen, nieuw zijn voor de buitenwereld en de samenleving laten profiteren als geheel in plaats van slechts kleine entiteiten binnen die samenleving.'

Naast bovenstaande definities zijn er nog definities die de nadruk op de creatie van waarden leggen. Innovatie in de publieke sector zou in die zin betrekking hebben op 'nieuwe ideeën die waarde voor de samenleving creëren' (Bason, 2010). Behalve wetenschappers heeft ook de Europese Commissie (2010) een definitie aan het begrip toegevoegd, waarin de nadruk op het creëren van waarde ligt. De Europese Commissie ziet sociale innovatie als 'nieuwe ideeën die tegelijkertijd voldoen aan sociale behoeften en die nieuwe sociale relaties en samenwerkingen creëren'.

Wat opvalt is dat al deze definities de nadruk ergens anders op leggen. Bekkers, Tummers, Stuijzand & Voorberg (2013) hebben in het kader hiervan vier elementen opgesteld waarnaar het begrip sociale innovatie kan verwijzen. De auteurs stellen dat sociale innovatie in de eerste plaats erop gericht is outcomes te produceren die behoefte georiënteerd zijn. Dit gebeurt op zo'n manier dat ze proberen te voldoen aan de behoeften die (delen van) de samenleving bezig houden. In de tweede plaats stellen zij dat het belangrijk is burgers te betrekken bij het beleidsproces om voldoende aan de behoeften van de samenleving te kunnen voldoen. Daarom wordt sociale innovatie gezien als een open proces van cocreatie dat vaak plaats vindt in samenwerkende innovatieve netwerken. Stakeholders kunnen op die manier kennis, informatie en ervaringen inbrengen om innovatieve outcomes te produceren die voor hen relevant zijn. In de derde plaats verwijst sociale innovatie naar het fundamenteel veranderen van de relaties tussen stakeholders. Sociale innovatie treedt op als 'game changer' die doorbreekt met padafhankelijkheid. De manier waarop stakeholders aan elkaar gerelateerd zijn, de manier van interactie tussen hen en de manier waarop ze samenwerken met elkaar wordt veranderd door het sociale innovatie proces. Het vierde element verwijst naar het feit dat de outcomes van sociale innovatie niet per definitie zijn gerelateerd aan wetenschappelijk of technologisch gedreven innovaties. De auteurs stellen dat het belangrijk is verder te kijken dan dat.

Al deze beschrijvingen, elementen en definities belichten een verschillende kant van sociale innovatie. Om al deze verschillende visies mee te nemen wordt sociale innovatie in dit onderzoek gezien als: 'De creatie van duurzame resultaten die gericht zijn op het beantwoorden van maatschappelijke behoeften, door het fundamenteel veranderen van de relaties, posities en regels tussen de betrokken partijen en door middel van een open proces van participatie, uitwisseling en samenwerking met relevante belanghebbenden, inclusief eindgebruikers en waarbij organisatorische grenzen en jurisdicties worden overschreden' (Voorberg, Bekkers & Tummers, 2013).

Coproductie en cocreatie

Sociale innovatie verwijst dus naar het veranderen van een top – down visie op het beleidsproces naar een visie die gericht is op een samenwerking met relevante belanghebbenden en eindgebruikers. In de literatuur die zich richt op sociale innovatie spelen coproductie en cocreatie van beleid een belangrijke rol. Deze begrippen zullen als een rode draad door het verdere onderzoek lopen en verdienen om die redenen een duidelijke definitie.

In navolging van Pestoff (2009) kan gesteld worden dat coproductie betrekking heeft op een mix van activiteiten die ambtenaren en burgers samen doen die bijdraagt aan de provisie van publieke diensten. Coproductie wordt gedefinieerd als "het leveren van openbare diensten op basis van een gelijke en wederkerige relatie tussen professionals, dienstgebruikers, hun families en hun bureaus (Boyle & Harris, 2009). Cocreatie refereert naar het actief betrekken van eindgebruikers in de verschillende stappen van het productieproces (Vargo and Lusch, 2004). Beide begrippen hebben een min of meer gelijkwaardige betekenis en beide hebben betrekking op het betrekken van stakeholders

in het beleidsproces. In dit onderzoek wordt verder geen onderscheid gemaakt tussen cocreatie en coproductie of tussen verschillende vormen van cocreatie en coproductie.

2.1.2 Stadslabs

De vraag is dan nog hoe stadslabs precies passen binnen sociale innovatie. Zoals in de inleiding reeds is aangehaald kunnen stadslabs worden gezien als een setting binnen de stroming van de sociale innovatie.

Het is belangrijk om hier te beginnen met de verandering van gesloten innovaties naar open innovaties. In het begin van de twintigste eeuw ontwikkelden bedrijven hun eigen ideeën en vernieuwingen en was er sprake van gesloten innovatie. Doordat de kansen om te werken met externe partners groeiden, onder meer door nieuwe technologieën, is men gaan ontdekken hoe middelen van externe bronnen tot nieuwe innovatieve ideeën en oplossingen konden leiden (Sang, Hwang & Choi, 2012). De publieke sector was geen uitzondering op deze ontwikkeling. Steeds meer publieke organisaties verschuiven naar een nieuw samenwerkingsparadigma voor open innovatie. (Ibid.). Innovatie in de publieke sector is erop gericht om de dienstverlening te verbeteren maar daarnaast ook om waarde toe te voegen in termen van publieke winsten. Het is hierbij belangrijk om burgers en andere stakeholders te betrekken (Ibid.). Sociale innovatie is een vorm van open innovatie.

Er zijn publieke organisaties die in het kader van sociale innovatie een netwerk vorm van governance hebben opgenomen. Belangrijk kenmerk hiervan is dat de maatschappij wordt gezien als coproducteur van diensten of innovaties. Deze netwerken zijn vaak georganiseerd rond concrete thema's of problemen (Bovens, 't Hart en Van Twist, 2007) . Er zijn hier twee verschillende vormen van (Sang, Hwang & Choi, 2012) .

In de eerste vorm heeft de publieke organisatie de leiding. Hier is sprake van een top-down benadering waar de publieke organisatie de dominante partner is en het innovatie project leidt. Bij de tweede vorm hebben de netwerkleden gezamenlijk de leiding en is er sprake van een bottom-up benadering. Binnen deze benadering speelt de publieke organisatie geen dominante rol en is de publieke organisatie niet minder, maar ook niet meer dan één van de deelnemende partijen die een specifieke inbreng vertegenwoordigen (Bovens, 't Hart en Van Twist, 2007). Deze tweede vorm komt in de publieke sector meer voor dan de eerste vorm (Sang, Hwang & Choi, 2012).

Stadslabs passen binnen de tweede vorm van de governance netwerken. In de literatuur komt de term stadslab niet één op één voor, maar wordt de term vervangen door de begrippen city lab en living lab. Binnen deze literatuur bestaat echter geen eenduidige definitie van het begrip. Het kan verwijzen naar een methodologie, een organisatie, een systeem, een arena, een omgeving en een innovatie benadering (Stahlbröst, 2012). Zo kunnen living labs bijvoorbeeld verwijzen naar een innovatiesysteem dat bestaat uit georganiseerde en gestructureerde multidisciplinaire netwerken die interactie en samenwerking bevorderen. Daarnaast kan een living lab verwijzen naar het volgen van een 'levende' sociale omgeving waarbij men experimenteert met een technologie of verwijst het naar een aanpak die erop gericht is gebruikers te betrekken bij het proces van productontwikkeling (Mensink, Birrer & Dutilleul, 2010). Feit is dat stadslabs verschillende stakeholders bij elkaar brengen, zodat deze partijen gezamenlijk tot cocreatie kunnen komen (Stahlbröst, 2012).

Stahlbröst (2012) beargumenteert dat er vijf centrale principes achter living labs schuil gaan. Het eerste principe is waarde. Living labs hebben het doel om waarde te creëren voor alle stakeholders die deelnemen. Living labs stimuleren de creatie van waarden op twee verschillende manieren. Voor hun partners in termen van business waarde en voor de gebruikers van de innovatie in termen van gebruikerswaarde. Living labs helpen de behoeften van gebruikers te begrijpen en te leren kennen. Het tweede principe is duurzaamheid. Living labs helpen een duurzame omgeving te creëren voor de toekomst. Het derde principe is invloed. Living labs beschouwen gebruikers als actieve, competente partners en experts. Hun betrokkenheid en invloed op innovatie en ontwikkeling is essentieel. Belangrijk is dat deze innovaties en ontwikkelingen ook weer gebaseerd zijn op de behoeften en wensen van potentiële gebruikers. Het vierde principe is realisme. Innovatieve activiteiten binnen de living labs moeten worden uitgevoerd in een realistische, natuurlijke setting. Het vijfde principe is openheid. Dit principe sluit aan op de hierboven beschreven ontwikkeling van gesloten, naar open innovatie.

Stadslabs gaan dus verder dan gebruikelijke inspraak- en participatiemodellen en spelen een belangrijke rol in het ontwikkelen van vernieuwende, breed gedragen oplossingen voor problemen (Stimuleringsfonds, 2014). Stadslabs brengen relevante stakeholders bij elkaar en richten zich op de behoeften die spelen onder hen. In dit onderzoek wordt de definitie van het begrip stadslab ontleent aan de definitie die de gemeente Dordrecht (2014) aan het begrip heeft gegeven. Deze definitie luidt: 'Een stadslab is een lokale setting waar burgers, maatschappelijke organisaties en marktpartijen worden uitgedaagd om oplossingen te realiseren voor ruimtelijke opgaven in samenwerking met lagere overheden en kennisinstellingen.'

2.1.3 Factoren die cocreatie stimuleren of verhinderen

Slagen sociale innovatie processen altijd per definitie? Nee, de mate waarin sociale innovatie succesvol is en er voldoende ruimte is en randvoorwaarden zijn voor de participatie van burgers of andere partijen in het beleidsvormingsproces wordt door verschillende factoren beïnvloed. Voorberg, Bekkers & Tummers (2013) onderscheiden in totaal acht factoren die cocreatie kunnen stimuleren of verhinderen. De onderscheiden factoren lijken los te staan van specifieke beleidsterreinen, diensten of rollen.

Factoren aan de organisatiezijde

Aan de kant van de organisatie zijn er op basis van het artikel van Voorberg, Bekkers & Tummers (2013) een viertal factoren te benoemen. Achtereenvolgens zijn dit de compatibiliteit van de publieke organisatie met cocreatie, de houding van de ambtenaren, de bestuurscultuur en incentives binnen de organisatie.

Compatibiliteit publieke organisatie

De eerste factor is de compatibiliteit van de publieke organisatie met cocreatie en coproductie (Voorberg et al., 2013). Vrij vertaald gaat dit over de overeenkomsten van de publieke organisatie en de werkrouines binnen de organisatie met een manier van werken die de nadruk legt op cocreatie. Nu sociale innovatie breed wordt erkend binnen de publieke sector brengt het een nieuwe uitdaging met zich mee. De hoge inspanningen op gebied van coproductie door gebruikers en andere partijen zou nu niet meer mogen worden verspild door de organisaties in de publieke sector. Dit lijkt momenteel echter in veel gevallen nog wel te gebeuren (Bovaird & Loeffler, 2012). Er is een enorme bereidheid van burgers om meer betrokken te worden bij de vorming van beleid. Dit willen ze echter

enkel doen indien ze voelen dat ze een waardevolle rol kunnen spelen in het proces. Daarnaast zijn ze enkel bereid in een relatief smalle bandbreedte van activiteiten te opereren die voor hen belangrijk zijn.

De publieke sector lijkt in de praktijk echter te weinig ervaring te hebben met het afstemmen van de marketing op specifieke marktsegmenten (Bovaird et al., 2012). Mede door een gebrek aan informatie over de interesses van de burgers zal het moeilijk zijn gerichte aanbiedingen te kunnen doen die voor burgers relevant en interessant zijn (Bovaird et al., 2012). Daarnaast zijn er zorgen dat de organisaties in de publieke sector niet goed begrijpen hoe de dienstverlening succesvoller kan worden gemaakt door het betrekken van de dienstgebruikers (Bovaird et al., 2012).

Koppenjan & Klijn (2004) stellen tot slot dat een essentieel punt in een samenwerking binnen een netwerk met andere organisaties of burgers het erkennen van wederzijdse afhankelijkheden is. Het onderkennen van deze wederzijdse afhankelijkheden impliceert dat deelnemende actoren bij machte zijn om te verkennen en willen verkennen, mits hun belangen in elkaars verlengde liggen en niet met elkaar concurreren. Het onderkennen van de wederzijdse afhankelijkheid zorgt er daarnaast voor dat middelen en capaciteiten worden gedeeld en dat er wordt gekeken naar mogelijkheden over de grenzen heen. Een gebrekkige compatibiliteit van de publieke dienstverlening met coproductie en cocreatie kan als een remmende factor op sociale innovatie worden gezien.

Houding ambtenaren

De tweede factor die invloed heeft in hoeverre cocreatie en coproductie plaatsvinden is de houding van ambtenaren binnen een organisatie (Voorberg et al., 2013). Service managers en professionals hebben een sleutelrol in het ondersteunen, aanmoedigen en coördineren van coproductie en cocreatie. Managers moeten hun relatie met de klant meer baseren op kennis van de klanten in plaats van kennis over de klanten om de cocreatie succesvol te laten zijn (Gebauer, Johnson & Enquist, 2010).

Onderzoek (Ryan, 2012) toont aan dat de uitvoering van deze sleutelrol in de praktijk veel problemen oproept. De uitdaging om coproductie in de praktijk alom bekend en breed gedragen te maken blijkt niet eenvoudig te zijn. Nog steeds zijn er veel professionals, managers en politici die geloven dat expertise en autoriteit de beste fundering zijn voor het regeren en managen van beleidsprocessen. Ze delen om deze reden hun macht niet graag. Verder is het vaak zo dat professionals zich zorgen maken om het feit dat gebruikers van diensten en burgers te weinig technische ervaring hebben om voldoende de publieke en sociale problemen te kunnen bestrijden. Behalve dat zijn beleidsmakers, publieke managers en politici ook bang controle en status te verliezen indien ze samen met andere partijen beleid dienen te creëren (Bovaird & Loeffler, 2012).

Bestuurscultuur

De derde factor is de bestuurscultuur binnen de organisatie. Een risicovermijdende, conservatieve bestuurscultuur zorgt er voor dat burgers niet worden gezien als een betrouwbare partner in het beleidsproces (Voorberg et al., 2013). De bestuurscultuur zou om die reden als een barrière kunnen werken voor innovatie en cocreatie (Bekkers et al., 2013). De bestuurscultuur kan worden omschreven als de waarden en normen van het politiek – bestuurlijk samenspel van de gemeente (BMC, 2010). Het politieke deel van de gemeente is de gemeenteraad en het bestuurlijke deel het College van Burgemeester en Wethouders. Baars (2011) pleit in een onderzoek naar coproductie van kennis in de agrarische sector dat er een verandering in de houding moet komen naar een ‘cultuur

van ja zeggen' in plaats van een 'cultuur waarin steeds nee wordt gezegd'. Het vereist een positieve benadering van mensen in plaats van een negatieve en een focus op het 'versterken van de boerderij en de boer' in plaats van hun problemen op te willen lossen of hun zwakke punten te elimineren. Het best kan dit gezamenlijk gebeuren concludeert hij.

Binnen de organisaties in het openbaar bestuur blijken er echter geen institutionele ruimtes te zijn om kennis te coproduceren. De heersende bestuurscultuur gebruikt participatie in de meeste gevallen niet als administratieve tool (Maiello, Vliegkas, Frey & Ribeiro, 2013). Iets wat de auteurs als een groot nadeel zien, aangezien een routinematig gebruik van een participatieve aanpak om kennis te produceren de kans biedt om nieuwe kennis zonder kosten te accumuleren. In de bestuurscultuur in de publieke sector spelen standaardisatie en formalisering een grote rol, deze leiden immers tot stabiliteit en voorspelbaarheid, twee belangrijke waarden binnen de publieke sector (Bekkers et al., 2013). Aan de andere kant zorgen standaardisatie en formalisering er voor dat het nemen van initiatief en risico wordt ontmoedigd. Daarnaast werkt het creativiteit ook niet in de hand. Binnen de bestuurscultuur in de publieke sector is daarnaast vaak sprake van regelgedreven padafhankelijkheid, waardoor nieuwe concepten, methoden en technologieën slechts beperkt worden geaccepteerd (Ibid.).

Incentives voor cocreatie en coproductie

De vierde en laatste factor is het belang van duidelijk aanwezige incentives voor cocreatie en coproductie (Voorberg et al. 2013). Voor publieke officials is het vaak niet helder in welke mate publieke dienstverlening verbeterd kan worden door het betrekken van burgers. Evans, Hills & Orme (2011) schrijven in hun onderzoek naar coproductie in de gezondheidszorg dat aanpakken waar het draait om inclusie enkel kunnen slagen indien de overheid in actie komt. Overheden dienen de noodzakelijke niveaus van expertise, middelen en ondersteuning te bieden, met name tijdens de opstartfase van deze projecten. Hierop aansluitend stelt Fugelsang (2008) dat incentives voor cocreatie in de publieke sector gering zijn en dat zonder deze prikkels cocreatie nooit goed van de grond zal kunnen komen.

Factoren aan de burgerzijde

Aan de kant van de participerende partijen zijn er op basis van het artikel van Voorberg et al. (2013) ook een viertal factoren te benoemen die van invloed zijn op cocreatie. Achtereenvolgens zijn dit de persoonlijke karakteristieken van burgers, een gevoel van eigendom, sociaal kapitaal en vertrouwen.

Persoonlijke karakteristieken burgers

De eerste factor zijn de persoonlijke karakteristieken van de burgers. Deze bepalen in welke mate burgers open staan voor participatie (Voorberg et al., 2013). Het is bekend dat niet alle burgers open staan om te participeren bij de besluitvorming of uitvoering van overheidstaken. De bereidheid van burgers om te participeren wordt bepaald door verschillende factoren, met name intrinsieke waarden. Anders dan in de private sector lijkt men in de publieke sector niet te participeren om monetaire redenen. In de publieke sector spelen vooral intrinsieke beloningen als het verbeteren van de overheid en een gevoel van burgerplicht een rol (Wise, Paton, Gegenhuber, 2012). Hebben burgers dit gevoel niet, zullen ze ook minder snel geneigd zijn te participeren.

Gevoel van eigendom

De tweede factor aan de burgerzijde is een gevoel van eigendom van een project en het waargenomen vermogen om te kunnen participeren (Voorberg et al., 2013). Dit kan op basis van de

literatuur als een zeer relevante factor bestempeld worden. Burgers hebben vooraf bepaalde verwachtingen van de mogelijke outcomes van hun participatie en blijken vaak erg cynisch te zijn over de mate waarin ze denken dat overheden kunnen voldoen aan de door de burgers naar voren gebrachte behoeften en wensen. Indien burgers geen gevoel van eigendom hebben zullen ze minder snel bereid zijn te participeren. Wanneer burgers voelen dat er met hun inzichten geen rekening wordt gehouden of als ze zich machteloos voelen of het idee hebben dat de innovatie geen waarde toevoegt zullen ze de innovatie niet steunen. Burgers willen kortom verantwoordelijkheden krijgen (Bekkers et al., 2013).

Sociaal kapitaal

De derde factor is sociaal kapitaal. Voorberg et al. (2013) stellen dat sociaal kapitaal aanwezig moet zijn voor cocreatie en coproductie. Sociaal kapitaal is een breed concept dat zowel betrekking kan hebben op het individu als op relaties tussen mensen binnen een groep. Sociaal kapitaal kan in die zin verwijzen naar hulpbronnen of normen en waarden die men deelt waardoor men toegang heeft tot sociale relaties (Scheepers & Janssen, 2001). Verschillende onderzoeken tonen aan dat sociaal kapitaal er voor zorgt dat mensen projecten op kunnen zetten en gezamenlijk tot actie over kunnen gaan (Voorberg et al., 2013).

Vertrouwen

De vierde en laatste factor aan de burgerzijde is het vertrouwen in de samenwerking (Voorberg et al., 2013). Vertrouwen kan worden omschreven als 'het gegeven dat men kwetsbaar is voor het handelen van een ander, maar men verwacht niettemin dat 'het wel goed zal gaan', ook al heeft de ander zowel de mogelijkheid als het belang om niet aan afspraken of verwachtingen te voldoen' (Nootboom, 2009). Het belang van vertrouwen tussen samenwerkende partijen is enorm. Vertrouwen wordt gezien als een noodzakelijke conditie voor het uitwisselen en delen van middelen. Vertrouwen kan worden gezien als een succesfactor van innovatie. In veel gevallen blijkt vertrouwen echter niet aanwezig te zijn bij aanvang van een samenwerking en dient dit te worden ontwikkeld (Bekkers et al., 2013). Binnen netwerken wordt vertrouwen gezien als instrument voor het verminderen van transactiekosten, het verbeteren van relaties en als stimulans om te leren, kennis uit te wisselen en te innoveren. Indien mensen vertrouwen hebben, durven ze voorbij hun eigen frames te kijken (Koppenjan & Klijn, 2004; Emerson, Nabatchi & Balogh, 2011).

2.1.4 Clustering factoren

Er is gekozen om niet alle acht de factoren te behandelen. Er heeft in één geval een clustering plaatsgevonden van een factor die een rol speelt aan de organisatiezijde van cocreatie en een factor die een rol speelt aan de burgerzijde van cocreatie. Concreet betekent dit dat de factor gevoel van eigendom bij de factor compatibiliteit van de organisatie is gevoegd. De overige drie factoren aan de burgerzijde, persoonlijke karakteristieken, sociaal kapitaal en vertrouwen, zijn in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

Deze keuze om niet alle acht de factoren te analyseren is gemaakt op basis van verschillende argumenten. De belangrijkste reden is dat het onderzoek zich focust op gemeentelijke organisaties en dat daarom met name de factoren aan de organisatiezijde van belang zijn. Omdat gemeenten een gevoel van eigendom kunnen bieden aan burgers door ze een waardevolle rol te bieden binnen de organisatie is er voor gekozen deze factor wel mee te nemen en onder te brengen bij de compatibiliteit van de organisatie met cocreatie. Een andere reden voor de clustering is een

pragmatische. Het is tijdrovend om sociaal kapitaal, persoonlijke karakteristieken en vertrouwen aan de burgerzijde te meten, omdat daarvoor vele partijen binnen de stadslabs geïnterviewd zouden moeten worden om er waardevolle uitspraken over te kunnen doen. Dit zou voorbij gaan aan de kern van het onderzoek.

2.2 Metagovernance

Nu de literatuur inzicht heeft verschaft in de factoren die cocreatie kunnen stimuleren of verhinderen, is het tijd voor de volgende stap. Deze volgende stap is beschrijven op welke wijze de gemeente kan sturen op stadslabs. Ondanks dat men graag de samenwerking aangaat met andere partijen, blijkt bij veel overheidsorganisaties en publieke managers de wens te bestaan om op eniger wijze een stukje controle te behouden op het proces. Daarom worden hier de begrippen governance en metagovernance toegelicht.

2.2.1 Governance

De hoeveelheid en diversiteit aan literatuur omtrent governance is enorm. Het is een begrip dat te pas en te onpas wordt gebruikt, waardoor het lastig is de term en de verschillende vormen daarvan eenduidig te noemen (Hajer, Tatenhove & Laurent, 2004; Van Buuren & Ellen, 2013). Governance wordt in het algemeen geassocieerd met een verandering in de nature van de staat (Treib, Bähr & Falkner, 2007). In de naoorlogse periode verwees de governance theorie naar het top – down sturen van overheden (Hajer et al., 2004). Tegenwoordig wordt governance gezien als een alternatief van het hiërarchische model van controle, verwijst het naar de groeiende vermenging en wederzijdse afhankelijkheid tussen publieke en private partijen in de formatie en implementatie van beleid en richt het zich op de vraag ‘hoe regelen we wat we bedacht hebben’ (Hajer et al., 2004; Van Buuren et al., 2013). Hoewel de traditionele vormen van de top – down overheid blijven bestaan, vindt openbaar bestuur in steeds grotere mate plaats in en door onderhandelingen met betrokken actoren. Deze interactie vindt plaats op basis van onderlinge afhankelijkheid tussen de partijen, vertrouwen en gezamenlijk ontwikkelde regels, normen en redevoeringen (Sorensen & Torfing, 2009).

2.2.2 Metagovernance tools

De samenwerking die de gemeente is aangegaan met andere partijen, roept de vraag op hoe men dit proces kan sturen. Hiervoor is het nodig om nog een stap uit te zoomen en te kijken naar de ‘governance van governance’, zoals men metagovernance kan definiëren (Sorensen & Torfing, 2009). Metagovernance verwijst naar een hogere orde governance die concrete vormen van governance overstijgt waarin het sociale en economische leven is geschapen, gereguleerd en getransformeerd. Daarnaast verwijst het naar het verlangen van formele publieke organisaties om controle uit te kunnen voeren over gedecentraliseerde besluitvormingsorganisaties (Sorensen et al., 2009; Badie, Berg-Schlosser & Morlino, 2011). Er is groeiende aandacht geweest voor de vraag hoe politici en publieke managers het functioneren van governance netwerken kunnen verbeteren door middel van metagovernance (Sorensen et al., 2009).

Sorensen en Torfing (2009) hebben vier verschillende tools opgesteld die politici en publieke managers in kunnen zetten om governance netwerken vanuit een hogere orde te sturen. Deze tools zijn netwerk design, netwerk framing, netwerk management en netwerk participatie. Het betreft hier zowel hands-on, als hands-off metagovernance tools. Netwerk design en netwerk framing zijn

voornamelijk hands – off tools, terwijl netwerk management en netwerk participatie hands – on tools zijn. Hier interacteren de uitvoerders van de tools met het netwerk. De auteurs stellen dat metagovernance het meest succesvol is indien de verschillende tools worden gecombineerd.

Netwerk design

De eerste tool is netwerk design. Netwerk design kan worden ingezet om het bereik, het karakter, de samenstelling en de institutionele procedures van netwerken te bepalen (Sorensen et al., 2009) .

Netwerk design is niet enkel belangrijk in de eerste fase van de vorming van het governance netwerk, maar bevat ook latere aanpassingen aan het institutionele design. Een governance netwerk zou moeten worden gevormd rond een aantal heldere beleidsdoelen. Er dient daarom goed nagedacht te worden over de vraag wie er kan bijdragen aan het bereiken van de doelen. Enkel actoren betrekken waarmee gewoonlijk wordt samengewerkt is een grote valkuil. Cruciale actoren kunnen hierdoor buiten beschouwing worden gelaten, ondanks dat ze toch veel kennis hebben over het probleem (Sorensen et al., 2009) .

Het ontwerpen van geschikte procedures voor samenwerking en onderhandeling kan helpen bij het verlagen van de transactiekosten van het netwerk en kan het risico van conflicten die ontstaan door onzekerheid en een gebrek aan coördinatie verminderen. Het ontwerpen van institutionele procedures in het governance netwerk kan helpen om publiciteit over relevante beleidsuitkomsten te verzekeren. Het netwerk design kan daarnaast helpen bij het betrekken van relevante en door het onderwerp geraakt actoren. Volledigheid is in dit opzicht echter onhaalbaar (Sorensen et al., 2009).

Het ontwerpen van een top – down beleid binnen de gemeentelijke organisatie dat sociale innovatie ondersteund kan op microniveau helpen om spanningen binnen de organisatie te voorkomen (Voorberg et al., 2013). Binnen organisaties is er vaak een glazen plafond als het gaat om cocreatie (Pestoff, 2009). Dit glazen plafond geeft andere partijen slechts een gelimiteerde ruimte om te bewegen en zorgt ervoor dat ze in veel gevallen slechts enkel een passieve rol kunnen spelen in het beleidsproces. Ze kunnen dan bijvoorbeeld wel eisen stellen, maar geen besluiten of verantwoordelijkheid nemen bij de implementatie van publiek beleid. Deze ruimte is te klein om cocreatie betekenisvol of democratisch te laten zijn. Om deze problemen aan te pakken kan er publiek beleid worden opgesteld dat bijdraagt aan democratische governance. Gemeenten kunnen op deze manier geïnstitutionaliseerde ruimten maken voor bottom – up innovatie. Op deze manier kan duurzame sociale innovatie tot stand worden gebracht, naast de vrijwillige en spontane sociale mobilisatie (Pestoff, 2009; Martinelli, 2013).

Tot slot kan er ook een policy entrepreneur worden aangesteld die de cocreatie promoot (Voorberg et al., 2013). Dit kan zowel binnen het governance netwerk als binnen de gemeentelijke organisatie zijn. Entrepreneurschap lijkt te verdwijnen als organisaties ouder worden. Innovaties stikken vaak door de starheid van de bureaucratie. Innovaties die wel optreden binnen die organisaties hebben dan veel eerder een incrementeel karakter, gericht op het verbeteren van bestaande praktijken, routines en processen (Bekkers et al., 2013). Om innovatieve ideeën op de agenda te krijgen, te verspreiden en uit te voeren zijn policy entrepreneurs nodig. Policy entrepreneurs hebben over het algemeen sterke banden met personen via wie ze hun beleidsdoelstellingen kunnen realiseren en zoeken daarnaast naar overtuigende argumenten om hun beleidsideeën te verspreiden (Mintrom, 1997).

Netwerk framing

De tweede tool is netwerk framing. Door netwerk framing als tool in te zetten kan men de politieke doelstellingen, fiscale condities, wettelijke basis en de verhaallijn van de netwerken bepalen (Sorensen et al., 2009).

Dit is een voortdurend proces dat gericht is op het creëren van een arena voor netwerk interactie door het opstellen van algemene doelstellingen, het specificeren van fiscale en wettelijke condities en het creëren van een verhaal die de gezamenlijke missie van het netwerk weergeeft. Effectieve governance kan bereikt worden door de beleidsdoelen van het gezamenlijke netwerk op zo'n manier te framen dat doelen van de individuele actoren hiermee overeen komen (Sorensen et al., 2009).

Er kan ook geprobeerd worden om op zo'n manier te framen dat actoren meer afhankelijk van elkaar worden en om die reden meer informatie met elkaar gaan uitwisselen. Dit kan gedaan worden door het verduidelijken of scheppen van belangen, rollen en mogelijkheden van de participerende actoren (Sorensen et al., 2009). Beleid dat erop gericht is een gevoel van eigendom te creëren bij de samenwerkende partijen kan hierbij helpen (Voorberg et al., 2013).

Netwerk management

De derde tool is netwerk management. Deze tool kan ingezet worden om spanningen weg te nemen, problemen op te lossen en actoren verantwoordelijkheden te geven (Sorensen et al., 2009).

In de eerste plaats kan het netwerk gemanaged worden door drempels voor partijen om te participeren weg te nemen (Voorberg et al., 2013). Daarnaast kan netwerkmanagement zorgen voor een verlaging van transactiekosten in netwerken, door het verstrekken van verschillende vormen van materiële en immateriële middelen en bronnen. Hier ligt ook direct een grote uitdaging voor sociale innovatie. Een belangrijke uitdaging voor sociale innovatie is namelijk de toegang tot betrouwbare geldbronnen (Martinelli, 2013). Voor burgers moet getracht worden de kosten voor deelname zo laag mogelijk te houden. Onderzoek toont aan dat een relevante factor in het wel of niet laten slagen van innovatie de mate is waarin de betrokken actoren bij machte zijn om kosten en opbrengsten eerlijk onder elkaar te verdelen. Als dit niet mogelijk is dienen er manieren te worden gevonden om stakeholders te compenseren (Bekkers, Tummers, Stuijzand & Voorberg, 2013).

Netwerk management heeft verder betrekking op de interactie en de dialoog met het netwerk, al dan niet door direct te participeren in de onderhandelingen binnen het netwerk. Het managen van het netwerk kan de transactiekosten verlagen door de provisie van de juiste steun en bronnen aan het netwerk, door de netwerk actoren verantwoordelijkheden te geven door het stimuleren van individueel of collectief leren in termen van het volgen van lessen, seminars, conferenties, etc. (Sorensen et al., 2009).

Netwerk participatie

De vierde en laatste tool is netwerk participatie. Door middel van deze tool kan men de beleidsagenda's, de range van haalbare opties en de onderhandelde uitkomsten beïnvloeden (Sorensen et al., 2009).

Netwerk participatie kan een gecompliceerde situatie opleveren, aangezien de gemeente één van de netwerkparticipanten wordt, maar tegelijkertijd een reflexieve blik moet behouden om de bezigheden van het netwerk te beïnvloeden. Effectiviteit kan worden bevorderd door de voortdurende samenwerking tussen de netwerk actoren te faciliteren (Sorensen et al., 2009). Er kan

door deelname aan het netwerk worden geholpen met het behalen van 'quick wins'. Door het delen van deze 'quick wins' en het constant benadrukken van de bijdrage die de netwerk actoren hieraan leveren, kan er een gevoel van gezamenlijk eigenaarschap voor die overwinningen worden gecreëerd. De 'quick wins' met gezamenlijk eigenaarschap laten zien dat het werken in netwerken werkt. Dit versterkt weer verdere bereidheid om bronnen en risico's te delen (Sorensen et al., 2009).

Het is daarnaast van belang dat er een bepaalde mate van vertrouwen is. Het strategische gedrag dat actoren vertonen, hangt in grote mate af van de andere actoren. Iedereen wacht af welk spel gespeeld wordt. De gemeente kan hierin een belangrijke rol spelen door vertrouwen te tonen in het netwerk. Indien er één actor is die zich openstelt en vertrouwen uitstraalt, zullen andere wellicht snel volgen. Het gevolg hiervan kan zijn dat er een ontwikkeld en algemeen vertrouwen heerst binnen het netwerk, waar niemand meer enkel voor zijn of haar eigen belangen of voordelen op komt. Autonomie voor professionals zou hierbij kunnen helpen (Voorberg et al., 2013). Onderzoeken laten zien dat professionals zich niet kunnen identificeren met innovaties als ze voelen dat ze geen bijdrage leveren aan de samenleving, maar ook omdat ze voelen dat hun autonomie wordt beperkt waardoor ze de innovatie niet goed kunnen laten afstemmen op de cliënten (Bekkers et al., 2013).

Het is belangrijk dat de gemeente het netwerk aanmoedigt om processen die in de praktijk blijken te lukken ook daadwerkelijk te institutionaliseren. Netwerk governance is immers gebaseerd op trial and error, maar het is belangrijk om de processen en procedures die daadwerkelijk werken vast te leggen (Sorensen et al., 2009).

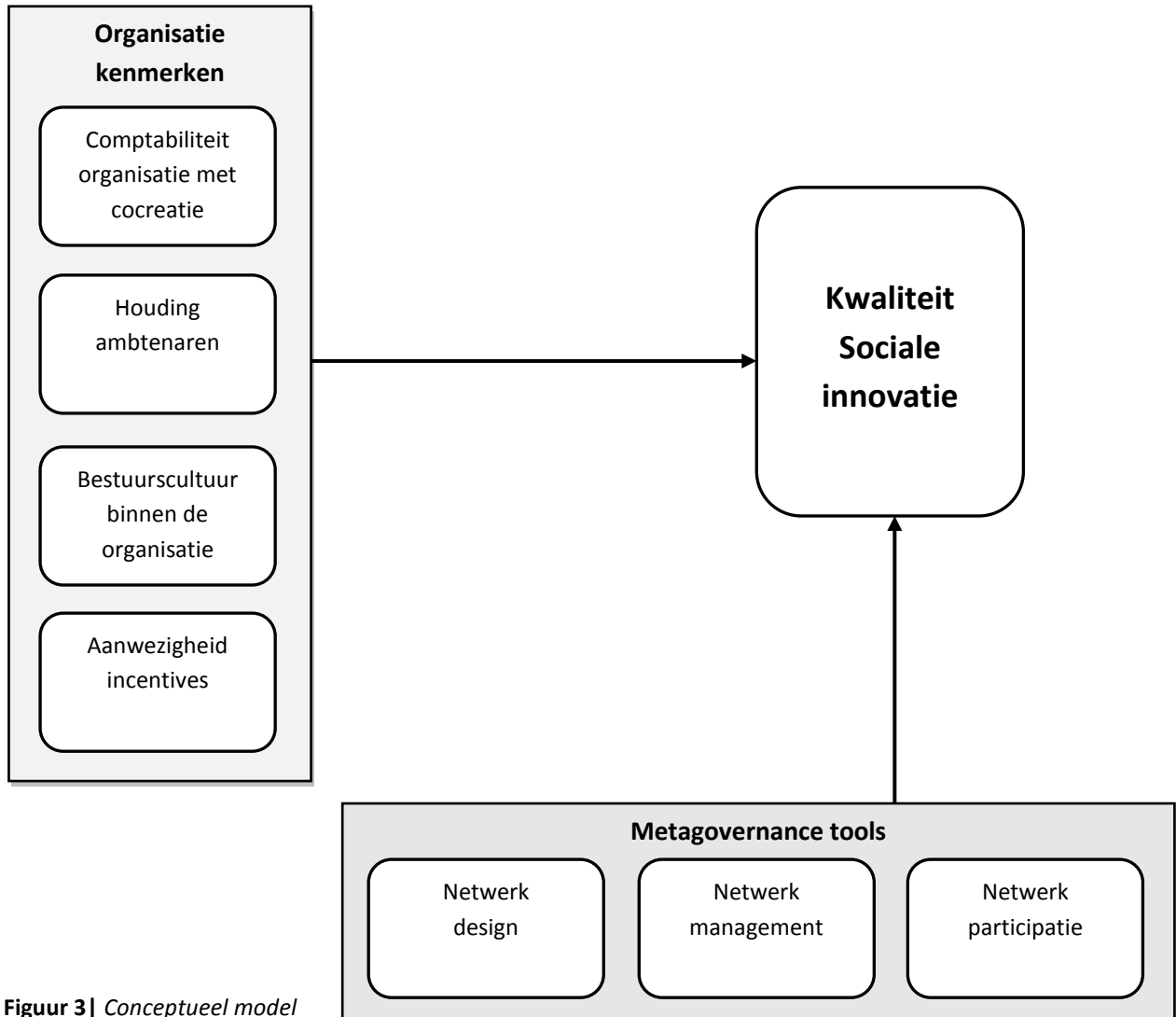
2.2.3 Selectie metagovernance tools

Ook bij de metagovernance tools heeft vooraf een selectie plaats gevonden. Er is gekozen om drie van de vier tools te analyseren: netwerk design, netwerk management en netwerk participatie.

Netwerk framing is in het onderzoek verder buiten beschouwing gelaten. Op basis van het vooronderzoek kon al geconcludeerd worden dat framing niet enkel door de gemeenten in de cases gebeurt, maar dat framing gezamenlijk door de samenwerkende partijen gebeurt. Daarnaast komen de kenmerken van netwerk framing voor een groot deel overeen met de factoren die sociale innovatie stimuleren of verhinderen en ontstaat er overlap tussen de verschillende onderdelen van het onderzoek.

2.3 Conceptueel model

Op basis van de theorie is onderstaand conceptueel model opgesteld. Het schema geeft de verbanden weer tussen de verschillende bouwstenen binnen het onderzoek, zoals die op basis van de theorie kunnen worden verwacht.



Figuur 3 | *Conceptueel model*

Het eerste verband dat in het model is weergegeven is die tussen de organisatiefactoren die cocreatie kunnen stimuleren of verhinderen en sociale innovatie, dat in dit onderzoek in de vorm van een stadslab tot uiting komt. Zoals in het theoretisch kader is besproken zijn de factoren bepalend voor de mate waarin er sprake kan zijn van cocreatie. Het tweede verband bestaat uit de metagovernance tools en sociale innovatie. De metagovernance tools kunnen worden ingezet om te sturen op de stadslabs.

3. Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt de overkoepelende opzet van het onderzoek besproken. Eerst zal het onderzoeksdesign worden beschreven (3.1). Hierin worden de case selectie (3.1.1) en de gebruikte methoden en technieken (3.1.2) toegelicht. Vervolgens wordt aandacht besteed aan de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek (3.2). Hierin zijn de tekortkomingen wat betreft de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek en de acties die ten behoeve van de betrouwbaarheid en validiteit zijn genomen beschreven. Tot slot wordt de operationalisering van de theoretische concepten in een schema weergegeven (3.3).

3.1 Onderzoeksdesign

Om te bepalen hoe de relatie tussen de gemeente Dordrecht en het Stadslab Water in de Dordtse ruimte moet worden vormgegeven is gebruikt gemaakt van een multiple – casestudie. Het onderzoek is kwalitatief van aard. De resultaten van het onderzoek zullen worden gebruikt om een aantal aanbevelingen aan de gemeente Dordrecht doen (prescriptie).

Om de hoofdvraag van het onderzoek te kunnen beantwoorden is theorie gezocht over sociale innovatie en metagovernance. De theorie heeft bepaald door welke bril de praktijk is bekeken en vormt daarmee het analytisch kader van het onderzoek. In de literatuur zijn verschillende factoren gevonden die een samenwerking met burgers en bedrijven kunnen verhinderen of stimuleren vanuit de publieke organisatie gezien. Deze factoren zijn meegenomen in de analyse om de gemeentelijke organisaties te kunnen beschrijven en om te kijken of deze factoren van invloed zijn op de relatie die gemeenten hebben met hun stadslabs. Daarnaast heeft de literatuur inzicht verschaft in metagovernance tools die kunnen worden ingezet door de gemeente om te sturen op stadslabs.

Om de theoretisch veronderstelde verbanden in de praktijk te kunnen onderzoeken en de cases te kunnen analyseren zijn de theoretische bouwstenen eerst geoperationaliseerd. Er zijn indicatoren opgesteld van de factoren die cocreatie stimuleren of verhinderen en van de metagovernance tools, met daarbij zo concreet mogelijke uitingsvormen.

De factoren die cocreatie stimuleren of verhinderen en de metagovernance tools zijn vervolgens in de praktijk onderzocht en de resultaten zijn geanalyseerd. Op basis van de analyse en de beantwoording van de deelvragen is de hoofdvraag van het onderzoek beantwoord en zijn zowel de praktische als wetenschappelijke implicaties van het onderzoek beschreven.

3.1.1 Case selectie

Stadslab Water in de Dordtse ruimte bevindt zich nog in een beginnende fase. Om te bepalen hoe de gemeente Dordrecht de relatie met het stadslab moet vormgeven, is daarom gekozen om niet enkel af te gaan op wensen van de deelnemers aan dit project, maar om de Dordtse case te vergelijken met een tweetal andere cases. Een vergelijking van de cases is mogelijk doordat er de afgelopen periode veel stadslabs zijn opgericht in allerlei verschillende gemeenten. Er is gekozen om zowel een homogene casus als een contrasterende casus te selecteren voor het vergelijkende onderzoek. Op deze manier kunnen uitspraken worden gedaan over de relatie tussen de gemeente en het stadslab, over de organisatievorm heen.

De eerste case die is onderzocht is Stadslab Water in de Dordtse ruimte. Dit betreft een project van mijn stageorganisatie (de gemeente Dordrecht). De keuze voor deze case is op basis van de opdrachtgever van het onderzoek gedaan. De conclusies van het onderzoek zullen zich concreet richten op deze case.

De tweede case die is onderzocht is het Maastricht-LAB. Het Maastricht-LAB is net zoals Stadslab Water in de Dordtse ruimte opgezet door de gemeente en vormt daarmee een homogene case. Het stadslab in Maastricht is niet gericht op waterproblematiek, maar op ruimtelijke opgaven. Omdat dit onderzoek zich focust op de relatie tussen de gemeente en een stadslab, speelt de inhoudelijk behandelde problematiek binnen het stadslab geen (grote) rol. Het feit dat het Maastricht-LAB is opgericht door de gemeente en reeds voor een langere periode actief is (sinds 2012) kan hier in potentie veel waardevolle informatie worden verzameld. Het Maastricht-LAB is daarnaast in beeld gekomen voor dit onderzoek, doordat het dezelfde subsidie krijgt van het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie als Stadslab Water in de Dordtse ruimte. Hierdoor was het eenvoudig om contactpersonen binnen de case te benaderen.

De derde case die is onderzocht is Stadslab Nijmegen. Dit stadslab is niet opgezet door de gemeente, maar door een groep ondernemers. Dit is een contrasterende case. Het stadslab mist juist de aansluiting van de gemeente Nijmegen. Het feit dat de relatie tussen het stadslab en de gemeente anders is dan bij de twee andere cases, kan in potentie nieuwe informatie opleveren over de relatie tussen de gemeente en het stadslab. Ook Stadslab Nijmegen wordt gesubsidieerd door het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie. Ook hier gold weer dat het eenvoudig was om contactpersonen binnen de case te benaderen.

3.1.2 Methoden en technieken

Er zijn verschillende methoden en technieken toegepast om de gegevens te verzamelen en te analyseren.

De eerste en veruit belangrijkste methode van dataverzameling is het semigestructureerde interview. De interviewvragen die zijn opgesteld en aan de respondenten zijn voorgelegd, zijn afgeleid uit het theoretisch kader. De operationalisering van de theoretische bouwstenen heeft er voor gezorgd dat er eenduidige vragen aan de respondenten konden worden voorgelegd. Door te kiezen voor semigestructureerde interviews werd het mogelijk af te wijken van de vraagvolgorde en door te vragen op de antwoorden die de respondenten gaven.

De respondenten zijn gericht geselecteerd. Dit is gedaan omdat er binnen de cases ook een gering aantal eenheden is om uit te kiezen. Allereerst zijn in de Dordtse case de representanten van de partijen die deelnemen aan het stadslab geïnterviewd. Daarnaast is op basis van de theorie nog besloten een wethouder te interviewen die iets over de bestuurscultuur van de organisatie kon vertellen. In de case van het Maastricht-LAB zijn de respondenten ook op basis van theoretische gronden gekozen. Daar zijn zowel de bestuurlijk opdrachtgever, ambtelijk opdrachtgever als de trekker van het Maastricht-LAB geïnterviewd. Hierdoor kon voldoende informatie over de factoren en de metagovernance tools worden verzameld. In de case van Stadslab Nijmegen zijn de respondenten ook geselecteerd op basis van theoretische gronden. Hier zijn een bestuurder, een ambtenaar en de oprichter van Stadslab Nijmegen geïnterviewd.

Alle interviews zijn opgenomen en uitgewerkt tot letterlijke verslagen. Deze verslagen zijn vervolgens gecodeerd aan de hand van een codeerschema (zie bijlage). Het codeerschema is opgesteld op basis van de operationalisering van de theoretische bouwstenen. Hierdoor werd het mogelijk om elke indicator systematisch te analyseren.

De tweede methode die is gehanteerd bij het verzamelen van de gegevens is de inhoudsanalyse van bestaand materiaal. Het bestaande materiaal betrof zowel projectaanvragen, schriftelijke toelichtingen als beleidsstukken en ambitiedocumenten. De documenten zijn nauwkeurig doorgenomen en passages uit de documenten zijn gelinkt aan de theorie en meegenomen in de analyse

De derde methode die is gehanteerd bij het verzamelen van de gegevens is de participatieve observatie. Door vier dagen per week aanwezig te zijn binnen de gemeente Dordrecht en verschillende meetings bij te wonen van het stadslab werd het mogelijk een schat aan informatie te verzamelen. Aantekeningen die zijn gemaakt tijdens de bijeenkomsten van Stadslab Water in de Dordtse ruimte zijn ook weer gelinkt aan de theorie en meegenomen in de analyse.

3.2 Betrouwbaarheid en validiteit

Wetenschappelijk onderzoek dient zowel betrouwbaar als valide te zijn. De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt bepaald door de mate van nauwkeurigheid en consistentie waarmee variabelen worden gemeten. De validiteit wordt bepaald door de geldigheid en generaliseerbaarheid van het onderzoek.

Betrouwbaarheid

Op verschillende manieren is geprobeerd de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten. De eerste manier is door triangulatie toe te passen. In dit geval betekent het dat er drie verschillende methoden van dataverzameling zijn gebruikt: interviews, observaties en inhoudsanalyse. Door zowel de interviewvragen, observaties als de inhoudsanalyse te koppelen aan de operationalisering van de theorie werd het mogelijk de variabelen nauwkeurig te meten. De operationalisering van de theorie is daarnaast gecontroleerd en in sommige gevallen afgeleid uit andere onderzoeken.

De consistentie van het onderzoek is helaas niet geheel te waarborgen. De onderzochte eenheden zijn mensen en organisaties die zich in de lerende omgeving van een stadslab bevinden. In alle drie de onderzochte cases spreken de betrokkenen over een leerproces. Ondanks dat de interviewvragen en observaties gebaseerd zijn op de operationalisering, kunnen antwoorden van respondenten wel afwijken indien er een meting op een later tijdstip plaats zou vinden. De betrouwbaarheid wordt in deze dan ook met name bepaald door de grote nauwkeurigheid waarmee de variabelen worden gemeten. De gemaakte keuzes zijn verder zoveel mogelijk onderbouwd op locatie en in de bijlage is het gehanteerde interviewprotocol en het codeerschema bijgevoegd.

Validiteit

De validiteit van het onderzoek wordt bepaald door de geldigheid van het onderzoek en de generaliseerbaarheid van het onderzoek. De geldigheid van het onderzoek wordt bepaald door de operationalisering. Deze moet een goede weergave zijn van het theoretisch construct. Om dit ook daadwerkelijk zo te laten zijn in dit onderzoek heeft een andere onderzoeker de operationalisering gecheckt.

De generaliseerbaarheid van het onderzoek is gering. Binnen het onderzoek wordt uiteindelijk een conclusie getrokken voor één case. Er is echter wel onderzoek gedaan naar meerdere cases, maar dit is gedaan om een specifiek advies uit te brengen aan de gemeente Dordrecht. Ondanks dat er tal van andere stadslabs zijn door heel Nederland en zelfs over de hele wereld, kunnen de uitkomsten van het onderzoek toch niet één op één worden overgenomen voor andere cases. Dit is nu eenmaal een groot nadeel van een casestudy. Wel draag dit onderzoek bij aan een beter begrip en leidt het tot inzichten die zeker van belang kunnen zijn binnen andere stadslabs en gemeenten.

3.3 Operationalisering

Om de theoretische concepten in de praktijk te kunnen meten zijn deze geoperationaliseerd. Eerst zijn de concepten gedefinieerd. Na de definitie zijn de indicatoren van de theoretische bouwstenen bepaald. Tot slot zijn van deze indicatoren concrete uitingvormen bepaald. Dit alles is gebeurd op basis van het theoretisch kader. Onderstaande schema's geven de operationalisering weer:

| Theoretische bouwsteen | Definitie | Indicatoren | Uitingvormen |
|--|--|---|---|
| Comptabiliteit publieke organisatie met cocreatie | 'De verenigbaarheid van de publieke organisatie en de werkrouines binnen de organisatie met een manier van werken die de nadruk legt op samenwerking met burgers en marktpartijen' | <ul style="list-style-type: none"> - De mate waarin de organisatie een waardevolle rol biedt aan andere partijen binnen het beleidsproces - De mate waarin interesses van andere partijen bekend zijn en gemaakt kunnen worden bij de organisatie - De mate waarin de organisatie wederzijdse afhankelijkheden tussen partijen erkent - Kunnen bieden van een gevoel van eigendom bij andere partijen | <ul style="list-style-type: none"> - Frequentie van betrekken (vaak vs zelden) - Tijdstip van betrekken (vroeg in proces vs laat in proces) - Manier van betrekken (aan tekentafel vs enkel raadplegen) - Aantal verschillende ingangen bij de organisatie - Manier van verwerken/bijhouden interesses door de organisatie - Kennis van andere partijen nodig hebben - Andere partijen verantwoordelijkheden en bevoegdheden geven - Heldere onderlinge taakverdeling tussen betrokken partijen |
| Gedrag en houding ambtenaren ten opzichte van cocreatie | 'Het gedrag en de manier van werken van ambtenaren ten opzichte van samenwerking met burgers en marktpartijen' | <ul style="list-style-type: none"> - Ondersteunen ambtenaren cocreatie | <ul style="list-style-type: none"> - Staan ambtenaren positief tegenover samenwerking met andere partijen - Bereidt om op andere manier te gaan werken - Is er angst om controle over het beleidsproces te verliezen |

| | | | |
|----------------------------------|--|--|---|
| Bestuurscultuur | ‘De waarden en normen van het politiek – bestuurlijk samenspel binnen de gemeente’ | - Houding van het bestuur ten opzichte van cocreatie | - Ondersteunen bestuurders en politici cocreatie met andere partijen - Wordt er ruimte geboden voor cocreatie door bestuurders |
| Incentives voor cocreatie | ‘Aanwezige prikkels binnen de organisatie voor een werkwijze die zich richt op cocreatie met burgers en marktpartijen’ | - De mate waarin middelen, expertise en ondersteuning wordt geboden voor cocreatie met andere partijen binnen de organisatie | - Budgetten die beschikbaar worden gesteld - Middelen die beschikbaar worden gesteld |

Figuur 4 | *Operationalisering factoren die cocreatie stimuleren of verhinderen*

| Theoretische bouwstenen | Definitie | Indicatoren | Uitingsvormen |
|-----------------------------|--|--|---|
| Netwerk design | ‘Het ontwerp van het netwerk dat invloed uitoefent op het bereik, het karakter, de compositie en de institutionele procedures van netwerken’ | <ul style="list-style-type: none"> - Heldere beleidsdoelen en op basis van de deze beleidsdoelen kiezen welke actoren betrokken worden - Ontwerpen procedures samenwerking en onderhandeling - Top – down beleid dat sociale innovatie ondersteund - Policy entrepreneur | <ul style="list-style-type: none"> - Zijn er heldere doelen opgesteld binnen de samenwerking - Wordt onderbouwd hoe de betrokken actoren zijn gekozen - Zijn gemaakte afspraken over de samenwerking vastgelegd - Is er beleid aanwezig dat cocreatie proces regelt en ondersteund binnen de organisatie - Persoon die sociale innovatie op de kaart zet binnen de organisatie of de ideeën verspreidt |
| Netwerk management | ‘Het sturen binnen een netwerk om spanningen weg te nemen, problemen op te lossen en actoren macht te geven’ | <ul style="list-style-type: none"> - Netwerk actoren macht geven - Wegnemen drempels participatie - Stimuleren van individueel en collectief leren | <ul style="list-style-type: none"> - Actoren taken en verantwoordelijkheden geven - Onderneemt de metagovernor actie om de drempel om te participeren zo laag mogelijk te houden - Stimuleren/organiseren van volgen van lessen, seminars, bijeenkomsten en conferenties |
| Netwerk participatie | ‘Netwerkparticipatie probeert de beleidsagenda’s, de range van haalbare opties en de onderhandelde beleid outputs te beïnvloeden’ | <ul style="list-style-type: none"> - Faciliteren samenwerking netwerk actoren - Quick wins - Tonen van vertrouwen in het netwerk - Institutionaliseren processen | <ul style="list-style-type: none"> - Door middel van zelf meedoen het netwerk helpen en middelen beschikbaar stellen - Door zelf deel te nemen en snel behaalde resultaten te delen met het netwerk kan een gevoel van eigendom ontstaan - Tonen van vertrouwen om zo partijen meer met elkaar te laten delen - Worden de resultaten van de experimenten met de nieuwe manieren van werken vastgelegd |

| | | |
|--|---------------------------|--|
| | - Professionele autonomie | - Krijgen de betrokkenen vrijheid om zelf hun rol in te laten vullen |
|--|---------------------------|--|

Figuur 5 | *Operationalisering metagovernance tools*

4. De cases

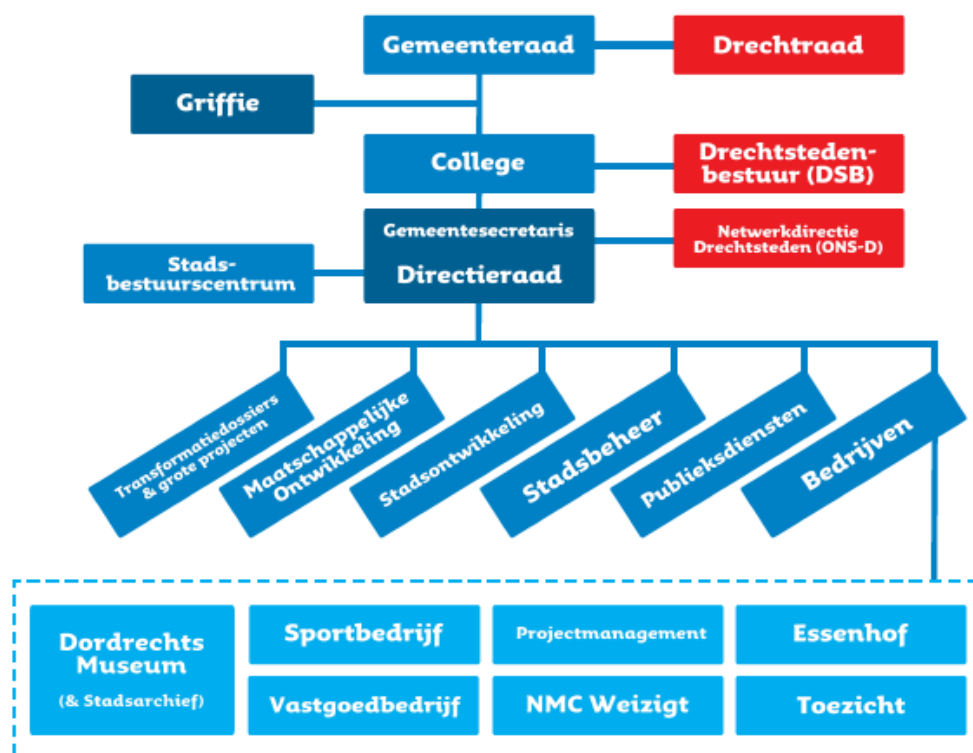
In dit hoofdstuk worden de onderzochte cases beschreven. Per case wordt ingegaan op de context, de doelstelling, de betrokken partijen en de werkwijze. Ook is vast kort gekeken naar de opbrengsten van de stadslabs tot nu toe. Achtereenvolgens is dit gedaan voor het project Stadslab Water in de Dordtse ruimte (4.1), het Maastricht-LAB (4.2) en Stadslab Nijmegen (4.3).

4.1 Stadslab Water in de Dordtse ruimte

De gemeente Dordrecht is in juli 2014 ingestapt in een project dat binnen het Stadslab Wolkbreukbestendig Dordrecht valt. Dit project is van start gegaan onder de naam Stadslab Water in de Dordtse ruimte. Het proces bevindt zich echter nog in een beginnende fase. Achtereenvolgens worden de context, de doelstelling, de betrokken partijen en de opbrengsten van het project tot zover beschreven.

4.1.1 Context

Het project Stadslab Water in de Dordtse ruimte heeft in de eerste plaats een plek binnen de gemeentelijke organisatie van Dordrecht.



Figuur 6 | Organogram gemeente Dordrecht (gemeente Dordrecht, 2015)

In bovenstaand figuur is het organogram van de gemeente Dordrecht weergegeven. In het organogram is het politieke deel van de organisatie te zien (de gemeenteraad), evenals het bestuurlijk deel (het college van burgemeester en wethouders) en het ambtelijk deel met al haar afdelingen. Het project Stadslab Water in de Dordtse ruimte valt onder de ambtelijke afdeling

Stadsontwikkeling. Binnen de afdeling Stadsontwikkeling valt het onder het afdelingsdeel beleid en binnen het programma Water.

Naast een positiebepaling van het project binnen de gemeentelijke organisatie kunnen er ook een drietal ontwikkelingen worden genoemd die de context van het project schetsen. Het project Stadslab Water in de Dordtse ruimte is in de eerste plaats opgezet in de context van een veranderend klimaat. Op de vraag in welke mate er klimaatverandering op gaat treden heeft niemand een antwoord, maar een feit is dat de klimaatverandering een stijgende temperatuur met zich mee brengt. Doordat de temperatuur gaat stijgen, neemt de kans op grotere en heviger regenbuien toe. De verwachting van een toenemende hoeveelheid regen in korte tijd, samen met een steeds verdere 'verstening' van de stad leidt tot het probleem dat het regenwater dat valt steeds minder goed kan infiltreren in de bodem. Hierdoor kan er schade en wateroverlast ontstaan. Om deze reden is het noodzakelijk tot actie over te gaan en de stad voor te bereiden op heviger regenval. De gemeente Dordrecht heeft er voor gekozen om dit met behulp van een stadslab te doen. De tweede ontwikkeling is de deltabeslissing Ruimtelijke Adaptatie die op Prinsjesdag 2014 is aangeboden aan de Tweede Kamer. Hierin stelt de deltacommisaris een aanpak voor die de ruimtelijke inrichting van steden in Nederland klimaatbestendig en waterrobuust maakt. Hier zijn de verschillende overheden, maatschappelijke organisaties en marktpartijen samen verantwoordelijk voor. Een derde en een zeer belangrijke ontwikkeling die de context vormgeeft is het feit dat burgers, maatschappelijke organisaties en marktpartijen steeds vaker zelf initiatief nemen, zich betrokken voelen bij initiatieven en op deze manier bijdragen aan het klimaatbestendig maken van de stad. In Dordrecht zijn voorbeelden te noemen als stadslandbouw en groene daken. Dit vraagt echter wel om een andere, meer faciliterende rol van de lokale overheden. Door middel van het stadslab probeert de gemeente dit te gaan doen.

De gemeente stelt dat het verschillende kleine en grote maatregelen vraagt om de stad wolkbreukbestendig te maken en merkt op dat het steeds vaker burgers of marktpartijen zijn die initiatief nemen op dit gebied. Het initiatief van dit project kwam dan ook van een burgerorganisatie; Platform Duurzaamheid Dordrecht. Deze organisatie heeft in juni 2014 een bijeenkomst georganiseerd over waterproblematiek in de stad. Tijdens deze bijeenkomst is het idee ontstaan om binnen de gemeente Dordrecht te starten met een project. Dit project is Stadslab Water in de Dordtse ruimte geworden en heeft het doel een daadwerkelijk project te realiseren met een actieve inspraak en bijdrage van burgers en het leren over de thematiek van waterberging en burgerinitiatieven. De aanwezige wethouder duurzaamheid van de gemeente Dordrecht heeft tijdens de bijeenkomst een toezegging gedaan om een locatie aan te wijzen waar het Platform Duurzaamheid Dordrecht aan de pilot kan werken. Dit alles om van Dordrecht een duurzame stad te maken.

4.1.2 Doelstelling

De partijen hebben vooraf een gezamenlijk doel en verschillende kennisvragen opgesteld. Het gezamenlijke doel luidt:

'Het beoogde doel van het project is om te experimenteren met burgerinitiatieven en een open samenwerking (tussen lagere overheden en de maatschappij) bij de aanpak van de wateropgave in de stad, daarop te reflecteren, in de veilige setting van een Stadslab'

Alle betrokken partijen hebben de intentie om door middel van dit project te leren. Daarom zijn bij de doelstelling van het project een viertal kennisvragen opgesteld die elk betrekking hebben op één van de deelnemende partijen. De kennisvragen luiden als volgt:

- Hoe kunnen maatschappelijke organisaties hun participatie bij de aanpak van de wateropgave in de stad professionaliseren en daarbij optimaal gebruik maken van de aanwezige kennis, kunde en creativiteit in de samenleving? Welke nieuwe rolinvulling en competenties zijn hiervoor benodigd?
- Op welke manier kunnen lagere overheden ruimte creëren en randvoorwaarden scheppen voor burgerinitiatieven die bijdragen aan het oplossen van de wateropgave in de stad en daar zelf ook direct baat bij hebben? Welke nieuwe rolinvulling en competenties zijn hiervoor benodigd?
- Hoe kunnen ontwerpers hun nieuwe opdrachtgevers zo goed mogelijk bereiken en bedienen door lokale ideeën en visies te verwerken in ontwerpen en modellen? Welke nieuwe rolinvulling en competenties zijn hiervoor benodigd?
- Hoe kunnen kennisinstellingen hun kennis over ruimtelijke adaptatie uit een oogpunt van klimaatverandering overdragen aan maatschappelijke organisaties, lagere overheden en ontwerpers en hoe kan de inbreng van die partners hun kennis beter toepasbaar maken?

Naast deze vooraf vastgelegde doelstelling en kennisvragen is er een andere doelstelling tijdens het proces bijgekomen. De gemeente wil 'werk met werk' maken en informatie over komende investeringen van de gemeente in de stad delen met de bewoners. Het principe van 'werk met werk' maken houdt in dat men binnen het programma water gaat proberen aan te haken bij investeringen die reeds gedaan worden. Waar de schop al de grond in gaat, gelijk actie ondernemen om de stad klimaatrobuust in te richten. Hiervoor is het nodig om informatie van alle afdelingen gezamenlijk weer te kunnen geven in één document. Tijdens het proces werd echter duidelijk dat de afdelingen van elkaar niet weten waar er door andere afdelingen wordt geïnvesteerd. Door dit project wordt hier nu ook aan gewerkt.

4.1.3 Betrokken partijen

Binnen het stadslab komen verschillende partijen bij elkaar die allen door de problematiek worden geraakt. Vooraf was bedacht dat dit 5 partijen zouden zijn, maar in de praktijk zijn dat er tot nu toe vier: de gemeente Dordrecht, Platform Duurzaamheid Dordrecht, Plein06 en UNESCO-IHE. De planning is dat het waterschap Hollandse Delta later pas aanhaakt. De genoemde partijen zijn afkomstig uit verschillende sectoren. Platform Duurzaamheid is zoals eerder geschreven een burgerplatform. Plein06 en UNESCO-IHE zijn private partijen, terwijl het waterschap Hollandse Delta en de gemeente Dordrecht publieke organisaties zijn. Doordat de verschillende partijen uit andere sectoren afkomstig zijn en een andere achtergrond hebben, kunnen ze allen verschillende kennis inbrengen. Door middel van het stadslab probeert men deze kennis te combineren in gemeenschappelijke perspectieven. In de praktijk beschrijven de betrokken partijen het stadslab als:

"Met elkaar leren hoe we de stad in de toekomst gezamenlijk waterrobuust kunnen maken. Dit is niet meer enkel de taak van een gemeente of een andere enkele organisatie alleen. Het is een te complexe materie om door één partij te laten doen. Aan de andere kant zit er ook ontzettend veel kennis bij andere partijen. Dus door die bij elkaar te brengen bereik je meer."

Doordat de partijen allen uit verschillende sectoren afkomstig zijn, is het nog wel wennen wat iedereen aan elkaar heeft. Zo zijn er natuurlijk vrijwilligers betrokken, maar ook een bedrijf dat geld moet verdienen en klussen wil binnenhalen. Hierdoor geven alle partijen aan dat het nog zoeken is naar de juiste afstemming. Alle deelnemende partijen worden vertegenwoordigd door één of twee personen. Deze personen komen ongeveer eens per maand bij elkaar op een locatie die betrekking heeft op het stadslab. Dit wordt gedaan om het gevoel bij het project en de andere deelnemende partijen te vergroten. De bijeenkomsten worden geleid door het Platform Duurzaamheid. Zij stellen de agenda op en zitten de bijeenkomsten voor. Ook neemt het Platform Duurzaamheid het initiatief bij het versturen van een 'waterbericht' eens in de twee weken. In dit bericht staan de updates en bezigheden van alle betrokken partijen betreffende het project.

4.1.4 Werkwijze en proces

Het werken binnen het project wordt gekenmerkt door een 'nieuw' proces, dat sterk gericht is op samenwerking met betrokken stakeholders. Waar overheidsorganisaties van oudsher wat meer top – down georiënteerd zijn, richt dit project zich juist op een proces van bottom – up werken en cocreatie. Alhoewel er binnen Dordrecht al langer geen sprake meer lijkt te zijn van een sterke top – down oriëntatie, is het werken binnen stadslabs wel nieuw. Het moet nu immers om cocreatie gaan en leren door te ervaren en te doen. Dat gaat weer een stap verder dan enkel het raadplegen van burgers. Één van de respondenten zei hierover:

"Het is nu echt het idee dat we met elkaar, met de mensen tot ideeën komen. Dat hangt ook af van de input die uit de buurt gaat komen. We hebben wel een mooi plan geschreven, maar het is allemaal nog een beetje afwachten of dat allemaal wel zo gaat."

Bij aanvang van het project hebben de deelnemende partijen daarnaast een viertal fasen onderscheiden in het proces dat ze voor ogen hadden. De vier fasen zijn: voorbereiden → zaaien → groeien → oogsten (gemeente Dordrecht, 2014).

De eerste fase richt zich op het opzetten van het projectteam en het verdelen van de taken en rollen. Deze fase is verder gericht op het opdoen van inspiratie, het kiezen van de pilot locatie, het aanboren van het lokale netwerk daar op locatie en het opzetten van een website en sociale mediakanalen. De tweede fase start met een participatietraject. Deze fase is gericht op ontwerpend onderzoek met alle betrokken partijen binnen het project en de buurt en op het ontwikkelen van specifieke kennis binnen het stadslab. De derde fase richt zich op het organiseren van zogenoemde 'buurtcafés' waarin men in samenwerking met ondernemers, bewoners en experts tot ontwerp oplossingen komt. Het ontwerpbureau dat bij het stadslab betrokken is, Plein06, verbeeldt dit tot ruimtelijke alternatieven. Het uiteindelijke doel van deze fase is een ontwerpend onderzoek met een schetsontwerp voor de locatie. De vierde en laatste fase is gericht op het uitwerken van het schetsontwerp tot een ontwerp dat als basis kan gaan dienen voor de daadwerkelijke uitvoering van het project. Om te zorgen dat het project ook na het schetsontwerp blijft leven, wil men met bewoners op zoek gaan acties die zij direct kunnen oppakken. Het uiteindelijke doel is een voorlopig ontwerp voor de locatie en een reflectiememo op particulier opdrachtgeverschap en het functioneren van het stadslab.

Het project bevindt zich nu nog slechts in de eerste fase van de vier en is daarmee nog niet 'spannend', aldus de respondenten:

"We zijn nu nog in de beginfase, waarbij we een projectgebied wilden selecteren waar concrete kansen waren om iets uit te voeren. Het projectgebied is Stadpolder geworden. (...) Verder moet het zich nog wel gaan bewijzen denk ik. We zijn ook nog niet begonnen met het betrekken van bewoners."

Er zijn tot aan het schrijven van dit onderzoek 5 bijeenkomsten geweest van het stadslab. Tot nu toe is het de gemeente geweest die het meeste werk heeft verzet. Het proces is nog beperkt tot het selecteren van een locatie voor de pilot. Dit is iets dat intern binnen de gemeente moest gebeuren. De gemeente heeft eerst gekeken naar de locaties in de stad waar er iets staat te gebeuren, zoals de aanleg van een nieuw riool of een nieuwe weg. Binnen de gemeentelijke organisatie bestond er nog zoals geschreven geen overzichtskaart waarop te zien is waar alle investeringen of plannen van de verschillende afdelingen samenkomen. Hierdoor is er veel tijd (meer dan gedacht) gaan zitten in de locatie selectie. Nu de locatie is gekozen kan er pas verder worden gegaan naar de tweede fase.

4.1.5 Opbrengsten tot nu toe

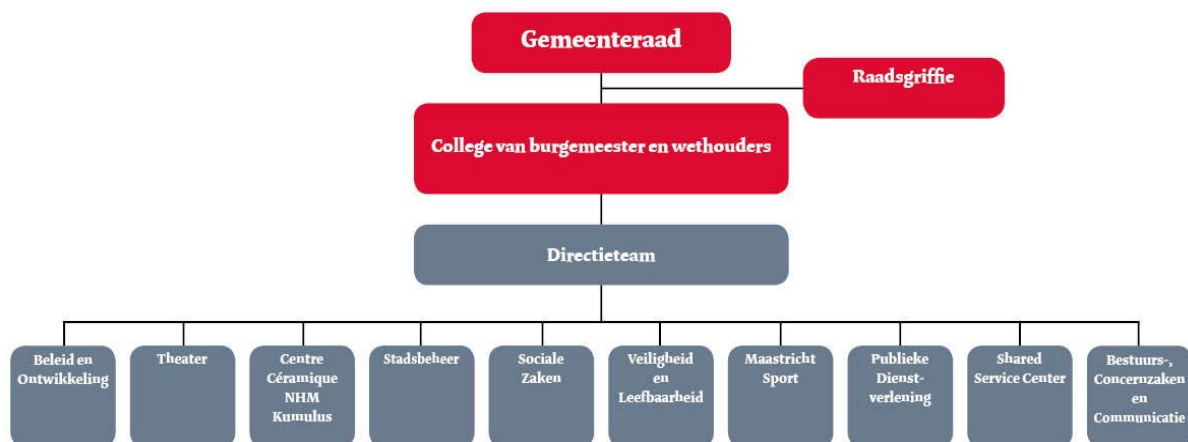
Omdat het stadslab nog in een beginnende fase zit, zijn er nog geen grote opbrengsten te benoemen. De opbrengsten van het stadslab beperken zich nu nog tot kleinschalige winsten. Zo leren de partijen nu door met elkaar aan tafel te zitten en afspraken te maken hoe een onderlinge samenwerking binnen een stadslab loopt. Een aantal respondenten heeft aangegeven het nog moeilijk te vinden wat men nou precies van elkaar kan verwachten. De gemeente Dordrecht heeft wel al een eerste les uit het stadslab getrokken wat betreft de interne organisatie. Zo moet intern bekend zijn welke afdeling waar gaat investeren. Op deze manier wordt het overzichtelijker en eenvoudiger om werk met werk te combineren.

4.2 Maastricht-LAB

Het Maastricht-LAB is in 2012 opgericht met het doel een nieuwe impuls te geven aan de stedelijke ontwikkeling van Maastricht. De gemeente Maastricht is tot inzicht gekomen dat de oude structuren en instrumenten voor de aanpak van stedelijke opgaven niet meer voldeden aan de nieuwe werkelijkheid die is ontstaan.

4.2.1 Context

Net als de Dordtse case heeft ook het Maastricht-LAB een plek binnen de gemeentelijke organisatie. De ambtelijk opdrachtgever van het lab is de manager van de afdeling Beleid en Ontwikkeling. De gemeentelijke organisatie betaalt en faciliteert het Maastricht-LAB. In de werking is het echter geen ambtelijke organisatie, maar is het een soort mini publiekprivate samenwerkingsorganisatie dat min of meer los opereert van de gemeente Maastricht.



Figuur 7 | Organogram gemeente Maastricht (gemeente Maastricht, 2015)

Ook hier kan de context breder worden getrokken dan enkel de gemeentelijke organisatie. De gemeente Maastricht benoemt drie ontwikkelingen die hebben bijgedragen aan het oprichten van het Maastricht-LAB. Deze drie ontwikkelingen samen worden de ‘nieuwe werkelijkheid’ genoemd door de gemeente. De eerste ontwikkeling is de stagnerende demografische en economische groei. Deze maakten het min of meer noodzakelijk op zoek te gaan naar nieuwe manieren van werken. Deze eerste ontwikkeling wordt door de gemeente Maastricht niet zozeer als een interessante bestempeld, maar wel als belangrijke. Een ontwikkeling die de gemeente veel interessanter vindt is dat er steeds vaker initiatieven vanuit de maatschappij komen. Het gaat dan om mensen of ondernemingen die hulp, ondersteuning of kennis nodig hebben om hun initiatieven verder te helpen.

“Er zijn mensen die ergens hulp bij nodig hebben, een stuk ondersteuning of kennis of wat dan ook. Die komen naar de gemeente. Dat is de grote man waar iedereen naartoe gaat. Die relatie hebben we inmiddels ontwikkeld hier, bij de overheid in het algemeen. Burgers of organisaties vragen iets en krijgen iets terug. Dat is een eenzijdige relatie. Het idee bestaat echter ook dat de gemeente hier helemaal niets mee doet. Het gaat zogenaamd door de brievenbus, maar beland rechtstreeks bij het oud papier.”

Om een andere houding aan te nemen en anders tegenover burgerinitiatieven te staan heeft de gemeente het Maastricht-LAB opgericht. De stap moet gemaakt worden van ‘u vraagt, wij draaien’ naar een ander soort relatie opbouwen met de mensen die iets in de stad willen doen. De derde ontwikkeling is de constatering van de gemeente Maastricht dat het denken in blauwdrukken en bestemmingsplannen niet meer van deze tijd is. In 2010 is er in Maastricht al een eerste proces gestart rondom de structuurvisie. Het thema van die structuurvisie was ruimtelijke ontmoeting. Dat proces is getrokken door de gemeente, maar was heel interactief. Die structuurvisie is uiteindelijk een raamwerk voor de stad geworden op ruimtelijk gebied. Vastgelegd is dat de gemeente de grote infrastructurele projecten aanpakt. Voor de kleinere projecten gaat de gemeente op zoek naar nieuwe coalities en samenwerkingen met de maatschappij.

Door deze ontwikkelingen is het Maastricht-LAB in het voorjaar van 2012 opgericht en begonnen met het opstarten van een dialoog met alle betrokken partijen om deze omslag van impulsen te voorzien. Het was oorspronkelijk bedoeld als een tijdelijke katalysator en experimenteeruimte voor de stad, waarbij men op kleine schaal op zoek ging naar oplossingen voor stedelijke opgaven. De experimenten op dit gebied werden geïnitieerd door de gemeente Maastricht, het team van het Maastricht-LAB en de betrokken partners van de betreffende experimenten. Hierdoor was er echter beperkte ruimte voor initiatiefnemers om een eigen project in te dienen en was er beperkte ruimte voor partijen om gedurende het proces bij een experiment aan te sluiten. Vanaf juni 2014 is het Maastricht-LAB daarom een andere fase ingegaan: Maastricht-LAB (next). Het stadslab ging vanaf dat moment verder als cocreatief ontwikkelplatform, waarbij men stedelijke opgaven, projecten en vraagstukken oppakt samen met de initiatiefnemers en partners.

4.2.2 Doelstelling

Het Maastricht-LAB is opgericht met een heel duidelijke doelstelling. Deze doelstelling komt voort uit de hierboven beschreven context.

“Onze doelstelling is een transitie naar nieuwe vormen van stadsontwikkeling stimuleren. Dat is het doel. Stimuleren van, niet bereiken van. Daar zijn we niet voor. Als je uit de transitie theorie kijkt, dan kost een transitie één tot twee generaties, dus vijftien jaar. Wij zijn een tijdelijk vehikel. Waarvan we eerst zeiden we bestaan 2 jaar, maar waarvan we nu zeggen het zijn er 4 of 5. We proberen die nieuwe manier van stadsontwikkeling te onderzoeken, te verkennen. En de kennis vast te leggen en zichtbaar te maken. Om te zorgen dat mensen het over gaan nemen, gemeenten het overnemen en niet in de laatste plaats dat de gemeente Maastricht het over gaat nemen.”

Het Maastricht-LAB wordt omschreven als het instrument van de stad waarbij de zoektocht naar nieuwe manieren van denken over, werken aan en organiseren van stedelijke vraagstukken centraal staat. Samenwerking met nieuwe partners en initiatiefnemers is hierbij belangrijk. Het Maastricht-LAB is bedoeld als een buitenboordmotor voor vernieuwing van de gemeentelijke organisatie en de manier van werken binnen die organisatie. Binnen het lab dienen nieuwe methoden te worden ontwikkeld. Deze nieuwe methoden worden nu al steeds vaker de ambtelijke organisatie ingebracht. De manier van werken binnen het Maastricht-LAB moet uiteindelijk de leidraad worden binnen de afdeling Beleid en Ontwikkeling. Het is een vernieuwingskatalysator waarmee aan de hand van concrete projecten wordt geëxperimenteerd met nieuwe rollen en waarbij mensen worden betrokken, zowel bewoners als ambtenaren en bedrijven.

4.2.3 Betrokken partijen

De inrichting van het Maastricht-LAB kan als bijzonder worden bestempeld. In de eerste plaats heeft het Maastricht-LAB een eigen fysieke locatie en telefoonnummer. Het Maastricht-LAB heeft daardoor een eigen identiteit ontwikkeld.

“Wij zitten in de plint van het gebouw. De gemeente zit op de tweede verdieping. Dat zorgt ervoor dat veel mensen ons wel weten te vinden.”

De gemeente heeft ervoor gekozen 2 kernpartners aan te wijzen. Één van de kernpartners is afkomstig van de gemeente, de andere uit de private sector. Hierdoor staat het Maastricht-LAB met één been binnen de gemeentelijke organisatie en met één been daarbuiten. De kernpartner van buiten de gemeente houdt zich twee dagen per week bezig met het Maastricht-LAB om de mensen in beweging te krijgen. Door het lab zo te organiseren, hoopt de gemeente beide werelden mee te nemen. Enerzijds heeft men de gemeente in veel gevallen nodig bij burgerinitiatieven. Soms voor ondersteuning, maar soms slecht voor het verlenen van een vergunning of het checken van een bestemmingsplan. Anderzijds heeft het lab een netwerk in de stad door de kernpartner die afkomstig is van buiten de gemeente.

“Verder hebben we onze eigen communicatieadviseur vanuit de gemeente. We hebben stagiairs die onderzoeken voor ons doen en of projecten voor ons ondersteunen of andere activiteiten organiseren. That’s it. We hebben een wethouder en de ambtelijk opdrachtgever nog verder. Dat is nodig want we zijn een gemeentelijk organisatie. De wethouder moet zich verantwoorden voor wat wij doen. De wethouder is heel belangrijk voor wat wij noemen bestuurlijke rugdekking. Dat is echt een ambassadeur voor het lab. Er is één casus geweest waarin het heel belangrijk is geweest dat we die man hebben gehad. Omdat daar de spanning zo hoog opliep dat het in het college werd besproken. En dat hij uiteindelijk een statement moest maken. Er mogen dingen fout gaan. We moeten juist die spanning en die wrijving opzoeken, anders doen we het helemaal niet goed.”

Naast deze vaste mensen in het Maastricht-LAB, zijn er nog de partijen die deelnemen per project. Het gaat dan om zowel initiatiefnemers van de projecten als de mensen en partijen die worden betrokken om de initiatieven tot uitvoering te brengen. Bij ieder project zijn weer andere partijen betrokken.

4.2.4 Werkwijze en proces

De werkwijze van het Maastricht-LAB wordt gekenmerkt door een nieuwe manier van werken aan stedelijke vraagstukken.

“Het verschil tussen de oude en de nieuwe manier van werken zit in een andere manier van denken over, werken aan en organiseren van stedelijke vraagstukken. Waar in de jaren '90 grootschalige gebiedsontwikkelingen, master plannen en blauwdrukken werden ontwikkeld in publiek – private samenwerkingsverbanden tussen de gemeente, projectontwikkelaars en woningbouwcorporaties, staan in de 'nieuwe' stadsontwikkeling begrippen als duurzaamheid, cocreatie en geleidelijke verandering centraal. De publiek – private samenwerkingsverbanden hebben plaatsgemaakt voor nieuwe partners, lokale coalities en initiatieven. De gemeente Maastricht is om die reden sinds 2012 een impuls gaan geven deze ontwikkeling. Hierbij staan initiatiefnemers, bewoners, ontwerpers, cultureel – maatschappelijke organisaties,

ondernemers studenten, vastgoedeigenaren en overheden centraal. Ook voor het Maastricht-LAB is het echter nog zoeken wat de 'nieuwe' stadsontwikkeling in de praktijk betekent.”
(Gemeente Maastricht, 2014)

Het Maastricht-LAB faciliteert de initiatieven op verschillende manieren en de burgers en partijen die mee willen doen kunnen dat ook op verschillende manieren doen. Het is daarbij niet noodzakelijk om zelf met een initiatief te komen. Men kan participeren door middel van projecten, als stadsmaker, als stagiair zijnde en ten slot door middel van het deelnemen aan publieke bijeenkomsten.

Projecten

De eerste manier is door middel van projecten. Het begeleiden van projecten en initiatieven is de kernactiviteit van het Maastricht-LAB. Het lab blijft experimenteren met concrete projecten en vraagstukken die aansluiten bij het thema nieuwe stadsontwikkeling. Nu wordt echter aan iedereen de mogelijkheid geboden om een projectvoorstel in te dienen. Het Maastricht-LAB treedt dan vervolgens op als adviseur, verbinder of partner. De aanvragen van zowel grote organisaties als kleine initiatiefnemers worden beoordeeld aan de hand van een viertal selectiecriteria. Initiatieven moeten in de eerste plaats vernieuwend zijn en bijdragen aan een nieuwe manier van stadsontwikkeling. Daarnaast moet het initiatief leiden tot waardecreatie in economisch, fysiek of sociale zin. Het initiatief moet verder een voorbeeldfunctie hebben voor de stad en overdraagbaar zijn naar andere plekken in de stad. Het Maastricht-LAB wordt tot slot niet de eindverantwoordelijke voor de initiatieven, dat blijft de initiatiefnemer zelf. Het Maastricht-LAB is slechts aanjager of partner en probeert een inhoudelijke en procesmatige bijdrage in het proces te leveren. Per project organiseert het Maastricht-LAB in samenwerking met initiatiefnemers participatieve workshops en overleggen tussen betrokken partijen.

Stadmakers Maastricht en netwerken

Naast het begeleiden van initiatieven heeft het Maastricht-LAB nog een platform opgericht; het netwerk Stadmakers Maastricht. Dit is een platform waar actieve mensen uit de stad bij elkaar kunnen komen en hun tijd, middelen en kennis beschikbaar stellen voor de projecten en activiteiten binnen het Maastricht-LAB. Doordat het Maastricht-LAB dit platform heeft opgericht kunnen mensen zonder een concreet idee of project toch meedoen met het Maastricht-LAB. Deze stadsmakers worden gevraagd om mee te doen met de projecten van initiatiefnemers.

Studenten en kennisinstellingen

Het Maastricht-LAB werkt op verschillende manieren samen met kennisinstellingen en studenten. Zo bieden ze afstudeertrajecten, bieden ze ondersteuning in bestaande opdrachten van kennisinstellingen en verzorgen ze presentaties van het Maastricht-LAB en de projecten waaraan men deelneemt.

Publieke bijeenkomsten

Tot slot organiseert het Maastricht-LAB regelmatig bijeenkomsten en activiteiten om het publieke debat over stedelijke vraagstukken een impuls te geven. Dit doet het Maastricht-LAB samen met partners binnen en buiten Maastricht. Het doel hiervan is dus enerzijds het geven van een impuls aan het publieke debat over nieuwe stadsontwikkeling en anderzijds het optimaal gebruik maken van de netwerken en ervaring van partijen die er al zijn.

4.2.5 Opbrengsten tot nu toe

Het Maastricht-LAB wordt omschreven als een experimenteeruimte voor nieuwe manieren van werken. Van elk afgerond project binnen het Maastricht-LAB wordt een 'labjournaal' gemaakt met daarin de lessen van de experimenten. Er zijn inmiddels 9 projecten afgerond, die verschillende opbrengsten hebben opgeleverd.

De opbrengsten van de projecten lopen sterk uiteen. Veel projecten laten zien dat het betrekken van externe partijen bij het ontwerpproces in de eerste plaats heel waardevol is. Zo kijken deze partijen met een verfrissende en meer zakelijke blik naar de vraagstukken. Het betrekken van andere partijen vraagt echter ook wel meer van de organisatie. In veel gevallen is de conclusie dat communicatie en verwachtingsmanagement richting deelnemers aan de projecten van essentieel belang is om teleurstelling en onvrede onder de deelnemende partijen te beperken. Door aan het begin van het proces heel duidelijk te zijn wat het Maastricht-LAB wel en niet doet en precies duidelijk te maken wat het experiment inhoudt en wat de beoogde doelen zijn, wordt duidelijkheid richting de stakeholders geschept.

Ook volgt uit veel experimenten de noodzaak van een trekker of aanspreekpunt die initiatiefnemers begeleidt. Doordat binnen een stadslab met verschillende mensen en organisaties wordt gewerkt, verschilt ook het tempo waarop de partijen werken. Iedere deelnemer moet op een eigen manier worden begeleid, zodat de groep bij elkaar kan blijven. Veel staat of valt ook met vertrouwen tussen de partijen. Men moet hier veel tijd in stoppen om tot synergie te komen.

Behalve dit soort lessen, worden er ook daadwerkelijk nieuwe methoden ontwikkeld dit reeds door de gemeente Maastricht worden gehanteerd. Zo is er een nieuwe methode ontwikkeld om grote monumentale panden her te bestemmen en worden er projecten volgens de 'methode Maastricht-LAB' uitgevoerd door de gemeente Maastricht zelf:

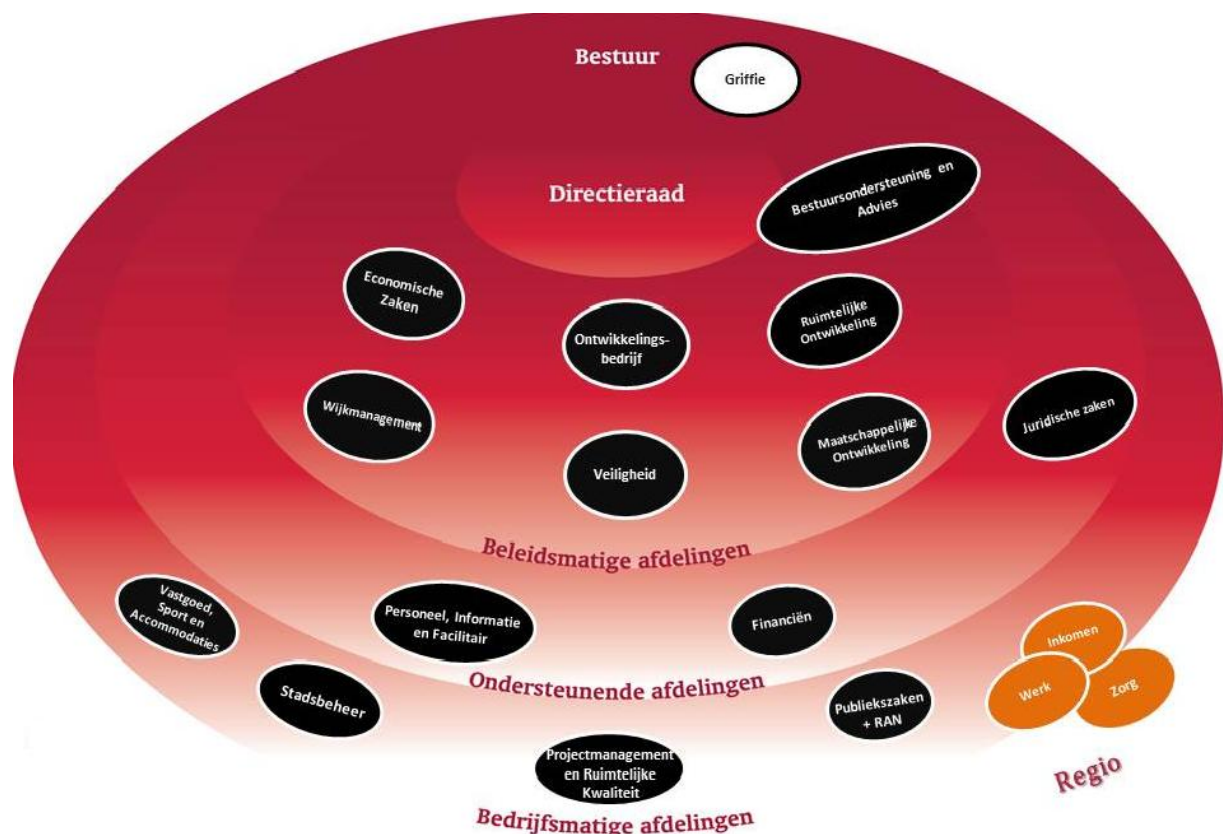
“De methodes worden nu meer en meer de ambtelijke organisatie ingebracht. Wij zijn nu bezig met een project waarvan de werkzaamheden volledig gebaseerd zijn om de methode van het Maastricht-LAB, met partnerschappen en coalitievorming.”

4.3 Stadslab Nijmegen

Stadslab Nijmegen is opgericht in april 2014 door Lentekracht, een private onderneming. Hiermee onderscheidt het zich van de twee eerder beschreven stadslabs, welke door de gemeente in het leven zijn geroepen. De oprichters van Stadslab Nijmegen besloten hiertoe, nadat ze zagen dat de gemeente zoekende was naar haar nieuwe rol en dat burgers zoekende waren naar een ingang om hun eigen initiatieven tot uitvoering te brengen.

4.3.1 Context

Doordat Stadslab Nijmegen niet is opgezet vanuit de gemeente, is het ook niet direct ingebed binnen de gemeentelijke organisatie. Er zijn echter wel contacten met de ambtenaren van de afdelingen wijkmanagement en ruimtelijke ontwikkeling binnen de gemeentelijke organisatie van Nijmegen.



Figuur 8 | Organogram gemeente Nijmegen (gemeente Nijmegen, 2015)

Ook deze case kan in een bredere context worden geplaatst. In de stad Nijmegen is momenteel veel activiteit op ruimtelijk gebied. Een gemene deler bij al deze activiteiten is dat er grote aandacht is voor kwaliteit en voor de verschillende partijen die bij de activiteiten betrokken zijn. Daarnaast is er een ontwikkeling binnen de stad ontstaan dat steeds minder van dit soort activiteiten en projecten top-down worden uitgevoerd en er steeds meer van de burgers zelf wordt gevraagd. Hierdoor ontstaan er steeds vaker burgerinitiatieven die iets bij willen dragen aan de ruimtelijke ontwikkeling van de stad.

De oprichters van Stadslab Nijmegen ervoeren, mede door deze ontwikkelingen, dat de gemeente Nijmegen zoekende was. De zoekende gemeente heeft dan vooral betrekking op de rol die de overheid moet spelen in bepaalde processen bij de ontwikkeling van de buitenruimte van Nijmegen.

Waar de rol van oudsher vooral regulerend was en de uitvoering van de projecten vooral top-down, zou deze tegenwoordig veel meer faciliterend en bottom-up moeten zijn. De oprichters van Stadslab Nijmegen ervoeren echter een kloof tussen enerzijds de gemeente Nijmegen en anderzijds de burgerinitiatieven die ontstaan in de stad. Één van de respondenten zei hierover:

“De overheid trekt zich terug en zegt steeds vaker tegen burgers dat ze het zelf maar moeten proberen. Wij ervaren dat burgers dat zelf ook heel graag willen, maar dat ze toch tegen de vraag aanlopen waar ze bij de gemeente moeten zijn. Er is een soort kloof tussen deze twee werelden.”

Naar aanleiding hiervan zijn de oprichters gaan nadenken hoe zij daar mee om zouden kunnen gaan. Op het moment dat burgerinitiatieven enerzijds en de gemeente anderzijds niet goed op elkaar aan sluiten kan dit tot verlies van stedelijke waardecreatie leiden. De oprichters van het stadslab waren van mening dat wanneer het tot een samenwerking tussen de gemeente en de initiatiefnemers zou komen, dit tot een betere inbedding van het initiatief zou leiden. Het antwoord hierop werd het oprichten van een platform in maart 2014: Stadslab Nijmegen.

4.3.2 Doelstelling

Het stadslab is een open platform. De doelstelling van het Stadslab is helder. Het stadslab is opgericht met het doel de kloof tussen de twee werelden zoals die hierboven is genoemd te verkleinen en de verschillende partijen met elkaar te verbinden. Het Stadslab zet zich in voor ruimtelijke bottom-up initiatieven door ze te ondersteunen van idee tot de uiteindelijke realisatie.

Het uiteindelijke doel van het stadslab is bijdragen aan een andere manier van organiseren van stedelijke ontwikkeling.

4.3.3 Betrokken partijen

Bij Stadslab Nijmegen zijn verschillende partijen betrokken. Deze partijen hebben de handen ineen geslagen na de open oproep van het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie om te experimenteren met stadslabs. De partijen die deelnemen aan het Stadslab zijn Lentekracht, de Radboud Universiteit, de Commissie Beeldkwaliteit Nijmegen, de ArtEZ hogeschool voor de kunsten en het Architectuur Centrum Nijmegen.

Lentekracht is een sociale onderneming waar jonge professionals aan ruimtelijke opgaven werken. De onderneming probeert tot onverwachte en onderscheidende resultaten te komen. De commissie Beeldkwaliteit Nijmegen is een onafhankelijke adviescommissie die het gemeentebestuur adviseert over zaken die verband houden met cultuurhistorie, welstand en ruimtelijke inrichting en vormgeving. Het Architectuur Centrum Nijmegen probeert architectuur in de ruimste zin van het woord onder de aandacht te brengen. Het centrum probeert de belangstelling voor lokale architectuur te vergroten en te verbreden. De overige deelnemende partijen, de Radboud Universiteit en de ArtEZ hogeschool voor de kunsten, zijn onderwijsinstellingen welke studenten aan het Stadslab leveren. Deze studenten leveren input om de initiatieven die binnen het stadslab worden uitgevoerd verder te helpen.

Naast deze oprichters van het stadslab zijn er nog andere partijen die deelnemen aan het stadslab. Dit zijn, net als binnen het Maastricht-LAB, de partijen die initiatieven indienen of de partijen die

worden betrokken om de initiatieven tot uitvoering te helpen brengen. Deze partijen wisselen als vanzelfsprekend.

4.3.4 Werkwijze en proces

Stadslab Nijmegen wil de kracht van de stad benutten om de stad te helpen ontwikkelen. Dit betekent niet van bovenaf, maar juist in een proces van cocreatie bepalen hoe Nijmegen vorm krijgt. Dit proces bevordert en stimuleert het Stadslab door een platform te bieden waar bewonersinitiatieven gezamenlijk met bedrijven, maatschappelijke instellingen, onderwijs en gemeenten aan de slag gaan om Nijmegen te maken. Het stadslab legt verbindingen tussen stakeholders en biedt ondersteuning wanneer dit nodig wordt geacht om bewonersinitiatieven tot uitvoering te brengen.

Het stadslab biedt een netwerk aan de bewoners of bedrijven die met een idee komen. Daarnaast ondersteunt het stadslab zelf de bewonersinitiatieven om ze een stap verder te kunnen helpen. Dit doet men door het leveren van inspiratie en vernieuwende ideeën door middel van het organiseren van bijeenkomsten en workshops met stakeholders rondom projecten.

Niet alle initiatieven die bij het stadslab binnen komen worden begeleid. Er zijn een aantal voorwaarden waaraan ze moeten voldoen. In de eerste plaats moet het gaan om ruimtelijke opgaven en moeten de initiatieven maatschappelijk relevant zijn voor de buurt, wijk of stad. Het is niet de bedoeling dat het Stadslab nog naar draagvlak voor het initiatief moet zoeken. De initiatieven moeten daarnaast duurzaam zijn en dus voor de lange termijn van belang zijn. Het idee moet tot slot realiseerbaar zijn binnen twee jaar. Ook in deze case blijft de initiatiefnemer de probleemeigenaar en biedt het Stadslab enkel ondersteuning.

Behalve initiatieven begeleiden, initieert het stadslab ook zelfstandig initiatieven. Het stadslab heeft net na de oprichting eerst een open oproep geplaatst voor initiatieven:

“Het is lastig om de burgerinitiatieven eruit te halen. We hebben daarom zelf een open oproep geplaatst. Dat hebben we gedaan over fietsen. Nijmegenaren konden hun knelpunten aangeven en wat ‘fun’ zou zijn om fietsen leuker te maken. Daar zijn toen 16 initiatieven op af gekomen.”

Daarnaast initieert het stadslab ook zelfstandig initiatieven. Dit doet het stadslab om te laten zien dat het stadslab staat voor een andere manier van organiseren van stedelijke ontwikkeling. Het stadslab is dus zowel passief als actief.

4.3.5 Opbrengsten tot nu toe

Stadslab Nijmegen is niet zozeer gericht op het ontwikkelen van nieuwe methoden voor de gemeente Nijmegen, maar meer op het begeleiden van initiatieven van bewoners en andere partijen door als een netwerk organisatie op te treden die verbindingen legt tussen de verschillende partijen.

Het stadslab begeleidt verschillende projecten en de opbrengsten liggen dan nu ook vooral nog in het verder helpen van de verschillende projecten. Voorbeelden van projecten die door het stadslab zijn verder geholpen zijn vergroeningsprojecten van speelpleinen en het vinden van nieuwe bestemmingen voor gebouwen. Het stadslab denkt mee met de initiatiefnemers en brengt rond veel

projecten verschillende partijen als bewoners, ondernemers en medewerkers van de gemeente Nijmegen bij elkaar door middel van het organiseren van workshops en bijeenkomsten.

5. Analyse

In dit hoofdstuk worden de drie cases die in hoofdstuk 4 zijn beschreven geanalyseerd. Per case worden de factoren die cocreatie kunnen stimuleren of verhinderen en de metagovernance tools geanalyseerd. Dit wordt achtereenvolgens gedaan voor het Stadslab Water in de Dordtse ruimte (5.1), het Maastricht-LAB (5.2) en Stadslab Nijmegen (5.3). Tot slot is er een vergelijkende analyse tussen de cases uitgevoerd om overeenkomsten en verschillen tussen de cases te kunnen benoemen en verbanden te kunnen herkennen (5.4).

5.1 Gemeente Dordrecht en Stadslab Water in de Dordtse ruimte

De analyse start met de vier factoren die cocreatie stimuleren of verhinderen. Na deze analyse worden de drie metagovernance tools geanalyseerd. Tot slot worden er apart nog een aantal waarnemingen gepresenteerd.

5.1.1 Factoren die cocreatie stimuleren of verhinderen

De analyse is per factor uitgevoerd. Onderbouwd is, onder andere door middel van citaten uit de interviews en geanalyseerde documenten, of de factoren in de case als stimulerende of remmende factor voor cocreatie kunnen worden gezien.

Compatibiliteit organisatie met cocreatie

Bieden waardevolle rol aan burgers

Het betrekken van burgers bij beleidsvraagstukken is niet nieuw voor de gemeente Dordrecht. De organisatie is binnen het Programma Water al langer actief bezig om burgers en andere partijen te betrekken bij beleidsvraagstukken. De afgelopen 15 jaar zijn er heel veel bewoners betrokken. Tijdens de interviews zijn er verschillende voorbeelden genoemd. Zo is gebleken dat bij het opzetten van het waterplan, dat drie jaar heeft geduurd en in 2009 werd gepresenteerd, vele burgers betrokken zijn geweest. Verder is het voorbeeld te noemen waar burgers zelf een plan mochten ontwerpen binnen de kaders die de gemeente heeft gesteld, nadat ze het oneens waren met geplande werkzaamheden van de gemeente. Ook heeft de gemeente laatst een drietal 'focusgroepen' georganiseerd, waarin burgers de mogelijkheid hebben gekregen om mee te denken over de evacuatiestrategieën van de stad en om te komen tot een gezamenlijke voorkeursstrategie en worden er regelmatig enquêtes uitgezet onder de bewoners. Veel van de bewoners die op één of andere manier betrokken zijn geweest in het verleden of zich hiervoor hebben aangemeld zijn waterambassadeurs geworden. De functie van deze waterambassadeurs is zowel symbolisch als inhoudelijk.

Uit bovenstaande voorbeelden blijkt al dat burgers niet altijd op dezelfde manier worden betrokken. Zo verschilt het tijdstip binnen een project waarop burgers worden betrokken, maar ook de input die burgers kunnen leveren. De vraag op welk tijdstip de gemeente burgers betreft binnen een project of op welke manier de gemeente burgers betreft is om die reden niet eenduidig te beantwoorden. Er zijn zowel projecten geweest waar burgers vanaf het begin af aan bij waren, als projecten waar burgers werden uitgenodigd als de uitvoering klaar was. Daarnaast zijn er projecten waar burgers aan de 'tekentafel' hebben gezeten, maar ook projecten waar ze enkel zijn geraadpleegd.

Om de stap te maken naar cocreatie, het vroeg en inhoudelijk betrekken van andere partijen, is vanuit de gemeente besloten te gaan werken met stadslabs.

Interesses en activiteiten burgers

Naast het bieden van een waardevolle rol aan burgers of marktpartijen binnen het beleidsproces is het zaak dat de interesses en activiteiten van burgers en andere partijen bekend zijn en bekend kunnen worden gemaakt binnen de organisatie.

Allereerst is aan alles te merken dat binnen de gemeente Dordrecht sterk de wens bestaat om over te gaan tot cocreatie. Het opzetten van het Stadslab is hier mede een getuigenis van. De gemeente wil graag aan gaan haken bij initiatieven die worden aangeleverd vanuit de maatschappij. Voordat dit mogelijk is moeten burgers kunnen zien waar de gemeente aan het werk gaat, om op basis daarvan hun initiatief vorm te gaan geven. Hierdoor kan 'werk met werk' worden gemaakt zoals de gemeente dat noemt. Door een zekere mate van verkokering binnen de organisatie is het nog niet goed mogelijk aan burgers te laten zien waar er ruimte is voor een initiatief. Specifiek op het gebied van water is het dan ook nog niet mogelijk om interesses kenbaar te maken voor burgers. Toch kunnen initiatieven hier wel terecht komen via een organisatiebreed principe: de rode loper. Dit houdt in dat de bewoners van Dordrecht een burgerinitiatief in kunnen dienen bij het College van Burgemeester en Wethouders. Als het voldoet aan de eisen die gesteld zijn aan het burgerinitiatief komt het uiteindelijk bij de gemeenteraad terecht. Als de gemeenteraad het goedkeurt wordt er een ambtenaar gekoppeld aan het initiatief en wordt het initiatief tot uitvoering gebracht.

Erkennen wederzijdse afhankelijkheden

Uit de interviews is duidelijk geworden dat men binnen de gemeente zich er van bewust is afhankelijk van andere partijen te zijn in de toekomst.

“Er is nu eenmaal minder geld bij de gemeente, dus daardoor wordt je ook deels afhankelijk van de burgers zelf. Ook in de uitvoering. In die zin is de gemeente wel afhankelijk van burgers.”

Ook binnen het stadslab wordt de wederzijdse afhankelijkheid als groot ervaren. Elke deelnemende partij heeft zijn eigen rol gekregen binnen het stadslab. Zonder de inbreng van alle partijen is het niet mogelijk om het project tot uitvoering te brengen. Meer over de afhankelijkheden tussen de stakeholders in het stadslab wordt beschreven bij de metagovernance tools.

Gevoel van eigendom creëren

Tot slot moet de organisatie een gevoel van eigendom kunnen creëren bij de partijen waarmee wordt samengewerkt. Zoals hierboven reeds is gesteld hebben burgers in het verleden geholpen met ontwerpen en andere kleine dingen. Echt verantwoordelijkheden en bevoegdheden hebben de burgers nog niet gekregen. Ook van een heldere taakverdeling binnen die oudere samenwerking is in het verleden nooit echt sprake geweest.

Specifiek binnen het project dat momenteel uitgevoerd wordt in het stadslab is wel sprake van het verdelen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden en is er bovendien sprake van een heldere taakverdeling tussen de samenwerkende partijen. De rollen die de partijen hebben zijn vooraf vastgelegd. Ook hier wordt meer over beschreven bij de analyse van de metagovernance tools.

Conclusie

Over het geheel gezien kan gesteld worden dat de compatibiliteit van de organisatie binnen deze case een gematigd stimulerende factor is wat betreft cocreatie. De organisatie biedt burgers reeds een (wisselende)rol in het beleidsproces. Daarnaast is het mogelijk om initiatieven kenbaar te maken binnen de organisatie, al is dit niet direct mogelijk binnen het Programma Water. Wederzijdse afhankelijkheden worden wel erkend en er worden eerste stappen gezet in het creëren van een gevoel van eigendom bij de stakeholders door het oprichten van stadslabs.

Gedrag en houding ambtenaren ten opzichte van cocreatie

Ondersteunen ambtenaren cocreatie

Op de vraag of het werken met burgers en marktpartijen wordt ondersteund binnen de afdeling kan positief worden geantwoord. Zowel het management team van de afdeling als de mensen die actief zijn binnen het Programma Water staan positief tegenover het samenwerken met burgers. Binnen het Programma Water wordt slechts met een klein team gewerkt, maar allen staan achter het idee voor samenwerking met burgers en andere partijen. Men is dan ook zeker bereidt op een andere manier te gaan werken. Het zoeken is alleen nog naar de juiste vorm.

Binnen de afdeling lijkt geen angst te bestaan onder de ambtenaren om een stuk controle te verliezen op het proces en dit wordt ook niet zo gevoeld door de overige deelnemers aan het stadslab. Wel is de gemeente zich er van bewust dat de rol verandert:

“Het vraagt om het bepalen van het speelveld, maar niet om het bepalen van de uitkomsten, het resultaat. Dat is een kwestie van een hoop loslaten, maar wel heel helder nadenken over wat de randvoorwaarden zijn waarbinnen dat gaat gebeuren. Tegelijkertijd moet je als gemeente niet de collectieve doelen uit het oog verliezen denk ik. Als gemeente ben je er voor de lange termijn en niet voor alleen datgene wat de burgers op korte termijn willen.”

Conclusie

Het gedrag en de houding van ambtenaren en politici kan worden gezien als een stimulerende factor voor cocreatie. De respondenten ondersteunen het idee van cocreatie. Hierbij kan nog wel de kanttekening worden gemaakt dat het in deze case wellicht nog te vroeg is om de gevaren van cocreatie te kennen, gezien de beginnende fase van het stadslab en de redelijk beperkte ervaringen met cocreatie.

Bestuurscultuur

Houding van het bestuur

Bewonersparticipatie is speerpunt nummer één voor de grootste politieke partij in Dordrecht: Beter voor Dordt. Beter voor Dordt is een lokale partij die in het verleden zelf ooit is ontstaan uit een burgerinitiatief. De wethouder die onder andere de portefeuille ruimtelijke ordening en water heeft is afkomstig uit deze partij.

Binnen het College en de gemeenteraad is het onderwerp stadslabs niet direct besproken. Wel wordt er met regelmaat over het onderwerp bestuurlijke vernieuwing vergaderd, waar het thema stadslabs onder kan worden geschaard. Uit de interviews is naar voren gekomen dat “*de bereidheid binnen de*

gemeenteraad en het College om zaken op een andere manier aan te pakken groot is." Het bestuur ondersteund cocreatie enorm.

Het bestuur heeft niet direct vastgelegd dat er ruimte is om te experimenteren met cocreatie, maar geeft die ruimte in de praktijk wel ruimschoots. Het College van Burgemeester en Wethouders en het management team hebben beide het plan van aanpak voor de opgave water goedgekeurd:

"Ze konden kiezen: of we doen het samen met de burger of we doen het zelf, maar dan hebben we meer geld van jullie nodig. Uiteindelijk hebben ze er beide voor gekozen om de ambitie uit te spreken om het samen met burgers te doen."

Conclusie

De bestuurscultuur binnen de gemeente Dordrecht kan worden gezien als een stimulerende factor voor cocreatie. Uit verschillende lagen van de gemeentelijke organisatie is tijdens de interviews onderstreept dat zowel het College als de gemeenteraad zich meer willen richten op cocreatie.

Incentives voor cocreatie

Beschikbare budgetten en middelen

Ondanks dat er een bestuurscultuur is die cocreatie heel erg ondersteund en er ambtenaren werkzaam zijn die cocreatie ondersteunen, worden er verder weinig prikkels voor cocreatie gegeven. Geld is er binnen de organisatie nauwelijks voor dit soort projecten.

"De middelen inzet door de gemeente is beperkt tot eigen uren inzet. Er is geen geld voor de uitvoering van de maatregelen waar we tot komen binnen het stadslab". "Het zijn vooral uren om te leren als ambtenaar. Er is geen geld om daar aan bij te dragen. Dat is wel een enorm afbreukrisico."

De ureninzet van de gemeente is binnen het project Stadslab Water in de Dordtse ruimte groot. Dit is te verklaren door het feit dat er nu nog maar enkel een pilot locatie is gezocht, wat vooral een taak van de gemeente was. Mede door een ontbrekend overzicht van investeringen binnen de gemeente is dat een tijdrovend proces geworden. In de toekomst zou dat makkelijker en sneller te koppelen moeten zijn.

Geld dat er is om toch aan de slag te gaan met het project Stadslab Water in de Dordtse ruimte is afkomstig van het Stimuleringsfonds. Door een open oproep van het Stimuleringsfonds om te gaan experimenteren met stadslabs, werd een prikkel gegeven en ruimte geboden om aan de slag te gaan met een concreet project. Een gebrek aan geld is daarnaast een prikkel om tot anders werken over te gaan. Door het met andere partijen samen te doen, is het mogelijk geld te besparen.

Conclusie

Zoals in het theoretisch kader reeds is aangehaald is het beschikbaar zijn van geld één van de belangrijkste factoren voor sociale innovatie. In deze case lijkt geld er niet te zijn, in ieder geval niet vanuit de gemeente. Wel is er een subsidie van het stimuleringsfonds, waardoor het project gestart kon worden. Enkel het inzetten van uren lijkt niet voldoende te gaan zijn in de toekomst. Het gebrek aan financiële incentives is hier een remmende factor op sociale innovatie.

Schematische samenvatting

| Factor | Stimulerend/verhinderend |
|------------------------------|--------------------------|
| Compatibiliteit organisatie | +/- |
| Houding en gedrag ambtenaren | + |
| Bestuurscultuur | + |
| Incentives | - |

5.1.2 Metagovernance tools

Nu de factoren zijn geanalyseerd en er een beeld is geschetst in welke mate de gemeente Dordrecht open staat voor cocreatie, wordt er gekeken of de gemeente gebruikt maakt van de metagovernance tools om te sturen op het stadslab. Er zijn drie metagovernance tools te onderscheiden in dit onderzoek die politici en publieke managers in kunnen zetten om governance netwerken, in dit geval het stadslab, vanuit een hogere orde te sturen. Dit onderdeel is binnen deze case, mede door de beginnende fase waarin het project zich bevindt, nog beperkt.

Netwerk design

Heldere beleidsdoelen en keuze actoren

Binnen de Dordtse case zijn in een projectaanvraag voor het project Stadslab Water in de Dordtse ruimte heldere beleidsdoelen opgesteld (zie pagina 36/37). Het opstellen van deze beleidsdoelen is echter niet enkel door de gemeente gedaan, maar door de deelnemende partijen gezamenlijk. De deelnemende partijen zijn om die reden dan ook niet gekozen op basis van deze beleidsdoelen, maar al voor het opstellen van de doelen. De betrokken actoren zijn meer gekozen op basis van het bestaande netwerk van de gemeente Dordrecht. Het zijn bekende partijen van de gemeente en partijen waar de gemeente al langere tijd mee samenwerkt of heeft samengewerkt binnen andere projecten.

Ontwerpen procedures samenwerking en onderhandeling

Er zijn geen documenten opgesteld die procedures voor samenwerking en onderhandeling regelen. Vooraf zijn enkel gezamenlijke (leer)doelen opgesteld door de betrokken stakeholders. Het werken binnen een stadslab is voor deze partijen nieuw. Men wil juist leren over nieuwe rollen die men in de toekomst aan moet nemen, maar ook juist over het verloop van een samenwerking binnen een stadslab. Één van de respondenten zei hierover:

“Het is met elkaar ontdekken wat dan goede oplossingen zijn. Eigenlijk kan je een ontdekkingstocht niet vastleggen vooraf. Als je daar procedures voor hebt vind ik dat tegenstrijdig.”

Het beoogde doel van het stadslab luidt:

“Experimenteren met burgerinitiatieven en een open samenwerking (tussen lagere overheden en de maatschappij) bij de aanpak van de wateropgave in de stad in de veilige setting van een stadslab.”

Documenten met betrekking tot procedures voor samenwerking zullen dus eerder een uitkomst van dit stadslab zijn, dan een vastgelegd document vooraf.

Top down beleid

Ondanks een bestuur dat achter sociale innovatie staat en ruimte biedt om hiermee te experimenteren, is er door de gemeente Dordrecht geen top-down beleid opgesteld dat sociale innovatie ondersteund en regelt en bepaald hoe de gemeente om moet gaan met het stadslab.

Wel is er binnen de organisatie een nieuw principe ontwikkeld door het College van Burgemeester en Wethouders dat ‘de rode loper’ heet. Dit betreft een bepaling van de inhoudelijke richting als het gaat om taken en rollen van de gemeente bij gebiedsontwikkeling.

“De rode loper moet worden uitgerold voor alle initiatieven in de stad. De inzet van de gemeente in geld en capaciteit bij initiatieven moet afhangen van de meerwaarde van het initiatief voor de stad, de locatie en de professionaliteit van de initiatiefnemer.”

Policy entrepreneur

Binnen de organisatie is geen duidelijke policy entrepreneur aan te wijzen, al kan de trekker van het Stadslab binnen de gemeente Dordrecht worden gezien als een policy entrepreneur. Één van de respondenten zei hierover het volgende:

“Volgens mij is alles heel erg afhankelijk van (...). Als die persoon wegvalt is het niet duurzaam geborgen in de organisatie.”

Ook is er binnen het stadslab niet één persoon door de gemeente aangewezen om zaken op de kaart te zetten of te regelen. Het is echt een proces van samenwerking tussen de verschillende stakeholders.

Conclusie

Netwerk design lijkt als tool niet direct in te worden gezet door de gemeente Dordrecht om het netwerk te sturen. Het bepalen van het netwerk design lijkt veel meer door de partijen gezamenlijk in het stadslab te gebeuren en niet enkel door de gemeente. Zo zijn de doelen gezamenlijk opgesteld en zullen procedures voor samenwerking en onderhandeling gezamenlijk worden opgesteld als uitkomst van het stadslab. De gemeente heeft daarnaast ook geen beleid opgesteld dat regelt hoe er gewerkt dient te worden binnen het stadslab of een policy entrepreneur aangewezen voor het stadslab.

Netwerk management

Netwerk actoren macht geven

Voorafgaand aan het project hebben alle partijen een eigen rol gekregen met de daarbij horende verantwoordelijkheden. Deze rollen zijn niet vastgelegd door de gemeente Dordrecht, maar zoals

eerder is genoemd in overleg met de partijen gezamenlijk. Elke partij speelt een aparte rol en is gespecialiseerd in een ander deel van het project. De taken en verantwoordelijkheden zijn als volgt verdeeld:

Platform Duurzaamheid Dordrecht houdt zich bezig met de discipline van duurzaamheid binnen het project en zet haar netwerk in om bij te dragen aan het tot een succes maken van het project. *Plein06* houdt zich als ontwerpbureau bezig met het ruimtelijk ontwerp. Het bureau moet zo vroeg mogelijk een goede balans zoeken in de ruimtelijke ontwikkeling en ideeën verbeelden. *De gemeente Dordrecht* moet het project inpassen in het stedelijk beleid en informatie aanleveren over de wateropgave in de stad. De gemeente moet daarnaast bestaande kennis en contacten delen. *UNESCO-IHE* houdt zich bezig met klimaatadaptatie en levert inzichten in de effecten van klimaatverandering op de wateropgave in de stad en over mogelijke ruimtelijke adaptatiemaatregelen.

Wegnemen participatiedrempels

Binnen deze case is er nog niet specifiek gewerkt aan het wegnemen van participatie drempels voor eventuele toekomstige partners. Het feit dat men dit nog niet heeft gedaan is te verklaren doordat het project dat uitgevoerd wordt binnen het stadslab zich nog in een beginnende fase bevindt. Op het moment van schrijven van dit onderzoek is het project nog niet zo ver dat er al bewoners van de pilot locatie bij betrokken worden.

De betrokken partijen zijn nu nog beperkt tot de gemeente Dordrecht, Platform Duurzaamheid Dordrecht, Plein06 en UNESCO-IHE.

Stimuleren individueel en collectief leren

Individueel en collectief leren wordt tot slot nog niet gestimuleerd door de gemeente. Zoals eerder reeds is aangegeven is zowel leren op collectief vlak als leren op individueel vlak het hoofddoel van de samenwerking binnen het stadslab. Meer dan een doel op zich is dat echter nog niet, want uit de interviews blijkt dat er nog niet sterk wordt gestuurd op het leren. De gemeente denkt er wel aan om dit te gaan doen:

“Het zou interessanter zijn om af en toe gesprekken te hebben met de andere partijen om het te hebben over wat zij leren, wat zij hieruit willen halen en wat ze intern doen om hun rol op te pakken. Dat gaat niet op de manier zoals het er nu aan toe gaat.”

Conclusie

Netwerk management wordt als tool slechts deels toegepast in het stadslab door de gemeente Dordrecht. Ook hier lijkt echter tot nu toe de nadruk te liggen op het gezamenlijke aspect. Er kan niet gesteld worden dat de gemeente als individu optreedt als netwerkmanager.

Netwerk participatie

Faciliteren samenwerking netwerk actoren

De gemeente faciliteert de samenwerking binnen het stadslab op een drietal verschillende manieren. De eerste manier is door middel van uren inzet. Dit houdt in dat er een aantal uren ingezet kunnen worden door ambtenaren om aan het project mee te werken. De tweede manier waarop de gemeente de samenwerking met de netwerk actoren faciliteert is door middel van het beschikbaar

stellen van vergaderruimten voor overleggen tussen de netwerk actoren. Een derde manier waarop de gemeente de samenwerking faciliteert is door middel van het delen van kennis en kunde die binnen de gemeente aanwezig is, zoals informatie over wijken en informatie over de wateropgave.

Er is binnen de gemeente geen geld aanwezig om de samenwerking binnen het stadslab financieel te faciliteren. Geld voor de daadwerkelijke uitvoering van de in het stadslab bedachte idee is er daarom niet. Het ontbreken van geld wordt door de respondenten bestempeld als een mogelijk afbreukrisico in de toekomst. Het enige geld dat beschikbaar is voor het stadslab is afkomstig van de subsidie die is verstrekt door het Stimuleringsfonds Creatieve industrie. In de toekomst zal echter niet constant kunnen worden gerekend op subsidies van buitenaf.

Quick wins delen

Quick wins zijn er door de beginnende fase van het project nog nauwelijks geweest. Wel is het zo dat tijdens de bijeenkomsten van de netwerk actoren, die ongeveer eens per maand worden georganiseerd, de vorderingen van alle actoren worden gedeeld met elkaar. Op die manier laten de gemeente en de andere stakeholders elkaar zien waar ze precies mee bezig zijn en wat de samenwerking oplevert tot dusver.

Vertrouwen tonen in het netwerk

Aan vertrouwen tonen in het netwerk wordt niet specifiek gewerkt door de gemeente. Ook dit wordt door de partijen samen gedaan.

“We zijn begonnen met een borrel. Ook om een beetje bij elkaar in de keuken te kijken. We zijn bijvoorbeeld ook niet bij toeval naar Plein06 gegaan (voor een vergadering). Als je dat gebouw een keer gezien hebt roept dat een stuk emotie op. Dat maakt de afstand minder abstract. Zo kweek je gevoel en vertrouwen bij elkaar.”

Met het vertrouwen in elkaar zit het tot dusver goed. Alle partijen hebben in de interviews aangegeven vertrouwen in elkaar te hebben.

Institutionaliseren processen

Het beoogde doel van het stadslab is experimenteren en reflecteren op de samenwerking binnen het stadslab. De leerprocessen uit het stadslab zullen in de toekomst dan ook worden vastgelegd door de gemeente en als inspiratie gaan dienen voor projecten in de toekomst. Meer hierover kan op het moment van schrijven nog niet worden gezegd door de beginnende fase van het project. Men is hier simpelweg nog niet aan toegekomen.

Professionele autonomie

De deelnemende ambtenaren van de gemeente hebben veel vrijheid om hun rol in te vullen binnen het stadslab. Er zijn geen regels vanuit de organisatie opgelegd aan de ambtenaren. Uit de interviews is wel duidelijk geworden dat *“men goed moet snappen wat het grotere plan is”*. Het handelen van de actoren dient daarom wel gebaseerd te zijn op de gezamenlijk opgestelde doelen.

Conclusie

Netwerk participatie wordt als tool wel toegepast in het stadslab door de gemeente Dordrecht. In de eerste plaats is de gemeente zelf één van de actoren die deelneemt aan het stadslab. Daarnaast

faciliteert de gemeente de samenwerking tussen de actoren en worden behaalde winsten gedeeld met elkaar.

Schematische samenvatting

| Metagovernance tool | Toepassing |
|-----------------------------|------------|
| Netwerk design | - |
| Netwerk management | +/- |
| Netwerk participatie | + |

5.1.3 Reflectie bevindingen

Factoren

De gemeente Dordrecht scoort op drie van de vier factoren 'positief'. Deze resultaten geven weer dat de gemeente Dordrecht open staat voor cocreatie. De enige 'negatieve' score behaalt de gemeente op aanwezige incentives binnen de organisatie voor cocreatie. Dit is vooral te verklaren door een gebrek aan geld binnen de organisatie om cocreatie en coproductie te ondersteunen.

Metagovernance tools

De theoretische veronderstelling bij de metagovernance tools was dat publieke organisaties het verlangen hebben om controle uit te kunnen oefenen over governance netwerken. In de Dordtse case maakt de gemeente Dordrecht slechts deels gebruik van de metagovernance tools. Netwerk design wordt niet door de gemeente alleen ingezet, maar door de samenwerkende partijen gezamenlijk. Ook het managen van het netwerk blijkt een taak van de gezamenlijke partijen te zijn binnen het stadslab. Netwerk participatie wordt wel als tool door de gemeente ingezet. Met name het (niet financieel) faciliteren van het netwerk en het delen van behaalde winsten met het netwerk spelen hierin een rol.

Andere bevindingen

Tot zover de reflectie op de factoren en de metagovernance tools. Tijdens de interviews zijn nog een aantal andere bevindingen gedaan.

Rol gemeente

Tijdens de interviews is aan de respondenten gevraagd wat voor rol ze voor de gemeente weggelegd zien in het stadslab. Naar voren is gekomen dat de stakeholders binnen het stadslab geen leidende rol van de gemeente verwachten. Dit komt ook tot uiting in het project Stadslab Water in de Dordtse ruimte. De 'leidende rol' is opgepakt door Platform Duurzaamheid Dordrecht. Deze partij heeft het initiatief genomen om iedere twee weken een nieuwsbrief rond te sturen aan de deelnemende partijen met daarin nieuws en vorderingen van het project. Daarnaast organiseert Platform Duurzaamheid Dordrecht de bijeenkomsten van het stadslab.

Onderstaand zijn enkele citaten weergegeven van de respondenten over de rol die de gemeente zou moeten spelen in het stadslab:

- *“De gemeente zal meer het speelveld moeten gaan bepalen, maar niet de uitkomsten. Dat is volgens mij meer een kwestie van een hoop los durven laten, maar wel nadenken wat de randvoorwaarden zijn waarbinnen alles mag gebeuren.”*
- *“Het stadslab is een vorm van cocreatie. Je moet het doel gezamenlijk formuleren en dan kijken wat iedereen bij kan dragen. Niet van tevoren bepalen dat iemand de trekker is. Je zou dan onevenwichtigheid kunnen krijgen, waardoor de gemeente trekker wordt en iedereen weer in zijn oude rol vervalt.”*
- *“De gemeente zou vooral faciliterend moeten zijn en informatie aanleveren. Af en toe de kat uit de boom durven kijken en kijken wat er gebeurt als andere partijen aan zet zijn.”*

5.2 Gemeente Maastricht en het Maastricht-LAB

De analyse start wederom met de vier factoren die cocreatie stimuleren of verhinderen. Na deze analyse worden de drie metagovernance tools geanalyseerd. Tot slot worden er een aantal waarnemingen gepresenteerd over de relatie tussen de gemeente Maastricht en het Maastricht-LAB.

5.2.1 Factoren die cocreatie stimuleren of verhinderen

De analyse is per factor uitgevoerd. Onderbouwd is, onder andere door middel van citaten uit de interviews en geanalyseerde documenten, of de factoren in de case als stimulerende of remmende factor voor sociale innovatie kunnen worden gezien.

Compatibiliteit organisatie met cocreatie

Bieden waardevolle rol aan burgers

Het betrekken van burgers bij beleidsvraagstukken op het gebied van ruimtelijke ontwikkeling is voor de gemeente Maastricht relatief nieuw. Pas sinds de oprichting van het Maastricht-LAB is men hier intensief mee gaan experimenteren op het ruimtelijke gebied. Door middel van het Maastricht-LAB probeert men binnen de gemeentelijke organisatie burgers frequenter een waardevollere rol te bieden bij de ruimtelijke ontwikkeling van de stad. De ruimtelijke structuurvisie die de gemeente heeft opgesteld naar 2030 toe is een raamwerk voor de stad geworden.

“De laatste structuurvisie is een raamwerk voor de stad geworden, waarin de gemeente een ander soort rol heeft genomen dan in de afgelopen structuurvisies, namelijk de gemeente is verantwoordelijk voor het raamwerk en de grote infrastructurele projecten. Binnen dat raamwerk is er ruimte voor mensen of coalities die iets willen in de stad.”

Zeker vanaf 2012, sinds de oprichting van het Maastricht-LAB, is de gemeente zich meer gaan richten op het bieden van een waardevolle rol aan andere partijen. Ook omdat men merkte dat er steeds meer initiatieven vanuit de maatschappij kwamen. Burgers kunnen op deze manier eerder en meer inhoudelijk worden betrokken.

Interesses en activiteiten burgers

Daar waar het Maastricht-LAB in de eerste fase vooral zelf trekker was van de projecten, is er later een overstap gemaakt naar het meer faciliteren en begeleiden van initiatieven die men in kan dienen bij het stadslab. Het Maastricht-LAB dient dan ook als plek waar andere partijen hun interesses en plannen kenbaar kunnen maken.

“We hebben nu met het Maastricht-LAB de ontwikkeling gemaakt van een gesloten experimenteerruimte naar een open platform. Mensen kunnen ons nu benaderen als zij initiatieven hebben of zich aan willen melden als stadmaker.”

Voorheen was voor burgers lang niet altijd duidelijk waar men met ruimtelijke initiatieven terecht kon bij de gemeente. Er was sprake van een eenzijdige relatie voor de oprichting van het Maastricht-LAB. *“Men gooide iets door de brievenbus, maar het ging bij wijze van spreken zo rechtstreeks bij het oud papier.”*

Erkennen wederzijdse afhankelijkheden

Wederzijdse afhankelijkheden worden inmiddels erkend door de gemeente. Binnen de organisatie is men tot de conclusie gekomen dat er een nieuwe periode van stadsontwikkeling is aangebroken. De respondenten hebben aangegeven dat drie ontwikkelingen samen hebben geleid tot deze conclusie. In de eerste plaats gaven ze aan dat het denken in blauwdrukken niet meer van deze tijd is. Zo zouden bestemmingsplannen in de huidige tijd niet meer werken. Daarnaast bestaan er geen grote projectontwikkelaars meer die zoveel macht hebben als vroeger. De derde en laatste ontwikkeling die de gemeente benoemt is dat burgers en marktpartijen zelf steeds meer invloed willen hebben en mee willen werken aan projecten die zich afspelen in hun directe omgeving.

Doordat de gemeente de stap heeft gemaakt richting een stadslab, erkent men dat er een wederzijdse afhankelijkheid bestaat tussen de gemeente en burgers en marktpartijen. Deze burgers en marktpartijen zijn echter niet in staat alles zelfstandig uit te voeren en hebben begeleiding nodig vanuit de gemeente. De gemeente Maastricht faciliteert hen hierin binnen het Maastricht-LAB.

Gevoel van eigendom creëren

In de structuurvisie is binnen de gestelde kaders ruimte gelaten door de gemeente Maastricht voor bottom-up initiatieven van burgers. Deze initiatieven kunnen bij het Maastricht-LAB worden ingediend en moeten voldoen aan een aantal eisen.

De initiatieven moeten in de eerste plaats vernieuwend zijn en moeten bijdragen aan een nieuwe manier van stadsontwikkeling. De initiatieven moeten verder tot een waardecreatie in brede zin leiden, moeten een voorbeeldfunctie voor de stad hebben en de initiatiefnemer moet tot slot de eindverantwoordelijkheid kunnen blijven dragen voor het project.

Met name dit laatste punt is zeer interessant. De initiatiefnemer blijft de projecteigenaar en is daarmee verantwoordelijk voor zijn of haar eigen initiatief. Binnen het Maastricht-LAB worden daarmee in grote mate verantwoordelijkheden bij burgers en marktpartijen gelegd. De gemeente Maastricht is hierover vooraf heel duidelijk, net als over de rol die het Maastricht-LAB zelf kan spelen. Het Maastricht-LAB verbindt partijen en faciliteert de initiatieven slechts. Hierdoor ontstaat een duidelijke rolverdeling tussen de gemeente en de initiatiefnemer.

Conclusie

Over het geheel gezien kan geconcludeerd worden dat de comptabiliteit van de gemeente Maastricht met cocreatie een stimulerende factor voor cocreatie is. De organisatie is sinds de oprichting van het Maastricht-LAB in staat ruimte te bieden aan ruimtelijke initiatieven van burgers en marktpartijen, erkent wederzijdse afhankelijkheden en is in staat een gevoel van eigendom te creëren bij partijen. Dit stimuleert sociale innovatie binnen de gemeentelijke organisatie.

Gedrag en houding ambtenaren ten opzichte van cocreatie

Ondersteunen ambtenaren cocreatie

Binnen de gemeentelijke organisatie van Maastricht wordt cocreatie met burgers en andere stakeholders door de ambtenaren wisselend ontvangen. De verklaring hiervoor werd door één van de respondenten treffend verwoord:

“Dat heeft echt alles met de nieuwe fase te maken. Die vraagt gewoon een cultuurverandering. Een kenmerk van een cultuurverandering is dat je dat niet van vandaag op morgen doet. We hebben feitelijk decennia lang op een andere manier gewerkt en dat ook van onze ambtenaren gevraagd.”

Uit de interviews is naar voren gekomen dat er binnen de ambtelijke organisatie werknemers zijn die heel enthousiast zijn om op een andere manier te gaan werken, maar dat er ook ambtenaren zijn die aangeven het lastig te vinden, vanuit de gedachte dat ze het decennia lang anders hebben gedaan.

Angst bij ambtenaren om een stuk controle te verliezen over het beleidsproces lijkt niet bepalend te zijn voor de houding van een deel van de ambtenaren en politici. Meer bepalend lijkt de nieuwe manier van werken te zijn die men binnen de organisatie van oudsher simpelweg niet gewend is. Zo brengt de nieuwe situatie ook spanningen met zich mee:

“We bereiden projecten en werkzaamheden niet meer allemaal zelf tot in detail voor. De gemeente gaat niet overal meer over. Toch wordt er nog wel snel naar de gemeente gekeken, terwijl we nu niet meer overal zelf voor verantwoordelijk zijn of de touwtjes in handen hebben.”

Bovenstaand citaat laat zien dat men niet zozeer angst heeft voor het verliezen van een stuk controle over het beleidsproces zelf, maar dat men wel rekening moet houden met de gevolgen van de nieuwe manier van werken: niet overal voor verantwoordelijk zijn, maar wel de verantwoordelijkheid toegeschoven krijgen.

Conclusie

Op basis van het bovenstaande kan geconcludeerd worden dat de houding van de ambtenaren en politici binnen de gemeentelijke organisatie een gematigd stimulerende factor is voor cocreatie. De ambtenaren staan wisselend tegenover sociale innovatie en zullen om moeten leren gaan met de nieuwe gevolgen van cocreatie.

Bestuurscultuur

Houding van het bestuur

Bestuurders en politici van de gemeente Maastricht staan open voor cocreatie. Het bestuur geeft het Maastricht-LAB ruimte om te experimenteren met nieuwe methoden en werkwijzen. Deze ruimte is onder andere terug te vinden in de ruimtelijke structuurvisie van de stad.

Er ontstaan echter wel eens spanningen tussen de werkzaamheden van het Maastricht-LAB enerzijds en de verantwoordelijkheden van de bestuurders. De wethouder dient zich namelijk te verantwoorden voor wat het Maastricht-LAB uitvoert.

“De wethouder is heel belangrijk voor wat wij noemen bestuurlijke rugdekking. Hij is echt een ambassadeur van het stadslab. Er is één casus geweest dat de spanningen zo hoog opliepen, dat onze werkzaamheden in het college werden besproken en hij (de wethouder red.) een beslissend statement moest maken.”

Conclusie

In deze case kan de bestuurscultuur van de gemeente worden gezien als een stimulerende factor voor sociale innovatie. De bestuurders bieden ruimte voor cocreatie en geven het Maastricht-LAB bestuurlijke rugdekking indien er spanningen optreden tussen de werkzaamheden van het stadslab en de gemeentelijke organisatie.

Incentives voor cocreatie

Beschikbare budgetten en middelen

Binnen de gemeente Maastricht zijn er verschillende prikkels aanwezig die cocreatie stimuleren. In de eerste plaats wordt er geld beschikbaar gesteld door de organisatie om te experimenteren met cocreatie. Dit is iets dat in de literatuur als essentieel wordt bestempeld. Naast geld dat beschikbaar wordt gesteld worden er ook vanuit het bestuur van de organisatie prikkels gegeven om te gaan experimenteren met cocreatie, bijvoorbeeld door het opstellen van beleid dat ruimte biedt aan initiatieven vanuit de maatschappij, zoals eerder in de analyse reeds is benoemd, maar ook door ambtenaren de vrijheid te geven te participeren in het Maastricht-LAB.

Conclusie

Er zijn voldoende incentives vanuit de gemeentelijke organisatie om aan de slag te kunnen gaan met cocreatie. Er worden zowel geld, uren als eigendommen beschikbaar gesteld door de gemeente Maastricht voor cocreatie.

Schematische samenvatting

| Factor | Stimulerend/verhinderend |
|-------------------------------------|--------------------------|
| Compatibiliteit organisatie | + |
| Houding en gedrag ambtenaren | +/- |
| Bestuurscultuur | + |
| Incentives | + |

5.2.2 Metagovernance tools

Nu de factoren zijn geanalyseerd en er een beeld is geschetst in welke mate de gemeente Maastricht open staat voor cocreatie, wordt er gekeken of de gemeente gebruikt maakt van de metagovernance tools om te sturen op het Maastricht-LAB.

Netwerk design

Heldere beleidsdoelen en keuze actoren

Allereerst zijn er door de gemeente Maastricht doelen opgesteld voor het Maastricht-LAB. De nadruk van het stadslab ligt op het stimuleren van een transitie naar nieuwe vormen van stadsontwikkeling. Het doel is echt stimuleren van en niet het bereiken van.

“Het Maastricht-LAB is gestart om in een open dialoog met alle betrokken partijen de transitie van impulsen te voorzien. Een tijdelijke experimenteerruimte en katalysator van de stad, waarbij op kleine schaal gezocht wordt naar oplossingen voor de stedelijke opgaven van nu en morgen.”

Rondom de eerste fase van het Maastricht-LAB is men vanuit de gemeente aan de slag gegaan met acht experimenten. Per experiment zijn toen heldere leervragen en doelen opgesteld. De tweede fase waar het Maastricht-LAB nu in zit is in dat opzicht anders.

“Daar zijn de doelen en leervragen veel minder SMART opgesteld dan in de eerste fase. Nu faciliteren we veel meer de projecten die uit de stad komen. Hierdoor kunnen de doelen ook wat minder SMART opgesteld worden.”

De partijen die bij het Stadslab betrokken zijn, zijn heel divers en worden niet bewust betrokken door de gemeente. Geprobeerd wordt om iedereen bij het Maastricht-LAB te betrekken. Het stadslab heeft een platform gecreëerd waarbij iedereen welkom is.

“We hebben door middel van het platform een soort ‘coalition of the willing’ gecreëerd. Iedereen is welkom die iets wil betekenen in de ontwikkeling van de stad. Als je niet mee wilt doen, ook prima.”

Ontwerpen procedures samenwerking en onderhandeling

Procedures voor samenwerking en onderhandeling heeft de gemeente niet ontworpen in het stadslab. De rol van het Maastricht-LAB is vooral het verbinden van partijen met elkaar. Deze partijen zijn vervolgens vrij om te besluiten of ze met elkaar in zee gaan en op welke manier ze dan eventueel gaan samenwerken.

Het Maastricht-LAB is opgericht om nieuwe methoden te ontwikkelen. De gemeente ontwerpt daarom dan ook geen procedures voor samenwerking en onderhandeling, maar dit zijn de uitkomsten uit het Maastricht-LAB. De lessen die volgen uit de projecten die de gemeente binnen het stadslab faciliteert, leiden tot nieuwe procedures voor samenwerking en onderhandeling.

Top-down beleid

Binnen de organisatie is een top-down beleid aanwezig dat burgerparticipatie ondersteunt. Er is formeel vastgelegd dat er ruimte is voor cocreatie. Daarmee wordt er institutionele ruimte voor cocreatie geboden door de organisatie:

“Het is een besluit geweest van de gemeenteraad. Er wordt zelfs jaarlijks gerapporteerd over de plannen voor het komende jaar en er vindt een terugkoppeling plaats.”

In het beleid is ook de rol van de gemeente in het Maastricht-LAB beschreven. Vastgelegd is dat de gemeente de rol van partner, verbinder, faciliteerder moet pakken binnen de projecten die worden uitgevoerd in het Maastricht-LAB.

Policy entrepreneur

Binnen de gemeentelijke organisatie van Maastricht kunnen er twee policy entrepreneurs worden aangewezen. Het Maastricht-LAB heeft twee verschillende opdrachtgevers: een bestuurlijk opdrachtgever en een ambtelijk opdrachtgever. Deze opdrachtgevers treden op als ‘ambassadeur’

voor het Maastricht-LAB in respectievelijk het bestuur van de gemeente en de ambtelijke organisatie. Zij zijn de personen die de ideeën en werkzaamheden van het Maastricht-LAB de organisatie binnen brengen.

Daarnaast kan een policy entrepreneur worden aangewezen binnen het Maastricht-LAB. Dit is de kernpartner die namens de gemeente verantwoordelijk is voor het Maastricht-LAB. Deze persoon heeft veel vrijheid om te experimenteren met de rol die de gemeente moet gaan aanleren in de toekomst. Hij koppelt de winsten terug met de andere twee policy entrepreneurs, die het vervolgens de organisatie in brengen.

Conclusie

Op basis van het bovenstaande kan geconcludeerd worden dat de gemeente Maastricht netwerk design als tool slechts gedeeltelijk inzet. Zo heeft men doelen opgesteld voor het netwerk, maar deze blijven relatief vaag en breed. Men kiest de netwerk actoren ook niet op basis van deze doelen, maar men stelt zich op als een open platform, waar iedereen die mee wil doen ook mee kan doen. Er zijn ook geen procedures opgesteld die de samenwerking regelen. Wel is er een top-down beleid aanwezig en zijn er policy entrepreneurs aanwezig.

Netwerk management

Netwerk actoren macht geven

In deze case krijgen de netwerk actoren veel verantwoordelijkheden. In principe blijven de indieners van initiatieven zelf helemaal verantwoordelijk voor hun eigen project. De gemeente is vooraf duidelijk over de rolverdeling tussen de gemeente en de indieners van het project.

“De focus ligt op samen dingen doen. We zijn gestopt met praten en burgers de gemeente laten vragen om de projecten uit te voeren. Burgers zijn zelf de handen uit de mouwen gaan steken. Wij zorgen dat de mensen ook echt zelf dingen kunnen gaan doen. We mobiliseren mensen.”

Wegnemen participatiedrempels

De drempels om te participeren zijn laag bij het Maastricht-LAB. Er zijn slechts een aantal voorwaarden waaraan men hoeft te voldoen en dat zijn de eisen die gesteld worden aan de initiatieven (zie pag. 43). Meer dan deze eisen wordt er niet gesteld aan de participatie. Alle burgers en partijen zijn welkom die een initiatief hebben voor de ruimtelijke ontwikkeling van Maastricht:

“We zijn een open platform. Iedereen kan ons een mail sturen voor een project. Wij nodigen je uit en kijken of we wat kunnen doen of dat we je moeten linken aan andere mensen die dat beter kunnen.”

Het is zelfs mogelijk om deel te nemen binnen het Maastricht-LAB zonder een eigen initiatief, door onderdeel te worden binnen het netwerk van stadmakers dat door het Maastricht-LAB is opgericht (zie casusbeschrijving Maastricht-LAB).

Stimuleren individueel en collectief leren

Het stimuleren van individueel en collectief leren staat hoog in het vaandel bij het Maastricht-LAB. De gemeente Maastricht deelt alle opgedane kennis met de buitenwereld en organiseert bijeenkomsten en activiteiten om het publieke debat een impuls te geven. Het gaat dan om

workshops, netwerkbijeenkomsten, inspiratiebijeenkomsten en kennis deelsessies met alle partijen die daar interesse in hebben.

Behalve het collectieve leren, staat individueel leren voorop. Het Maastricht-LAB is immers opgericht als katalysator van vernieuwing. Een plek waar nieuwe methoden en technieken voor stadsontwikkeling dienen te worden gevonden.

“Wij zijn een tijdelijk vehikel. We zeiden eerst dat we 2 jaar zouden bestaan. Nu zeggen we dat we er 4 of 5 jaar moeten zijn. We proberen de nieuwe manier van stadsontwikkeling te onderzoeken en te verkennen. De kennis leggen we vast en maken we zichtbaar.” “Het is puur door trial and error nieuwe dingen leren die we anders vanuit een box (de gemeentelijke organisatie) niet zouden leren.”

De lessen die getrokken worden uit de afgeronde projecten die binnen het stadslab zijn uitgevoerd, worden gepubliceerd in labjournals. In deze documenten reflecteert de gemeente op de projecten. Zo kijkt men wat er goed ging en wat niet, wat de belangrijkste lessen zijn en hoe de samenwerking met de andere stakeholders is verlopen.

Conclusie

De gemeente Maastricht zet netwerk management als tool in om het netwerk te sturen en in gang te houden. De gemeente legt verantwoordelijkheden bij andere partijen neer, probeert de participatiedrempels zo laag mogelijk te houden en stimuleert het netwerk om te leren.

Netwerk participatie

Faciliteren samenwerking netwerk actoren

De gemeente Maastricht stelt verschillende middelen beschikbaar aan het netwerk.

Er wordt allereerst geld beschikbaar gesteld aan het Maastricht-LAB. Dit is een jaarlijks budget, hoog genoeg voor het Maastricht-LAB om aan de gang te kunnen gaan. Daarnaast wordt er ook ambtelijke capaciteit beschikbaar gesteld voor cocreatie, wat inhoudt dat verschillende ambtenaren uren kunnen inzetten voor het Maastricht-LAB. Behalve geld en personeel worden er ook gemeentelijke middelen zoals leegstaande gebouwen en aanwezige informatie en kennis beschikbaar gesteld voor de projecten die worden uitgevoerd binnen het stadslab of bijeenkomsten die het lab organiseert.

Omdat de indieners van de initiatieven eigenaar blijven van hun eigen initiatief en daarmee de verantwoordelijk blijven dragen, moeten zij zelf voor financiering zorgen. Enkel in gevallen waar gemeentelijke doelen worden gehaald door de initiatieven, wordt geld beschikbaar gesteld voor de realisatie. De meeste projecten worden niet financieel ondersteund, maar worden op een van de bovenstaande manieren gefaciliteerd.

Quick wins

De gemeente Maastricht gaat heel open om met de bevindingen die in het Maastricht-LAB worden gedaan. Het is ook één van de doelen en voorwaarden dat alle resultaten die behaald zijn gedeeld mogen worden met het netwerk en de buitenwereld.

Het delen van quick wins bouwt voort op het eerder aangehaalde punt in de analyse dat de gemeente collectief leren stimuleert. Er worden regelmatig bijeenkomsten georganiseerd voor de

netwerk actoren wat betreft de voortgang van de projecten en evaluatie van de projecten. Ook op de website van het Maastricht-LAB worden de vorderingen van de projecten bijgehouden.

Vertrouwen tonen in netwerk

Er wordt slechts op één manier aan vertrouwen gewerkt door de gemeente Maastricht; transparant zijn.

Uit de interviews is naar voren gekomen dat men over het hele traject transparant wil zijn naar de buitenwereld toe. Door aan alle partijen te laten zien waar initiatieven aan moeten voldoen, waar men mee bezig is en wat de samenwerking met de partijen oplevert, hoopt de gemeente dat er vertrouwen ontstaat tussen de netwerk actoren onderling, maar daarnaast ook in de nieuwe manier van werken.

Institutionaliseren processen

Het institutionaliseren van processen gebeurt reeds bij het Maastricht-LAB. De methoden en werkwijzen die in het stadslab ontwikkeld worden, worden langzaam de gemeentelijke organisatie binnen gebracht.

“Het Maastricht-LAB is een plek waar methoden ontwikkeld worden en uitgetoetst worden. Die methodes worden nu meer en meer ook de ambtelijke organisatie binnengebracht. We zijn nu binnen de gemeente bezig met een project, waarvan de werkzaamheden zijn gebaseerd op de methode van het Maastricht-LAB, met partnerschappen en coalitievorming.”

Men leert van de methoden van het Maastricht-LAB, legt deze vast indien ze werken en past deze methoden dan vervolgens toe binnen de organisatie.

Professionele autonomie

Binnen het stadslab is er sprake van professionele autonomie. De ambtenaren die werkzaam zijn binnen het stadslab hebben een grote mate van vrijheid in hun handelen.

“De gemeente betaalt en faciliteert het Maastricht-LAB, maar in het functioneren en in de werking is het geen normale ambtelijke organisatie maar een eigen organisatie, een mini PPS’je.”

De organisatie staat wat verder af van de gemeentelijke organisatie. De ambtenaren die werkzaam zijn binnen het Maastricht-LAB hebben grote vrijheid bij het bepalen van hun activiteiten, mits zij het grotere doel in het vizier houden. Één van de respondenten die werkzaam is binnen het Maastricht-LAB zei verder over zijn autonomie:

“Hier mogen dingen fout gaan. We moeten juist de spanningen en die wrijving opzoeken, anders doen we het helemaal niet goed.”

Conclusie

De gemeente Maastricht zet netwerk participatie in als tool om het netwerk te sturen. Men stimuleert individueel en collectief leren, geeft de ambtenaren de vrijheid om te experimenteren met nieuwe manieren van werken en deelt behaalde winsten met de netwerk actoren en andere geïnteresseerden.

Schematische samenvatting

| Metagovernance tool | Toepassing |
|----------------------|------------|
| Netwerk design | +/- |
| Netwerk management | + |
| Netwerk participatie | + |

5.2.3 Reflectie bevindingen

Factoren

De gemeente Maastricht scoort op drie van de vier factoren die cocreatie stimuleren of verhinderen 'positief'. Dit houdt in dat de gemeente Maastricht open staat voor cocreatie. Alleen op het punt van de houding en het gedrag van ambtenaren wordt matig gescoord. Dit is te verklaren door het feit dat een deel van de ambtenaren binnen de organisatie nog niet helemaal open staat voor cocreatie en nog niet bekend is met eventuele voordelen of gevaren van cocreatie. De ambtenaren zijn immers al decennia lang gewend om op een andere manier te werken.

Metagovernance tools

Ook wat betreft de inzet van metagovernance tools scoort de gemeente Maastricht hoog. Netwerk design wordt deels als tool ingezet door de gemeente, maar gebeurt ook deels gezamenlijk met de andere stakeholders. De gemeente zet met name de tools netwerk management en netwerk participatie in. De gemeente neemt zelf deel aan het stadslab en de projecten die binnen het stadslab worden uitgevoerd.

Er zijn binnen deze case een aantal onderdelen van de metagovernance tools waar de gemeente sterker op stuurt. In de eerste plaats zorgt de gemeente er voor dat de drempel om te participeren heel laag is. Dit doet men door zich te presenteren als een open platform, waar iedereen die een ruimtelijk initiatief heeft zich kan melden. De gemeente heeft intern slechts de randvoorwaarden bepaald waarbinnen het stadslab kan opereren. En stelt binnen het stadslab slechts een aantal eisen waar de initiatieven aan moeten voldoen. Door dit te doen managet men direct de verwachtingen van de stakeholders, over wat men van hen verwacht, maar ook wat men van het Maastricht-LAB kan verwachten.

De gemeente stuurt binnen het Maastricht-LAB ook sterk op collectief en individueel leren. Zo worden er regelmatig bijeenkomsten en activiteiten georganiseerd om het publieke debat over stedelijke vraagstukken een impuls te geven is gebleken. Dit doet het Maastricht-LAB samen met partners binnen en buiten Maastricht. Het doel hiervan is dus enerzijds het geven van een impuls aan het publieke debat over nieuwe stadsontwikkeling en anderzijds het optimaal gebruik maken van de netwerken en ervaring van partijen die er al zijn. Op deze manier leert men binnen deze case gezamenlijk.

Tot slot kan worden opgemerkt dat de gemeente de leerprocessen van de projecten die worden uitgevoerd binnen het Maastricht-LAB al doortrekt naar de gemeentelijke organisatie. Na de afronding van de projecten wordt er gereflecteerd op het gevolgde proces en worden er lessen

getrokken uit de projecten. De nieuwe processen die succesvol blijken te zijn, worden de organisatie binnen gebracht.

Andere bevindingen

Rol gemeente

Tot zover de reflectie op de factoren en de metagovernance tools. Ook in deze case is aan de respondenten gevraagd wat de rol van de gemeente is binnen het stadslab . Uit de analyse is al duidelijk geworden wat deze rol is. De gemeente heeft een hele duidelijke eis gesteld aan de initiatieven en dat is dat de initiatiefnemer verantwoordelijk blijft voor zijn of haar eigen initiatief. De gemeente wordt dus in geen geval trekker van de projecten. De gemeente Maastricht heeft haar eigen rol gedefinieerd als die van verbindend, faciliterend of partner binnen de samenwerking. De nadruk ligt hier dus heel sterk op samenwerking tussen de verschillende stakeholders, met een beperkte rol voor de gemeente. Ondanks dat de gemeente Maastricht gebruikt maakt van de verschillende metagovernance tools, houdt men zich ook vaak afzijdig.

Invloed stadslab op gemeente

Uit de interviews en geanalyseerde documenten is in deze case nog een andere relatie naar voren gekomen. Vooraf werd enkel verondersteld dat gemeenten door middel van de inzet van de metagovernance tools invloed hebben op stadslabs. Binnen deze case blijkt het Maastricht-LAB ook een sterke invloed te hebben op de gemeentelijke organisatie. Dit kan worden toegelicht aan de hand van verschillende citaten:

- *“Het Maastricht-LAB is bedoeld als een buitenboord motor voor vernieuwing, een katalysator van vernieuwing. Aan de ene kant is het een tijdelijk instrument, aan de andere kant is het een plek waar methoden ontwikkeld worden en uitgetoet worden. Dit wordt op meer en meer plekken in de organisatie toegepast.”*
- *“Het eerste deel van het Maastricht-LAB heeft twee jaar geduurd, het tweede deel loopt nog tot volgend jaar. Voor die tijd gaan we ons beraden of we nog een periode verder gaan, of dat we er mee stoppen als katalysator. Dat is lastig, want je wilt aan de ene kant niet dat je permanent de vernieuwing bent van de organisatie. Aan de andere kant blijf je zien dat het Maastricht-LAB nieuwe energieën losmaakt die andere organisaties, publiek noch privaat, weten te raken.”*

Bovenstaande citaten laten zien dat het Maastricht-LAB sterke invloed uitoefent op de werkroutines van de gemeentelijke organisatie van Maastricht. Het Maastricht-LAB wordt zelfs een buitenboord motor van vernieuwing van de gemeentelijke organisatie genoemd.

5.3 Gemeente Nijmegen en Stadslab Nijmegen

De analyse start met de vier factoren die sociale innovatie stimuleren of verhinderen. Na deze analyse worden de drie metagovernance tools geanalyseerd. Tot slot worden er overige waarnemingen gepresenteerd.

5.3.1 Factoren die cocreatie stimuleren of verhinderen

De analyse is per factor uitgevoerd. Onderbouwd is, onder andere door middel van citaten uit de interviews en geanalyseerde documenten, of de factoren in de case als stimulerende of remmende factor voor sociale innovatie kunnen worden gezien.

Compatibiliteit organisatie met cocreatie

Bieden waardevolle rol aan burgers

Burgerparticipatie en cocreatie zijn de gemeente Nijmegen niet vreemd. Het is een thema dat net als bij de gemeenten binnen de andere twee cases hoog op de agenda staat de laatste jaren. Al sinds 2001 is er op ruimtelijk gebied binnen de gemeente beleid dat zich richt op gebruikswaarde en belevingswaarde van de buitenruimte. Een belangrijk kenmerk van dit beleid was dat de gemeente het beheer in samenwerking met burgers voorbereidt. Vooral op wijkniveau hebben burgers aan kunnen geven wat er moet gebeuren in hun woonomgeving.

Sinds 2013 is er nieuw beleid opgesteld dat hierop voortborduurde, maar een stap verder gaat. Dit beleid is nog niet 'klaar', maar wordt steeds verder ingevuld.

“Het is een groeiproces, een zoektocht naar een andere manier van werken en een nieuwe rolverdeling tussen bewoners, ondernemers, uitvoerende partijen en de gemeente.”

Centraal in dit beleid staat het 'geven van ruimte'. Dit slaat dan zowel op bewoners en ondernemers om eigen verantwoordelijkheden te nemen, als op ruimte voor aannemers om gemeentelijke taken deels over te nemen en op ruimte voor het kiezen van onderhoudsniveaus in de stad. In het nieuwe beleid is tevens de ambitie uitgesproken om het aantal initiatieven in de stad te verdubbelen. De gemeente is dus voornemens steeds vaker burgers te gaan betrekken bij het beleidsproces en dat ook eerder in het proces te gaan doen. Dit is echter nog wel een proces dat moet groeien.

Interesses en activiteiten burgers

De gemeente Nijmegen heeft verschillende ingangen voor burgers om hun interesses en initiatieven kenbaar te maken aan de gemeente. De meest laagdrempelige manier is het stappen naar de wijkbeheerders en managers. Dit zijn de ambtenaren die in de wijk actief zijn en een agenda voor de wijk samen met de wijkbewoners maken. De respondenten gaven echter ook aan dat het niet direct nodig is dat de gemeente op de hoogte is van alle initiatieven die spelen in de stad. Zij gaven aan dat niet alle initiatieven begeleid hoeven te worden en dat de gemeente slechts een marginale rol zou moeten spelen, bijvoorbeeld met ondersteuning of subsidie.

Erkennen wederzijdse afhankelijkheden

Door verschillende veranderingen binnen en rondom de gemeentelijke organisatie van Nijmegen is men tot inzicht gekomen dat er wederzijdse afhankelijkheden bestaan tussen de gemeente, haar burgers en maatschappelijke partijen. Dit alles komt mede naar voren in een ambitiesdocument over inspraak, participatie en actief burgerschap van de gemeente Nijmegen.

“De maatschappelijke emancipatie heeft mondige en geëmancipeerde burgers voortgebracht. Zij stellen het overheidsgzag steeds vaker ter discussie. De samenleving voelt zich steeds meer verantwoordelijk voor de eigen omgeving. Door de steeds hogere opleiding van mensen is er een aanzienlijk potentieel in de Nijmeegse samenleving dat nog teveel onbenut wordt gelaten door de overheid. (...) Daarnaast heeft ede economische crisis geleid tot een heroverweging van het gemeentelijk takenpakket.”

Gevoel van eigendom creëren

Behalve het benutten van de kennis van andere partijen, speelt met name het idee binnen de gemeente dat andere partijen hun verantwoordelijkheden moeten nemen. Binnen de gemeente speelt het idee dat bewonersinitiatieven niet simpelweg ‘over het hek’ gegooid moeten worden bij de gemeente, maar dat de initiatiefnemers zelf de verantwoordelijkheid houden over het initiatief en dat de gemeente slechts optreedt om verbindingen te leggen dan wel begeleiding te geven. Hierdoor blijven de initiatiefnemers zelf eigenaar en wordt direct duidelijkheid geschept over de rollen die men heeft.

Conclusie

Wat betreft de comptabiliteit van de organisatie met cocreatie kan geconcludeerd worden dat de gemeente reeds de stap heeft gezet richting cocreatie met andere partijen en burgers een steeds waardevollere rol biedt in het beleidsproces, mede omdat men inziet dat er wederzijdse afhankelijkheden zijn. In deze case kan deze factor dan ook als stimulerend worden bestempeld.

Gedrag en houding ambtenaren ten opzichte van cocreatie

Ondersteunen ambtenaren cocreatie

De mate waarin de ambtenaren binnen de organisatie cocreatie ondersteunen verschilt. Uit de interviews blijkt dat er nog een verschil zit tussen de plannen aan de voorkant en de daadwerkelijke uitvoering van deze plannen. De globale gedachte is er, maar de doorvertaling dient nog verbeterd te worden.

“We zeggen wel op hoofdlijnen dat we anders willen bestemmen of meer ruimte aan het wijkatelier willen geven in Nijmegen, maar als je bij het feitelijk uitvoeren komt, blijkt dat iedereen nog teveel in hun eigen kokertje zit.”

Behalve in de doorvertaling geven de respondenten ook aan dat er nog grote verschillen bestaan tussen de ambtenaren in de organisatie. Zo zijn er ambtenaren die graag meewerken aan nieuwe vormen van participatie en cocreatie, maar zijn er ook ambtenaren binnen de organisatie die nog niet geheel overtuigd zijn en zich zorgen maken over de (nieuwe) valkuilen die dat met zich mee kan brengen. Het gaat dan ook om een cultuuromslag zoals de respondenten dat noemen en dat kan een langere tijd in beslag gaan nemen. Een kanttekening die geplaatst werd door één van de respondenten is dat men op moet passen dat er geen kloof ontstaat tussen een ‘voorhoede’ en een groep ‘achterblijvers’ binnen de ambtelijke organisatie.

Angst voor het verliezen van een stuk controle over het beleidsproces lijkt wat te sterk uitgedrukt. Uit de interviews is gebleken dat het met name de andere manier van werken is waar men mee om moet leren gaan. Waar de plannen vroeger vanuit de gemeente kwamen, is dit nu veel meer een samenspel van de gemeente en de maatschappij.

“Er zal vast wel angst zijn bij een deel van de mensen binnen de organisatie om zaken aan andere partijen over te laten, maar het is wel echt aan het veranderen. Het wordt wel veel meer als normaal gezien om het daar op te halen of daar te laten (de maatschappij). Ik vind het moeilijk om er een cijfer op te plakken hoe bang men is om controle te verliezen.”

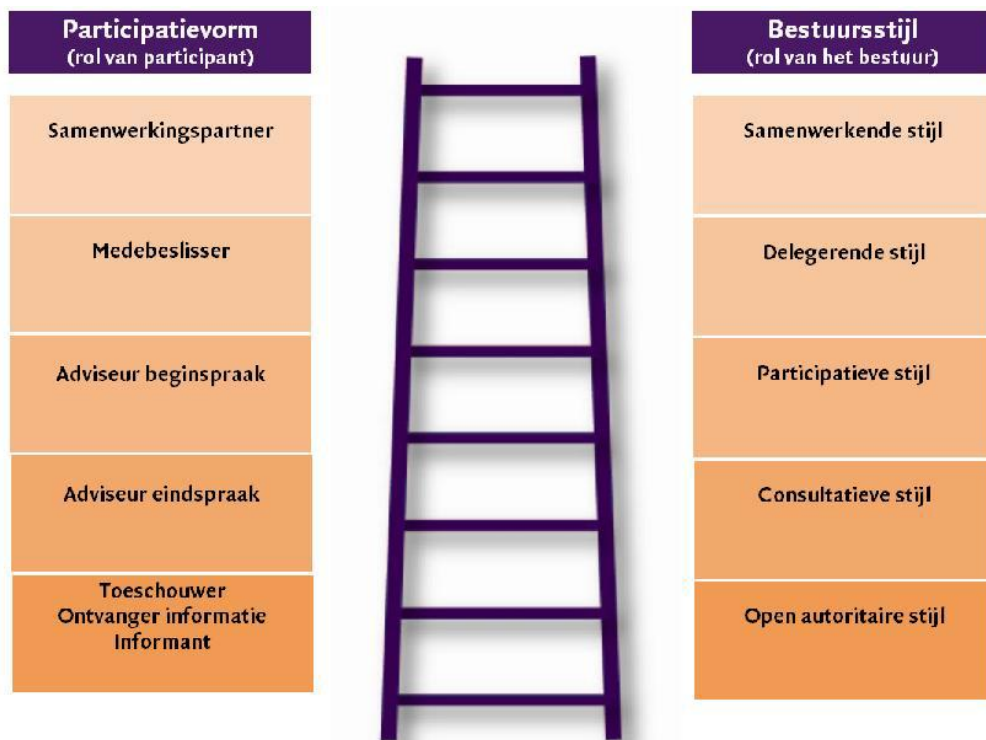
Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat de houding van de ambtenaren binnen de organisatie deels nog een remmede factor is voor sociale innovatie binnen de organisatie. Met name de bereidheid van de ambtenaren om te gaan werken op een andere manier en de verdeeldheid onder de ambtenaren binnen de organisatie is hier debet aan.

Bestuurscultuur

Ondersteunen bestuurders en politici cocreatie

De bestuurders van de gemeente Nijmegen ondersteunen een aanpak die zich meer richt op het samenwerken met burgers en maatschappelijke partijen. De gemeenteraad heeft ook in een ambitiedocument vast laten leggen dat men meer ruimte voor de stad wil. De bestuurders vinden het echter wel lastig om te bepalen in welke mate dit alles moet gebeuren. Het bestuur stelt dat niet gezegd kan worden dat alles moet worden losgelaten of worden vrijgegeven. Om te bepalen in welke mate dit wel of niet gedaan kan worden, hanteert men de participatieladder. Per participatievorm bestaat er een bestuursstijl. De participatieladder is in onderstaand figuur weergegeven.



Figuur 9 | *Participatieladder, gehanteerd door de gemeente Nijmegen*

Het bestuur heeft gesteld dat men aan de colleegetafel steeds de afweging moet gaan maken hoe hoog men op de ladder gaat staan.

“Eigenlijk zegt het bestuur nu dat we altijd bovenaan de ladder moeten gaan staan en per onderwerp moeten kijken hoever we moeten dalen. Vroeger zou je onderaan de ladder staan en zou je misschien is omhoogklimmen, maar dat doe je dan eigenlijk al niet meer als je vanuit dat perspectief begint (..) Als je dit expliciet steeds op deze manier bekijkt, kun je daar een helder verhaal over maken.”

Ruimte voor cocreatie wordt er dan ook zeker geboden door de bestuurders. Men gaat nu uit van cocreatie en doet pas een stap terug als dit in een bepaalde situatie niet gewenst wordt geacht.

Conclusie

Het bestuur heeft de stap gemaakt richting het denken in cocreatie aan de hand van de participatieladder. Waar men eerst uitging van een bestuursstijl die autoritaire neigingen had, gaat men nu meer uit van een samenwerkende bestuursstijl. De bestuurscultuur is dan ook een stimulerende factor van sociale innovatie.

Incentives voor cocreatie

Beschikbare budgetten en middelen

Vanuit de organisatie worden er geen grote bedragen uitgetrokken voor cocreatie. Er is binnen de organisatie wel een budget aanwezig voor initiatieven die uit de wijk komen. Dit zijn echter geen bedragen voor een langdurige ondersteuning van de initiatieven. De rol van de gemeente zit hem dan ook niet in het financiële aspect, maar meer in de begeleiding en het op weg helpen van de initiatieven.

“Wat we dan met name doen is het op weg helpen, een paar dingen verbinden of een paar mensen op pad sturen. Soms in de financiële ondersteuning, maar die is niet heel heftig of heel groot.”

Andere incentives kunnen worden gevonden in de bestuurscultuur die cocreatie ondersteund.

Conclusie

De incentives die worden gegeven voor cocreatie zijn binnen de gemeente Nijmegen gering. Slechts in enkele gevallen is er sprake van financiële ondersteuning. Er wordt slechts ‘ruimte geboden’ aan burgers en marktpartijen en initiatieven worden begeleid en op weg geholpen. Incentives voor cocreatie lijkt een gematigd stimulerende factor te zijn voor sociale innovatie.

Schematische samenvatting

| Factor | Stimulerend/verhinderend |
|------------------------------|--------------------------|
| Compatibiliteit organisatie | + |
| Houding en gedrag ambtenaren | +/- |
| Bestuurscultuur | + |
| Incentives | +/- |

5.3.2 Metagovernance tools

Omdat de gemeente Nijmegen niet sterk betrokken is bij Stadslab Nijmegen, worden de metagovernance tools ook niet direct toegepast op het stadslab. De gemeente ziet zichzelf binnen deze case ook als ingang voor burgerinitiatieven. Deze tools worden met name toepast op de cocreatie processen binnen de eigen organisatie. Omdat dit onderzoek zich focust op de invloed van de gemeente op stadslabs, worden de metagovernance tools in deze case verder niet uitgebreid geanalyseerd, maar worden de bevindingen over de relatie tussen de gemeente en het stadslab in de volgende paragraaf beschreven.

Schematische samenvatting

| Metagovernance tool | Toepassing |
|----------------------|------------|
| Netwerk design | - |
| Netwerk management | - |
| Netwerk participatie | - |

5.3.3 Reflectie bevindingen

Factoren

De gemeente Nijmegen scoort op 2 factoren 'positief' en op twee factoren gematigd positief. Ook deze gemeente staat dus open voor cocreatie. De reden dat de organisatie gematigd positief scoort op de houding en gedrag van de ambtenaren binnen de organisatie, is omdat er verschillen bestaan tussen de ambtenaren over de bereidheid om op een nieuwe manier te gaan werken. Ook op de factor incentives voor cocreatie scoort de gemeente Nijmegen gematigd positief. Dit is de verklaren door het feit dat er binnen de gemeente geen grote geldbedragen aanwezig zijn om initiatieven uit de maatschappij te ondersteunen.

Metagovernance tools

De gemeente Nijmegen zet geen metagovernance tools in om te sturen op het stadslab. De gemeente maakt geen gebruik om het design van het netwerk te bepalen, het netwerk te managen of actief te participeren in het netwerk.

Andere bevindingen

Rol gemeente

De gemeente Nijmegen is heel dun betrokken bij het stadslab. Stadslab Nijmegen ziet echter wel een rol weggelegd voor de gemeente binnen het stadslab:

“Begin dit jaar hebben we bij de burgemeester gepresenteerd. We hebben toen gezegd, financieel is alles heel mooi, maar wat we belangrijker vinden is dat we goede contactpersonen binnen de gemeente hebben. Op het moment dat we dan met vragen zitten of de gemeente nodig hebben, bijvoorbeeld voor vergunningen, dat we die mensen dan aan kunnen spreken. Dat is heel waardevol. Op die manier kunnen we echt de initiatieven verder helpen.”

Het stadslab ziet graag dat de gemeente een rol op zich neemt als partner binnen het stadslab. Om ruimtelijke opgaven aan te pakken zal de gemeente nodig blijven. De rol die de gemeente in het stadslab zou moeten spelen is niet groot, maar het stadslab ziet de gemeente graag deelnemen als partner of in een meer faciliterende rol. Bijvoorbeeld door projecten met vergunningen etc. verder op weg te helpen. Het stadslab zei daarnaast nog het volgende van de rol die de gemeente moet spelen:

“De gemeente moet de controle los durven laten. Zelf denk ik dat de gemeente wel bepaalde condities moet scheppen. Zeker als het gaat om veiligheid. Maar binnen die condities, randvoorwaarden denk ik dat je het best aan burgers kan overlaten. Dat zal in mijn optiek een trial and error proces worden. Op die manier kun je wel met elkaar als je de interactie zoekt, kijken waar het wel en niet goed gaat en waarom en hoe je daar mee om kan gaan.”

De gemeente moet de grotere kaders en condities bepalen waarbinnen gehandeld kan worden, maar moet binnen die kaders los durven laten. Hiermee kan binnen het stadslab worden geëxperimenteerd door een proces van trial and error.

Invloed gemeente op stadslab

Er zijn daarnaast een aantal uitspraken gedaan door de respondenten over de relatie tussen Stadslab Nijmegen en de gemeente Nijmegen. De gemeente Nijmegen zei het volgende over de relatie tussen de gemeente en het stadslab:

“De gemeente is hier heel dun bij betrokken. Het stadslab heeft vooral in het begin contact gezocht. Je weet van elkaar dat het er is en laat elkaar. Het stadslab doet in feite hun eigen ding. Voor ons is het zo dat er in theorie nog 3 van dit soort groepen kunnen opstaan die hun ding doen. Wij zoeken als gemeente niet naar 1 punt waar alles langs komt. Wij zijn zelf al helemaal niet dat punt, jullie (het stadslab) ook niet. Soms zitten mensen met dingen die ze willen doen, maar zullen ze dat niet helemaal zelf willen oppakken. Via jullie kunnen ze ideeën realiteit laten worden. Dat kan de gemeente echter ook. Ze kunnen ook naar

wijkmanagement komen. We zien het dan ook niet als vervanging van elkaar, maar naast elkaar. Meerdere ingangen.”

Stadslab Nijmegen zei hierover:

“Er moet niet weer een schakel bij komen tussen de burger en de overheid. Voor dit moment is het goed dat het stadslab er is. Het meest ideaal zou zijn dat de partijen elkaar vinden en dat het stadslab niet meer is dan het middel waar vraag en aanbod elkaar kunnen opzoeken.”

Invloed stadslab op gemeente

In de eerste plaats zien beide partijen elkaar als los van elkaar opererende organisaties, die prima naast elkaar kunnen bestaan. Uit het laatste citaat blijkt bij de gemeente geen wens te bestaan om te sturen op het stadslab. Toch kan er ook in deze case wat vermeld worden over een eventuele invloed van het stadslab op de gemeente. Het stadslab heeft zelf aangegeven te willen laten zien dat de stedelijke ontwikkeling ook op een andere manier kan en moet georganiseerd worden. Zo wordt het stadslab door de gemeente gezien als een manier om bij te dragen aan het in beweging krijgen van de gemeentelijke organisatie.

“Het stadslab kan laten zien dat het ook anders kan. Van hoe meer kanten er bewijs is dat er mooie dingen uitkomen door op een andere manier te werken, hoe beter dat is. Hoe dat dan precies gaat weet ik ook niet.”

Binnen het stadslab wordt op een andere manier gewerkt dan binnen de gemeentelijke organisatie. In de interviews sprak één van de respondenten over de verkokering binnen de gemeentelijke organisatie. Het stadslab pakt opgaven juist op vanuit verschillende disciplines. Hier zou een rol kunnen liggen voor het stadslab.

“Stel dat wij een opgave zouden hebben als stadslab die op meerdere ambtelijke disciplines zou zitten. Zou je dan bij wijze van spreken dan gewoon een groepje ambtenaren uit die kokers kunnen selecteren en die gezamenlijk aan het proces kunnen laten meepraten om hen deze manier van werken te laten leren kennen? Zo leert men buiten en in elkaars kaders te kijken en leert men op een andere manier werk te faciliteren.”

5.4 Vergelijking cases

Nu alle drie de cases zijn geanalyseerd is het mogelijk om ze naast elkaar te plaatsen en met elkaar te vergelijken. Op deze manier kunnen er overeenkomsten en verschillen worden ontdekt en kunnen er lessen worden getrokken uit de cases. De vergelijkende analyse is uitgevoerd aan de hand van de tabellen uit de verschillende cases.

5.4.1 Factoren die sociale innovatie stimuleren of verhinderen

| Factor | Dordrecht | Maastricht | Nijmegen |
|------------------------------|-----------|------------|----------|
| Compatibiliteit organisatie | +/- | + | + |
| Houding en gedrag ambtenaren | + | +/- | +/- |
| Bestuurscultuur | + | + | + |
| Incentives | - | + | +/- |

Duiding schema

Bovenstaand schema geeft weer in welke mate de drie onderzochte gemeenten voldoen aan de factoren die cocreatie kunnen stimuleren of verhinderen. De eerste indruk is dat alle drie de gemeenten zo goed als positief scoren op de factoren.

De factor compatibiliteit van de organisatie met cocreatie is in alle drie de cases een stimulerende factor voor sociale innovatie. Bij de houding en het gedrag van ambtenaren binnen de organisatie ligt dit iets anders. Hier zijn binnen de cases Maastricht en Nijmegen verschillen binnen de betrokken ambtelijke afdelingen. Er is binnen deze organisaties zowel een deel bereid om op een andere manier te gaan werken, maar er is ook een deel dat hier nog wat meer moeite mee heeft. In alle drie de cases is de bestuurscultuur een stimulerende factor voor sociale innovatie. Binnen alle drie de cases ondersteunen bestuurders cocreatie en hebben ze beleid opgesteld dat dit ondersteund of mogelijk maakt. De aanwezigheid van incentives binnen de organisaties voor cocreatie is van de vier de enige remmende factor. Het feit dat aanwezige incentives een remmende factor is in Dordrecht, een positieve factor in Maastricht en een gematigd positieve factor is in Nijmegen is te verklaren door het verschil in aanwezig geld voor cocreatie binnen de organisaties. In Dordrecht en Nijmegen ontbreekt dit namelijk grotendeels, terwijl er in Maastricht wel geld beschikbaar is gesteld voor cocreatie.

Op basis van de analyse is het mogelijk twee factoren aan te wijzen die als remmend voor cocreatie kunnen worden gezien binnen de onderzochte gemeenten. In de eerste plaats zijn dat de ambtenaren binnen de gemeentelijke organisatie. Er zijn er grote verschillen tussen de ambtenaren. Sommigen staan open voor cocreatie, andere zijn meer afwachtend en stellen zich kritischer op ten opzichte van de gevolgen hiervan. Binnen de cases sprak men van een cultuurverandering die binnen de gemeentelijke organisaties nodig is om cocreatie breed gedragen te krijgen. Doordat ambtenaren al decennia lang gewend zijn op een andere manier te werken, kan het lang duren voordat deze transitie is bereikt.

Een tweede factor die als remmend kan worden bestempeld binnen dit onderzoek zijn aanwezige incentives voor cocreatie binnen de gemeenten. Bij geen enkele gemeente is veel geld aanwezig voor het experimenteren met cocreatie. De prikkels die worden gegeven beperken zich in de meeste gevallen tot bestuurlijke prikkels, zoals het opstellen van beleid dat cocreatie op gang moet brengen binnen de organisatie of het inzetten van werkuren.

Betekenis voor het onderzoek

Wat betekenen deze gegevens nu concreet voor de relatie die gemeenten hebben met hun stadslabs? Alle drie de gemeenten scoren hoog op de vier factoren. Om die reden kan geconcludeerd worden dat alle drie de gemeenten open staan om te gaan co-creëren. Toch kunnen er op basis van deze factoren geen uitspraken worden gedaan over de relatie tussen de gemeente en het stadslab. Zowel de gemeente Dordrecht als de gemeente Maastricht heeft zelf een stadslab opgericht en zijn ook meer betrokken bij het stadslab. De gemeente Nijmegen scoort ook hoog op de factoren, maar heeft geen stadslab opgericht en is ook niet nauw betrokken bij het stadslab.

5.4.2 Metagovernance tools

| Metagovernance tool | Dordrecht | Maastricht | Nijmegen |
|-----------------------------|-----------|------------|----------|
| Netwerk design | - | +/- | - |
| Netwerkmanagement | +/- | + | - |
| Netwerk participatie | + | + | - |

Duiding schema

Bovenstaand schema geeft weer in hoeverre de metagovernance tools worden ingezet door de gemeenten om te sturen op de stadslabs. Er blijken grote verschillen te bestaan tussen de gemeenten.

De tool netwerk design wordt slechts gedeeltelijk door de gemeente Maastricht ingezet in het stadslab. De overige twee gemeenten passen de tool niet toe. Deze verschillen zijn te verklaren op verschillende manieren. In de Dordtse case wordt netwerk design als tool niet door de gemeente ingezet, maar wordt het design van het netwerk door de deelnemende partijen gezamenlijk bepaald. Hetzelfde geldt deels voor de gemeente Maastricht. Deze gemeente stelt wel de grotere kaders waarbinnen het stadslab kan opereren en de doelen van het stadslab, maar bepaalt het design verder ook niet zelfstandig, maar samen met andere partijen. De gemeente Nijmegen past de tool ook niet toe, maar dat is te verklaren door het feit dat de gemeente niet direct betrokken is bij het stadslab. Netwerk management wordt door de gemeenten Dordrecht en Maastricht wel ingezet, maar wederom niet door de gemeente Nijmegen. Met name het stimuleren van individueel en collectief leren speelt een belangrijke rol in de stadslabs en de gemeente Maastricht stuurt hier ook op. De laatste tool die gemeenten in kunnen zetten is netwerk participatie. Deze tool wordt wel ingezet door de gemeenten Dordrecht en Maastricht, maar wederom niet door de gemeente Nijmegen. Zowel de gemeenten Dordrecht als Maastricht nemen zelf actief deel aan de stadslabs, faciliteren deze op één of andere manier en delen de voortgang met het netwerk.

Zeer opvallend zijn de verschillen in inzet van de metagovernance tools door de gemeente Maastricht en de gemeente Nijmegen. De gemeente Maastricht zet alle drie de tools in om het stadslab te sturen, terwijl de gemeente Nijmegen geen van de drie tools in zet. Hoe zijn deze verschillen te verklaren?

Een eerste verklaring kan gevonden worden in het feit dat het Maastricht-LAB is opgezet door de gemeente Maastricht zelf, terwijl Stadslab Nijmegen los van de gemeente Nijmegen is opgericht door een groep ondernemers. Deze verklaring wordt ondersteund door de Dordtse case. Ook het stadslab in Dordrecht is immers opgezet door de gemeente en de gemeente zet hier twee van de drie tools in om te sturen op het stadslab. Een tweede verklaring is het verschil in benadering van de stadslabs tussen de gemeenten. Het Maastricht-LAB is door de gemeente opgericht met een duidelijk doel voor de gemeentelijke organisatie zelf. Het is opgericht als tijdelijke experimenteerruimte en katalysator van de organisatie waarin op kleine schaal gezocht wordt naar oplossingen voor ruimtelijke opgaven. Stadslab Nijmegen is opgericht om de kloof tussen overheid en burger te verkleinen en dient niet direct voor het veranderen van de gemeentelijke organisatie. In de ogen van de gemeente Nijmegen kunnen beide organisaties daarom prima naast elkaar functioneren en hoeven ze niet veel met elkaar te maken hebben.

Specifiek sturen

Op basis van de analyse zijn er een aantal onderdelen van de metagovernance tools te benoemen waarop de gemeente Maastricht en Stadslab Nijmegen heel specifiek sturen en die het succes en het effect van een stadslab kunnen bepalen.

In de eerste plaats bepalen de gemeente Maastricht en de gemeente Nijmegen de grotere randvoorwaarden waarbinnen het stadslab en de projecten die binnen het stadslab worden uitgevoerd zich moeten begeven. In het geval van Nijmegen is er beleid opgesteld dat stelt dat er ruimte voor initiatieven vanuit de stad moet komen. Het ontstaan van het stadslab is hiervan een gevolg, omdat de oprichters nog een kloof ervaren tussen de initiatieven enerzijds en de gemeente anderzijds. Daarnaast stellen de stadslabs voorwaarden op waaraan de initiatieven moeten voldoen en zijn ze duidelijk over de rol die het stadslab en de gemeente kunnen spelen bij de begeleiding van de initiatieven. Dit is een stuk verwachtingsmanagement richting de stakeholders.

In de tweede plaats wordt binnen de stadslabs heel erg gestuurd op leren. Leren loopt als een rode draad door alle drie de cases heen. Stadslabs staan voor 'leren', 'experimenteren' en 'aanjager van vernieuwing'. In Dordrecht is het stadslab opgericht om te experimenteren met nieuwe samenwerkingen en meer te leren over de nieuwe rollen die partijen aan moeten gaan nemen in het beleidsproces. In deze case wordt er echter nog niet gestuurd op leren. In de case van het Maastricht-LAB was wel heel duidelijk te zien dat de gemeente stuurt op leren. Zo worden er bijeenkomsten, workshops en activiteiten georganiseerd, om kennis met de stakeholders en de buitenwereld te delen en om van elkaar te leren. Daarnaast worden er reflecties geschreven over afgeronde projecten, met daarin de beoordeling van de gevolgde trajecten. In het geval van Stadslab Nijmegen is het niet de gemeente die stuurt op leren, maar is het Stadslab Nijmegen zelf die wil laten zien dat de ontwikkeling van de buitenruimte ook op een andere manier kan.

Hiermee samenhangend kan gesteld worden dat de gemeente Maastricht al heel sterk stuurt op het institutionaliseren van de leerprocessen die getrokken worden uit het stadslab. Het eerder aangehaalde document dat wordt opgesteld als de projecten zijn afgerond is hier een voorbeeld van.

Als de processen waarmee geëxperimenteerd is blijken te werken, worden ze de gemeentelijke organisatie ingebracht. De gemeenten Dordrecht en Nijmegen zijn nog niet op dit punt aanbeland.

Betekenis voor het onderzoek

Het onderzoek richt zich op de relaties die de gemeenten hebben met hun stadslabs en op de factoren die hierop van invloed zijn. Wat te zien is, is dat de gemeenten Maastricht en Dordrecht een min of meer gelijke relatie hebben met hun stadslabs. Beide gemeenten hebben deze zelf opgericht en sturen hier ook op, echter wel door de inzet van verschillende metagovernance tools. De gemeente Nijmegen zet geen van de tools in om te sturen op het stadslab en is ook niet nauw betrokken bij het stadslab.

Het feit dat de gemeenten Dordrecht en Maastricht nauw zijn betrokken bij het stadslab en wel gebruik maken van de metagovernance tools en de gemeente Nijmegen niet nauw is betrokken en geen gebruik maakt van de metagovernance tools om te sturen op het stadslab kan worden gezien als een factor die van invloed is op de relatie die gemeenten hebben met hun stadslab.

5.4.3 Relatie tussen factoren en metagovernance tools

Naast het apart vergelijken van de factoren die sociale innovatie stimuleren of verhinderen en de metagovernance tools, kan ook worden onderzocht of er een relatie bestaat tussen deze twee.

Uit de analyse is geen verband naar voren gekomen tussen de factoren die cocreatie stimuleren of verhinderen en de inzet van metagovernance tools door gemeenten. Naar voren is gekomen dat de gemeente Nijmegen heel hoog scoort op de openheid van de organisatie voor cocreatie, maar dat de gemeente geen gebruik maakt van de metagovernance tools om te sturen op het stadslab. De gemeente Maastricht scoort daarnaast ook heel hoog op de factoren en die gemeente maakt juist wel veel gebruik van de metagovernance tools.

5.4.4 Andere bevindingen

Behalve de theoretisch veronderstelde verbanden zijn er tijdens de analyse nog bevindingen gedaan over de rol die de gemeente in een stadslab zou moeten spelen en over de invloed die stadslabs hebben op de gemeentelijke organisatie.

Rol gemeente in stadslab

In alle drie de cases hebben respondenten uitspraken gedaan over de rol die de gemeente in een stadslab zou moeten spelen. In de Dordtse case hebben de partijen aangegeven van de gemeente een rol te verwachten die meer op de achtergrond ligt. De gemeente zou 'de kat uit de boom moeten kijken', 'gezamenlijk met andere partijen moeten operen', 'faciliterend moeten zijn' en 'slechts het grotere speelveld moeten bepalen'. Op deze manier wordt voorkomen dat de gemeente in een oude rol vervalt.

Ook in de Maastrichtse case zijn deze bevindingen gedaan. De rol die de gemeente en het Maastricht-LAB pakken is vooraf vastgelegd. Dit is de rol van partner, van verbinder of een meer faciliterende rol. De gemeente benadrukt dat het geen trekker is van de initiatieven die worden ingediend. Één van de eisen waaraan de projecten moeten voldoen is dan ook dat de initiatiefnemer de eindverantwoordelijkheid moet kunnen blijven dragen gedurende de uitvoering van het project.

De Nijmeegse case heeft laten zien dat de gemeente Nijmegen niet sterk betrokken is bij Stadslab Nijmegen. Het stadslab opereert hier los van de gemeente en dat gaat prima. Het stadslab begeleidt projecten zelf, maar heeft hier toch af en toe de hulp van de gemeente bij nodig. Het stadslab heeft daarom aangegeven graag een aantal goede contactpersonen binnen de gemeente te willen hebben. Op die manier acht het stadslab zich in staat initiatieven echt verder te kunnen helpen. De gemeente zou dan vooral als partner op moeten treden door bijvoorbeeld het verlenen van vergunningen. Daarnaast is het handig als de gemeente informatie deelt met het stadslab die van belang is om projecten te kunnen begeleiden.

De bevindingen uit de drie cases komen in grote mate overeen. Allen laten zien dat de gemeente geen grote rol speelt en niet de trekker moet zijn van de projecten die worden uitgevoerd in het stadslab. De rol die de gemeente speelt beperkt zich tot het verbinden van partijen, het faciliteren van de initiatieven of het optreden als partner. De cases laten zien dat gemeenten niet meer alles moeten willen sturen en zich zoveel mogelijk afzijdig moeten houden. De gemeenten moeten zaken los durven laten en de ruimte geven aan burgers en andere partijen uit de samenleving daar waar het mogelijk is.

Invloed stadslabs op gemeenten

Naast de rol van de gemeente in het stadslab, zijn er nog bevindingen gedaan over de invloed van de stadslabs op de gemeentelijke organisaties. In alle drie de cases is naar voren gekomen dat gemeenten niet alleen kunnen sturen op stadslabs, maar dat stadslabs ook hun weerslag hebben op de gemeentelijke organisaties.

In Dordrecht komt dit onder andere tot uiting in een gezamenlijk door de deelnemende partijen opgesteld document. Het project dat binnen het stadslab wordt uitgevoerd wordt daarin gezien als een experiment om met burgerinitiatieven en een open samenwerking met andere partijen om te leren gaan. De lessen die hieruit worden getrokken over de rol die de gemeente moet spelen en de competenties die dit vraagt van de gemeente, kunnen gaan dienen als nieuwe leidraad binnen toekomstige beleidsprocessen.

In de Maastrichtse case komt deze bevinding ook heel sterk naar voren. In deze case functioneert het Maastricht-LAB als instrument om nieuwe werkprocessen en methoden te ontwikkelen voor de gemeentelijke organisatie. Een alleszeggend citaat hierover is de volgende:

“Het Maastricht-LAB is bedoeld als een buitenboord motor voor vernieuwing, een katalysator van vernieuwing. Aan de ene kant is het een tijdelijk instrument, aan de andere kant is het een plek waar methoden ontwikkeld worden en uitgeprobeerd worden. Dit wordt op meer en meer plekken in de organisatie toegepast.”

In de Nijmeegse case komt dit punt een stuk minder sterk naar voren, maar wordt het stadslab wel gezien als een manier om veranderingen binnen de gemeente op gang te krijgen:

“Het stadslab kan laten zien dat het ook anders kan. Van hoe meer kanten er bewijs is dat er mooie dingen uitkomen door op een andere manier te werken, hoe beter dat is.”

In alle drie de cases worden stadslabs dus omschreven als een katalysator van vernieuwing van de gemeentelijke organisatie. Bovenstaande citaten en bevindingen laten zien dat de stadslabs daarbij

als instrument worden gezien om veranderingen in de gemeentelijke organisaties teweeg te brengen, zoals het invoeren van nieuwe rollen en nieuwe werkmethoden.

6. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk wordt de afsluitende conclusie van het onderzoek gegeven. Allereerst worden de deelvragen beantwoord, gevolgd door de beantwoording van de hoofdvraag (6.1). Vervolgens worden er op basis van de bevindingen in dit onderzoek een aantal aanbevelingen gedaan aan de gemeente Dordrecht (6.2). Dit wordt gevolgd door een beschrijving van de wetenschappelijke implicaties van het onderzoek (6.3). Tot slot wordt nog ingegaan op een aantal beperkingen van het onderzoek (6.4) en wordt een tweetal suggesties gedaan voor vervolgonderzoek (6.5).

6.1 Beantwoording deelvragen en hoofdvraag

Hier worden nu eerst de vijf deelvragen die zijn opgesteld voorafgaande aan het onderzoek beantwoord. De antwoorden van de deelvragen leiden met elkaar tot het antwoord op de hoofdvraag van het onderzoek.

6.1.1 Deelvraag 1

De eerste deelvraag van het onderzoek luidt: *‘Wat zijn binnen sociale innovatie literatuur factoren die cocreatie en coproductie stimuleren of verhinderen?’*

Op basis van de literatuur zijn er 8 factoren te benoemen die cocreatie kunnen stimuleren of verhinderen. Deze 8 factoren zijn onder te verdelen in 4 factoren aan de organisatiezijde van de cocreatie en 4 factoren aan de burgerzijde van de cocreatie (Voorberg, Bekkers & Tummers, 2013).

De vier factoren aan de organisatiezijde van cocreatie zijn de compatibiliteit van de organisatie met cocreatie, de houding en het gedrag van ambtenaren binnen de organisatie, de bestuurscultuur binnen de organisatie en de aanwezige incentives voor cocreatie binnen een organisatie. De factoren aan de burgerzijde zijn persoonlijke karakteristieken van burgers, een gevoel van eigendom van projecten bij burgers, sociaal kapitaal en vertrouwen.

Omdat de focus van het onderzoek ligt op gemeentelijke organisaties en de relatie van deze organisaties met hun stadslabs, is er voor gekozen om enkel de factoren die spelen aan de organisatiezijde van de cocreatie te analyseren. Daarnaast is deze keuze vanwege pragmatische redenen gemaakt (voor toelichting zie theoretisch kader).

6.1.2 Deelvraag 2

De tweede deelvraag van het onderzoek luidt: *‘Wat vertelt de literatuur over governance strategieën met betrekking tot cocreatie?’*

Governance richt zich op de vraag ‘hoe regelen we wat we bedacht hebben’. Het begrip wordt tegenwoordig gezien als een vervanging van het hiërarchische model van controle en het verwijst naar een groeiende vermenging van wederzijdse afhankelijkheid tussen publieke en private partijen binnen een beleidsproces (Hajer et al., 2004; Van Buuren et al., 2013).

Metagovernance kan worden gezien als de governance van governance (Sorensen & Torfing, 2009) . In de literatuur wordt gesteld dat binnen publieke organisaties de wens bestaat om controle uit te kunnen oefenen op governance netwerken. Op basis van metagovernance literatuur kunnen er een

viertal tools worden opgesteld die gemeenten in kunnen zetten om te sturen op governance netwerken (Sorensen & Torfing, 2009).

De eerste tool is netwerk design. Door deze tool in te zetten kan invloed worden uitgeoefend op het bereik, het karakter, de compositie en de institutionele procedures binnen netwerken. De tweede tool die ter beschikking staat aan publieke organisaties is netwerk framing. Door middel van het inzetten van deze tool kunnen organisaties de politieke doelstellingen, fiscale condities, wettelijke basis en de verhaallijn van de netwerken bepalen. Door de tool netwerk management in te zetten kunnen spanningen binnen het netwerk worden weggenomen, kunnen problemen worden opgelost en kan de macht over actoren worden verdeeld. De vierde tool die kan worden ingezet is netwerk participatie. Door middel van deze tool kan men beleidsagenda's en de opties die het netwerk heeft beïnvloeden.

Op basis van vooronderzoek is er voor gekozen de tool netwerk framing niet te analyseren in dit onderzoek. Alleen de tools netwerk design, netwerk management en netwerk participatie zijn geanalyseerd (voor toelichting zie theoretisch kader).

6.1.3 Deelvraag 3

De derde deelvraag van het onderzoek luidt: *'Op welke wijze stuurt de gemeente Dordrecht op dit moment op het stadslab?'*

Op basis van de analyse kunnen er uitspraken worden gedaan over de inzet van de metagovernance tools door de gemeente Dordrecht. De gemeente Dordrecht hanteert de metagovernance tools in verschillende mate.

Netwerk design wordt door de gemeente individueel niet ingezet als tool om te sturen op het stadslab. De inzet van deze tool vindt in deze case gezamenlijk plaats door de vier deelnemende partijen. De gemeente heeft de doelen niet zelfstandig bepaald, maar de doelen zijn in overleg tussen de partijen gezamenlijk opgesteld. Hetzelfde geldt voor de procedures voor samenwerking en onderhandeling. Deze zijn niet vooraf opgesteld, maar zullen juist een uitkomst zijn van het stadslab en zullen door de partijen samen worden opgesteld in het verloop van de samenwerking binnen het stadslab.

De tool netwerk management wordt slechts gedeeltelijk ingezet door de gemeente Dordrecht. Alle partijen hebben hun eigen rol en verantwoordelijkheid gekregen binnen het stadslab zo is gebleken. De gemeente Dordrecht heeft deze rollen echter niet bepaald, maar dit is wederom in overleg met de partijen gebeurd. Verder heeft de gemeente collectief en individueel leren binnen het stadslab nog niet gestimuleerd. Het wegnemen van participatie drempels is ook nog niet gedaan door de gemeente. Dit kan beide verklaard worden door de beginnende fase waarin het project zich nog begeeft.

De tool netwerk participatie wordt wel ingezet door de gemeente Dordrecht. De gemeente faciliteert de samenwerking tussen de netwerk actoren door het beschikbaar stellen van ambtelijke capaciteit en bezittingen. De gemeente Dordrecht is daarnaast natuurlijk één van de stakeholders die samenwerken binnen het project. Het stadslab wordt echter niet financieel ondersteund door de gemeente. De financiële ondersteuning wordt gedaan door het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie in de vorm van een subsidie. Verder deelt de gemeente behaalde winsten met het netwerk.

6.1.4 Deelvraag 4

De vierde deelvraag van het onderzoek luidt: *'Op welke wijze sturen andere gemeenten op stadslabs?'*

De analyse heeft inzicht verschaft in de manieren van sturen van de gemeente Maastricht op het Maastricht-LAB en de gemeente Nijmegen op Stadslab Nijmegen.

De gemeente Maastricht is in de eerste plaats de oprichter van het Maastricht-LAB, is sterk betrokken bij het Maastricht-LAB en hanteert alle drie de metagovernance tools om te sturen op het stadslab. Netwerk design wordt deels toegepast door de gemeente. De gemeente heeft zelf de grotere doelen van het stadslab opgesteld. Deelnemers worden echter niet bewust gekozen. Iedereen die bij kan dragen aan deze doelen is welkom om te participeren en om initiatieven in te dienen. De gemeente heeft daarnaast beleid opgesteld dat institutionele ruimte biedt voor cocreatie en er zijn policy entrepreneurs die als aanjager dienen voor sociale innovatie binnen het stadslab, maar ook binnen de gemeentelijke organisatie zelf.

De gemeente managet het netwerk daarnaast ook. Deelnemende stakeholders krijgen grote verantwoordelijkheden en blijven verantwoordelijk voor hun eigen project. De gemeente neemt de participatiedrempels daarnaast weg door zich open te stellen voor iedereen. Het sturen van een mail is voldoende om een initiatief kenbaar te maken. Het hoofddoel is collectief en individueel leren. Hier stuurt de gemeente ook sterk op.

Netwerk participatie wordt ook ingezet door de gemeente Maastricht. De gemeente faciliteert de samenwerking, deelt de winsten met het netwerk en institutionaliseert de processen en methoden die voortkomen uit het Maastricht-LAB.

In de Nijmeegse case is het stadslab los van de gemeente ontstaan. De gemeente Nijmegen maakt op geen enkele manier gebruik van de metagovernance tools om te sturen op het stadslab en ziet het stadslab als een zelfstandig functionerende organisatie. Hierdoor bestaat de wens ook niet om te sturen op deze organisatie. De gemeente is slechts heel dun betrokken bij het stadslab, door bij projecten op te treden als partner of door middel van het delen van informatie.

6.1.5 Deelvraag 5

De vijfde en laatste deelvraag van het onderzoek luidt: *'Op welke wijze kunnen de resultaten van de case vergelijking leiden tot het vormgeven van de relatie tussen de gemeente Dordrecht en Stadslab Water in de Dordtse ruimte?'*

Factoren

In de case vergelijking is naar voren gekomen dat alle drie de gemeenten goed scoren op de factoren die cocreatie stimuleren. Op basis van de factoren kan echter niets worden gezegd over de relatie die gemeenten hebben met hun stadslabs. Alle drie de gemeenten scoren hoog op de factoren, maar slechts in twee van de drie cases hebben de gemeenten besloten een stadslab op te richten.

Metagovernance tools

Daarnaast is er inzicht verschaft in de inzet van metagovernance tools om te sturen op stadslabs. Alle drie de cases laten een verschillende inzet zien, maar toch kan er een patroon worden ontdekt tussen de inzet van metagovernance tools en de betrokkenheid van de gemeente bij het stadslab. De

gemeente Dordrecht en de gemeente Maastricht zijn nauw betrokken bij hun stadslabs en zetten verschillende tools in om te sturen op het netwerk. De gemeente Nijmegen is juist heel dun betrokken bij het stadslab en zet geen metagovernance tools in om te sturen op het stadslab. Op basis hiervan kan het patroon worden herkend dat naarmate een gemeente meer betrokken is bij het stadslab, deze ook meer tools inzet om op het stadslab te sturen.

Er kan nog meer verteld worden over de metagovernance tools. In de vergelijkende analyse is aangetoond dat er op drie onderdelen van de metagovernance tools heel sterk gestuurd wordt of gewenst wordt te sturen in de toekomst. Dit zijn factoren die het succes van een stadslab voor een gemeente kunnen bepalen. In de eerste plaats bepalen de gemeenten Maastricht en Nijmegen de grotere randvoorwaarden waarbinnen het stadslab en de projecten die binnen het stadslab worden uitgevoerd en stellen de stadslabs voorwaarden op waaraan de initiatieven moeten voldoen en zijn ze duidelijk over de rol die het stadslab en de gemeente kunnen spelen bij de begeleiding van de initiatieven. Dit is een stuk verwachtingsmanagement richting de stakeholders.

In de tweede plaats wordt binnen de stadslabs heel erg gestuurd op leren. Leren loopt als een rode draad door alle drie de cases heen. Stadslabs staan voor 'leren', 'experimenteren' en 'aanjager van vernieuwing'. Zo worden er bijeenkomsten, workshops en activiteiten georganiseerd om kennis met de stakeholders en de buitenwereld te delen en om van elkaar te leren. Daarnaast worden er reflecties geschreven over afgeronde projecten, met daarin de beoordeling van de gevolgde trajecten. In het geval van Stadslab Nijmegen is het niet de gemeente die stuurt op leren, maar is het Stadslab Nijmegen zelf die wil laten zien dat de ontwikkeling van de buitenruimte ook op een andere manier kan.

Hiermee samenhangend kan gesteld worden dat de gemeente Maastricht al heel sterk stuurt op het institutionaliseren van de leerprocessen die getrokken worden uit het stadslab. Het eerder aangehaalde document dat wordt opgesteld als de projecten zijn afgerond is hier een voorbeeld van. Als de processen waarmee geëxperimenteerd is blijken te werken, worden ze de gemeentelijke organisatie ingebracht. De gemeenten Dordrecht en Nijmegen zijn nog niet op dit punt aanbeland.

Rol gemeente

De bevindingen over de rol die een gemeente in het stadslab moet spelen uit de drie cases komen in grote mate overeen. Allen laten zien dat de gemeente geen grote rol speelt en niet de trekker moet zijn van de projecten die worden uitgevoerd in het stadslab. De rol die de gemeente speelt beperkt zich tot het verbinden van partijen, het faciliteren van de initiatieven of het optreden als partner. De cases laten zien dat gemeenten niet meer alles moeten willen sturen en zich zoveel mogelijk afzijdig moeten houden. De gemeenten moeten zaken los durven laten en de ruimte geven aan burgers en andere partijen uit de samenleving daar waar het mogelijk is.

Invloed stadslabs op gemeenten

Op basis van de theorie werd vooraf verondersteld dat de relatie tussen de gemeente en het stadslab eenzijdig is, doordat de gemeente de beschikking zou hebben over verschillende metagovernance tools om te kunnen sturen op de stadslabs. De analyse heeft aangetoond dat er echter sprake is van een wederkerige relatie tussen de gemeenten en stadslabs. Zoals werd verondersteld passen gemeenten metagovernance tools toe om te sturen op het stadslab, maar minstens zo belangrijk lijkt de invloed van de stadslabs op de gemeente te zijn.

6.1.6 Hoofdvraag

Nu de deelvragen zijn beantwoord kan de hoofdvraag van het onderzoek worden beantwoord. De hoofdvraag van het onderzoek luidt: *‘Wat kenmerkt de relatie tussen de gemeente Dordrecht, Maastricht en Nijmegen en hun stadslabs, welke factoren zijn daarop van invloed en wat kan hiervan worden geleerd om tot een vitale relatie tussen de gemeente Dordrecht en Stadslab Water in de Dordtse ruimte te komen?’*

De relatie tussen de gemeente Dordrecht en het stadslab is sterk. De gemeente heeft het stadslab zelf opgezet en neemt actief deel aan het project dat wordt uitgevoerd binnen het stadslab. De relatie tussen de gemeente Maastricht en het Maastricht-LAB is ook sterk. Ook in deze case heeft de gemeente het stadslab opgezet. De relatie tussen de gemeente Nijmegen en Stadslab Nijmegen is tot slot heel dun. In deze case is het stadslab los ontstaan van de gemeente. Ondanks dat de ene gemeente sterker bij het stadslab is betrokken dan de andere gemeente, is naar voren gekomen dat de gemeenten binnen het stadslab en binnen de projecten die worden uitgevoerd in het stadslab slechts een beperkte rol moeten spelen en ruimte moeten geven aan de andere stakeholders.

Uit de analyse is naar voren gekomen dat de factoren die cocreatie kunnen stimuleren of verhinderen niet van invloed zijn op de relatie die een gemeente heeft met een stadslab en dat die factoren niet van invloed zijn op het besluit om een stadslab op te zetten of niet.

Er is wel een verband aangetroffen tussen de betrokkenheid van de gemeente bij een stadslab en de inzet van metagovernance tools om te sturen op het stadslab. Naarmate een gemeente meer betrokken is bij het stadslab, worden er ook meer tools ingezet om te sturen op het stadslab.

Zoomt men wat dieper in op de metagovernance tools, dan zijn er drie specifieke factoren aan te wijzen waaraan het succes van een stadslab kan worden gekoppeld en waarop gemeenten ook kunnen sturen. In de eerste plaats is naar voren gekomen dat gemeenten de grotere kaders bepalen waarbinnen stadslabs en bewoners kunnen opereren. Daarnaast worden er zowel in het Maastricht-LAB als binnen Stadslab Nijmegen eisen gesteld aan de initiatieven en wordt duidelijkheid geschept over de rol die de gemeente en of het stadslab speelt bij het verder helpen van de initiatieven. Dit is een stuk verwachtingsmanagement. Verder zijn de kernkretten van een stadslab leren, experimenteren en vernieuwen. Het doel van Stadslab Water in de Dordtse ruimte is leren. Hier wordt echter nog niet op gestuurd. In de analyse is laten zien dat er in de andere cases wel gestuurd wordt op leren. Met name in het Maastricht-LAB gebeurt dit sterk en succesvol. Tot slot wordt ook het institutionaliseren van processen als zeer belangrijk gezien. In alle drie de cases is het de bedoeling dat de leerprocessen worden vastgelegd en de gemeentelijke organisatie in worden gebracht. In het Maastricht-LAB gebeurt dit door te reflecteren op de afgeronde projecten en de leerprocessen per project te beschrijven.

Hierop aansluitend kan tot slot de bevinding worden vermeld dat gemeenten dus niet enkel invloed uitoefenen op de stadslab door middel van de inzet van metagovernance tools, maar dat de stadslabs ook invloed uitoefenen op de werkprocessen van de gemeentelijke organisatie.

6.2 Aanbevelingen

Nu de analyse is uitgevoerd en de hoofdvraag van het onderzoek is beantwoord is het mogelijk om aanbevelingen op te stellen op basis van de lessen die getrokken kunnen worden uit het onderzoek. Deze aanbevelingen richten zich op de relatie van de gemeente Dordrecht met Stadslab Water in de Dordtse ruimte.

Aanbeveling over de rol van de gemeente in het stadslab

Uit het onderzoek is gebleken dat de gemeenten Maastricht en Nijmegen slechts een beperkte rol spelen in de projecten die binnen hun stadslabs worden uitgevoerd. Voor de gemeente Dordrecht betekent dit dat men moet leren 'op haar handen te zitten' in Stadslab Water in de Dordtse Ruimte. Het is van belang dat de gemeente inziet dat de partijen in het stadslab gelijk zijn aan elkaar en dat de nadruk echt moet liggen op het samen oppakken van de vraagstukken. Op basis hiervan kunnen er drie rollen worden voorgeschreven die, al dan niet in combinatie met elkaar, aangenomen moeten worden binnen het stadslab.

1. De rol die de gemeente speelt zou zich in de eerste plaats moeten beperken tot die van *gelijkwaardige partner* binnen de samenwerking. De gemeente hoeft slechts haar taak uit te voeren die vooraf is afgesproken met de deelnemende stakeholders.
2. Naast de rol van partner kan men de samenwerking in de tweede plaats *faciliteren*. Faciliteren gaat verder dan het enkel financieel ondersteunen van de projecten die binnen het stadslab worden uitgevoerd. Uit de analyse is gebleken dat geld ontbreekt bij de gemeente Dordrecht. Dit is echter ook het geval in de andere twee cases, waar de projecten ook niet financieel worden ondersteund door de gemeente. Men kan de faciliterende rol in de eerste plaats op zich nemen door kennis en informatie waarover de gemeente reeds beschikt beschikbaar te stellen aan de partijen binnen het stadslab. In de tweede plaats kan de gemeente diensten leveren, zoals het verlenen van vergunningen. Daarnaast kan men de samenwerking faciliteren door ambtenaren beschikbaar te stellen aan de projecten die binnen het stadslab worden uitgevoerd. Tot slot kan men de samenwerking faciliteren door bezittingen, zoals vergaderruimten etc., beschikbaar te stellen aan het stadslab.
3. De derde rol die de gemeente aan kan nemen in het stadslab is die van *verbinder*. Deze rol kan op twee verschillende manieren worden ingevuld. In de eerste plaats kan de gemeente projecten binnen het stadslab verder helpen door de juiste ambtenaren van de juiste afdelingen te verbinden aan de projecten. Op deze manier kan er, al dan niet over beleidssectoren heen, effectief worden samengewerkt met de betrokken partijen rondom de projecten binnen het stadslab. In de tweede plaats kan men de initiatiefnemers van de projecten binnen het stadslab verbinden met andere partijen die zich binnen het netwerk van de gemeente bevinden. Op deze manier kan men partijen met elkaar in contact brengen die anders niet snel met elkaar in aanraking zouden komen. Dit kan initiatieven verder helpen.

Behalve de aanbevelingen over de rol die de gemeente wel aan zou moeten nemen, kan er ook een grote valkuil worden benoemd waar de gemeente Dordrecht voor moet uitkijken.

Verreweg de grootste valkuil is dat men trekker wordt van de projecten die in het stadslab worden uitgevoerd. De gemeente loopt op die manier het risico in een oud ritme te vervallen van een meer top-down uitvoering, terwijl men daar juist vanaf wil. Wat men ziet in de andere cases is dat er

vooraf duidelijk verwachtingen worden gemanaged. Door vooraf al de eis te stellen aan projecten dat de initiatiefnemer verantwoordelijk blijft voor het project en door duidelijk te zijn over de rol die de gemeente eventueel zou kunnen vervullen, zullen de partners geen te hoge verwachtingen van de gemeente krijgen en kunnen teleurstellingen worden voorkomen.

Aanbevelingen voor een succesvol stadslab

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de gemeente invloed kan uitoefenen op het stadslab, maar dat de stadslabs op hun beurt ook invloed hebben op de gemeentelijke organisatie. Om het effect zo optimaal mogelijk te kunnen maken voor de gemeente Dordrecht, kunnen er op basis van de onderzochte cases een aantal aanbevelingen worden gedaan over hoe de gemeente bij kan dragen aan een succesvol stadslab.

De eerste aanbeveling is dat de gemeente moet zorgen voor de grotere kaders en de randvoorwaarden moet creëren waarbinnen het stadslab en de projecten binnen het stadslab moeten opereren. De gemeente kan op die manier in grote lijnen de richting bepalen, maar binnen deze grote kaders is er ruimte voor het stadslab om een bijdrage te leveren aan de verdere invulling van beleid door middel van cocreatie. Verder kan de gemeente binnen de stadslabs dus voorwaarden opstellen waaraan de initiatieven moeten voldoen. Zo kan duidelijkheid worden geschept over de eisen en verwachtingen.

Uit alle drie de cases is duidelijk geworden dat de stadslabs zijn opgericht als een soort experimenteerruimte om nieuwe methoden en procedures te ontwikkelen en een nieuwe manier van denken en doen op gang te brengen bij alle betrokken stakeholders. Leren staat hier keer op keer centraal en blijkt uit dit onderzoek een succesfactor te zijn waar op gestuurd kan worden. Om het succes van het project Stadslab Water in de Dordtse Ruimte te vergroten, is het verstandig te sturen op collectief en individueel leren. Sturen op collectief leren richt zich op de samenwerking binnen het project. Men kan dit bijvoorbeeld doen door bijeenkomsten te organiseren met betrokken stakeholders, het gesprek aan te gaan met de andere actoren over wat zij leren, maar ook door resultaten van de samenwerking te delen met de buitenwereld door middel van het publiceren van een reflectiedocument. Zo kan iedereen leren van het project. Individueel leren kan worden gestimuleerd door intern terug te koppelen over hoe de rol is opgepakt door de gemeente en of de juiste verantwoordelijkheden zijn genomen.

De laatste aanbeveling op dit gebied is reflecteren op de projecten die worden uitgevoerd in het stadslab. Omdat het stadslab dient als experimenteerruimte, moet men voorkomen dat men dezelfde fouten blijft maken. Wat in de andere stadslabs te zien is, is dat er aan het eind van de projecten wordt geëvalueerd en gereflecteerd in een overzichtelijke document. Op deze manier komt men er achter wat wel en niet werkt. Blijken er succesvolle methoden te zijn ontwikkeld, dan kunnen deze vervolgens worden geïnstitutionaliseerd. Blijken er methoden niet te werken, dan weet men dat deze niet nogmaals geprobeerd hoeven te worden in het stadslab.

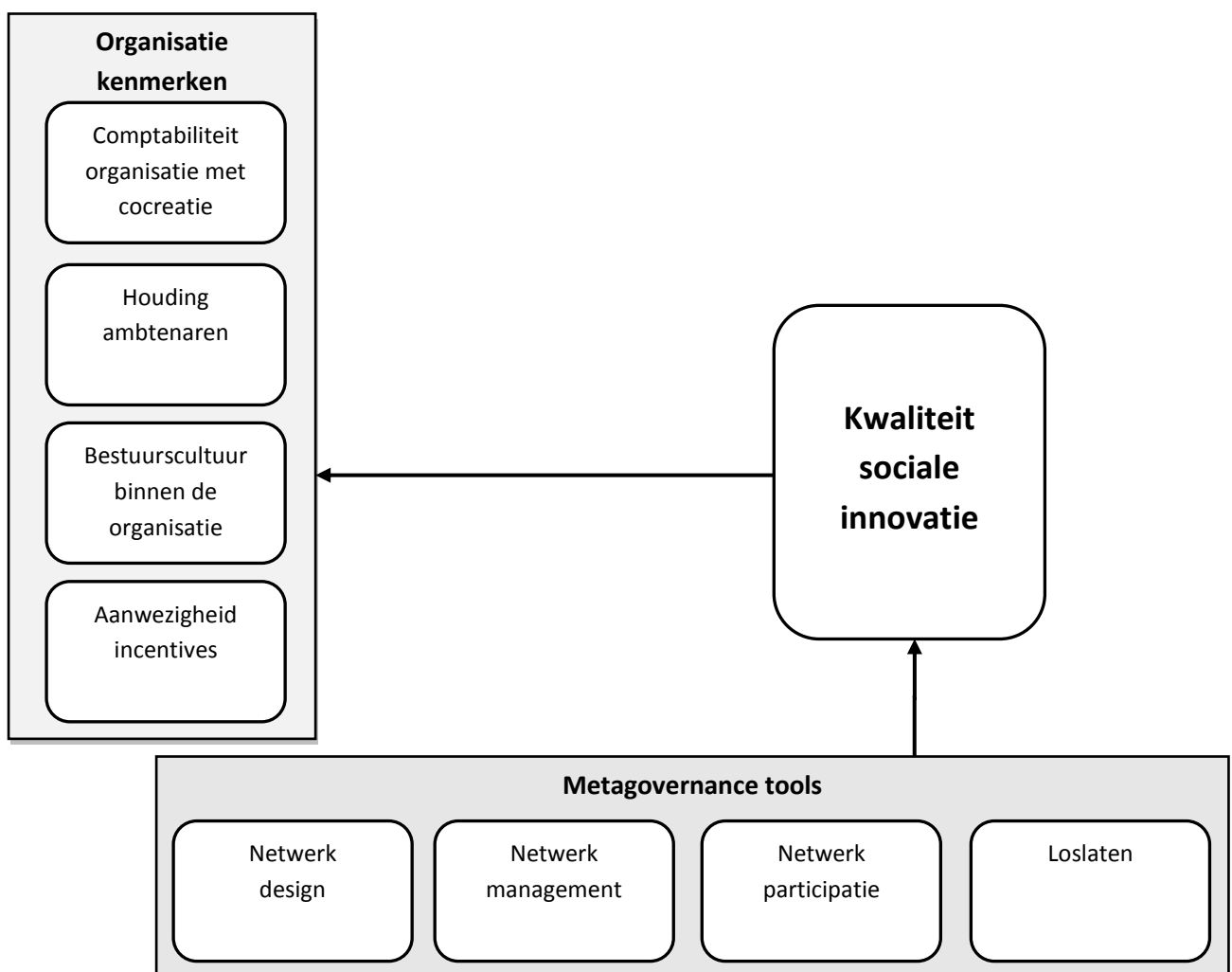
Aanbeveling over de verbinding tussen de gemeente en het stadslab

Naast aanbevelingen over de rol die de gemeente zou moeten spelen in het stadslab en aanbevelingen over succesfactoren van het stadslab, kunnen er ook een aanbeveling worden gedaan over de verbinding tussen de gemeente en het stadslab.

Theoretisch werd er vooraf verondersteld dat bij publieke organisaties de wens bestaat om te sturen op governance netwerken. Uit het onderzoek is gebleken dat de gemeenten Maastricht en Nijmegen echter heel verschillend omgaan met de inzet van metagovernance tools op de stadslabs. Wat wel duidelijk is geworden is dat beide gemeenten hun stadslabs beschouwen als op zichzelf staande organisaties, zelfstandig opererend van de gemeente. Het advies is dan ook het stadslab als los van de organisatie te beschouwen en niet teveel te sturen op het stadslab, uitgezonderd van de drie hierboven beschreven onderdelen. De gemeente zou gebruik moeten maken van een andere metagovernance tool; loslaten.

6.3 Wetenschappelijke implicaties

Aan het eind van het theoretisch kader zijn de veronderstelde verbanden tussen de theoretische concepten weergegeven in een conceptueel model. Op basis van dit onderzoek kan er een nieuw conceptueel model worden opgesteld. Dit model ziet er als volgt uit:



Figuur 10| Nieuw conceptueel model na onderzoek

Verband stadslab en organisatie

In de eerste plaats werd er een verband verondersteld tussen de organisatie factoren die cocreatie kunnen stimuleren en verhinderen en de stadslabs. Dit verband is niet aangetoond in het onderzoek. In het onderzoek is echter naar voren gekomen dat stadslabs invloed hebben op de gemeentelijke organisatie. De stadslabs die zijn geanalyseerd in dit onderzoek dienen als een katalysator van

vernieuwing van de gemeentelijke organisatie. Door in het stadslab nieuwe methoden te ontwikkelen en te laten zien dat werken op een andere manier succesvol kan zijn, kan men beweging krijgen in de gemeentelijke organisatie.

Verband metagovernance tools en sociale innovatie

In het onderzoek is naar voren gekomen dat er sprake is van een wisselende inzet van metagovernance tools door gemeenten. Alle drie de vooraf verwachte metagovernance tools zijn in één van de drie cases één of meerdere keren ingezet door de gemeenten. Er is echter naar voren gekomen dat er nog een andere tool wordt ingezet door de gemeenten; loslaten. Gemeenten zien stadslabs als op zichzelf staande organisaties die prima los van de gemeente kunnen functioneren. Er hoeft slechts gestuurd te worden op een aantal specifieke onderdelen van het stadslab om tot een vitale relatie te komen.

Wetenschappelijke relevantie

Voorafgaand aan het onderzoek is in de beschrijving van de wetenschappelijke relevantie de doelstelling uitgesproken om een bijdrage te leveren aan de kennis over een succesvolle relatie tussen de gemeente en een stadslab. Wat heeft dit onderzoek opgeleverd op dit gebied?

In de eerste plaats is aangetoond dat gemeenten een beperkte rol moeten spelen in het stadslab om het stadslab goed te kunnen laten functioneren. De gemeenten moeten binnen de projecten een trekkende rol vermijden. De vernieuwende functie van een stadslab zou hierdoor in gevaar kunnen komen, doordat men weer in de oude top-down gewoonte binnen het beleidsproces valt.

In de tweede plaats kan hierop aansluitend worden gesteld dat gemeenten niet teveel moeten sturen binnen de stadslabs. De stadslabs zouden moeten worden beschouwd als los van de gemeente functionerende organisaties. In veel gevallen zou de tool 'loslaten' toegepast moeten worden, met uitzondering van sturen op een drietal onderdelen:

Om een stadslab goed te laten functioneren en een zo groot mogelijk effect te laten hebben op de gemeentelijke organisatie, zijn een aantal succesfactoren van stadslabs blootgelegd waar gemeenten op kunnen sturen. In de eerste plaats kan gericht gestuurd worden op de randvoorwaarden van een stadslab en de eisen waaraan de initiatieven die binnen het stadslab worden ingediend moeten voldoen. In de tweede plaats is het sturen op leren wenselijk om het effect en het succes van het stadslab te vergroten. Hierop aansluitend kan tot slot worden gestuurd op het institutionaliseren van de leerprocessen die getrokken kunnen worden op het stadslab, door continu kritisch te reflecteren op wat er in het stadslab gebeurt.

6.4 Beperkingen onderzoek

Ondanks dat getracht is de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te waarborgen, kunnen er toch een aantal beperkingen aan het onderzoek worden aangewezen.

Een eerste beperking heeft betrekking op de keuze van de theorie. Het theoretisch kader heeft de bril bepaald waardoor de cases zijn beschreven en geanalyseerd. De zicht van het onderzoek is hierdoor beperkt. Er is gekozen om sociale innovatie literatuur als analysekader te gebruiken, aangevuld met theorie over governance strategieën. Daar waar de factoren die cocreatie kunnen stimuleren of verhinderen zijn gebaseerd op een artikel waar een systematische review van literatuur heeft plaatsgevonden, zijn de metagovernance tools slechts gebaseerd op een onderzoek van twee

auteurs. Hierdoor is het mogelijk dat er bestaande strategieën zijn voor gemeente om te sturen op de stadslabs die niet zijn meegenomen in het onderzoek.

De context waarin het onderzoek is gedaan is een tweede beperking van het onderzoek. De stadslabs en gemeenten bevinden zich in een lerende omgeving. Het fenomeen stadslabs is relatief nieuw en veel stadslabs zijn in de afgelopen jaren pas opgericht om een nieuwe manier van denken op gang te brengen en beleidsprocessen op een andere manier invulling te geven. Veel gemeenten zullen in de komende periode dan ook gaan leren over hoe ze de relatie met het stadslab moeten en willen gaan vormgeven. Uitspraken die in de interviews zijn gedaan door de respondenten, kunnen in de toekomst wellicht veranderen.

Een derde beperking van het onderzoek is het geringe aantal onderzochte cases. De keuze voor de cases is toegelicht, maar een vergelijkend onderzoek tussen meerdere cases zou wellicht een iets ander beeld naar voren kunnen brengen over de rollen die de gemeente speelt in een stadslab of de inzet van metagovernance tools.

6.5 Suggesties vervolgonderzoek

In het onderzoek zijn bevindingen gedaan over de rol van gemeenten in stadslabs, over de relatie tussen gemeenten en hun stadslabs en over factoren die in meer algemene zin het succes van een stadslab kunnen beïnvloeden. Vervolgonderzoek zou zich nog op verschillende punten kunnen richten.

De suggesties voor vervolgonderzoek haken aan bij de beperkingen van het onderzoek. Er is reeds aangegeven dat stadslabs zich bevinden in een context waar veel geleerd wordt. Zowel door gemeenten als andere stakeholders die binnen het stadslab actief zijn. In dit onderzoek is slechts één meetmoment geweest. Doordat de stadslabs zich ontwikkelen, kunnen er in de toekomst wellicht andere relaties ontstaan tussen stadslabs en gemeenten of kunnen er nieuwe rollen ontstaan die gemeenten kunnen spelen binnen een stadslab. Daarnaast zouden er eventueel andere manieren kunnen worden gevonden waarop gemeenten sturen op stadslabs. Door een meer longitudinaal onderzoek te doen, wordt het mogelijk door de tijd heen meerdere meetmomenten in te lasten. Zo kan worden onderzocht hoe de stadslabs zich door de tijd heen ontwikkelen. Een longitudinaal onderzoek heeft niet te maken met de beperking dat er slechts één keer is gemeten in een veranderende context, kan daardoor nieuwe en zeer waardevolle informatie opleveren over stadslabs en kan tot slot meer inzicht geven over de doorwerking die stadslabs hebben op gemeentelijke organisaties door de tijd heen.

Een tweede suggestie voor vervolgonderzoek is juist een meer systematische vergelijkende analyse. Deze suggestie haakt aan bij het feit dat er in dit onderzoek in totaal maar 3 cases zijn onderzocht. Door heel Nederland, maar zelfs over de hele wereld ontstaan bewegingen als stadslabs. Door een grotere selectie van stadslabs kwalitatief te onderzoeken en met elkaar te vergelijken wordt het mogelijk om nationaal of zelfs internationaal patronen te ontdekken of juist verschillen tussen stadslabs te ontdekken. Dit brengt weer nieuwe kennis met zich mee. Op deze manier kunnen er wellicht algemene succesfactoren van stadslabs worden opgesteld en kunnen er patronen worden ontdekt over de ideale verhoudingen tussen gemeenten en stadslabs.

Deze twee suggesties zijn voor toekomstige onderzoeken. Voor nu resten de conclusies uit dit onderzoek. Beschouw het stadslab als een katalysator van vernieuwing. Creëer randvoorwaarden,

stuur op leren en institutionaliseer de leerprocessen. Zo ontstaat een vitale relatie tussen de gemeente en het stadslab!

Literatuurlijst

- Baars, T.(2011). Experiential Science; Towards an Integration of Implicit and Reflected Practitioner-Expert Knowledge in the Scientific Development of Organic Farming. *Journal of Agricultural & Environmental Ethics* 24 (6). [p.601–628].
- Badie, B., Berg-Schlosser, D. & Morlino, L. (2011). International encyclopedia of political science: metagovernance. [http://www.ps4sd.eu/images/LouisPublic/Metagovernance-%20definition.pdf]. 3 april 2015.
- Bason, C. (2010). *Leading Public Sector Innovation*. Bristol. UK, Policy Press.
- Bates, S. (2012). *The social innovation imperative*. New York. US, McGraw Hill.
- Bekkers, V.J.J.M., Tummers, L.G., Stuijzand, B.G.& Voorberg, W. (2013). Social Innovation in the Public Sector: An integrative framework. *LIPSE Working papers (no. 1)*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Bovaird, T., & Loeffler, E. (2012). From Engagement to Co-Production: The Contribution of Users and Communities to Outcomes and Public Value. *Voluntas* 23 (4). [P. 1119–1138].
- Bovens, M.A.P., 'T Hart, P. & Van Twist, M.J.W. (2007). *Openbaar Bestuur: beleid, organisatie en politiek*. Wolter Kluwer.
- Boyle D. & Harris M. (2009). The challenge of co-production: How equal partnerships between professionals and the public are crucial to improving public services. [http://www.neweconomics.org/publications/challenge-co-production.]
- BMC Advies Management (2010). *Onderzoeksrapportage bestuurscultuur Maasdriel*. [http://www.binnenlandsbestuur.nl/Uploads/Files/Document/onderzoeksrapportage-BMC.pdf]. 11 juni 2015.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2014). *Bevolking: ontwikkeling in gemeenten met 100 000 of meer inwoners*. [http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=70748NED&D1=0,2,4,16,18,20,22,24&D2=a&D3=0&D4=a&D5=l&HD=090707-1905&HDR=T&STB=G4,G2,G1,G3]. 3 maart 2015
- Emerson, K., Nabatchi, T. & Baloch, S. (2011). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of public administration Research and Theory* 22 (1). [p. 1-29].
- Europese Unie (2010). *This is European social innovation*. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/social-innovation/]. 25 maart 2015.
- Evans, S., Hills, S. & Orme, J. (2012). Doing More for Less? Developing Sustainable Systems of Social Care in the Context of Climate Change and Public Spending Cuts. *British Journal of Social Work* 42 (4). [p. 744–764].

Gebauer, H., Johnson, M. & Enquist, B. (2010). Value Co-Creation as a Determinant of Success in Public Transport Services: A Study of the Swiss Federal Railway Operator (SBB). *Managing Service Quality* 20(6). [p.511–530].

Gemeente Dordrecht (2009). *Waterplan Dordrecht 2009-2015: 'Samen werken aan een veilig, mooi en vitaal eiland van Dordrecht.*

[http://cms.dordrecht.nl/Dordrecht/up/ZgsnisrIU_Waterplan_II.pdf]. 3 maart 2015.

Gemeente Dordrecht (2014). *Projectaanvraag: Stadslab Water in de Dordtse Ruimte.* 24 oktober 2014.

Gemeente Dordrecht (2015). *Stadslab Wolkbreukbestendig Dordrecht.*

[<http://onswaterindordrecht.nl/stadslab-wdb>]. 3 maart 2015.

Hajer, M.A., Van Tatenhoven, J.P.M. & Laurent, C. (2004). *Nieuwe vormen van governance: Een essay over nieuwe vormen van bestuur met een empirische uitwerking naar de domeinen van voedselveiligheid en gebiedsgericht beleid.*

[<http://maartenhajer.nl/upload/RIVM.pdf>]. 11 juni 2015.

Hartley, J. (2005) Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money & Management*, 25:1. [p. 27-34].

Hoogerwerf, A. & Terweijer, M. (1989). *Overheidsbeleid: een inleiding in de beleidswetenschap.* Alphen aan den Rijn. NL, Kluwer uitgeverij.

Koppenjan, J. & E.H. Klijn, (2004) *Managing uncertainties in networks: a network approach to problem solving and decision making.* London. UK, Routledge.

Maiello, A., Viegas, C.V., Frey, M. & Ribeiro, J.L.D. (2013). Public Managers as Catalysts of Knowledge Co-Production? Investigating Knowledge Dynamics in Local Environmental Policy. *Environmental Science and Policy* 27. [p.141–150].

Martinelli (2013). Learning from case studies of social innovation in the field of social services: creatively balancing top – down universalism with bottom – up democracy. In: F. Moulaert, D. MacCallum, A. Mehood & A. Hamdouch (eds.). *The International Handbook on Social Innovation: Collective action, Social learning and Transdisciplinary research.* Northampton, Edward Elgar publishing. [p. 13-24].

Meijer, A. (2012). Co-Production in an Information Age: Individual and Community Engagement Supported by New Media. *Voluntas* 23 (4). [p.1156–1172].

Mensink, W., Birrer, F.A.J. & Dutilleul, B. (2010). Unpacking European Living Labs: Analysing Innovation's Social Dimensions. *Central European Journal of Public Policy*, vol 4 (1). [p. 60-85].

Mintrom, M. (1997). Policy entrepreneurs and the diffusion of innovation. *American Journal of Political Science*, 41 (3). [p. 738-770].

Moulaert, F., MacCallum, D. & Hillier, J. (2013). Social innovation: intuition, precept, concept, theory and practice. In: F. Moulaert, D. MacCallum, A. Mehood & A. Hamdouch (eds.). *The International Handbook on Social Innovation: Collective action, Social learning and Transdisciplinary research*. Northampton, Edward Elgar publishing. [p. 13-24].

Mulgan, G. & Albury, D. (2003) *Innovation in the Public Sector*. London. UK, Strategy Unit, CabinetOffice.

Mulgan, J. (2006) *Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*. Oxford. UK, Oxford Said Business School.

Nooteboom, B. (2009). *Vertrouwen: Betekenissen, Bronnen en Beperkingen*. [http://wiki.tudelft.nl/pub/Sandbox/MyFirstTestPage/KNAW_vertrouwen1.pdf]. 15 april 2015.

Pestoff, V. (2009). Towards a Paradigm of Democratic Participation: Citizen Participation and Co-Production of Personal Social Services in Sweden. *Annals of Public and Cooperative Economics* 80 (2). [p.197–224].

Platform Duurzaamheid Dordrecht (2014). *Projectaanvraag: Stadslab Water in de Dordtse Ruimte*. 24 oktober 2014.

Ryan, B. (2012). Co-production: Option or Obligation?. *Australian Journal of Public Administration*, vol. 71 (3). [p. 314–324].

Sang M. Lee, Taewon Hwang, Donghyun Choi, (2012). Open innovation in the public sector of leading countries. *Management Decision*. 50 (1).[p.147 – 162].

Scheepers, P. & Janssen, J. (2001). Informele aspecten van sociaal kapitaal: Ontwikkelingen in Nederland 1970-1998. *Mens en maatschappij*, vol. 76 (3).

Stahlbröst, A. (2012). A set of key principles to assess the impact of Living Labs. *International Journal Product Development*, vol. 17 (1/2).

Van Buuren, A. & Ellen, G.J. (2013). *Multilevel governance voor meerlaagsveiligheid: met maatwerk meters maken*. Erasmus Universiteit Rotterdam/Deltares

Vargo, S., & Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* 68 (1). [p.1–17].

Voorberg, W.H., Bekkers, V.J.J.M. & Tummers, L.G. (2014). A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*. DOI: 10.1080/14719037.2014.930505.

Bijlagen

Bijlage 1: Interviewprotocol

Onderstaand is het interviewprotocol dat is gehanteerd tijdens de interviews beschreven. In dit protocol zijn alle interviewvragen opgenomen die zijn gesteld. Niet alle vragen zijn echter gesteld aan alle respondenten. De vragen zijn geselecteerd op basis van de functie van de respondent. Er is getracht van open vragen, over te schakelen naar steeds specifiekere vragen. In de eerste plaats is gevraagd wat de respondenten zelf denken dat noodzakelijk is voor de gemeente om te doen binnen een stadslab. Vervolgens zijn de vier factoren die in de literatuur worden onderscheiden die cocreatie kunnen stimuleren of verhinderen nagelopen. Tot slot zijn er vragen gesteld over de metagovernance tools en in hoeverre er daadwerkelijk de wens bestaat het sociale innovatie proces te sturen.

- Voorstellen (Naam, studie, universiteit, stageorganisatie)
- Uitleg over het onderzoek (Opzet, doel)
- Vragen of het mogelijk is het interview op te nemen
- Vragen functie respondent en algemene werkzaamheden

1. Open gedeelte

Het open gedeelte is erop gericht de algemenere informatie over de cases te verzamelen en het denkvermogen en inzicht van de respondent te prikkelen door hen te vragen wat zij denken dat nodig is voor de gemeente om aan te haken bij initiatieven vanuit de maatschappij en andere partijen een waardevolle rol te bieden.

- 1) Kunt u iets vertellen over het stadslab/project (Ontstaan, doel, opzet)
- 2) Kunt u iets vertellen over het functioneren van het stadslab/project als geheel? (Samenwerking)
- 3) Wat vindt u van de rol van de gemeente binnen het stadslab/project? (Hoe is deze, hoe zou deze moeten zijn)
- 4) Wat zou de gemeente in uw ogen moeten doen om goed aan te kunnen haken bij initiatieven vanuit de maatschappij?

2. Factoren die cocreatie stimuleren of verhinderen

Na het open gedeelte zijn de factoren doorgenomen met de respondenten. De vragen zijn gebaseerd op de operationalisering van de theoretische bouwstenen.

Comptabiliteit organisatie met cocreatie

- In welke mate worden burgers en marktpartijen betrokken door de organisatie bij het beleidsproces?
- Op welke wijze worden partijen betrokken?
- Welke ingangen zijn er bij de organisatie voor deze andere partijen om interesses en initiatieven kenbaar te maken?
- In welke mate beseft men kennis van andere partijen nodig te hebben binnen het beleidsproces?
- In welke mate geeft men andere partijen verantwoordelijkheden en bevoegdheden?

Houding ambtenaren ten opzichte van cocreatie

- Hoe staan de ambtenaren binnen de organisatie tegenover cocreatie met burgers en andere partijen?
- In welke mate is er bereidheid aanwezig onder de ambtenaren binnen de organisatie om op een andere manier te gaan werken?
- In welke mate is men binnen de organisatie angst aanwezig om een stuk controle over het beleidsproces te verliezen door cocreatie?

Bestuurscultuur

- Ondersteunen bestuurders en politici binnen de organisatie cocreatie met andere partijen?
- Op welke wijze wordt er door de bestuurders ruimte geboden voor cocreatie binnen de organisatie?

Incentives voor cocreatie

- In welke mate worden middelen beschikbaar gesteld ter ondersteuning van cocreatie binnen de organisatie? (Middelen, expertise en ondersteuning)

3. Metagovernance tools

Netwerk design

- Zijn er heldere doelen opgesteld binnen de samenwerking?
- Op welke wijze zijn de betrokken partijen bij elkaar gebracht?
- Zijn er procedures voor samenwerking en onderhandeling tussen de betrokken partijen opgesteld?
- Is er binnen de organisatie een beleid opgesteld dat cocreatie ondersteunt en regelt binnen de organisatie?
- Zijn er binnen de organisatie personen aanwezig die cocreatie op de kaart zetten of verspreiden?

Netwerk management

- In welke mate worden er taken en verantwoordelijkheden gegeven aan andere partijen binnen de stadslabs?
- Worden er acties ondernomen om drempels om te participeren binnen de stadslabs weg te nemen of zo laag mogelijk te houden?
- Worden er acties ondernomen om collectief en individueel leren te stimuleren door de gemeente?

Netwerk participatie

- Op welke wijze faciliteert de gemeente het stadslab?
- Worden er snel behaalde resultaten gedeeld met de andere partijen?
- Werkt de gemeente specifiek aan het opbouwen van vertrouwen tussen de samenwerkende partijen in het stadslab?
- Hoe gaat de gemeente om met de resultaten van de experimenten met de nieuwe manier van werken binnen de stadslabs? (Worden deze geïnstitutionaliseerd)
- Hoe vrij zijn de betrokken ambtenaren om te werken binnen het stadslab?

Lijst met respondenten

Gemeente Dordrecht/Stadslab Water in de Dordtse ruimte

- Ellen Kelder (Gemeente Dordrecht)
- Lisette Louwman (Gemeente Dordrecht)
- Piet Sleeking (Gemeente Dordrecht)
- William Nederpelt (Platform Duurzaamheid Dordrecht)
- Esther de Graaf (Plein06)
- Berry Chersonius (UNESCO-IHE)

Gemeente Maastricht/Maastricht-LAB

- Tim van Wanroij (Maastricht-LAB)
- Jos Simons (Gemeente Maastricht)
- Gerdo van Grootheest (Gemeente Maastricht)

Gemeente Nijmegen/Stadslab Nijmegen

- Barbara Boschman (Gemeente Nijmegen)
- Marjo van Ginniken (Gemeente Nijmegen)
- Koen Vrieling (Stadslab Nijmegen)

Bijlage 2: Codeerschema's

Voor de analyse van de verzamelde data is gebruik gemaakt van een codeerschema. Omdat het een deductief onderzoek betreft zijn de codes gelijk aan de operationalisering van de theoretische bouwstenen. Om andere waarnemingen die tijdens het onderzoek zijn gedaan, maar die niet onder één van onderstaande codes konden worden geschaard, toch mee te kunnen nemen is er een code (8) opgesteld voor overige waarnemingen.

| Theoretische bouwsteen | Indicatoren | Uitingsvormen |
|---|--|--|
| 1. Comptabiliteit publieke organisatie met cocreatie | <p>1.1 De mate waarin de organisatie een waardevolle rol biedt aan andere partijen binnen het beleidsproces</p> <p>1.2 De mate waarin interesses van andere partijen bekend zijn en gemaakt kunnen worden bij de organisatie</p> <p>1.3 De mate waarin de organisatie wederzijdse afhankelijkheden tussen partijen erkent</p> <p>1.4 Kunnen bieden van een gevoel van eigendom bij andere partijen</p> | <p>1.1.1 Frequentie van betrekken (vaak vs zelden)</p> <p>1.1.2 Tijdstip van betrekken (vroeg in proces vs laat in proces)</p> <p>1.1.3 Manier van betrekken (aan tekentafel vs enkel raadplegen)</p> <p>1.2.1 Aantal verschillende ingangen bij de organisatie</p> <p>1.2.2 Manier van verwerken/bijhouden interesses door de organisatie</p> <p>1.3.1 Kennis van andere partijen nodig hebben</p> <p>1.4.1 Andere partijen verantwoordelijkheden en bevoegdheden geven</p> <p>1.4.2 Heldere onderlinge taakverdeling tussen betrokken partijen</p> |
| 2. Gedrag en houding ambtenaren ten opzichte van cocreatie | 2.1 Ondersteunen ambtenaren cocreatie | <p>2.1.1 Staan ambtenaren positief tegenover samenwerking met andere partijen</p> <p>2.1.2 Bereidt om op andere manier te gaan werken</p> <p>2.1.3 Is er angst om controle over het beleidsproces te verliezen</p> |
| 3. Bestuurscultuur | 3.1 Houding van het bestuur ten opzichte van cocreatie | <p>3.1.1 Ondersteunen bestuurders en politici cocreatie met andere partijen</p> <p>3.1.2 Wordt er ruimte geboden voor cocreatie door bestuurders</p> |

4. Incentives voor cocreatie

4.1 De mate waarin middelen, expertise en ondersteuning wordt geboden voor cocreatie met andere partijen binnen de organisatie

4.1.1 Budgetten die beschikbaar worden gesteld

4.1.2 Middelen die beschikbaar worden gesteld

| Theoretische bouwstenen | Indicatoren | Uitingsvormen |
|--------------------------------|---|---|
| 5. Netwerk design | <p>5.1 Heldere beleidsdoelen en op basis van de deze beleidsdoelen kiezen welke actoren betrokken worden</p> <p>5.2 Ontwerpen procedures samenwerking en onderhandeling</p> <p>5.3 Top – down beleid dat sociale innovatie ondersteund</p> <p>5.4 Policy entrepreneur</p> | <p>5.1.1 Zijn er heldere doelen opgesteld binnen de samenwerking</p> <p>5.1.2 Wordt onderbouwd hoe de betrokken actoren zijn gekozen</p> <p>5.2.1 Zijn gemaakte afspraken over de samenwerking vastgelegd</p> <p>5.3.1 Is er beleid aanwezig dat cocreatie proces regelt en ondersteund binnen de organisatie</p> <p>5.4.1 Persoon die sociale innovatie op de kaart zet binnen de organisatie of de ideeën verspreidt</p> |
| 6. Netwerk management | <p>6.1 Netwerk actoren macht geven</p> <p>6.2 Wegnemen drempels participatie</p> <p>6.3 Stimuleren van individueel en collectief leren</p> | <p>6.1.1 Actoren taken en verantwoordelijkheden geven</p> <p>6.2.1 Onderneemt de metagovernor actie om de drempel om te participeren zo laag mogelijk te houden</p> <p>6.3.1 Stimuleren/organiseren van volgen van lessen, seminars, bijeenkomsten en conferenties</p> |
| 7. Netwerk participatie | <p>7.1 Faciliteren samenwerking netwerk actoren</p> <p>7.2 Quick wins</p> <p>7.3 Tonen van vertrouwen in het netwerk</p> <p>7.4 Institutionaliseren processen</p> <p>7.5 Professionele autonomie</p> | <p>7.1.1 Door middel van zelf meedoen het netwerk helpen en middelen beschikbaar stellen</p> <p>7.2.1 Door zelf deel te nemen en snel behaalde resultaten te delen met het netwerk kan een gevoel van eigendom ontstaan</p> <p>7.3.1 Tonen van vertrouwen om zo partijen meer met elkaar te laten delen</p> <p>7.4.1 Worden de resultaten van de experimenten met de nieuwe manieren van werken vastgelegd</p> <p>7.5.1 Krijgen de betrokkenen vrijheid om zelf hun rol in te laten vullen</p> |

Bijlage 3: Lijst met figuren

Figuur 1 | *Afbeeldingen ligging Eiland van Dordrecht* (Wikipedia, 2015)

Figuur 2 | *Schematische weergave werking stadslabs* (Gemeente Dordrecht, 2014)

Figuur 3 | *Conceptueel model*

Figuur 4 | *Operationalisering factoren die cocreatie stimuleren of verhinderen*

Figuur 5 | *Operationalisering metagovernance tools*

Figuur 6 | *Organogram gemeente Dordrecht* (gemeente Dordrecht, 2015)

Figuur 7 | *Organogram gemeente Maastricht* (gemeente Maastricht, 2015)

Figuur 8 | *Organogram gemeente Nijmegen* (gemeente Nijmegen, 2015)

Figuur 9 | *Participatieladder, gehanteerd door de gemeente Nijmegen* (gemeente Nijmegen, 2015)

Figuur 10 | *Nieuw conceptueel model na onderzoek*