Verbinden over grenzen

Een casestudy naar de invloed van boundary spanning op de kwaliteit van netwerkuitkomsten in de context van urban labs voor stads(her)ontwikkeling in Maastricht

Erasmus Universiteit Rotterdam
Student: Hanif Moshaver (457407)
Studie: Bestuurskunde, Governance & Management van Complexe Systemen
Datum: September 2017
Cursus: Masterthesis
Eerste begeleider: prof. dr. ing. G. Teisman
Tweede begeleider: prof. dr. J. Edelenbos

Inhoud

Samenvatting 5

1 Inleiding 7
- 1.1 Aanleiding 7
- 1.2 Stedelijke gebiedsontwikkeling in transitie 7
- 1.3 City labs en living labs 9
- 1.4 Doel- en vraagstelling 9
- 1.5 Wetenschappelijke relevantie: 10
- 1.6 Maatschappelijke relevantie 11
- 1.7 Leeswijzer 11

2 Theorie 12
- 2.1 De grote 'lab'-familie 12
- 2.2 Governance netwerken 15
- 2.3 Verbindende netwerkmanagementstrategieën 17
  - 2.3.1 Boundary spanning 17
- 2.4 netwerkuitkomsten 18

3 Methoden 20
- 3.1 Onderzoeksstrategie 20
- 3.2 Data analyse 20
- 3.3 Betrouwbaarheid en validiteit 21
- 3.4 Operationalisering 22

4 Casusbeschrijving 24
- 4.2 Maastricht-LAB 24
- 4.2 Fase 1 Maastricht-LAB: 2012 – 2014 28
- 4.3 Fase 2 Maastricht-LAB: 2014 – 2016 30
- 4.4 Fase 3 Maastricht-LAB: 2017 – 2019 32

5 Analyse 34
- 5.1 Boundary spanning 34
  - 5.1.1 Duurzame relaties 34
  - 5.1.2 Gevoel voor belangen 38
  - 5.1.3 Informatie-uitwisseling 40
  - 5.1.4 Effectieve verbindingen 44
  - 5.1.5 Mobiliseren 46
- 5.2 Netwerkuitkomsten 49
  - 5.2.1 Innovatie 49
  - 5.2.2 Duurzaamheid 51
  - 5.2.3 Afspiegeling 53
  - 5.2.4 Effectiviteit 56
  - 5.2.5 Efficiëntie 57
- 5.3 Causaliteit 59
- 5.4 Contextuele factoren 62
  - 5.4.1 Bestuurlijke en ambtelijke context 62
  - 5.4.2 Economische context 64

6 Conclusie **66**

7 Discussie, reflectie en aanbevelingen **75**

Bibliografie **78**

Bijlagen **81**

Samenvatting

Steden hebben in toenemende mate te maken gekregen met complexiteit. Tegelijkertijd zijn er ook minder middelen beschikbaar om met deze uitdagingen en veranderingen om te gaan. Dit stelt gemeenten voor uitdagingen tot de governance van complexe stadsontwikkeling. Dit vergt een andere benadering van stedelijke ontwikkeling. Hierin liggen kansen voor de (decentrale) overheid, het bedrijfsleven en andere stakeholders om op innovatieve wijze disciplinaire en bestuurlijke kaders te ontstijgen om zo tot meer duurzame en efficiënte oplossingen te komen. Deze context maakt dat het openbaar bestuur van Nederlandse gemeenten experimenteert met nieuwe vormen van stedelijke gebiedsontwikkeling en innovatie. Hierbij wordt getracht om te putten uit de kennis en energie van maatschappelijke partijen – bedrijven, kennisinstellingen en burgers. Het Maastricht-LAB is een voorbeeld van deze experimenten.

Het Maastricht-LAB is in 2012 opgericht door de gemeente Maastricht om invulling te geven aan deze ambitie en deze zoektocht actief vorm te geven. Een stadslab om te verkennen hoe Maastricht in de toekomst ontwikkeld kan worden. Hoe het anders kan, met nieuwe oplossingen en andere partijen die in dit proces willen deelnemen. Met ruimte om te experimenteren, fouten te maken en succesvolle voorbeelden in de etalage te zetten. En vooral om te leren, hoe om te gaan met de nieuwe tijd. Dit wordt door de gemeente Maastricht nieuwe stadsontwikkeling genoemd.

Het Maastricht-LAB positioneert zich op de grenzen van de gemeentelijke organisatie en de maatschappij. Het is de vraag in hoeverre dit in de praktijk zo is en welke invloed de positionering heeft op de uitkomsten van het Maastricht-LAB op het gebied van stads(her)ontwikkeling. Waar issues omtrent stedelijke (her)ontwikkeling ook complexe en grensoverschrijdend zijn is het omgaan met deze issues en het komen tot vruchtbare en gedeelde oplossingen een uitdaging voor de betrokken stakeholders. Van Meerkerk en Edelenbos (2014) onderschrijven het belang van boundary spanning als een verbindende netwerkmanagementstrategieën binnen governance netwerken die zich gevormd hebben rondom complexe issues op de grens tussen verschillende publieke, private en maatschappelijke organisaties voor de uitkomsten van deze netwerken. Hiermee richt dit onderzoek zich op de vraag wat de invloed is van boundary spanning activiteiten op de uitkomst van governance netwerken in de context van urban labs voor innovatieve vormen van stads(her)ontwikkeling als een contextuele variabele. De centrale onderzoeksvraag luidt:

Waar is Maastricht-LAB gepositioneerd t.o.v. gemeenten en samenleving, is er sprake van boundary spanning als netwerkmanagementstijl en wat is de invloed van (een gebrek aan) boundary spanning op de uitkomsten binnen het netwerk?

Om tot een antwoord te komen op de centrale onderzoeksvraag zijn 23 interviews afgenomen met in totaal 26 respondenten. De respondentenlijst bestaat uit actoren uit het netwerk met verschillende achtergronden: ambtenaren (zowel de ambtelijk opdrachtgever van het Maastricht-LAB als ambtenaren binnen als buiten het stadslab), commerciële partijen (ondernemers, initiatiefnemers van projecten en bijvoorbeeld de voorzitter het stadscentrum), burgers en vertegenwoordiger en onderzoekers van kennisinstellingen. Hiervan zijn 21 interviews met 24 respondenten gebruikt voor het onderzoek en de analyse, de overige gesprekken zijn verkennend van aard. Dit heeft meer dan 30 uur aan opnamemateriaal opgeleverd dat letterlijk

getranscribeerd is tot 444 pagina's aan transcripten. Hiernaast zijn 21 documenten, van beleidsnota's, visies, verslagen en andere relevante documenten, bestudeerd. Deze documenten zijn met vooral gebruikt voor de reconstructie van de casus en het proces en ter controle van de bevindingen uit de interviews.

Om deze invloed van boundary spanning activiteiten op de kwaliteit van netwerkuitkomsten te meten wordt in navolging van Van Meerkerk en Edelenbos (2014) en Klijn et al. (2010) de ervaring en interpretatie van deze relatie door de betrokken actoren gebruikt als een proxy voor het meten van deze relatie. De aanwezigheid van een causale relatie tussen de toepassing van boundary spanning als een netwerkmanagementstrategie en de kwaliteit van netwerkuitkomsten wordt hiermee bepaald op basis van deze proxy: de ervaringen en interpretaties van de geïnterviewde actoren.

Uit het empirische onderzoek blijkt dat de kernpartners van het Maastricht-LAB met boundary spanning activiteiten hebben bijgedragen aan de kwaliteit van de uitkomsten binnen het netwerk voor stadsontwikkeling in Maastricht. Maar er zijn wel verschillen tussen de verschillende fasen van het Maastricht-LAB. Waar in de eerste fase van het Maastricht-LAB alle experimenten en projecten vanuit de gemeentelijke organisatie geïnitieerd zijn, zijn de uitkomsten hiervan ook vooral beperkt gebleven tot de gemeentelijke organisatie. Ondanks er een verband is gevonden tussen de twee centrale variabelen in dit onderzoek, is de relatie minder rechtlijnig en eenduidig als ideaaltypisch wordt verondersteld in de theorie. Verschillende factoren lijken een rol te spelen en invloed te hebben op deze relatie.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

In 2011 organiseerde de gemeente Maastricht samen met de gemeente Amsterdam en de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed de Biënnale voor Leegstand en Herbestemming. De reden hiertoe was het uitbreken van de economische en financiële crisis in 2007. Dit bleek grote gevolgen te hebben voor de vastgoedwereld en diverse grootschalige gebiedsontwikkelingen in Nederland en daarmee ook in Maastricht. Gebiedsontwikkelingen stagneerden, grote partijen trokken zich terug uit grote projecten en de leegstand in de stad nam toe. Dit leidde tot herbezinning met een nieuwe blik op standsontwikkeling als gevolg. Hierbij was de centrale vraag: hoe houd je de stad aantrekkelijk en economisch vitaal, in een tijdsperiode waarin de bekende werkwijzen niet meer werken en traditionele partijen zich grotendeels terugtrekken uit stadsontwikkelingsprocessen? De gemeente Maastricht heeft in mei 2012 een standpunt ingenomen in de gemeenteraad vastgestelde Structuurvisie Maastricht 2030. In deze visie heeft Maastricht behoefte aan nieuwe vormen van stadsontwikkeling. Anno 2012 is nog onduidelijk hoe nieuwe stedelijke ontwikkeling er in praktijk uitziet.

"Zoals gezegd zal de manier waarop Maastricht haar ruimtelijk beleid gaat uitvoeren veranderen. […] Maastricht wil initiatieven van inwoners, bestaande en nieuwe ondernemers en partners zoveel mogelijk faciliteren en ruimte bieden voor starters, tijdelijke functies, experimenten en broedplaatsen. […] Maastricht neemt initiatief om samen met marktpartijen en andere betrokken overheden te komen tot een gezamenlijke aanpak van de leegstand […]. Hiervoor bestaan geen pasklare antwoorden. […] De uitdaging is een balans te vinden tussen het bieden van flexibiliteit en experimenteerruimte en het versterken van de kwaliteiten en profielen van de verschillende gebieden/locaties en de stad als geheel." (Structuurvisie 2030, 2012)

In 2012 is het Maastricht-LAB opgericht om invulling te geven aan deze ambitie en deze zoektocht actief vorm te geven. Een stadslab om te verkennen hoe Maastricht in de toekomst ontwikkeld kan worden. Hoe het anders kan, met nieuwe oplossingen en andere partijen die in dit proces willen deelnemen. Met ruimte om te experimenteren, fouten te maken en succesvolle voorbeelden in de etalage te zetten. En vooral om te leren; hoe om te gaan met de nieuwe tijd. Dit wordt door de gemeente Maastricht nieuwe stadsontwikkeling genoemd. Deze benadering kan bezien worden in een grotere geschiedenis van gebiedsontwikkeling.

1.2 Stedelijke gebiedsontwikkeling in transitie

Beleid omtrent gebiedsontwikkeling is altijd aan verandering onderhevig, het verandert mee met de veranderende context en bijbehorende issues (Kenniscentrum Stedelijke Vernieuwing en NICIS, 2012). Na de Tweede Wereldoorlog stond de wederopbouw van Nederland centraal; waar grootschalige top-down projecten aan moesten bijdragen. De tweede grote verandering in gebiedsontwikkeling deed zich voor vanaf de jaren zeventig. Vervallen en aan achterstallig onderhoud onderhevige wijken uit de negentiende eeuw waren nodig aan vernieuwing toe. Aangedreven vanuit het Rijk, werd stadsvernieuwing in samenwerking met de gemeenten het adagium. Deze periode ging eind jaren negentig over in de periode van het Grotestedenbeleid (GSB) en van het Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing (ISV). De leefbaarheid in de steden stond onder druk van toenemende verstedelijking en vervallen naoorlogse wijken waar sociaaleconomische problematiek onder de bevolking oververtegenwoordigd was. In deze fase waren het de gemeenten in samenwerking met de woningcorporaties de drijvende kracht

achter de stedelijke vernieuwing die bij moest dragen aan de leefbaarheid in de stad. De meest recente en huidige periode van stedelijke vernieuwing laat zich typeren door complexiteit (zie voor een overzicht van de veranderingen in benaderingen van stedelijke vernieuwing tabel 1).

Steden hebben in toenemende mate te maken gekregen met complexiteit (Europese Unie, 2011; Kenniscentrum Stedelijke Vernieuwing en NICIS, 2012). Klimaatverandering en schaarste van grondstoffen vereisen meer duurzame en circulaire woningen en infrastructuur. Migrantenstromen als gevolg van problemen elders kunnen tot sociale spanningen leiden in Nederlandse wijken. De vergrijzing van de bevolking vergt aanpassingen van het woningaanbod en innovatievere koppelingen met zorgaanbieders. Woningcorporaties worstelen met hun financiële posities als gevolg van de verschillende economische, financiële en schulden crises vanaf 2008. Al deze issues ontvouwen zich niet op zichzelf: deze interacteren binnen het domein van het stedelijk gebied en kunnen op onvoorziene wijze op elkaar ingrijpen.

Tegelijkertijd zijn er ook minder middelen beschikbaar om met deze uitdagingen en veranderingen om te gaan. Met het aflopen van het Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing en het Grotestedenbeleid is er een einde gekomen aan een omvangrijke geldstroom vanuit het Rijk naar de decentrale overheden ten behoeve van stedelijke vernieuwing. Deze terugtrekkende beweging van de Rijksoverheid uit de stedelijke vernieuwing past binnen de bredere trend van decentralisatie (Platform31, 2017). Dit draagt bij aan de complexiteit van stedelijke gebiedsontwikkeling. Gemeenten moeten op zoek naar nieuwe en innovatieve oplossingsrichtingen.

Dit stelt gemeenten voor uitdagingen met betrekking tot de governance van complexe stadsontwikkeling. Dit vergt een andere benadering van stedelijke ontwikkeling. Hierin liggen kansen voor de (decentrale) overheid, het bedrijfsleven en andere stakeholders om op innovatieve wijze disciplinaire en bestuurlijke kaders te ontstijgen om zo tot meer duurzame en efficiënte oplossingen te komen.

Stedelijke vernieuwing sinds de Tweede Wereldoorlog

Issues	Periode	Beleid	Sturing vanuit
Oorlogsschade en woningnood	1945–1970	Wederopbouw, sanering en reconstructie	Het Rijk
Woningkwaliteit en wijken uit 19e eeuw	1970 (begin)–1990 (eind)	Stadsvernieuwing	Het Rijk, gemeenten
Leefbaarheid, naoorlogse wijken en aantrekkelijke steden	1990 (eind)–2010 (half)	Grotestedenbeleid (GSB), Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing (ISV) en wijkenaanpak	Gemeenten, corporaties
Crisis, energie, financiering, zorg, krimp én verstedelijking	Heden	Vernieuwing op uitnodiging	Gemeenten, markt, burgers

Tabel 1 Kenniscentrum Stedelijke Vernieuwing en NICIS Instituut (2012)

Deze context maakt dat het openbaar bestuur van Nederlandse gemeenten experimenteert met nieuwe vormen van stedelijke gebiedsontwikkeling en innovatie. Hierbij wordt getracht te putten uit de kennis en energie van maatschappelijke partijen – bedrijven, kennisinstellingen en burgers. City labs, zoals het Maastricht-LAB, zijn één variant van deze experimenten.

1.3 City labs en living labs

Een nieuwe vorm van governance die in de belangstelling staat is het 'Lab' concept. Het 'Lab' concept bestrijkt een spectrum aan varianten: Living Labs, City Labs, Urban Living Labs. Het wetenschappelijke debat over de definitie van de verschillende vormen labs is onbeslist. Hoofdstuk 2 gaat in op het concept city lab en bespreekt 'labs' als open innovatieplatforms. Het Maastricht-LAB is een voorbeeld van deze vorm van stedelijke (her)ontwikkeling. De gemeente Maastricht experimenteert er sinds 2012 mee.

1.4 Doel- en vraagstelling

Directe aanleiding van dit onderzoek is een vraag van de gemeente Maastricht en het Maastricht-LAB over de (door)ontwikkeling van hun city lab. Uit verkennend onderzoek naar urban labs en het Maastricht-LAB door de universiteit van Maastricht (Schöll, 2016) bleek dat het concept boundary spanning een potentiële factor van invloed is op de uitkomsten van het Maastricht-LAB. Er is echter weinig bekend over dit concept in het Maastricht-LAB en de gemeente Maastricht. Het Maastricht-LAB positioneert zich op de grens van de gemeentelijke organisatie en de maatschappij. Het is de vraag in hoeverre dit in de praktijk zo is en welke invloed de positionering heeft op de uitkomsten van het Maastricht-LAB op het gebied van stads(her)ontwikkeling. Deze kennisvraag vormt de directe aanleiding van dit onderzoek en leidt tot een doel- en vraagstelling:

Doelstelling:

Hoe kan Maastricht-LAB haar rol als boundary worker verder concretiseren en invullen?

Hoofdvraag:

Waar is Maastricht-LAB gepositioneerd t.o.v. gemeenten en samenleving, is er sprake van boundary spanning als netwerkmanagementstijl en wat is de invloed van (een gebrek aan) boundary spanning op de uitkomsten binnen het netwerk?

Theoretische deelvragen:

Deelvraag 1:

Wat zegt de literatuur over city labs en hun positionering op de grens van overheid en samenleving in de context van 'Labs' als netwerken voor innovatie?

Deelvraag 2:

Wat zegt de literatuur over het managen van netwerken op de grens van overheid en samenleving en de invloed hiervan op uitkomsten?

Empirische deelvragen:

Het Maastricht-LAB positioneert zich als een boundary working netwerkorganisatie. Het is van belang na te gaan in hoeverre dit in de praktijk ook zo is en wat de invloed hiervan is op de werking van het netwerk. Deze inzichten maken het mogelijk aanbevelingen te doen over de wijze waarop het Maastricht-LAB haar positie als boundary working netwerkorganisatie verder kan vormgeven en verbeteren. Om tot aanbevelingen te komen en ter beantwoording van de hoofdvraag zijn de volgende empirische deelvragen opgesteld:

Deelvraag 3:

In hoeverre is er sprake van boundary working activiteiten binnen het Maastricht-LAB?

Deelvraag 4:

Wat is de invloed van boundary spanning activiteiten op de netwerkuitkomsten van het Maastricht-LAB?

1.5 Wetenschappelijke relevantie:

Het 'Lab' concept is in al haar varianten een veelbesproken onderwerp in de wetenschappelijke literatuur (Karvonen en van Heur, 2013; Juujärvi en Pesso, 2013; Evans en Karvonen, 2011; Leminen, 2013; Dutilleul, 2010; Leminen, 2015). Er is echter weinig tot geen consensus over de definitie van het concept. Hierdoor bestaat er onduidelijkheid over welke factoren van invloed zijn binnen een lab en wat de relatie is tussen deze factoren. Dit geldt ook voor de city lab variant. In een eerder verkennend onderzoek naar city labs hebben Scholl en Kemp (2016) vastgesteld dat *boundary work* een belangrijke variabele vormt binnen deze vorm van netwerk governance binnen de context van stedelijke gebiedsontwikkeling van Maastricht. Scholl en Kemp geven in hetzelfde onderzoek aan dat er nog te weinig bekend is over het concept boundary working in relatie tot stedelijke vernieuwing en de rol van gemeenten hierin. Dit onderzoek draagt bij aan dit begrip door te onderzoeken hoe boundary working zich in de case van het Maastricht-LAB manifesteert en hoe de gemeente Maastricht en haar netwerkorganisatie Maastricht-LAB deze rol verder kunnen concretiseren en invullen.

Een gemene deler voor alle lab-varianten is dat het hybride netwerkorganisaties betreft die, gepositioneerd op de randen van de verschillende betrokken organisaties, interactie faciliteert tussen actoren uit verschillende domeinen (Scholl en Kemp, 2016). De vraag hoe het management van dit netwerk zich manifesteert en welke factoren daarin een rol spelen is nog steeds een niet definitief beantwoorde vraag in de literatuur. De inzichten die dit onderzoek naar de rol van netwerkmanagement, waarvan de boundary working en spanning variant in het bijzonder, door het Maastricht-LAB oplevert dragen zo bij aan een breder en algemener begrip van het 'lab' concept.

1.6 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek draagt bij aan een beter begrip van het functioneren van het Maastricht-LAB. Hiermee kan het Maastricht-LAB haar functioneren verder optimaliseren, wat idealiter bijdraagt aan een meer innovatieve, efficiënte en open vorm van stedelijke gebiedsontwikkeling. Deze inzichten kunnen bijdragen aan de verbetering van de wijze waarop verschillende actoren – overheid, bedrijfsleven, kennisinstellingen en burgers – gefaciliteerd worden in het vormgeven van hun stad.

1.7 Leeswijzer

Dit onderzoek is als volgt opgebouwd: hoofdstuk 2 gaat verder in op de concepten en theorieën die een rol spelen binnen dit onderzoek. Allereerst wordt het 'Lab'-concept in al haar varianten verder uiteengezet. Dit draagt bij aan een betere positionering van dit onderzoek ten opzichte van het wetenschappelijke debat over labs als nieuwe governancevorm voor innovatie alsook een beter begrip van de positionering van de casus binnen de theoretische context. Vervolgens worden verbindende netwerkmanagement stijlen besproken en de invloed van deze stijlen op netwerkuitkomsten. In het bijzonder wordt er aandacht besteedt aan de netwerkmanagementstijl boundary spanning. Het tweede deel van dit hoofdstuk mondt uit in een conceptueel model dat als een theoretische bril dient waarmee de empirie bestudeerd word. In hoofdstuk 3 worden de methodologische opzet en keuzes van dit onderzoek verantwoord. Vervolgens worden de variabelen voor het empirische deel geoperationaliseerd. In hoofdstuk 4 wordt de empirie ingeleid: wat is het object van deze studie? In het bijzonder worden de beleidscontext en –ontwikkeling van het Maastricht-LAB uiteengezet en een casusbeschrijving. Dit draagt bij aan een beter begrip van de casus en dient als basis voor de analyse. In hoofdstuk 5 worden de resultaten van het empirische onderzoek besproken waarna in hoofdstuk 6 de conclusies getrokken worden met betrekking tot de hoofd- en deelvragen waar deze thesis mee gestart is. In Hoofdstuk 7 volgt er ten slotte een discussie van de uitkomsten en een reflectie op dit onderzoek waarna aanbevelingen gedaan worden over de wijze waarop het Maastricht-LAB haar positie als boundary worker en spanner verder kan door ontwikkelen.

2 Theorie

2.1 De grote 'lab'-familie

Wat is een urban lab of stadslab? Volgens Scholl et al. (2017) is het concept urban lab een generieke term dat refereert aan een verscheidenheid aan methoden en conceptuele benaderingen voor het omgaan met toenemende complexiteit in de stad zoals collaboratie, burgerparticipatie en platforms voor experimenten.

In de wetenschappelijke literatuur is er geen consensus over de precieze definitie van een urban lab. De meeste urban labs hebben conceptuele overeenkomsten met het concept living lab, dat zich laat kenmerken als een participatief platform voor open innovatie waarin experimenten plaatsvinden met de gebruikers van producten in een realistische context (Scholl et al., 2017). Volgens Scholl et al. (2017) zijn living labs te zien als een methodologie of een fysieke omgeving voor participatie door eindgebruikers van producten en diensten in het innovatieproces.

Een urban lab vormt volgens Scholl et al. (2017) een parapluconcept dat verschillende vormen van georganiseerde experimenten in een stedelijke context beslaat. Door de grote belangstelling van de wetenschap, de politiek en ambtelijke wereld voor het concept living lab zijn er variaties op de definitie, doelen en namen van het 'lab' concept. Scholl et al. (2017) spreken van een proces van 'labificatie' in de maatschappij en politiek. Tabel 2 geeft een overzicht van benaderingen van living labs. Dit overzicht is niet uitputtend of definitief, maar geeft inzicht in de variaties op het thema en factoren die een rol spelen in een lab. Dat betekent dat een urban lab verschillende eigenschappen kan hebben.

Lab-vorm	Omschrijving	Belangrijkste thema's
Change Labs	Interdisciplinair initiatief dat innovatieve benaderingen voor systemische transformatieprocessen ontwikkelt via gerichte interventies.	- Interdisciplinair - Innovatie - Transformatie
City Labs	Participatief platform waarin de gemeente met andere stakeholders in een gedeeld leerproces leren hoe stedelijke uitdagingen te benaderen. Vaak geïnitieerd en gefinancierd door de gemeente.	- Participatie - Gemeenten - Stakeholders - Gezamenlijk leren
Design Labs	Focus op het transformeren van instituties, werkwijzen en procedures van innovatie. Minder gericht op technologie dan Living Labs. Meer gericht op stedelijke duurzaamheid via experimenten met nieuwe governancevormen.	- Experimenten - Governance-arrangementen - Stedelijke duurzaamheid
DESIS Labs	Samenwerkende academici gericht op sociale innovatie en duurzaamheid. Opererend op lokale schaal in samenwerking met lokale partners of in samenwerking met andere DESIS Labs gericht op mondiale of regionale projecten.	- Kennisinstellingen - Sociale innovatie - duurzaamheid

Gov Labs	Gericht op het versterken en verbeteren van het vermogen van instituties en mensen om meer transparant te werken en beter samen te werken met betrekking tot maatschappelijke issues. Gov Labs richting zich in het bijzonder of toepassing van nieuwe technologieën en wetenschappelijke inzichten om te komen tot meer effectieve en legitieme governance.	- Samenwerking - Effectieve en efficiënte governance
Impact Labs	Gericht op experimenteel leren door publieke en private partijen bij het oplossen van strategische en analytische maatschappelijke problemen. Impact Labs ondersteunen in het bijzonder innovatieve projecten in het opschalen.	- Experimenteel leren - Publiek-privaat
Innovation Labs	Interdisciplinair platform gericht op het ondersteunen van het innovatieve en ondernemende vermogen van stakeholders.	- Interdisciplinair - Ondernemende stakeholders
Living Labs	Platform gericht op innovatie in samenwerking met eindgebruikers van diensten en producten, die actief betrokken worden in het creatieve proces en de evaluatie van innovaties en ontwikkelingen.	- Eindgebruiker - Co-creatie - Innovatie -
Policy Labs	Platform gericht op dialoog tussen verschillende perspectieven die bij moeten dragen aan de sturing van maatschappelijke problemen. Vaak in de vorm van experimenten met nieuwe vormen van beleidsvorming waarin data-analyse en digitale hulpmiddelen centraal staan.	- Platform voor dialoog - Experimenten governane arrangementen
Reality Labs	Platform voor het testen en implementeren van oplossingen gericht op duurzaamheidsvraagstukken in de praktijk onder realistische condities.	- Real life testplatform - duurzaamheid
Social Innovation Labs	Platforms voor systemische verandering aangejaagd door experimenten met sociale innovaties. Wijkt af van de meer op technologie en efficiëntie gerichte labs. Gericht op strategieën die burgers moeten helpen bij het aanpakken van stedelijke uitdagingen binnen het sociale domein.	- Sociale innovatie - Publieke oriëntatie - Stedelijke issues

Tabel 2 Benaderingen Labs (Scholl et al., 2017)

Het bovenstaande overzicht geeft de variatie aan in benaderingen van het 'lab'-concept. Veel benaderingen van het 'lab'-concept overlappen of impliceren, ondanks verschillen, in omschrijving hetzelfde.

Het URB@Exp onderzoeksprogramma, een onderzoeksprogramma van de universiteit van Maastricht, heeft zich gebogen over de vraag wat een urban lab is en hoe dit gedefinieerd kan worden. Op basis van de wetenschappelijke literatuur over dit onderwerp en onderzoeken naar bestaande urban labs zijn acht karakteristieken van een urban lab vastgesteld. Samen vormen deze acht karakteristieken (tabel 3) een definitie van wat een urban lab is volgens het URB@Exp onderzoeksprogramma.

8 Urban Lab karakteristieken
1. explore alternative futures in a collective approach, without fixed ideas or preconceived solutions
2. provide opportunities for diverse and marginal actors to participate in and influence processes and activities
3. are hybrid niches positioned at the boundary between local administration and society
4. have transparent leadership and organizational structures tailored to specific goals and local conditions
5. carry out time-limited experiments with the ambition of creating long-term relationships
6. aim to maximize learning from lab experiments by multiple actors
7. co-create public values, distributed transparently and fairly
8. disseminate and anchor lab lessons throughout urban governance structures.

Tabel 3 (Scholl et al., 2017)

In de afgelopen jaren heeft er een proliferatie plaatsgevonden van het lab fenomeen buiten de domeinen van de wetenschap en het bedrijfsleven. In de stedelijke context heeft de term 'urban living lab' terrein gewonnen (Schliwa & McCormick, 2016; Voytenko et al., 2016). Echter is er nog geen consensus bereikt in het wetenschappelijke debat over de wijze waarop dit concept gedefinieerd moet worden. Dit komt omdat de term als een paraplubegrip wordt toegepast op verschillende arrangementen. Een belangrijk onderscheidend kenmerk van een stadslab is dat deze geïnitieerd wordt door de gemeente of dat de gemeente een belangrijke partner vormt binnen het stadslab (Scholl en Kemp, 2016). Buiten dit algemeen erkende kenmerk is het concept stadslab niet duidelijk gedefinieerd. Scholl en Kemp (2016) stellen verder dat de term stadslab voor vele verschillende typen labs gebruikt wordt.

Dit onderzoek richt zich op city labs of stadslabs als een onderscheidende analytische categorie om urban living labs te onderzoeken vanuit het perspectief van stedelijke (her)ontwikkeling (Scholl en Kemp, 2016). Hiermee wordt een stadslab benaderd als een specifiek type van een urban living lab.

Stadslabs kunnen verschillende doelen dienen (Scholl en Kemp, 2016). Ten eerste kan een stadslab opgericht worden met het doel nieuwe ideeën of visies te genereren voor stedelijke (her)ontwikkeling. Stadslabs kunnen ten tweede ook, aansluitend op het eerste doel, gericht zijn op de uitvoering van ideeën of visies voor stedelijke (her)ontwikkeling. Ten derde kunnen stadslabs georiënteerd zijn op het experimenteren met nieuwe vormen governance en besluitvorming in het stedelijke (her)ontwikkelingsproces. De belangrijkste verschillen met urban living labs is dat in stadslabs expliciet het lokale bestuur betrokken is en dat het lab niet enkel gericht is op het verbeteren van bepaalde diensten of producten maar ook op innovaties

met betrekking tot de governance en besluitvorming van het (her)ontwikkelingsproces. Daarmee spelen technologische factoren en wetenschappelijke kennis een minder grote rol in stadslabs dan in (urban) living labs.

Uit bovenstaande kan opgemaakt worden dat het concept urban living labs niet de variëteit aan verschillende vormen labs beslaat. De term verwijst echter volgens Scholl en Kemp (2016) wel naar een belangrijke conceptuele voorganger waar city labs op geïnspireerd zijn: living labs. Living labs zijn georiënteerd op gebruikers-gerichte innovatie (Leminen, 2015; Dutilleul et al., 2010). Door het innovatieproces samen met eindgebruikers vorm te geven in hun eigen leefomgeving maken living labs het mogelijk om gebruikersfeedback te integreren gedurende het innovatieproces in plaats van achteraf. Ondanks dit innovatiearrangement met meer dan 150 actieve labs over heel Europa verspreid is (ENoLL, 2017) bestaat er geen consensus over de wijze waarop het living lab concept gedefinieerd moet worden.

Wel is een aantal in de literatuur erkende eigenschappen van living labs te benoemen. Tabel 4 geeft hiervan een overzicht.

Algemeen erkende karakteristieken living labs
1. Een lange termijn platform
2. Gericht op eindgebruikers van producten of diensten
3. Co-creatie als methode van innovatie
4. Lokale experimenten in de context van de leefomgeving van eindgebruikers

Tabel 4 (Scholl en Kemp, 2016)

2.2 Governance netwerken

Er bestaat een groot wetenschappelijk debat over de invloed van netwerkmanagement op het functioneren en de uitkomsten van governance netwerken (Klijn, 2005; Klijn et al., 2010; van Meerkerk en Edelenbos, 2014). Binnen dit debat wordt veelal gefocust op het management van de verschillende interacties tussen de actoren binnen governance netwerken en de invloed hiervan op netwerkuitkomsten. Dit onderzoek richt zich op de invloed en rol van boundary spanning actoren op de uitkomsten van governance netwerken. Hiermee wordt de aandacht gericht op een specifieke groep van actoren binnen governance netwerken, namelijk de actoren die op de grenzen van hun eigen organisatie of groep handelen (van Meerkerk & Edelenbos, 2014). Hiermee richt dit onderzoek zich op de vraag wat de rol en invloed is van boundary spanning actoren voor de uitkomsten van governance netwerken, in het bijzonder issue-specifieke netwerken rondom complexe processen van stedelijke (her)ontwikkeling. In het bijzonder richt dit onderzoek zich op de rol en invloed van boundary spanning actoren binnen de context van complexe stedelijke (her)ontwikkeling, waarbij meerdere actoren en organisaties betrokken zijn bij het beleidvormings- en besluitvormingsproces en de implementatie, op de uitkomsten van governance netwerken.

Boundary spanning als een vorm van netwerkmanagement is nog onvoldoende onderzocht binnen de wetenschappelijk literatuur, ondanks deze op de grenzen werkende actoren wel van belang worden geacht voor de uitkomsten van governance netwerken (van Meerkerk & Edelenbos, 2014). Deze stedelijke issues ontvouwen binnen een stedelijk netwerk waarin verschillende actoren, zoals de gemeente, burgers, kennisinstellingen, commerciële partijen en non-profit organisaties invloed uitoefenen op het proces van stedelijke (her)ontwikkeling. Waar issues rondom stedelijke (her)ontwikkeling gepositioneerd zijn op de grenzen tussen

verschillende organisatorische grenzen gebeurt dit onder de conditie van onderlinge afhankelijkheid (van Meerkerk & Edelenbos, 2014). Verbindingen tussen actoren binnen governance netwerken zijn belangrijk om te komen tot kwalitatieve en breed gedragen uitkomsten rondom complexe governance issues (van Meerkerk & Edelenbos, 2014)

Het wetenschappelijke debat over boundary spanning richt zich in het bijzonder op actoren binnen governance netwerken die opereren op de grenzen van hun organisaties of groepen. Een competente boundary spanner is in staat om de organisatie of groep die hij of zij vertegenwoordigt te verbinden met de omgeving (Tushman & Scanlan, 1981). Daarmee zijn boundary spanners belangrijk voor de coördinatie van het besluitvormingsproces en beleidsimplementatie binnen governance netwerken rondom complexe issues (Williams, 2002).

Van Meerkerk en Edelenbos (2014) stellen dat ondanks het effect van boundary spanning op de prestaties van individuele organisaties en inter-organisatorische samenwerking tot een zekere hoogte onderzocht is, er weinig empirische studies bestaan die zich richten op de relatie tussen de aanwezigheid van competente boundary spanners enerzijds en de uitkomsten van governance netwerken anderzijds. Dit onderzoek richt zich op deze relatie binnen de context van urban labs voor stedelijke (her)ontwikkelingsprocessen.

Dit onderzoek naar de invloed van boundary spanning actoren op de uitkomst van governance netwerken is gedaan binnen de context van urban labs voor stedelijke (her)ontwikkeling in Maastricht. Waarbij onderzocht is of er sprake is van boundary spanning actoren en wat de invloed van deze actoren is op de uitkomst binnen het governance netwerk. In tweede instanties wordt verkent wat de invloed van de context, in de vorm van een urban lab voor stedelijke (her)ontwikkeling, is op deze relatie.

Governance netwerken: definitie

De wetenschappelijke theorie binnen de bestuurskunde veronderstelt dat besluitvormingsprocessen vorm krijgen door de interacties tussen onderling afhankelijke actoren in governance netwerken (Sorensen & Torfing, 2009; van Meerkerk & Edelenbos, 2014). Governance netwerk is een veelbesproken concept binnen dit wetenschappelijke debat, daarmee bestaan er vele verschillende definities en benaderingen van dit concept. Van Meerkerk en Edelenbos (2014) onderscheiden in dit brede debat vier belangrijke karakteristieken van governance netwerken die in de verschillende benaderingen van het concept terugkomen. Allereerst ontstaan governance netwerken rondom grensoverschrijdende publieke issues waar geen afzonderlijk actor unilateraal een oplossing kan bereiken. Omdat verschillende sociale, juridische, institutionele of functionele werelden samenkomen, met ieder een eigen dynamiek en sociale werkelijkheid, is afstemming binnen het netwerk vereist om tot collectieve actie te komen (van Meerkerk & Edelenbos, 2014). Ten tweede is er sprake van een grote onderlinge afhankelijkheid tussen de betrokken actoren in het governance netwerk. Geen afzonderlijke actor bezit de benodigde kennis, middelen of invloed om unilateraal een goede oplossing binnen het netwerk te bereiken. Om vanuit de onderlinge afhankelijkheid tot afstemming tussen de verschillende percepties en sociale werkelijkheden van de betrokken actoren binnen een governance netwerk te komen is, ten derde, interactie vereist: de verschillende actoren kunnen enkel via herhaaldelijke interactie tot afstemming komen. Tenslotte geldt voor governance netwerken dat het sturen van de interacties in het netwerk gecompliceerd is: de verschillende betrokken actoren genieten een zekere mate van autonomie en hebben ieder eigen probleemoplossingsdefinities. Deelname binnen governance netwerken is meestal vrijblijvend

waardoor er weinig middelen zijn om bindend te sturen en afstemming op doelen af te dwingen. Daarbij maken de verschillende probleemoplossingsdefinities het lastig om tot afstemming en consensus te komen. Tabel 5 vat deze vier belangrijkste eigenschappen van governance netwerken samen.

Algemene eigenschappen van governance netwerken
1. Grensoverschrijdende publieke issues
2. Onderlinge afhankelijkheid tussen actoren
3. Interactie vereist voor besluitvorming
4. Gecompliceerde sturing binnen het netwerk

Tabel 5 (van Meerkerk & Edelenbos, 2014)

Op basis van bovenstaande uiteenzetting zijn governance netwerken in dit onderzoek gedefinieerd als relatief stabiele relaties tussen onderling afhankelijke actoren die zich vormen rondom complexe publieke issues op basis van de interacties tussen de betrokken actoren (van Meerkerk en Edelenbos, 2014; Koppenjan en Klijn, 2004).

2.3 Verbindende netwerkmanagementstrategieën

De moderne maatschappij vormt de context waarbinnen verbindende strategieën een belangrijke rol zijn gaan spelen (van Meerkerk en Edelenbos, 2014). Arbeidsdeling en specialisatie hebben de moderne westerse maatschappij voortgebracht (Edelenbos en Teisman, 2011). Tegelijkertijd heeft dit de moderne maatschappij complexer en meer gefragmenteerd gemaakt; de sociale realiteit van de moderne westerse maatschappij wordt geconstrueerd en beheerd door een breed scala aan actoren en instituties.

Waar issues omtrent stedelijke (her)ontwikkeling ook complexe en grensoverschrijdend zijn is het omgaan met deze issues en het komen tot vruchtbare en gedeelde oplossingen een uitdaging voor de betrokken stakeholders. Van Meerkerk en Edelenbos (2014) onderschrijven het belang van verbindende netwerkmanagementstrategieën binnen governance netwerken die zich gevormd hebben rondom complexe issues op de grens tussen verschillende publieke, private en maatschappelijke organisaties voor de uitkomsten van deze netwerken.

2.3.1 Boundary spanning

Het concept boundary spanner vindt haar oorsprong in de organisatiekunde (van Meerkerk en Edelenbos, 2014). Waar de maatschappij complexer en meer gefragmenteerd wordt, geldt dit ook voor afzonderlijke organisaties en instituties. Ook binnen organisaties en instituties vindt specialisatie en arbeidsdeling plaats (Tushman en Scanlan, 1981).

Boundary spanners onderhouden de relatie tussen de eigen organisatie of instituut en haar omgeving. Ze mediëren de interacties dusdanig dat een betere fit met de omgeving kan ontstaan (van Meerkerk en Edelenbos, 2014). Boundary spanners kunnen door vijf activiteiten een betere fit creëren (Tushman en Scanlan, 1981; van Meerkerk en Edelenbos, 2014):

1. Actoren en processen aan weerszijde van de grens tussen instituten duurzaam verbinden.
2. Inleven in de belangen en belevingswerelden van de verschillende actoren binnen een netwerk

3. Relevante informatie aan beide zijden van de grens tussen instituties te verzamelen en vertalen
4. Het leggen van effectieve verbindingen tussen de betrokken actoren binnen het netwerk
5. Het tijdig te mobiliseren van de eigen organisatie naar aanleiding van behoeften en vragen binnen het governance netwerk

De vijf activiteiten van boundary spanners houden verband met elkaar: om de juiste informatie te kunnen verzamelen en te kunnen vertalen over grenzen moeten effectieve en duurzame verbindingen gelegd worden tussen de verschillende zijden van de grens en moeten actoren zich verplaatsen in de belangen en werelden van de ander.

Tabel 6 geeft een overzicht van deze vijf boundary spanning activiteiten. Het verbinden van actoren en processen over institutionele grenzen vergt het vormen en onderhouden van duurzame relaties tussen de betrokken actoren (Williams, 2002). Daarbij vergt het vertalen van informatie over grenzen een mate van empathie waarmee de sociale constructies van derden doorgrond kunnen worden. Williams (2002) onderschrijft hiermee het belang van bepaalde persoonlijke eigenschappen waar een boundary spanner in governance netwerken aan dient te voldoen om effectief te kunnen zijn: empathie, goed kunnen luisteren en het kunnen wekken van vertrouwen. Dit onderzoek richt zich echter niet op de persoonlijke eigenschappen van boundary spanners vanuit een (sociaal) psychologisch perspectief. Dit onderzoek sluit hiermee aan bij de benadering die van Meerkerk en Edelenbos (2014) voorstaan in hun onderzoek naar boundary spanners, door de focus te leggen op de specifieke handelingen die boundary spanners verrichten in hun poging om verschillende stakeholders binnen governance netwerken te verbinden.

Boundary spanning activiteiten
1. Duurzaam verbinden van actoren en processen over grenzen
2. Inleven in belangen en belevingswerelden van verschillende actoren in een netwerk
3. Selecteren van relevante informatie en vertalen over grenzen
4. Het leggen van effectieve verbindingen
5. Het tijdig mobiliseren van de eigen organisatie

Tabel 6 (van Meerkerk en Edelenbos, 2014)

2.4 netwerkuitkomsten

Door betrokkenheid van actoren in governance netwerken zijn de nagestreefde doelen van de betrokken actoren niet vanzelfsprekend duidelijk en kunnen deze ook verschillen van elkaar (Teisman, 2000). Volgens Wagenaar (2007) vergt het effectief omgaan met complexe stedelijke governancevraagstukken informatiestromen tussen actoren om duidelijkheid en afstemming van doelen te bereiken. Het verbinden van onderling afhankelijke actoren in governance netwerken en het vertalen van informatie over grenzen door boundary spanners draag bij aan de kwaliteit van uitkomsten deze netwerken (van Meerkerk en Edelenbos, 2014).

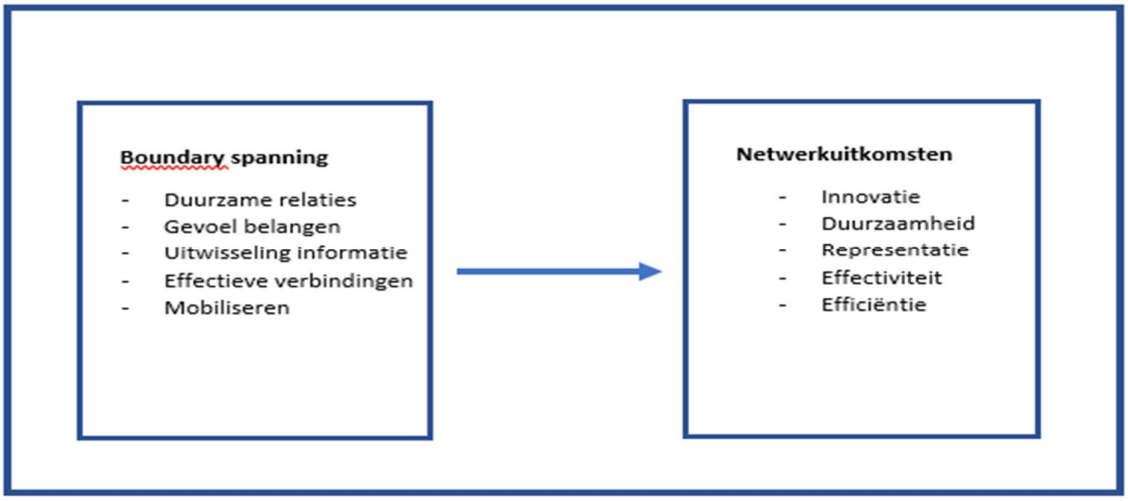
Maar wat zijn kwalitatieve uitkomsten van governance netwerken? Klijn et al. (2010) bespreken in hun onderzoek naar de uitkomsten van netwerken omtrent stedelijke (her)ontwikkeling verschillende variabelen voor het meten van netwerkuitkomsten: de duurzaamheid van de

uitkomsten binnen het netwerk, het innovatieve karakter van de uitkomsten, het probleemoplossende vermogen van de uitkomsten en de efficiëntie waarmee het resultaat bereikt is.

Op basis van de literatuur over complexe urbane issues, governance netwerken en boundary spanners stellen we dat boundary spanners, door actoren en processen te verbinden over institutionele grenzen en informatiestromen te vergroten en de informatie te vertalen over grenzen, bijdragen aan de kwaliteit van de uitkomsten van governance netwerken. De criteria voor de kwaliteit van netwerkuitkomsten zijn: duurzaamheid, innovatief karakter, probleemoplossende vermogen en efficiëntie waarmee de uitkomsten worden gereikt. Hiermee is antwoordt gegeven op de eerste theoretische deelvraag.

Bovenstaande discussie van de theorie over complexe issues van stedelijke (her)ontwikkeling, governance netwerken en boundary spanning mondt uit in onderstaande conceptuele model (figuur 1). Hiermee richt dit onderzoek zich op de vraag wat de invloed is van boundary spanning activiteiten op de uitkomst van governance netwerken in de context van urban labs voor innovatieve vormen van stads(her)ontwikkeling als een contextuele variabele. Hiermee vormt de eerste relatie, tussen boundary spanning en uitkomsten van governance netwerken, het centrale onderdeel binnen dit onderzoek. Dit onderdeel is theorie toetsend. Aanvullend wordt getracht inzichtelijk te maken of en op welke wijze de context van een urban lab voor innovatieve stads(her)ontwikkeling invloed heeft op deze relatie. Deze aanvullende vraag is van descriptieve en inductieve aard. In het volgende hoofdstuk worden de variabelen boundary spanning en netwerkuitkomsten geoperationaliseerd.

Urban labs voor stads(her)ontwikkeling



Figuur 1 Conceptueel model

3 Methoden

In dit hoofdstuk worden de methodologische keuzes met betrekking tot de opzet en de uitvoering van dit onderzoek verantwoord. Allereerst wordt het researchdesign besproken; een single case study. Vervolgens wordt er ingegaan op de wijze waarop data verzameld en geanalyseerd is. In het volgende deelhoofdstuk worden de methodologische keuzes besproken die de betrouwbaarheid en validiteit waarborgen in dit onderzoek. Ten slotte wordt de operationalisering van de variabelen uiteengezet.

3.1 Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek is vanuit de praktijk gedreven; vanuit de vraag van de gemeente Maastricht en het Maastricht-LAB naar de aanwezigheid van en invloed van boundary spanning activiteiten op het netwerk voor stads(her)ontwikkeling in Maastricht. Om deze invloed van boundary spanning activiteiten op de kwaliteit van netwerkuitkomsten te meten wordt in navolging van Van Meerkerk en Edelenbos (2014) en Klijn et al. (2010) de ervaring en interpretatie van deze relatie door de betrokken actoren gebruikt als een proxy voor het meten van deze relatie. De aanwezigheid van een causale relatie tussen de toepassing van boundary spanning als een netwerkmanagementstrategie en de kwaliteit van netwerkuitkomsten wordt hiermee bepaald op basis van deze proxy: de ervaringen en interpretaties van de geïnterviewde actoren. De borging van de validiteit en betrouwbaarheid van de empirische data wordt in deelhoofdstuk 3.3 besproken. Hiermee is een enkele case study op basis van kwalitatief onderzoek aan de hand van semigestructureerde interviews en documentanalyse de meest logische opzet voor dit onderzoek (Bryman, 2015).

Willis (2014) stelt dat onderzoeksdoelen leidend moeten zijn in de methodologische keuzes in plaats van enge en dogmatische vooronderstellingen over de juiste benadering. Waar de onderzoeksdoelen praktisch ingegeven zijn door een bestuurskundig vraagstuk, geografisch gebonden aan de gemeente Maastricht, is de keuze voor een enkele case studie een logisch gevolg. Robert Yin (2009) stelt dat een enkele case studie in het bijzonder geschikt is wanneer het empirisch onderzoek zich richt op een sociaal fenomeen in haar real-life context, waarbij de rijkheid van de sociale werkelijkheid in acht genomen moet worden en waarbij de grenzen tussen het object van onderzoek en haar context minder rigide zijn. Waar de sociale werkelijkheid in haar complexiteit bestaat uit onderling verbonden objecten, veelal op geneste en non-lineaire wijze, kan het argument voor een enkele case studie altijd gemaakt worden. Dit geldt ook zeker in het geval van het Maastricht-LAB netwerk, waar actoren vanuit verschillende domeinen en lagen onderling interacteren. In deze sociale complexiteit zijn oorzaak en gevolg, boundary spanning activiteiten en netwerkuitkomsten, onmogelijk te isoleren als in een laboratorisch onderzoek. Een enkele case studie die zich richt op de complexiteit en rijkheid van sociale fenomenen in de context van het Maastricht-LAB netwerk is hiermee een voldoende onderbouwde keuze.

3.2 Data analyse

Dit onderzoek bestaat uit een real life experience reconstructie van de betrokken actoren in het Maastricht-LAB netwerk. Hiertoe zijn 23 interviews afgenomen met in totaal 26 respondenten. De respondentenlijst (bijlage 1) bestaat uit actoren uit het netwerk met verschillende achtergronden: ambtenaren (zowel de ambtelijk opdrachtgever van het Maastricht-LAB als

ambtenaren binnen als buiten het stadslab), commerciële partijen (ondernemers, initiatiefnemers van projecten en bijvoorbeeld de voorzitter van het stadscentrum), burgers en vertegenwoordigers en onderzoekers van kennisinstellingen. Hiervan zijn 21 interviews met 24 respondenten gebruikt voor het onderzoek en de analyse, de overige gesprekken zijn verkennend van aard. Dit heeft meer dan 30 uur aan opnamemateriaal opgeleverd dat letterlijk getranscribeerd is tot 444 pagina's aan transcripten. Aanvullend zijn 21 documenten, van beleidsnota's, visies, verslagen en andere relevante documenten, bestudeerd. Deze documenten zijn vooral gebruikt voor de reconstructie van de casus en het proces en ter controle van de bevindingen uit de interviews.

Deze rijkheid en verscheidenheid aan data maakt het mogelijk een nauwkeurige reconstructie en analyse te maken van de gebeurtenissen binnen het Maastricht-Lab gedurende de drie fasen. Door deze rijkdom aan data over elkaar heen te leggen en hiermee een reconstructie te maken, kan een valide reconstructie gemaakt worden van de ontwikkelingen in proces en uitkomsten binnen de verschillende fases van het Maastricht-LAB. Hiermee kan in de analyse op basis van deze hoogwaardige reconstructie van wat er in de loop van de tijd aan proces rondom en in het Maastricht-LAB heeft plaatsgevonden, op basis van de vastgestelde patronen een valide uitspraak gedaan worden over welke boundary spanning activiteiten er plaats hebben gevonden en welke uitkomsten er binnen het netwerk in termen van de opgestelde indicatoren zijn geweest.

Het Maastricht-LAB is opgericht in 2012 en de organisatie bestaat tot op heden. Waar het proces binnen het netwerk van het stadslab in al haar complexiteit een continuüm vormt, kan dit onmogelijk allemaal besproken worden in dit onderzoek. Daarom worden in de casusbespreking in hoofdstuk 4 en de analyse in hoofdstuk 5 bepaalde events, projecten en experimenten, actoren en uitkomsten uitgelicht die belangrijk worden geacht voor dit onderzoek.

In dit onderzoek zijn events gedefinieerd als bepaalde, discrete, gebeurtenissen in de tijd die op basis van het empirische materiaal betrekking (lijken te) hebben op de (on)afhankelijke variabelen en de mogelijke causaliteit tussen deze variabelen. Deze gebeurtenissen zijn van belang voor dit onderzoek omdat deze op basis van het empirische materiaal invloed (lijken te) hebben op de manifestatie van de variabelen 'boundary spanning' of 'netwerkuitkomsten' of het causale verband hiertussen, zoals uiteengezet in het conceptuele model (figuur 1).

Ondanks deze keuzes uiteindelijk op basis van de subjectiviteit van de onderzoeker gemaakt worden zijn deze wel met de grootste zorg gemaakt, zoals hierboven in termen van een nauwkeurige en hoogwaardige reconstructie is besproken. Deze keuzes zijn gebaseerd op de relevantie en invloed op het proces zoals aangegeven door de respondenten en/of bevestigd in de geraadpleegde documenten. Om toch volledig te zijn in de belangrijkste ontwikkelingen is een eventschema opgenomen (bijlage 2) met aanvullend een overzicht van de geïnterviewde respondenten (bijlage 1) en hun betrokkenheid bij de verschillende fasen van het Maastricht-LAB (tabel 12; bijlage 3). De namen van de respondenten zijn omwille van confidentialiteit geanonimiseerd.

3.3 Betrouwbaarheid en validiteit

Er zijn er ook kritieken op enkele case studies die zinvol zijn om mee te nemen in het ontwerp en de uitvoering van dit onderzoek. Zo worden enkele case studies vaak bekritiseerd om het gebrek aan methodologische nauwkeurigheid en externe validiteit (Willis, 2014). Waar het

eerste punt van aandacht op basis van een nauwkeurige operationalisering hieronder ondervangen wordt, is het tweede punt geenszins doel van dit onderzoek. Dit onderzoek richt zich primair op een conceptuele relatie binnen de context van het Maastricht-LAB. Waar de relatie tussen boundary spanning activiteiten en netwerkuitkomsten in de context van city labs niet eerder onderzocht zijn is dit een uniek en op zichzelf staand onderzoek. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen aanleiding geven tot (vergelijkend) vervolgonderzoek. Dit valt echter buiten de scope van dit onderzoek.

Een derde kritiek op enkelvoudige case studies heeft betrekking op de interne validiteit, betrouwbaarheid en herhaalbaarheid van dit type onderzoek (Willis, 2014). Ook hier geldt dat aan de hand van een nauwkeurige operationalisering deze zorg goed ondervangen kan worden. In de operationalisering worden de centrale concepten nauwkeurig geoperationaliseerd op basis van eerder onderzoek van Van Meerkerk en Edelenbos (2014) en Klijn et al. (2010). Deze rigide operationalisering mondt uit in een reeks concrete interviewvragen die in elk interview op dezelfde wijze gesteld worden aan de respondenten (zie bijlage 3 voor de interviewvragen). Alle interviews zijn letterlijk getranscribeerd voor de analyse. Door deze aanpak is het onderzoek herhaalbaar en wordt de interne validiteit van de metingen voldoende geborgd. De interne validiteit wordt verder versterkt door de real life experience reconstructie, als een proxy voor de meting van de concepten, van alle betrokkenen, zoals hierboven besproken. Daarnaast draagt de triangulatie van data, door naast de geïnterviewde respondenten ook relevante documenten raad te plegen, bij aan de versterking van de interne validiteit (Bryman, 2015; Van Thiel, 2009).

3.4 Operationalisering

Op basis van de wetenschappelijke theorie van Van Meerkerk en Edelenbos (2014) en Klijn et al. (2010) zijn de concepten boundary spanning en kwaliteit van netwerkuitkomsten geoperationaliseerd: vijf verschillende indicatoren voor elk concept. De aanwezigheid van boundary spanning activiteiten binnen het netwerk van het Maastricht-LAB wordt gemeten aan de hand van vijf indicatoren die op basis van de theorie zijn opgesteld; in hoeverre is er sprake van verbindende, vertalende, mobiliserende activiteiten waarbij de juiste actoren duurzaam worden aangehaakt op het netwerk voor stadsontwikkeling in Maastricht, en in hoeverre voelen deze actoren zich gehoord en begrepen? (Tabel 7) De uitkomsten binnen het netwerk van het stadslab en de kwaliteit hiervan worden ook op basis van vijf indicatoren gemeten in de data: in hoeverre zijn de uitkomsten binnen het netwerk innovatief, duurzaam, effectief, efficiënt en representatief? (Tabel 8)

Door de centrale concepten op basis van de wetenschappelijke literatuur te operationaliseren is het onderzoek op een systematische wijze uitgevoerd. De operationalisering van de indicatoren voor boundary spanning activiteiten en netwerkuitkomsten is vertaald naar een gestructureerde interviewleidraad (bijlage 3). Door deze werkwijze zijn in ieder interview alle relevante concepten op een vergelijkbare wijze besproken. Deze operationalisering en vastlegging van de interviewleidraad maakt het mogelijk voor derden om dit onderzoek te herhalen of binnen een andere casus uit te voeren.

Concept	Kenmerken	Indicatoren
Boundary spanning	Informatie-uitwisseling	De aanwezigheid van actoren die goede informatie-uitwisseling tot stand weten te brengen tussen het netwerk en de eigen organisatie
	Duurzame relaties	Aanwezigheid van actoren die duurzame relaties opbouwen en onderhouden tussen verschillende organisaties en actoren in het governance netwerk
	Effectieve verbindingen	De aanwezigheid van actoren die effectieve verbindingen weten te maken tussen het governance netwerk en de interne processen van het eigen instituut
	Gevoel voor belangen	De aanwezigheid van actoren die een gevoel hebben voor de belangen en perspectieven van de andere instituties en actoren in het governance netwerk
	Mobiliseren van eigen organisatie	De aanwezigheid van actoren die in staat zijn de eigen organisatie tijdig te mobiliseren naar aanleiding van behoeften en vragen binnen het governance netwerk

Tabel 7 Operationalisering boundary spanning (van Meerkerk en Edelenbos, 2014; Klijn et al., 2010)

Concept	Kenmerken	Indicatoren
Uitkomsten governance netwerken	Innovatieve uitkomsten	Mate waarin innovatieve uitkomsten bereikt zijn
	Duurzame uitkomsten	De mate waarin duurzame uitkomsten bereikt zijn
	Verbindingen tussen verschillende thema's	De mate waarin de uitkomsten een verbinding vormen tussen de verschillende thema's en actoren
	Oplossing initiële problemen of aanleiding	Mate waarin de uitkomsten een oplossing bieden voor initiële problemen of aanleiding voor het governance netwerk
	Efficiëntie	Mate waarin de uitkomsten opwegen tegen de inzet van middelen

Tabel 8 Operationalisering kwaliteit netwerkuitkomsten (van Meerkerk en Edelenbos, 2014; Klijn et al., 2010)

4 Casusbeschrijving

In dit hoofdstuk wordt op basis van een documentenanalyse de casus Maastricht-lab uiteengezet in een hoogwaardige reconstructie van de ontwikkelingen van het stadslab in de loop van de tijd; vanaf haar oprichting in 2012 tot op heden. Deze procesreconstructie biedt allereerst en op zichzelf een gedetailleerd beeld van de belangrijkste ontwikkelingen rondom de verschillende experimenten, betrokken actoren, events, fasen met bijbehorende agenda's en dynamiek die betrekking hebben op het Maastricht-lab. In de tweede plaats vormt deze uitvoerige uiteenzetting de basis waar de analyse in het volgende hoofdstuk op verder bouwt en aan refereert. Allereerst volgt een algemeen deel waarin de doelstellingen, werkwijzen en het organisatiemodel van het Maastricht-LAB besproken wordt. In het daaropvolgende deel van dit hoofdstuk worden in chronologische volgorde de drie fasen van het Maastricht-LAB besproken. Allereerst de eerste, tweejarige, fase: van oprichting in 2012 tot 2014. Vervolgens de tweede fase: de eerste verlenging van 2014 tot 2016. En tenslotte de derde fase: de laatste verleningen van 2016 tot op heden.

4.2 Maastricht-LAB

Doelstelling

Het Maastricht-LAB is in 2012 opgericht door de gemeente Maastricht om bij te dragen aan de transitie naar nieuwe en meer innovatieve vormen van stads(her)ontwikkeling. Hierbij is als doel gesteld om aan de hand van concrete projecten en experimenten in de stad te leren over de mogelijke nieuwe oplossingsrichtingen voor stads(her)ontwikkeling, welke nieuwe methodieken van werken dit kunnen ondersteunen, welke actoren in de stad hierbij betrokken kunnen of willen worden en hoe dit procesmatig en organisatorisch ingericht kan worden (gemeente Maastricht, 2017).

Het Maastricht-LAB stelt zichzelf hierbij als doel om iteratief te leren, over de nieuwe oplossingsrichtingen voor stads(her)ontwikkeling, van de concrete lessen en uitkomsten die uit de experimenten en projecten van het stadslab vloeien. Dit iteratieve leren binnen het Maastricht-LAB moet bijdragen aan de hervorming van het beleid, de beleidsinstrumenten, werkwijzen en samenwerkingsvormen van de gemeente Maastricht en de andere betrokken stakeholders en partijen met betrekking tot stads(her)ontwikkeling in Maastricht.

Binnen het complexe systeem van stads(her)ontwikkeling is, zoals hierboven uiteengezet, een transitie gaande. Binnen de stad Maastricht wordt de lokale context hiervan ingekleurd door een groeiende behoefte van burgers en instituten om een rol te kunnen spelen in de vormgeving van de stad. Daarbij maakte de economische crisis die in 2007/2008 begon dat nieuwe werkwijzen en middelen aangesproken moesten worden (gemeente Maastricht, 2017).

Grote maatschappelijke veranderingsprocessen, zoals de transitie in stedelijke ontwikkeling, vereisen nieuwe denkwijzen, werkwijzen en vormen van organiseren. De transitie van stedelijke ontwikkeling in de stad Maastricht wordt door de gemeente Maastricht en het Maastricht-LAB op basis van de volgende vijf verschuivingen in de onderstaande tabel 9 gekarakteriseerd:

Verschuivingen transitie stedelijke ontwikkeling Maastricht		
Oude situatie		**Nieuwe situatie**
1.	Nieuwbouw	Herbestemming bestaande gebouwen
2.	Grootschalige projecten	Kleinschalige initiatieven
3.	Masterplanning	Organische gebiedsontwikkeling
4.	Aanbodgerichte ontwikkelingen	Vraaggerichte ontwikkelingen
5.	Permanente invullingen	Flexibiliteit en tijdelijkheid

Tabel 9 (gemeente Maastricht, 2017)

De vijf karakteristieken van de nieuwe situatie van stads(her)ontwikkeling vormen tegelijkertijd de vijf doelstellingen van de gemeente Maastricht en het Maastricht-LAB op dit gebied. Deze vijf doelstellingen zijn vervolgens vertaald in zes onderliggende doelstellingen die een invulling geven aan de concrete acties die aan deze transitie moeten bijdragen. Deze acties zijn in de onderstaande tabel 10 weergegeven.

Doelstelling acties nieuwe stedelijke ontwikkeling Maastricht	
1.	Het ontwikkelen en stimuleren van een nieuwe mindset ten opzichte van stadsontwikkeling onder de betrokken actoren
2.	Het verkennen van nieuwe oplossingsrichtingen voor vraagstukken op het gebied van stadsontwikkeling en, waar nodig, de aanpassing van het bestaande beleid van de gemeente Maastricht hierop
3.	Het ontwikkelen van nieuwe instrumenten voor deze nieuwe oplossingsrichtingen
4.	Het ontwikkelen van nieuwe werkwijzen om projecten en processen te vormen en te implementeren bij de betrokken actoren
5.	Het in kaart brengen van de door de stad gewenste rol van de gemeente
6.	Het vormen nieuwe relaties tussen de verschillende stadmakers binnen én buiten Maastricht

Tabel 10 (gemeente Maastricht, 2017)

Maastricht-LAB: Werkwijze

Het Maastricht-LAB heeft vier kernactiviteiten benoemd die moeten bijdragen aan de realisatie van de hierboven uiteengezette doelstellingen. Tabel 11 geeft een overzicht van deze kernactiviteiten waarna deze verder besproken worden.

Kernactiviteiten Maastricht-LAB	
1.	Het experimenteren met concrete issues en projecten
2.	Het verbinden van de verschillende actoren in Maastricht
3.	Het vormen en uitwisselen van ervaringen, lessen en kennis
4.	Het publieke debat stimuleren

Tabel 11 (gemeente Maastricht, 2017)

Experimenteren met concrete issues en projecten vormt de basis van het Maastricht-LAB (gemeente Maastricht, 2017). Het 'leren door te doen' geldt hierbij als credo. Aansluitend op deze eerste werkwijze met betrekking tot stedelijke (her)ontwikkeling, die voortvloeit uit de hierboven besproken doelstellingen, dienen projecten en experimenten ook bij te dragen aan concrete waarde creatie voor de stad Maastricht.

Binnen deze zoektocht van het Maastricht-LAB naar innovatieve vormen van stadsontwikkeling staat het aangaan van nieuwe relaties en het smeden van nieuwe coalities in de stad centraal. Deze nieuwe vormen van samenwerking moeten bijdragen aan nieuwe perspectieven en inzichten rondom stedelijke ontwikkeling. Deze tweede kernactiviteit, het verbinden van verschillende, conventionele én nieuwe, actoren in de stad vormt hiermee een belangrijk uitgangspunt in de werkwijze van het Maastricht-LAB. De achterliggende rationele hierbij is dat de verbindingen tussen verschillende actoren, perspectieven, disciplines en vaardigheden bijdraagt aan de vorming van innovatieve ideeën voor de bestaande issues in de stad.

De derde kernactiviteit, het ontwikkelen en uitwisselen van kennis, vorm de derde kernactiviteit van het Maastricht-LAB. Dit heeft als doel de geleerde ervaringen en lessen uit de experimenten en projecten niet enkel binnen de eigen organisatie vast te houden, maar om deze ook te verspreiden onder de betrokken actoren binnen het systeem van stadsontwikkeling in Maastricht. Deze derde kernactiviteit wordt concreet ingevuld op basis van LAB-journaals. Deze LAB-journaals brengen verslag uit van de projecten en experimenten en hun ontwikkelingen, uitkomsten en lessen. Daarnaast richt het Maastricht-LAB zich op de samenwerking met kennis- en onderzoeksinstellingen om tot de ontwikkeling van nieuwe kennis te komen.

Aansluitend op deze kernactiviteiten vormt het stimuleren van het publieke debat de vierde kernactiviteit van het Maastricht-LAB. Hier wordt invulling aan gegeven door het organiseren van verschillende publieke bijeenkomsten zoals kennisdeelsessies, debatavonden en congressen. Om verder richting te geven aan de werkwijze heeft het Maastricht-LAB dertien 'spelregels' opgesteld (tabel 12)

Het Maastricht-LAB**:**
1. Als een tijdelijke katalysator
2. stimuleert een transitie van stadsontwikkeling in Maastricht
3. werkt aan inspirerende experimenten
4. aansluitend op de behoeften van Maastricht
5. visie op basis van verschillende perspectieven
6. wisselt ervaring globaal uit en past kunde lokaal toe

7.	**zet creativiteit in om maximaal gebruik te maken van de locatie**
8.	**streeft naar ontwikkeling tot kritieke massa**
9.	**denkt in systemen**
10.	**sluit aan op verleden, past in heden en richt zich op toekomst**
11.	**collaboratie met eindgebruikers zodat de energie duurzaam is**
12.	**moet vieren en mag falen**
13.	**is in uitvoering**

Tabel 12 (gemeente Maastricht, 2017)

Maastricht-LAB: Organisatiemodel

Het Maastricht-LAB is een volledig gemeentelijk initiatief zonder externe aandeelhouders. Bij haar oprichting is het LAB financieel gesteund door onder andere het Stimuleringsfonds voor Creatieve Industrie en de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed (gemeente Maastricht, 2017) De gemeente is dan ook de enige eindverantwoordelijke voor het Maastricht-LAB. In het bijzonder wordt het Maastricht-LAB in de periode 2012-2017 aangestuurd door één bestuurlijk opdrachtgever – wethouder voor ruimtelijke ontwikkeling Gerdo van Grootheest – en één ambtelijk opdrachtgever – Manager Ruimte Jos Simons.

De dagelijkse operationele invulling van het Maastricht-LAB staat onder leiding van een kernteam dat bestaat uit twee projectleiders. Hierbij is gekozen voor een combinatie van tenminste één interne projectleider (een gemeentelijk ambtenaar uit Maastricht) en één externe projectleider (een vertegenwoordiger van de markt). In deze combinatie van een interne en externe projectleider functioneren beiden op gelijkwaardige basis naast elkaar en dragen gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor de operationele werkzaamheden van het LAB. Tabel 13 geeft een overzicht van de betrokken interne en externe projectleiders van het Maastricht-LAB per fase.

	Interne projectleider	Externe projectleider
Fase 1: 2012-2014	Tima van der Linden	Tim Prins
Fase 2: 2014-2016	Tim van Wanroij	Carola Janssen
Fase 3: 2017-2019	Sven Cimmermans Lincey Bastings	Carola Janssen

Tabel 13: Overzicht projectleiders/boundary spanners Maastricht-LAB per fase

De rationele achter deze operationalisering van het Maastricht-LAB is dat met tenminste één interne en één externe projectleider het LAB met “één been in en één been uit de gemeentelijke organisatie functioneert” (gemeente Maastricht, 2017). Hierdoor moet het eenvoudiger zijn voor het Maastricht-LAB om te ‘verbinden’ tussen de verschillende afdelingen binnen de gemeente Maastricht, bewoners, marktpartijen, kennisinstellingen en initiatiefnemers van projecten en experimenten. Hierbij veronderstelt het Maastricht-LAB dat “door op de grenzen

van de organisatie te werken het eenvoudiger is om nieuwe projecten, werkwijzen en samenwerkingsvormen te verkennen en vorm te geven" waarbij het "verbinden van 'top-down' beleid en 'bottom-up' ontwikkelingen uitgangspunt is." (gemeente Maastricht, 2017). Het Maastricht-LAB bestaat in haar totaliteit uit een klein team; naast de twee kernpartners zijn er nog enkel een communicatieadviseur en tijdelijke werknemers, zoals stagiaires, actief. *Lean and mean* is hierbij het uitgangspunt; het kleine team moet het makkelijk maken om snel te kunnen schakelen tijdens het vormgeven van experimenten en projecten. Het Maastricht-LAB wordt niet enkel operationeel gepositioneerd op de grens van de gemeente en de buitenwereld: in de presentatie en communicatie positioneert het Maastricht-LAB zich als een aparte organisatie met een eigen kantoor, logo en communicatiekanalen.

Na deze algemene inleiding van het Maastricht-LAB, waarbij de doelstellingen, werkwijzen en het organisatiemodel besproken zijn wordt in het volgende deel van dit hoofdstuk ingegaan op de verschillende fasen van het LAB en de wijze waarop deze concreet invulling hebben gekregen.

4.2 Fase 1 Maastricht-LAB: 2012 – 2014

Organisatie

In de eerste fase van het Maastricht-LAB bestond het kernteam uit Tima van der Linden (procesmanager gemeente Maastricht) als interne projectleider en Tim Prins (architect en eigenaar Studio Stad) als externe projectleider. Het kernteam werd in deze eerste fase ondersteund door Tim van Wanroij (projectmedewerker gemeente Maastricht). Gezamenlijk droeg dit kernteam de verantwoordelijkheid voor alle operationele zaken die door het Maastricht-LAB zijn uitgevoerd in deze periode.

Aansluitend op en ter ondersteuning van het kernteam van het Maastricht-LAB is in deze periode ook een klankbordgroep en raad van advies opgericht: de Gideonsbende. Deze groep bestond uit zestien actoren vanuit verschillende disciplines en achtergronden die op persoonlijke titel deelnamen aan het proces door tweemaal per maand bijeen te komen om de ontwikkelingen van de projecten en experimenten te bespreken. In deze Gideonsbende waren onder andere een woningbouwcorporatie, de universiteit Maastricht, een projectontwikkelaar, een stadsbouwmeester, het Leger des Heils en een architect vertegenwoordigd.

In de eerste fase van het Maastricht-LAB zijn er acht verschillende experimenten gestart – tabel 14 geeft een overzicht van deze acht experimenten. Ieder experiment had in deze eerste fase twee Gideonsbendeleden als 'voogd' toegewezen gekregen. Deze tweede voogden waren onderdeel van de projectgroep, primair vanuit een adviserende rol en als bewakers van het proces. Alle acht experimenten en projecten zijn in overleg met het kernteam van het Maastricht-Lab en de Gideonsbende geïnitieerd door het managementteam van de afdeling Ruimte binnen de gemeente Maastricht (gemeente Maastricht, 2017). Door de experimenten te verbinden aan verschillende gemeentelijke afdelingen en externe actoren en instituten uit de stad uit te nodigen om te participeren in de verschillende experimenten – binnen workshops en andere bijeenkomsten – is er onder leiding van de projectleiders van het Maastricht-LAB getracht invulling te geven aan het proces van co-creatie.

Experimenten Maastricht-LAB fase 1: 2012 – 2014
1. Park van de Toekomst: Sphinxpark en Frontenpark
2. Flexibel bestemmingsplan Tapijn
3. Herbestemming voormalige Brandweerkazerne
4. Herbestemming grote monumentale panden
5. Functiemigratie en leegstand stadsbreed
6. Aanloopstraten: de Vrijthofstraatjes
7. Duurzame energie
8. Open oproep

Tabel 14 (Gemeente Maastricht, 2017)

Stad.Academie

In de eerste fase van het Maastricht-LAB is een opleidingstraject opgericht dat zich richt op het transformatieproces van stedelijke ontwikkeling. Het programma van dit informele opleidingstraject richt zich op thema's als de adaptieve stad en tijdelijkheid (gemeente Maastricht, 2017). Met dit opleidingstraject richt de Stad.Academie zich op de ontwikkeling van nieuwe werkwijzen, vaardigheden en een nieuw discours die in een context van een stagnerende economie in deze eerste fase moeten helpen bij de zoektocht naar alternatieve en innovatieve vormen van stadsontwikkeling. De Stad.Academie moet zo bijdragen aan een intensievere verbinding tussen de theorie en de praktijk en draagt daarmee bij aan de doelstellingen met betrekking tot kennisdeling en het leggen van (nieuwe) verbindingen tussen actoren in Maastricht. Qua organisatie is de Stad.Academie opgezet als zelfstandige stichting waar de gemeente Maastricht in vertegenwoordigt is.

De Stad in Uitvoering: Tweede Biënnale Leegstand en Herbestemming

In februari 2014 heeft het Maastricht-LAB in samenwerking met de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed de tweede Biënnale 'Leegstand en Herbestemming' georganiseerd (gemeente Maastricht, 2017). Tijdens dit even stond de toekomst van Maastricht met betrekking tot de issues van leegstand en herbestemming centraal. Tegelijkertijd hebben stakeholders zoals bewoners en professionals tijdens deze Biënnale kennis kunnen maken van de verschillende experimenten die binnen het Maastricht-LAB liepen tijdens de eerste fase. Tijdens de afsluiting van de Biënnale kondigde de bestuurlijke opdrachtgever, wethouder Gerdo van Grootheest, de doorontwikkeling van het Maastricht-LAB aan: 'Maastricht-LAB Next'. Met de doorontwikkeling van het Maastricht-LAB krijgt het LAB een nieuwe functie en rolopvatting in haar zoektocht naar innovatieve vormen van stadsontwikkeling.

Evaluatie

Aan het einde van 2013 is het Maastricht-LAB, na twee jaar operationeel te zijn, geëvalueerd. De belangrijkste mijlpalen tijdens deze zoektocht naar nieuwe vormen van stadsontwikkeling in deze eerste fase waren de acht uitgevoerde experimenten, de oprichting van de Stad.Academie en de Tweede Biënnale Leegstand en Herbestemming.

Uit deze evaluatie bleek dat het Maastricht-LAB erin geslaagd was beter inzicht te krijgen in de wijze waarop de nieuwe werkwijzen met betrekking tot innovatieve vormen van stadsontwikkeling vormgegeven kunnen worden en wat hierbij succesfactoren en barrières zijn. Ondanks het Maastricht-LAB hiermee op het goede spoor zat was een van de conclusies van de evaluatie dat de focus van het LAB verlegd moest worden. Hiermee was de verkennende fase van het Maastricht-LAB na een eerste fase van experimenten ten einde gekomen.

Verder bleek uit de evaluatie dat er sprake was van een rolverschuiving op basis van een veranderende behoefte van actoren in de verschillende experimenten: niet langer als trekker van het experiment maar meer als een partner in een faciliterende en ondersteunende positie. Er zou sprake zijn van een verschuiving van burgerparticipatie naar meer overheidsparticipatie: de overheid die in toenemende mate participeert in de projecten en initiatieven van derden. Het is belangrijk te vermelden dat het Maastricht-LAB hierin bezien wordt als een intermediair tussen de overheid (in dit geval de gemeente Maastricht) en de maatschappij (gemeente Maastricht, 2017).

Mede als gevolg hiervan is eind 2013 besloten om door te gaan met het Maastricht-LAB maar om hierbij wel de werkwijze te wijzigen. Hierbij bleven coalitievorming, kennisontwikkeling en experimenteren de uitgangspunten binnen het Maastricht-LAB. Echter, werd in tegenstelling tot de eerste fase gekozen om de focus te verleggen van door de gemeentelijke organisatie geïnitieerde projecten naar projecten aangedragen door actoren uit de samenleving en de markt. Hierbij werd ingezet op een meer ondersteunende partnerrol in plaats van een leidende trekkersrol. Of zoals het LAB het zelf verwoorde: “Het Maastricht-LAB werd daarmee niet meer alleen een experimenteerruimte voor nieuwe stadsontwikkeling maar ook een open platform voor de stad.” (gemeente Maastricht, 2017).

4.3 Fase 2 Maastricht-LAB: 2014 – 2016

Organisatie

De verlening van het Maastricht-LAB met een tweede fase behelsde tegelijkertijd de inzet van een nieuwe werkwijze voor het stadslab. Niet langer is het Maastricht-LAB, zoals in de eerste fase, de enige eindverantwoordelijke voor het eindresultaat en het proces van de verschillende experimenten en projecten.

Organisatorisch bleef de opzet van het LAB hetzelfde; als een volledig gemeentelijk initiatief bestaande uit een kernteam waarin ten minste één interne en één externe projectleider zitting nemen. Het kernteam van het Maastricht-LAB veranderde echter wel in deze tweede fase. Tim van Wanroij (procesmanager gemeente Maastricht) werd aangesteld als interne projectleider van het LAB en Carola Janssen (conceptontwikkelaar en ondernemer) werd benoemd als de externe projectleider. Daarnaast werd het kernteam ook in deze tweede fase ondersteunt door een communicatieadviseur en enkele stagiaires.

In tegenstelling tot de door de gemeente geïnitieerde projecten en experimenten in de eerste fase opende het Maastricht-LAB zich in deze tweede fase voor initiatiefnemers van experimenten en projecten. Deze konden projectvoorstellen indienen bij het LAB mits ook de eindverantwoordelijkheid en trekkersrol van het project of experiment gedragen werd.

Stadmakersnetwerk

In de tweede fase van het Maastricht-LAB is ook het Stadmakersnetwerk opgericht. Dit is een netwerk voor en door de ‘doeners’ in Maastricht die een eigen experiment of project willen

beginnen, willen bijdragen aan lopende experimenten en projecten of voor de denkers die hun kennis en ervaringen willen uitwisselen met betrekking tot de experimenten en projecten binnen het LAB. Ondanks het Stadmakersnetwerk een netwerk van geïnteresseerde vrijwilligers is betekend dit niet dat er geen actieve participatie en bijdrage wordt verwacht van de Stadmakers. Het netwerk komt ten minste eenmaal per kwartaal samen tijdens een Stadmakerslunch en wordt ook gevraagd zelf actief bij te dragen aan de ontwikkelingen in de stad.

Projecten

Met ingang van de tweede fase van het Maastricht-LAB is het gemeentelijke apparaat niet meer de enige initiator van projecten en experimenten in de stad: het LAB is voortaan een 'permanente open oproep' (gemeente Maastricht, 2017). Dit betekent dat iedereen voorstellen voor projecten of experimenten mag indienen. Hiervoor gelden echter wel een viertal criteria:

- Projecten en experimenten moeten bijdragen aan waarde creatie (sociaal, economisch of fysiek) in de stad.
- Initiators moeten de rol van projecteigenaar op zich nemen en daarmee eindverantwoordelijkheid kunnen dragen.
- Projecten en experimenten moeten exemplarisch zijn, een voorbeeldfunctie hebben, en op andere plekken in de stad herhaald kunnen worden.
- Projecten en experimenten moeten innovatief zijn en daarmee bijdragen aan nieuwe vormen van stadsontwikkeling.

Het Maastricht-LAB probeert experimenten en projecten te faciliteren en te ondersteunen in de opstartfase; zodat een goed initiatief zich kan ontwikkelen tot een goed project. Hiertoe bespreek het Maastricht-LAB met initiatiefnemers op welke wijze en op welk moment het LAB van toegevoegde waarde kan zijn. Het stadslab is echter niet betrokken bij de uitvoering van projecten en experimenten; initiatiefnemers zijn zelf verantwoordelijk voor het uitvoeren van hun experiment of project. Het Maastricht-LAB verstrekt hierbij geen subsidies of financiering. Het beperkte werkbudget van het LAB maakt het niet mogelijk om projecten en experimenten structureel te financieren of te subsidiëren. In deze faciliterende en ondersteunende rol onderscheidt het Maastricht-LAB drie mogelijke rollen:

- Partner: hier geldt een meer structurele samenwerking
- Adviseur: meedenken over de inhoud of het proces van projecten en experimenten en waar mogelijk kennis en ervaring inbrengen
- Verbinder: verbindingen leggen met actoren uit het eigen netwerk, het Stadmakersnetwerk of afdelingen binnen het gemeentelijke apparaat

URB@Exp

Het Maastricht-LAB maakt als enige Nederlandse stadslab onderdeel uit van een internationaal onderzoeksproject dat in 2014 is gestart, genaamd: URB@Exp. In dit onderzoeksproject wordt er (vergelijkend) onderzoek gedaan naar stadslabs of 'urban labs' in verschillende Europese steden. De overige opgenomen steden in het onderzoek zijn: Leoben en Graz (Oostenrijk), Antwerpen (België) en Malmö (Zweden). Hierbij zijn de universiteiten van Graz, Lund, Malmö en Maastricht partners in dit onderzoeksproject. Het aan de universiteit van Maastricht verbonden International Centre for Integrated assessment and Sustainable development (ICIS) is de coordinator en trekker van dit onderzoekstraject dat drie jaar duurt. Het tra-

ject loopt tot september 2017 en de gepubliceerde resultaten zijn ook in dit onderzoek gebruikt (zie hoofdstuk 2). Het Maastricht-LAB werkt intensief samen met het driejarige onderzoekstraject URB@Exp, in het bijzonder met het ICIS. Hierin staat de uitwisseling van kennis op stadsniveau centraal. Dit draagt ook bij aan de doelstellingen van het Maastricht-LAB, waarvan kennisdeling er een is.

Evaluatie

Aan het einde van de tweede fase is het Maastricht-LAB wederom geëvalueerd. Hieruit is naar voren gekomen dat de behoefte aan een faciliterende en ondersteunde partnerrol nog bestaat. Daarnaast worden de laagdrempeligheid, toegankelijkheid en de ruimte om te experimenten van het stadslab gewaardeerd door initiatiefnemers.

Ook in deze tweede fase was het kernteam relatief klein. Met in totaal maar 1,2 fte (gemeente Maastricht, 2017) van de twee kernteamleden is het stadslab vooral in staat geweest om reactief op te treden bij de geïnitieerde projecten en experimenten. Hiermee is het LAB beperkt in staat geweest om zelf projecten te initiëren, te zoeken of om te leren van lopende projecten en experimenten en deze proactief te ondersteunen. Ook de ruimte om het gesprek aan te gaan met strategische partners over de benodigde randvoorwaarden voor het succes van projecten en experimenten en de samenwerking bij de realisatie hiervan is hierdoor beperkt geweest.

Het Maastricht-LAB positioneert zichzelf als een ‘grenswerker met één been in en één been uit de gemeentelijke organisatie’. Hiermee richt het Maastricht-LAB zichzelf als doel om in samenwerking met verschillende actoren complexe issues en initiatieven uit de stad op te pakken. Echter wordt door actoren buiten de gemeentelijke organisatie aangegeven dat de werkwijze van het stadslab meer integraal binnen het gemeentelijke apparaat in Maastricht ingezet zou moeten worden. De bredere implementatie van de werkwijze van het stadslab binnen het ambtelijke apparaat in Maastricht, een van de doelstellingen van het LAB, is echter in beperkte mate gelukt volgens de evaluatie (gemeente Maastricht, 2017). Een van de conclusies is dan ook dat het Maastricht-LAB in deze tweede fase meer buiten de gemeente heeft gestaan in vergelijking met de eerste fase. Als gevolg hiervan zijn ook minder abtenaren nauw betrokken geweest bij de verschillende projecten en experimenten die onder het stadslab vielen. Een betere verbinding met het ambtelijke apparaat is dan ook een van de aandachtspunten in de doorontwikkeling van het LAB naar de derde fase. Verder blijkt uit deze evaluatie dat het Maastricht-LAB zich in de eerste twee fases als betrouwbare partner in het netwerk van stadsontwikkeling heeft weten te positioneren. Daarom wordt er in algemene zin ook vastgehouden aan de werkwijze van het Maastricht-LAB in de derde fase vanaf 2017.

4.4 Fase 3 Maastricht-LAB: 2017 – 2019

Organisatie

Het Maastricht-LAB is verlengd met een periode van drie jaar dat loopt van januari 2017 tot en met december 2019: de derde fase. Ook in deze derde fase blijf het stadslab functioneren als een volledig gemeentelijk initiatief: geleidt door een kernteam dat bestaat uit interne en externe projectleiders. In tegenstelling tot de eerste en tweede fase wordt in deze derde fase het kernteam uitgebreid naar vier kernpartners. Sven Cimmermans en Lincey Bastings nemen namens de gemeentelijke organisatie de rol van interne kernpartner op zich. Carola Janssen, in de tweede fase begonnen als externe kernpartner, blijf ook in de derde fase binnen het Maastricht-LAB werkzaam. Tom Heijnens ondersteunt als tweede externe kernpartner het

kernteam op het gebied van eventmanagement. Ook het Stadmakersnetwerk blijft in de derde fase bestaan. In maart 2017 is dit netwerk uitgegroeid tot meer dan negentig mensen. Het Maastricht-LAB gaat in samen met het Stadmakersnetwerk bepalen op welke wijze het netwerk in de toekomst toegevoegde waarde kan leveren voor stadsontwikkeling in Maastricht.

Ook in de derde fase blijven de vier kernactiviteiten leidend voor het Maastricht-LAB: het verbinden van actoren, het experimenteren met nieuwe vormen van stadsontwikkeling, het ontwikkelen van kennis en het programmeren van het publieke debat. Er zijn echter twee belangrijke veranderingen met betrekking tot de kernactiviteiten van het stadslab die hieronder verder besproken worden:

1. Vaststelling strategische agenda: deze agenda dient als richtlijn en 'kompas' voor deze derde fase
2. Broedplaatsenbeleid gemeente Maastricht: het LAB is aangewezen als kwartiermaker in de uitvoering van dit beleid

Strategische agenda

Uit de evaluatie van de tweede fase van het Maastricht-LAB is gebleken dat het stadslab veel energie uit de stad heeft weten aan te boren door nieuwe projectvoorstellen op te pakken. Door de beperkte bemanning van het kernteam (1.2 fte) is het LAB beperkt in staat geweest om proactief bepaalde issues of thema's te agenderen. Het LAB heeft in deze fase voornamelijk gereageerd op initiatieven uit de stad.

Het vaststellen van de strategische agenda voor de derde fase van Maastricht-LAB moet bijdragen aan de proactieve agendering van bepaalde issues en thema's op het gebied van innovatieve stedelijke ontwikkelingsprocessen. Deze proactieve agendering moet het Maastricht-LAB de mogelijkheid geven om niet enkel te reageren op projectvoorstellen uit de stad maar deze ook zelf te kunnen agenderen. Daarbij biedt deze ruimte voor het stadslab om proactief te programmeren ook de ruimte om het leertraject om bepaalde thema's en issues te optimaliseren: ervaringen en lessen uit eerdere experimenten, projecten en onderzoeken kunnen zo beter meegenomen worden in nieuwe activiteiten van het LAB. Hierbij stelt het stadslab zich als uitdaging om de balans te behouden tussen focus en flexibiliteit; zodat er ook ingespeeld kan blijven worden op actuele vraagstukken en behoeften van actoren uit de praktijk.

Broedplaatsen

De gemeenteraad heeft in 2016 het college van burgemeester en wethouders opdracht gegeven te beginnen met het ontwikkelen van een Broedplaatsenbeleid. Broedplaatsen refereren aan flexibele en inspirerende ontmoetingsplekken en bedrijfsruimten (gemeente Maastricht, 2017). De creatie van broedplaatsen moet bijdragen aan de doelstelling van de gemeente Maastricht om de aantrekkelijkheid van de stad voor startende en creatieve ondernemers en jong talent te vergroten en zo deze groepen meer aan de stad te binden. De gemeenteraad heeft eind 2016 besloten dat het Maastricht-LAB tot eind 2018 in de uitvoering de rol van kwartiermaker op zich neemt, vanwege de opgedane ervaringen als intermediair en 'grenswerker' en het opgebouwde netwerk (gemeente Maastricht, 2017).

Opschaling

De in Maastricht-LAB ontwikkelde denk- werkwijzen met betrekking tot innovatie vormen van stedelijke ontwikkelingen worden inmiddels breder toegepast binnen de gemeente. Dit denken en werken wordt meegenomen in de vormgeving van beleidsplannen en projecten en

ambtenaren worden gestimuleerd om deze nieuwe competenties en methoden toe te passen door deze op te nemen in hun persoonlijke ontwikkelingsplannen.

Er is een nieuw intern vehikel, 'de Proefruimte', opgericht om deze nieuwe werkwijze van het Maastricht-LAB te implementeren binnen de afdeling Ruimte van de gemeente Maastricht. Deze organisatieontwikkeling speelt in op de veranderende verhouding tussen burgers en de (lokale) overheid waarin minder initiatief bij de overheid ligt en meer bij burgers.

Met de Proefruimte wordt een organisatieverandering beoogd die moet leiden tot een verandering van beleid, denken, en werken onder ambtenaren binnen de afdeling Ruimte. In het bijzonder met betrekking tot de verschillende rollen van het ambtelijk apparaat in stadsontwikkelingsprocessen, burgerparticipatie, open planprocessen, burgerparticipatie, het faciliteren van bottom up initiatieven en procesmanagement. Hiertoe blijft ook in de toekomst het Maastricht-LAB verbonden met de Proefruimte zodat ervaringen en lessen meegenomen kunnen worden.

5 Analyse

Dit hoofdstuk bevat de resultaten van het onderzoek naar de invloed van boundary spanning als netwerkmanagementstrategie op netwerkuitkomsten in de context van een stadslab voor het experimenteren met en leren van innovatieve vormen van stadsontwikkeling. Om uitspraken te doen over de invloed van boundary spanning op netwerkuitkomsten in de context van stadsontwikkeling worden eerst beide variabelen afzonderlijk besproken. In hoeverre is er, opgemaakt uit het kwalitatieve empirische onderzoek, sprake van boundary spanning? Deze deelvraag wordt in het eerste deelhoofdstuk beantwoord. In het tweede deelhoofdstuk worden de resultaten met betrekking tot de netwerkuitkomsten besproken zoals deze zijn opgehaald uit het onderzoek. Welke uitkomsten zijn er binnen het netwerk van het Maastricht-LAB geweest en wat is de kwaliteit, duurzaamheid en het innoverende karakter van deze netwerkuitkomsten? En in hoeverre zijn de netwerkuitkomsten efficiënt en representatief? Het derde en meest belangrijke deelhoofdstuk richt zich op de causaliteit: in hoeverre is het aannemelijk dat boundary spanning activiteiten van het Maastricht-LAB geleid hebben tot waargenomen netwerkuitkomsten? De beantwoording van deze vraag levert tevens het antwoord op de vierde deelvraag van dit onderzoek. Tenslotte worden in het vierde deelhoofdstuk verschillende empirische bevindingen besproken die niet direct binnen de onderzochte relatie van dit onderzoek vallen, maar die als contextuele variabelen wél van invloed zijn op deze relatie.

5.1 Boundary spanning

Het concept boundary spanning is op basis van de uiteenzetting in hoofdstuk 2 geoperationaliseerd aan de hand van vijf variabelen: het onderhouden van duurzame relaties, het gevoel hebben voor de belangen van derden binnen het netwerk, het uitwisselen en vertalen van informatie, het leggen van effectieve verbindingen tussen actoren binnen het netwerk en het mobiliseren van de eigen organisatie. Om een uitspraak te kunnen doen over óf er ,en zo ja, in welke mate er sprake is van boundary spanning activiteiten binnen het netwerk van het Maastricht-LAB worden deze vijf variabelen en hun aanwezigheid in de empirie hieronder besproken.

5.1.1 Duurzame relaties

In hoeverre lukt het actoren binnen het netwerk van het Maastricht-LAB om duurzame relaties te onderhouden binnen het netwerk?

Allereerst maakt de inrichting van het Maastricht-LAB met tenminste één interne en één externe kernpartner dat het stadslab een verbinding vormt tussen de gemeentelijke wereld en de buitenwereld. Dit geeft het Maastricht-LAB een hybride karakter waardoor in potentie verbindingen makkelijker tot stand kunnen komen tussen de verschillende werelden. Dit aspect komt in de gevoerde gesprekken naar voren:

> "Door die, de manier waarop ze die hybride positionering uit, is dan dat ze een lab manager hebben van de gemeente en een van buiten. Die brengen natuurlijk wel allemaal hun netwerken mee. Die probeert ze ook strategisch in te zetten of probeert ze strategisch in te zetten. Of te koppelen aan die andere netwerken die ze daaraan hebben gekoppeld. Dus dat is een belangrijke manier denk ik, dat puur door het samenzitten van die interne en externe lab managers, die netwerken van de wereld van government en de netwerken van meer business, dat die met elkaar gaan kruisen." (Respondent 5)

De oprichting van de Gideonsbende in de eerste fase en het Stadmakersnetwerk in de tweede en derde fase, zoals besproken in het vorige hoofdstuk, lijken een belangrijke rol te spelen in het leggen en onderhouden van duurzame relaties binnen het Maastricht-LAB. Hierin lijkt de oprichting van de Gideonsbende het belangrijkste event dat geleid heeft tot een bewustzijn van het belang van het leggen van verbindingen binnen het Maastricht-LAB:

> "Want die Gideonsbende is eigenlijk de moeder van het lab. Vanuit de Gideonsbende is bedacht, of ontdekt en gevoeld door alle partijen, dat het wel heel erg belangrijk is om beter te verbinden. Verbinden is tegenwoordig het mantra; iedereen verbindt. Maar eerst moet je ontmoeten want anders kan je niet verbinden maar als je dan verbindt wat ga je dan doen hè?" (Respondent 16)

Bijna alle respondenten – ambtenaren, onderzoekers, ondernemers en burgers – erkennen dat de inrichting van het proces tot nieuwe verbindingen in het netwerk heeft geleid die duurzaam zijn gebleken door de fases van het stadslab heen:

> "Nou ja, ze hebben dat Stadmakersnetwerk opgericht, drie jaar geleden of zo, dat is natuurlijk wel de meest duidelijke manifestatie van het actief creëren en onderhouden van een netwerk. En daarmee doorgaan naar de derde fase dat vind ik ook heel goed en belangrijk, ehm, ik denk dat dat een hele goede manier is van een relatief vrijblijvend netwerk wat toch op elk moment geactiveerd kan worden en zelf ook zichzelf activeert. Dus daar heeft men ook echt iets aan. Ze waren binnen het veld van die experimenten of projecten betrokken op de een of andere manier, of in de een of andere fase." (Respondent 5)

> "Want daarnaast is er wel een soort van Stadmakersgroepje opgericht [...] ik ken ze nog allemaal. Maar bij sommigen ben ik nog wel actief betrokken. Dus het netwerk is in zover, professioneel, duurzaam." (Respondent 18)

Hierbij is het belangrijk te vermelden dat zowel de Gideonsbende als het Stadmakersnetwerk functioneren op vrijwillige basis. Ondanks het feit dat de relaties in het netwerk van het Maastricht-LAB tot dusver duurzaam lijken te zijn, vormt dit aspect in potentie een bedreiging voor duurzaamheid. Of zoals respondent 15 stelt:

> "Ja kijk het is een netwerk eh op vrijwillige basis zonder direct belang. En dat maakt het wel kwetsbaar. In de zin dat ja ehm als je dan even in je agenda een hogere prioriteit hebt, dan zie je z'n clubske ook wel dunner bemenst. Dat zie je ook, dat zie je ook zeker. Of dat alleen maar

> op inhoud duurzaam is, hè, en bestendig is. Ik noem het maar even bestendig, dat weet ik niet."(Respondent 15)

Waar vrijblijvendheid als kwetsbaar voor de duurzaamheid van relaties kan worden bezien, kan dit tegelijkertijd een voordeel voor het functioneren van het LAB zijn. Een minder rigide inrichting van het proces laat ruimte voor creativiteit en spontaniteit in het proces, iets wat de resultaten van het netwerk ten goede kan komen. Deze potentiële sterkte van het proces wordt erkend in de gevoerde gesprekken:

> "Volgens mij zit het veel meer in idealisme en mensen vinden het leuk om met elkaar toch die paar uurtjes door te brengen. [..] Ik denk dat de kracht nu net is, laat dat maar zo zijn. Dan zijn er maar een aantal bijeenkomsten wat minder belegd. Maar houdt dat eh informeel is het verkeerde woord, maar het vrije denken het freewheelen, houdt dat er vooral in. Want daardoor stimuleer je creativiteit. Als je het té gereguleerd gaat maken, dan moet er een doelstelling geformuleerd worden, dan moeten er resultaten gemaakt worden. Door het wat informeler te maken denk ik dat je daar van wegblijft. Maar dat is ook het charmante ervan." (Respondent 15)

De Gideonsbende, in de eerste fase, en het Stadmakersnetwerk, in de tweede en derde fase, lijken hiermee als een rode draad door het bestaan van het Maastricht-LAB bij te dragen aan de creatie en het behoud van duurzame relaties binnen het netwerk van het stadslab. Het is hierbij wel belangrijk te kunnen bepalen welke actoren, en in welke fase, hieraan bijgedragen hebben. Uit de gesprekken met zowel respondenten binnen als buiten de gemeente komt hier een duidelijk beeld van naar voren:

> "Ja, Carola Janssen en Tim. […] Ja, daar heb ik tot op de dag van vandaag nog een duurzame relatie mee. Dus nu doen we de zaken samen." (Respondent 4)

> "Nou ja, ik denk dat Carola zeer zeker wel toch wel doet. En Tim, maar Tim is niet meer werkzaam bij het Maastricht-LAB." (Respondent 1)

> "Nou ik heb vooral met Tim te doen gehad, heel veel waardering voor Tim. Die is daar echt geschikt voor. En ik denk dat het goed is, je zou iedereen een tijdje daar moeten laten werken en dan terug in de ambtelijke organisatie. Zoals Tim nu terug gaat, dat is prima. Want dan krijg je veel meer respect voor die buitenwacht." (Respondent 7)

> "En zij proberen ook, door events en ieder geval hun netwerken te vergroten en te openen. Dat valt mij wel op. Want je zou natuurlijk echt in die netwerken kunnen blijven hangen, die je hebt opgedaan. Die zijn niet klein in hun geval. Maar die blijven toch een beetje op de vlakte van de usual suspects. Maar ze proberen, ze geven wel altijd die mogelijkheid tot opening door die publieke events die ze organiseren. En daarmee proberen ze toch soort van, die netwerken te verstevigen, te verbestendigen, te verdiepen. Dat doen ze wel." (Respondent 5)

> "Dat is Tima. Dat is gewoon op persoonsniveau, dat is vervelend om te zeggen. [...] In de tweede fase beperkter denk ik, kleiner ook. En in de derde fase niet. Maar dat is natuurlijk ook pril, dat is sinds eind vorig jaar." (Respondent 13)

Wat hierbij opvalt, is dat vooral in de eerste en tweede fase van het LAB zowel de interne als de externe kernpartner bijgedragen lijken te hebben aan de vorming en het onderhoud van

duurzame relaties binnen het netwerk. Uit de gesprekken blijkt dat wat betreft de derde fase enkel de externe kernpartner bijdraagt aan het verbinden. Een mogelijke verklaring hiervoor is het feit dat de nieuwe interne kernpartner in deze derde fase pas sinds medio maart 2017 aangesteld is en daarmee vrijwel tot geen tijd heeft gehad deze nieuwe rol eigen te maken en boundary spanning activiteiten te ontplooien.

Wat verder opvalt in de gesprekken zijn de persoonlijke eigenschappen van de kernpartners die aangedragen worden door alle respondenten als een verklaring voor het succes in het verbinden van de verschillende actoren binnen het netwerk. Wanneer doorgevraagd werd naar de succesfactoren voor het leggen van de verbindingen werden steevast persoonlijkheidseigenschappen benoemd:

> "Ik denk dat hij een hele intelligente vent is en dat hij heel veel empathie heeft. Maar ook sociaal ook heel onbedreigd overkomt. Ontwapenend. En dan zie ik bij Tim wel wat hij voor ons heeft betekend, maar ik weet niet wat hij intern. En misschien, is het teveel Tim geweest en te weinig ambtelijke organisatie, snap je?" (Respondent 7)

> "Z'n Carola, daar zit zoveel energie. Ik denk dat daar ook een succesrol in zit." (Respondent 9)

> "Maar goed, als je op zoek wilt gaan naar nieuwe onorthodoxe rafelrand-achtige zaken, dan moet je wel een beetje diplomatiek vaardig zijn. Want je komt natuurlijk mensen tegens, want als je vanuit het Maastricht-LAB functioneert dan functioneer je ook deels vanuit de overheid, en ehm als je naar buiten wilt om met mensen samen na te denken over nieuwe vormen of hun waarden, dan moet je vertrouwen kunnen wekken. Niet betweterig en controleren, toetsend en weet ik allemaal overkomen. Maar dan moet je vooral nieuwsgierig zijn naar wat is de kern van de waarde die ik denk tegen te komen. Ja, dat vraagt natuurlijk een type mens." (Respondent 12)

Verder blijkt uit de ervaringen van respondenten dat het de kernpartners van het Maastricht-LAB niet lukt om ieder experiment, project of initiatief voldoende aandacht te geven. Dit wordt door de respondenten niet toegeschreven aan de onverschilligheid of de persoonlijke tekortkomingen van de kernpartners, maar vooral aan de werkdruk waar de kernteamleden mee geconfronteerd worden. Dit beeld wordt ook bevestigd door de documentenanalyse, waaruit duidelijk is geworden dat het Maastricht-LAB maar een totale bezetting heeft van 1.2 fte voor tenminste twee kernteamleden.

> "Ja naast het feit dat ik denk dat het Maastricht-LAB veel te druk is, het is niet dat ze het niet of ze het wel of niet willen, als ik kijk naar een Carola of een Tim. Daar heb ik veel aan gehad, ook wel veel steun aan gehad. […] Maar ik zie bij allebei dat zij gewoon hartstikke druk zijn, dat er heel veel van ze verwacht wordt." (Respondent 2)

Slotsom

Het Maastricht-LAB lijkt geslaagd in het bouwen en onderbouwen van duurzame relaties met de actoren: ambtenaren, onderzoekers, ondernemers en burgers. De oprichting van de Gideonsbende en het Stadmakersnetwerk worden als belangrijkste voorbeelden aangedragen. Daarnaast wordt dit beeld bevestigd door initiatiefnemers – zowel ambtenaren, ondernemers als burgers – van experimenten en projecten. De oprichting van de Gideonsbende lijkt een belangrijk moment in het bewustwordingsproces dat geleid heeft tot de nadruk op het verbinden binnen de werkwijze van het Maastricht-LAB. De hybride inrichting van het Maastricht-

LAB, met één interne en één externe kernpartner, lijkt daarbij bij te dragen aan het succes in het proces van duurzaam verbinden. De vrijwillige basis van de Gideonsbende en het Stadmakersnetwerk vormen een in potentie een bedreiging voor de samenhang, continuïteit en effectiviteit. Tegelijkertijd zou de minder rigide inrichting kunnen bijdragen aan meer creativiteit en inventiviteit van de uitkomsten. Echter, organisaties 'doen' niets. Het zijn individuele actoren die met hun handelen organisaties bemensen. Wat betreft deze individuele actoren zijn zowel in de eerste als de tweede fase van het Maastricht-LAB beide kernpartners erin geslaagd om duurzame relaties te onderhouden. Uit de interviews blijkt dat in de derde fase enkel de externe kernpartner van het LAB erkend wordt in het ontplooien van deze (deel)activiteit van boundary spanning. De wissel op de positie van interne kernpartner in maart 2017, en daarmee het nog korte functioneren, kan een mogelijke verklaring zijn voor het ontbreken van deze verbindende (deel)activiteit bij de interne kernpartner. Verder wordt door verschillende initiatiefnemers van projecten en experimenten een gebrek aan aandacht van de kernpartners ervaren. Dit wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door de beperkte tijd die de kernpartners hebben om hun rol te vervullen; namelijk maar 1.2 fte. Wat verder opvalt in de verklaringen van de respondenten voor het succes van de gebouwde duurzame relaties zijn de persoonlijke eigenschappen die hierin aangedragen worden als een belangrijke factor voor succes. Ook hiervoor geld dat het enkel de kernpartners uit de eerste en tweede fase zijn die genoemd worden.

5.1.2 Gevoel voor belangen

De tweede variabele die onderdeel maakt van het boundary spanning concept heeft betrekking op het inlevingsgevoel: in hoeverre lukt het actoren binnen het netwerk van het Maastricht-LAB om gevoel te krijgen voor wat de verschillende partijen binnen het netwerk beweegt, wat hun belangen en wensen zijn?

Vrijwel in alle gesprekken met de respondenten wordt bevestigd dat de kernteamleden van het Maastricht-LAB gevoel hebben en kunnen begrijpen wat de verschillende belangen en wensen zijn van de actoren binnen het netwerk. In de basis voelen alle ambtenaren, burgers, onderzoekers en ondernemers zich gehoord en begrepen:

> "Ja, en dat is die duurzaamheid die ik het met haar hebt. Die ik heel belangrijk vind. Zij begrijpt mij, ik begrijp haar. Ik weet waar zij naar zoekt, zij weet waar ik naar zoek. Ehm, en dat werkt. En dat merk ik nu, als ik naar Carola kijk, Carola kent dat nu van mij, dus die gaat dan al de stappen doen, voor aleer ik in beeld ga komen." (Respondent 4)

> "Ja ik voel mij daar wel in gehoord." (Respondent 1)

> "Ik denk wel dat ze daar gevoel voor hebben. Want als je daar geen gevoel voor hebt, dan haakt het af. Dus dat is eigenlijk een absolute voorwaarde. Maar dat heeft alles te maken met houding, manier waarop je mensen benaderd, willen luisteren in plaats van verkondigen." (Respondent 12)

> Ja, ik denk bij, op persoonsniveau. Je ziet het bij Tima (Respondent 13)

Het beeld dat ook hier naar voren komt, en daarmee aansluit op het beeld bij de hierboven besproken boundary spanning activiteit, is dat vooral de kernteamleden die sinds de eerste en tweede fase actief zijn erkend worden in het ontplooien van boundary spanning activiteit. In de derde fase wordt enkel Carola Janssen genoemd in relatie tot deze activiteit.

Net als bij het bouwen en onderhouden van duurzame relaties geldt voor deze variabele dat hoofdzakelijk persoonlijke eigenschappen aangedragen worden als belangrijke succesfactor waardoor actoren binnen het netwerk van het Maastricht-LAB zich gehoord en begrepen voelen door de kernpartners.

> "Dat ligt aan met wie je van doen hebt […] kijk uiteindelijk gaat het altijd om mensen. Niet zozeer om het instituut." (Respondent 10)

Ondanks persoonlijke eigenschappen per definitie een rol spelen in interpersoonlijke verhoudingen en deze vaststelling daarmee als een open deur kan lijken is het niettemin belangrijk om bewust te zijn van de persoonlijke invloed die netwerkmanagers hebben op het functioneren van netwerken en daarmee ook op eventuele successen.

> "Ze hadden niet de uitstraling van wij zijn de slimste jongens van de klas en goed opletten, we leggen het een keer uit en dan moeten jullie het begrepen hebben. Ze wilden vooral de mens aan het woord laten, proberen te helpen daar waar de aanwezige misschien moeite hadden met het formuleren van de eigen gedachte, proberen het proces bij die aanwezigen zodanig te helpen dat er bruikbare conclusies uit getrokken konden worden. Dat is een houding, die wel noodzakelijk is als je zoiets wilt. En laten we zeggen als je die houding niet hebt, dan lukt het ook niet. En ik denk, Tim van Wanroij heeft dat toen concreet gedaan. Eh en ik vond dat ze dat uitstekend gedaan hebben." (Respondent 12)

Een andere factor die veelvuldig aangedragen is in de verschillende interviews en die door de respondenten als positief ervaren wordt voor de samenwerking binnen het netwerk van het Maastricht-LAB is de relatief jonge leeftijd van de kernpartners. In alle drie de fasen van het stadslab bestond het kernteam uit twintigers en dertigers. Door deze relatief jonge leeftijd van de kernpartners lijkt het Maastricht-LAB beter in staat zich te openen voor innovatieve en nieuwe ontwikkelingen en benaderingen op het gebied van stadsontwikkeling.

> "Ik vind het wel goed dat ze daar jonge mensen zetten. Die nog recht hebben op hun eigen succes maar ook op hun eigen mislukkingen. Ze zich nog niet geconformeerd hebben aan het bestaande proces aan de staande organisatie." (Respondent 7)

> "En dan gaan we weer terug naar het verhaal van net, de vraag die je mij net stelde, waarom een stadslab. Die weten dat een blogger veel meer invloed gaat hebben als een Limburger of het Limburgs Dagblad." (Respondent 4)

Echter zijn boundary spanning activiteiten niet enkel voorbehouden aan de kernteamleden van het Maastricht-LAB. Een opvallende uitkomst van de interviews is dat verschillende ondernemers en burgers die betrokken zijn bij projecten en experimenten ook bijdragen aan het grenswerkende vermogen van het Maastricht-LAB. Een voorbeeld hiervan is het experiment Hoeve Rome. De initiator van het experiment, een (sociaal) ondernemer, speelt een rol in het verbinden van de wereld van de gemeentelijke organisatie en de wijk Limmel waar het experiment plaats gaat vinden. Dit blijkt onder andere uit het antwoord op de vraag of het Maastricht-LAB er in slaagt gevoel te krijgen voor de belangen en belevingswerelden van de actoren binnen dit experiment:

> "Eh, ja ik denk het wel. Maar dan niet direct maar meer indirect. Omdat Sheila in ieder geval nog steeds contacten in die buurt heeft. Dus die heeft met een aantal ondernemers, daar zijn in ieder geval nog wel gesprekken." (Respondent 3)

Het is echter de vraag in hoeverre de kernteamleden binnen het Maastricht-LAB bewust zijn van deze dynamiek en of hier voldoende gebruik van wordt gemaakt.

> "Die satelliet boundary workers [...] ik denk dat ze zich daar nog veel te weinig bewust over zijn, dat dat soort mensen ook z´n rol kunnen spelen en dat dat versterkend kan werken." (Respondent 5)

Slotsom

Het Maastricht-LAB lijkt voldoende gevoel en begrip te hebben voor de verschillende werelden binnen het netwerk van het stadslab. Alle geïnterviewden geven aan zich begrepen te voelen door de kernteamleden van het LAB. Ook bij deze variabele lijkt de persoonlijkheid van de kernteamleden een belangrijke rol te spelen in het vermogen zich te kunnen verplaatsen in de verschillende werelden. Vooral openheid en niet-vooringenomenheid van het kernteam wordt geprezen door respondenten. Ondanks het Maastricht-LAB een gemeentelijk initiatief is wordt er niet directieve of verheven houden ervaren door respondenten. Daarbij kan de lage gemiddelde leeftijd van de kernteamleden een rol spelen. Met deze jonge leeftijd hebben de kernteamleden zich mogelijk minder geconformeerd aan bestaande, meer conventionele werkwijzen in het gemeentelijke apparaat. Dit lijkt de zoektocht naar nieuwe en innovatieve oplossingsrichtingen voor stadsontwikkelingen te bevorderen. Ten slotte, en misschien wel het meest noemenswaardig, blijkt uit het onderzoek dat de kernteamleden van het Maastricht-LAB niet de enige actoren binnen het netwerk zijn die boundary spanning activiteiten ontplooien. Burgers en (sociaal) ondernemers blijken binnen sommige experimenten, waarvan Hoeve Rome hier als voorbeeld aangedragen is, beter verbonden met de 'buitenwereld'. Hiermee vormen deze 'satelliet' boundary spanners een belangrijke schakel in de verbindingen tussen de actoren binnen het netwerk van het Maastricht-LAB.

5.1.3 Informatie-uitwisseling

De derde sub-variabele die onderdeel uitmaakt van de boundary spanning variabele in dit onderzoek heeft betrekking op de vraag of het actoren binnen het netwerk van het Maastricht-LAB lukt om informatie over de grenzen van de verschillende betrokken partijen te vertalen en uit te wisselen. In dit deelhoofdstuk wordt de eventuele ontplooiing van deze activiteit in het netwerk van het Maastricht-LAB besproken.

Wat het meeste opvalt in de gesprekken met de respondenten over deze activiteit is dat de externe kernpartner in de tweede en derde fase van het Maastricht-LAB aangewezen wordt als belangrijke spil wat betreft de ontplooiing van deze boundary spanning activiteit binnen het netwerk van het Maastricht-LAB. Vrijwel alle respondenten onderschrijven de bijdrage van deze kernpartner aan de vertalingen en uitwisselingen van informatie tussen actoren en organisaties binnen verschillende experimenten en projecten in het netwerk.

> "Nou ik denk dat binnen het Maastricht-LAB wel, maar dan heb ik het wel weer gewoon over Carola hè. Ik denk dat zij dat ook wel zeer zeker kan." (Respondent 1)

> "Ja, je hebt Carola bijvoorbeeld, die is een hele brok energie, die wil alles anders doen dan de gemeente. […] Dus dat zijn wel mensen die, het voorbeeld Maastricht-LAB, die bepaalde denkwijze weten in te brengen en ook misschien jezelf anders laten nadenken." (Respondent 6)

Daarnaast wordt ook de interne kernpartner uit de eerste en tweede fase van het Maastricht-LAB door verschillende respondenten genoemd als een actor die binnen het netwerk van het stadslab weet te vertalen over grenzen, in het bijzonder de wereld buiten de gemeentelijke organisatie naar binnen weet te vertalen. Maar ook hier wordt de externe kernpartner van de tweede en derde fase aangehaald. Uit de gesprekken blijkt dat de achtergrond van deze externe kernpartner in het bedrijfsleven bijdraagt aan een succesvolle vertaalslag richting commerciële partijen binnen het netwerk van het Maastricht-LAB. Wat uit de gesprekken naar vormen komt is dat deze interne en externe kernpartner in de tweede fase van het Maastricht-LAB een complementair team vormden waarin ieder een richting van de vertaling van informatie over de gemeentelijke grens bewerkstelligden.

> "Ja ik denk dat Tim daar wel écht heel veel in heeft gedaan. Ja hij heeft […] geleerd om na te denken over hoe kun je nou kunt vertalen voor elke doelgroep zodat die dat ook eigen kan maken en ook weer ehm, kan doorvertalen naar actiegerichtheid zeg maar. Dus dat vond ik wel heel knap aan hem. Ik denk dat Carola dat wel kan, maar juist richting bepaalde marktpartijen. Dat zij heel goed kan duidelijk maken voor een vastgoedeigenaar of een ontwikkelende partij van ja, maar kijk, dit zit er in voor jou hè. Als je meedoet, dit kan het je opleveren. Zij kan dat heel erg terugvertalen naar businessmodellen, of rekenmodellen. En dat is voor hen de taal waarin ze spreken. En Tim kan dat hier heel erg naar maatschappelijke waarde creatie, en dat is waar mensen hier vaak mee bezig zijn." (Respondent 20)

Wat voor de hierboven besproken activiteiten, het verbinden en het begrijpen, van het boundary spanning opgaat wat betreft de derde fase van het Maastricht-LAB geldt ook voor het vertalen over grenzen heen: respondenten uit alle gelederingen zijn vrijwel niet bekend met de nieuwe interne kernpartners van het stadslab. Dit heeft zoals besproken te maken met de recente wisseling van interne kernpartners, maar blijft wel een opvallend gegeven.

> "Er zijn natuurlijk een aantal partners bijgekomen hè, die ik niet goed ken. Die zou ik wat dat betreft wel moeten kennen. Maar het is een, het vertalen is een hele lastige opgave." (Respondent 1)

Er zijn verschillende experimenten en projecten die in de interviews naar voren zijn gekomen waarin vertalingen door de kernteamleden over de grenzen tussen de betrokken actoren heeft plaatsgevonden. Het experiment in de Hoeve Rome is een illustratief voorbeeld hiervan. De sociale onderneming die hier gevestigd moet worden kan, zoals in hoofdstuk 4 besproken, door een innovatieve koppeling tussen budgetten van het sociale en economische domein efficiënter en goedkoper zorg bieden voor haar cliënten én de Hoeve exploiteren. Dit vergt echter een innovatieve wijze van omgaan met budgetten van de verschillende afdelingen binnen de gemeente Maastricht waarvoor een nieuw bewustzijn en denken vereist is. Dit nieuwe denken heeft aanvankelijk, vanuit een reflex, tot veel weerstand geleid. Het Maastricht-LAB heeft hier een vertaling weten aan te brengen waardoor dit nieuwe denken meer ruimte heeft gekregen binnen de gemeentelijke organisatie.

> "Ik ben zelf vooral iemand vanuit de inhoud van het sociale domein, ik ben daardoor minder financieel onderlegt. Hè, dus maar, ik heb wel kunnen zien hoe Carola vanuit haar financiële

> inzicht de vertaalslag maakt van de inhoud die ik heb aangeleverd. En dat vind ik wel heel erg mooi. Nou ja, en daar leer je dus zelf ook weer van." (Respondent 3)

Maar ook voor deze boundary spanning activiteit geld dat het niet enkel de kernpartners van het Maastricht-LAB zijn die deze activiteit ontplooien. Verschillende respondenten geven aan dat Bianca Vaessen, betrokken vanuit de afdeling Sociaal bij het Hoeve Rome initiatief, op haar beurt weer bij heeft gedragen aan het bewustwordingsproces van haar collega's binnen de afdeling Sociaal van de mogelijke toegevoegde waarde van de innovatieve koppeling tussen de budgetten van de afdeling Sociaal en Economie, zoals hierboven besproken. Hieruit wordt duidelijk dat succesvolle boundary spanning activiteiten afhankelijk kunnen zijn van een aaneengeschakelde keten van actoren die een bepaalde activiteit, in dit geval het vertalen, ontplooien.

> "Ja dat is vooral denk ik door er heel veel over te praten. Bij mijn afdeling weten ze dat ik bij dit initiatief betrokken ben. Dus ik neem mijn collega's gewoon mee in de stappen die gezet worden. En dat helpt." (Respondent 3)

Maar zo geldt ook dat het Maastricht-LAB in sommige gevallen niet de centrale spil vormt wat betreft boundary spanning activiteiten binnen het netwerk van stadsontwikkeling in Maastricht. Zo voelt bijvoorbeeld de sociale onderneming Athos door de mix van initiatiefnemers met verschillende achtergronden zich minder afhankelijk van de kernpartners van het Maastricht-LAB om binnen het netwerk te kunnen schakelen tussen de verschillende actoren.

> "Dus enerzijds, op sommige vlakken, gebruiken wij echt de taal vanuit het zorgland. En anderzijds gebruiken wij ook wel heel erg de taal vanuit het economische perspectief. En in sommige gesprekken zelfs gecombineerd. En dat is soms ook wel denk ik de reden dat sommige mensen denken van goh waar zijn jullie mee bezig. Ehm maar ik denk wel dat wij in staat zijn om de verschillende talen te spreken en dat wij daardoor ook wel serieus genomen worden." (Respondent 1)

Verder blijkt er uit de interviews dat de LAB-journaals uit de eerste fase een effectief medium waren om de ervaringen en lessen die opgedaan werden binnen bepaalde experimenten en projecten te delen met het bredere netwerk van het stadslab. Hiermee werd ook bijgedragen aan de doelstelling om gezamenlijk te leren van de ervaringen met het experimenteren met innovatieve vormen van stadsontwikkeling. In de tweede en derde fase zijn deze LAB-journaals niet meer geschreven. Hiermee vervalt een belangrijk medium voor kennisdeling en vertaling binnen het netwerk van het stadslab. Ook de website van het Maastricht-LAB, waar aanvankelijk alle experimenten en projecten op te volgen waren, wordt vooral in de derde fase niet meer structureel bijgehouden.

> "Ja, nou ja inderdaad dat soort lessen, dat zou belangrijk zijn als dat een keer ook op gereflecteerd wordt en dat je daardoor ook structureler kunt nadenken over hoe je dat wilt benutten, dat potentieel dat je nu zo een beetje toevallig bent tegengekomen. Sowieso is het natuurlijk jammer, waar ik het eerder over had, dat die labjournaals niet tot stand zijn gekomen. In ieder geval niet tot nu toe, in ieder geval voor die tweede fase. Sowieso dus weinig op papier gezet." (Respondent 5)

Binnen de gemeentelijke organisatie is met de Proefruimte de doorontwikkeling van de organisatie binnen de afdeling Ruimte ingezet, waarin de lessen en ervaringen uit het Maastricht-LAB vertaald moeten worden naar een bredere groep ambtenaren. Dit moet leiden tot een meer integrale en multidisciplinaire werkwijze die geïnspireerd is op het Maastricht-LAB.

> "Dus wat wij nu aan het doen zijn met de Proefruimte, is de Maastricht-LAB achtige manier van werken, te vertalen in een, of eigenlijk, ten eerste een soort gemeenschappelijke taal te ontwikkelen om te begrijpen over welke concepten we überhaupt praten. […] Dus wij proberen een gemeenschappelijke taal te ontwikkelen waarin we dat beter kunnen duiden, om vervolgens het gesprek aan te gaan met mensen." (Respondent 19)

Maar deze exclusieve focus op de afdeling Ruimte maakt dat andere afdelingen, zoals Sociaal of Economie en Cultuur, buiten schot blijven. Terwijl deze afdelingen wel betrokken zijn bij de experimenten en projecten van het Maastricht-LAB. Dit maakt dat de vertaling en het gezamenlijke leren van ervaringen en uitkomsten in dit netwerk beperkt blijven tot de afdeling Ruimte van de gemeente. Uit een gesprek met een senior beleidsmedewerker van de afdeling Economie en Cultuur blijkt dat alleen in de eerste fase een vertaalslag plaats vond van de ervaringen uit het Maastricht-LAB naar de bredere interne gemeentelijke organisatie.

> "Ja ik denk Tima, maar de rest niet. Kijk, Carola is geen gemeente en is extern. En nog nooit heeft iemand tegen mij gezegd van jij moet dit veranderen want wij hebben buiten dat opgehaald. […] We waarderen dat antwoord, we evalueren, maar hoe internaliseren we het? […] Naar mijn idee is het ooit uit de klei getrokken omdat een aantal zaken "uit de oude" economie niet meer werkte. En Maastricht-LAB zou de 'nieuwe ' middelen gaan onderzoeken: nieuwe ontwikkelingsmodellen nieuwe financieringswijzen et cetera. En daar zouden we iets mee gaan doen. De uitkomsten zouden in de staande organisatie worden geïmplementeerd. Als je de verworvenheden van Maastricht-LAB niet in de organisatie implementeert verdampt alle kennis en begin je straks op nul. […] Ik ben de richting kwijt. […] We hebben dus niks geleerd. Iedereen roept de lerende organisatie, maar waar ligt het leermoment?" (Respondent 13)

Slotsom

De uitkomsten op het gebied van vertalen en uitwisselen van informatie en kennis binnen het netwerk van het Maastricht-LAB geven een diffuser beeld dan de voorgaande twee categorieën. Allereerst zijn er verschillen tussen de drie fasen van het Maastricht-LAB. Waar de interne kernpartner in de eerste fase zorgde voor een goede koppeling en uitwisseling van informatie tussen de ontwikkelingen in het net werk van het Maastricht-LAB en de bredere gemeentelijke organisatie lijkt deze uitwisseling in de tweede en derde fase meer te ontbreken. In ieder geval voor de afdeling Economie en Cultuur. Ondanks op project- en actorniveau succesvolle vertalingen en uitwisseling van informatie heeft plaatsgevonden door de externe kernpartner in de tweede fase tussen het Maastricht-LAB en de afdeling Cultuur, is op basis van deze uitkomst lastig in te schatten in hoeverre dit ook geldt voor de rest van de afdeling. Wat hierbij opvalt, is dat de uitwisseling van informatie in dit geval wel doorwerkt: een keten van met elkaar informatie uitwisselende actoren kunnen een breder gebied beslaan en meerde grenzen overbruggen, zowel tussen als binnen verschillende werelden. Wat opvalt met betrekking tot de richting van vertaling en uitwisseling, in dit geval van de 'buitenwereld' naar de gemeente en visa versa, is dat er vertalingen in beide richtingen hebben plaatsgevonden in de tweede fase waarbij meer dan één actor betrokken was. De interne en externe kernpartners van het Maastricht-LAB waren beiden vanuit hun eigen achtergrond en expertise verantwoordelijk voor één richting van de vertaling en uitwisseling van informatie en vormden hiermee een complementair team. Waar in de eerste en tweede fase vertaling en uitwisseling van informatie in beide richtingen heeft plaatsgevonden lijkt de koppeling van buiten naar binnen in de derde fase te ontbreken. Ook hier kan als mogelijke reden de beperkte ruimte van 1.2 fte een rol spelen en het feit dat de nieuwe interne kernpartners pas sinds medio

maart 2017 actief zijn en daarmee nog onvoldoende hun rol hebben kunnen invullen. Ten slotte blijkt dat de LAB-journaals in de eerste fase door de respondenten als een effectief medium zijn ervaren voor de uitwisseling van informatie met betrekking tot de lessen en ervaringen die binnen het netwerk zijn opgedaan. Het niet meer uitbrengen van deze LAB-journaals kan, net als de minder bijgehouden website, als een gemiste kans bezien worden voor het collectieve leerproces.

5.1.4 Effectieve verbindingen

De vierde sub-variabele die onderdeel uitmaakt van de boundary spanning variabele in dit onderzoek heeft betrekking op de vraag in hoeverre het actoren binnen het netwerk van het Maastricht-LAB lukt om effectieve verbindingen te leggen tussen het netwerk en de eigen interne werkprocessen of het instituut dat vertegenwoordigd wordt.

In de gesprekken met de respondenten komen verschillende experimenten en projecten naar voren waar aangegeven wordt dat er effectieve verbindingen gemaakt zijn tussen actoren binnen het netwerk van het Maastricht-LAB. Zo geeft bijvoorbeeld een van de initiatiefnemers van Caracola aan dat de kernpartners van het stadslab erin geslaagd zijn om in de zoektocht naar een locatie in de opstartende fase van het project verbindingen te leggen met gemeentelijke apparaat.

> "Ze hebben ons wel geholpen in het voorstellen van de juiste mensen. En dat wij onze presentaties konden geven aan mensen die niet zo in ons eigen netwerk normaal zaten. Dus we leerden een andere taal spreken. Dat was denk ik, het eerste stadium dat was gewoon goed. Misschien kan het wel beter, maar ik was zeer tevreden over dat stadium." (Respondent 2)

Een ander voorbeeld is Tamporary Lane. Een van de initiatiefnemers van Temporary Lane onderschrijft dat de effectiviteit van de verbindingen die door de kernpartners gemaakt zijn met de gemeente Maastricht heeft bijgedragen in de totstandkoming van het project.

> "Als er iets is dat Carola goed kan dan is het dat wel, het inmasseren van leuke projecten […] voor mij is het een in eerste instantie een hele belangrijke tool geweest om binnen te komen op het juiste moment. Ik kom dan wel uit de regio Maastricht, maar aangezien ik er al 15 jaar niet meer is het niet meer zo vanzelfsprekend om even op de deur te kloppen en bij de juiste persoon aan tafel te komen." (Respondent 4)

Wat opvalt in de data is dat vooral de externe kernpartner van Maastricht-LAB in de tweede en derde fase genoemd wordt met betrekking tot het maken van effectieve verbindingen. Het gaat hier dan vooral om verbindingen in het netwerk tussen initiatiefnemers van projecten en het gemeentelijke apparaat. Hierbij rijst de vraag in hoeverre Maastricht-LAB als loket of voorportaal van de gemeente functioneert of in ieder geval zo wordt bezien door actoren in het netwerk.

Ook vanuit de gemeentelijke organisatie wordt erkend dat de kernteamleden van het LAB effectieve verbindingen weten te leggen tussen ontwikkelingen buiten de gemeente en het ambtelijke apparaat. In antwoorden van deze respondenten wordt Tim van Wanroij, interne kernpartner in de eerste en tweede fase, benoemd als belangrijke schakel. Hierbij wordt net als bij de vorige deelvariabelen de jonge leeftijd van kernteamleden benoemd als belangrijke factor met betrekking tot hun ontvankelijkheid voor innovatieve ideeën over stadsontwikkeling evenals de persoonlijke kenmerken die bijdragen aan de effectiviteit van de verbindingen.

> "Ja want die zitten natuurlijk ook intern. Die krijgen ook, linksom of rechtsom, mensen als Tim van Wanroij, dat zijn ook gelukkig ook jonge mensen, jonge ambtenaren, maar dat zijn wel mensen van het Maastricht-LAB. Maar het zijn ook ambtenaren die midden tussen de andere ambtenaren inzitten. Maar wel met het idee van we moeten nieuwe stadsontwikkeling doen. Dus dat zijn ook de lijntjes en de een-tweetjes, op het moment dat er iets binnenkomt dat hier past, dan zorgen zij er ook wel weer voor dat dat intern ook draagkracht krijgt." (Respondent 6)

> "Het is ehm ja ik denk dat Tim wel iemand is die makkelijk overal binnenloopt en mensen kan binden en meenemen." (Respondent 7)

Wat hierin opvalt in de data is dat ook uit de gesprekken met respondenten vanuit de gemeente het beeld rijst, met betrekking tot de positionering van het stadslab ten opzichte van de gemeente en de samenleving, dat het LAB vooral een loket of schakel is tussen de gemeente en de samenleving in plaats van een zelfstandige schakel binnen het netwerk voor stadsontwikkeling in Maastricht. In de discussie van de resultaten met betrekking tot de boundary spanning activiteiten aan het einde van deze paragraaf wordt er verder ingegaan op deze positioneringsvraag.

Verder geeft een respondent op managementniveau binnen de gemeente aan dat de integrale verbindingen die de kernteamleden van het Maastricht-LAB in de eerste en tweede fase tot stand hebben gebracht zelf geïnstitutionaliseerd zijn in een aparte overlegvorm. Echter blijven deze verbindingen tussen de processen binnen het netwerk van het Maastricht-LAB en het ambtelijke apparaat wel steken op het hogere management niveau.

> "De overlegtafel Vraag en Aanbod heet dat. Het gaat heel erg over die verbindingen. Dus daar denk ik zeker. Alleen op het niveau op daar nog weer onder, want hier zitten dan echt de vooruitgeschoven posten, dus soms teammanagers, soms de coördinatoren van alle accountmanagers of ehm, ja dus daar zitten, ook daar weer wat hogere spelers zeg maar, terwijl de laag daaronder moeten we echt nog wel die slag slaan. Want daar gaat het zeker nog niet zo integraal verbonden, elkaars taal praten." (Respondent 20)

De verbinding met de universiteit van Maastricht, die met een grote vastgoedportefeuille in de binnenstad een potentiële belangrijke speler vormt binnen het systeem van stadsontwikkeling, wordt door verschillende actoren als zeer belangrijk en effectief ervaren. De kernteamleden in de eerste fase van het stadslab hebben een belangrijke rol gespeeld in het maken van deze verbinding met dit instituut.

> "Maar ook in bredere zin zeg maar. Ehm..ja, hoofd vastgoed van de universiteit, Ronald Wilmes, die is eigenlijk al vanaf het eerste uur betrokken. Ik denk dat je daar ziet dat we wel als universiteit en gemeente op het gebied van ontwikkelen, nadenken over de stad, steeds meer elkaars taal zijn gaan praten zeg maar." (Respondent 20)

Maar ook voor deze deelvariabele geldt dat het niet enkel de kernpartners van het Maastricht-LAB zijn die boundary spanning activiteiten ontplooien. Ondanks deze verbindende activiteiten niet bewust geïnitieerd hoeven te zijn als zodanig of met de intentie om als boundary spanner tewerk te gaan, blijkt uit de gesprekken met de respondenten dat dit de facto wel het resultaat kan zijn van het handelen van actoren binnen het netwerk van het Maastricht-LAB. Zo wordt bijvoorbeeld de initiator van het burgerinitiatief de Stadsnatuurtafel door verschillende respondenten genoemd als belangrijke trekker en verbinder binnen dit project.

> "Ja ik vind zeker dat Rob, Rob van de Stadsnatuurtafel, die heeft echt eh, die heeft wel een hoop domeinen aan elkaar weten te koppelen. heel veel achtergronden en gebieden en ook hij heeft zeker een netwerk bereikt die Tim en Carola destijds niet hadden kunnen bereiken, of niet wisten te bereiken. Dus dat wel. Dus er zijn ook anderen die als boundary workers fungeren, binnen die projecten." (Respondent 5)

Waar het Maastricht-LAB bij bepaalde projecten en experimenten effectieve verbindingen heeft weten te leggen met het gemeentelijke apparaat en waar binnen bepaalde projecten en experimenten andere actoren dan de kernpartners deze effectieve verbindingen weten leggen valt het in de data op dat er vrijwel geen effectieve verbindingen tot stand zijn gekomen *tussen* de verschillende projecten en experimenten. Zowel de kernteamleden als initiatiefnemers van projecten en experimenten lijken hier niet in te slagen. Hierdoor blijft het synergetische potentieel tussen de verschillende initiatieven en processen onbenut. Initiatiefnemers geven vooral aan niet goed op de hoogte te zijn van alle ontwikkelingen en processen binnen het netwerk. Zowel de kernpartners van het LAB als de communicatie van het stadslab via verschillende digitale media lijken hier niet aan bij te dragen.

> "Maar het blijven wel inderdaad losse projecten. Dat is inderdaad wel jammer. Ik denk wel dat ze daar wel meer uit zouden kunnen halen. Het zou wel eens goed zijn als ze dat inzichtelijk zouden maken middels een expositie, en ze zijn ook niet goed in dat op de website bij te houden en zo. Ze mogen wel wat meer trotser en wat meer exposure tonen." (Respondent 9)

Slotsom

Het Maastricht-LAB lijkt er gedeeltelijk in geslaagd effectieve verbindingen te leggen tussen de ontwikkelingen binnen het netwerk en de werkprocessen van de instituten. Er zijn vooral verbindingen tot stand gekomen met de werkprocessen van de gemeentelijke organisatie. Verschillende initiatiefnemers van projecten geven aan hier profijt van gehad te hebben. De verbindingen lijken echter te blijven steken op een hoger managementniveau waardoor de lagen daaronder minder meegenomen lijken te worden in de ontwikkelingen in het netwerk. Net als bij de andere deelvariabelen, geldt hier dat niet enkel de kernpartners van het Maastricht-LAB zich bezig houden met boundary spanning activiteiten, ook actoren in de samenleving brengen de facto effectieve verbindingen tot stand. Anderzijds lijkt het Maastricht-LAB er niet in geslaagd tussen de verschillende projecten en experimenten effectieve verbindingen tot stand te brengen. Hoewel ook initiatiefnemers van projecten en experimenten hier niet in geslaagd lijken te zijn, zou Maastricht-LAB beter gebruik hebben kunnen maken van haar overzicht over het netwerk. Ten slotte worden voor deze deelvariabele persoonlijke eigenschappen van de kernteamleden als leeftijd en persoonlijkheid aangedragen als belangrijke factoren in het succes van het leggen van verbindingen.

5.1.5 Mobiliseren

De vijfde en laatste indicator die bepaald in hoeverre het argument boundary spanning aanwezig is in het netwerk van het Maastricht-LAB bestaat uit de vraag in hoeverre het actoren binnen dit netwerk lukt om de eigen organisatie te mobiliseren naar aanleiding van behoeften en vragen die binnen het governance netwerk aanwezig zijn.

Op basis van de data komt met betrekking tot deze indicator een minder eenduidig beeld naar voren. Enerzijds lukt het de kernpartners in bepaalde gevallen om de gemeentelijke organisatie te mobiliseren. Zo zijn er een aantal voorbeelden die door verschillende respondenten benoemd worden waar de mobilisatie van het ambtelijke apparaat tijdig gelukt is.

Allereerst geven respondenten aan dat de externa kernpartner in de tweede en derde fase van het Maastricht-LAB bij verschillende experimenten en projecten erin geslaagd is het ambtelijke apparaat te mobiliseren naar aanleiding van ontwikkelingen binnen het netwerk. Zo heeft deze externe kernpartner tijdig en goed geschakeld met de juiste personen binnen de gemeente en zo het gesprek op gang geholpen tussen de vastgoedeigenaar van het voormalige V&D gebouw, de gemeente Maastricht het Maastricht-LAB en de initiatiefnemer van Temporary Lane. Op de vraag of het Maastricht-LAB hierin geslaagd is wordt dan ook bevestigend beantwoord.

> "Ja, absoluut, absoluut. Als er iets is dat Carola goed kan dan is het dat wel, het inmasseren van leuke projecten." (Respondent 4)

Een ander voorbeeld is het Vormstof project. Nadat een verzoek tot subsidiëring voor het project afgewezen was en de initiatiefnemers als gevolg hiervan zich genoodzaakt zagen om te stoppen heeft het interveniëren van de externe kernpartner tot nieuwe gesprekken met de gemeente geleid waaruit toch een oplossing is gekomen.

> "Ja toen die keer wel. De context was urgentie toch wel, want wij wilden eigenlijk stoppen. En dat hadden we ook wel tegen Carola gezegd, van ja we zien het echt helemaal niet meer zitten. Subsidie is afgeketst bij Centre Ceramique. We zitten hier gewoon het allemaal zonder personeel te doen. En de gemeente bleef maar leuk zeggen van ja er moet wel een verdienmodel zijn." (Respondent 9)

Daarnaast geven respondenten aan dat ook de interne kernpartner in de eerste en tweede fase van het stadslab bij verschillende projecten erin geslaagd is om de gemeentelijke organisatie te mobiliseren. Zo is bij het Caracola project tijdig geschakeld met de gemeentelijke organisatie met betrekking tot de vestigingsplek voor het initiatief en zijn de juiste ambtenaren vanuit de afdeling Vastgoed betrokken om de gesprekken over variabele huur te voeren.

> "Ehm ik denk dat een Tim van Wanrooij was daartoe in staat. Ik vond dat hij een gedrevenheid had en een verantwoordelijkheidsgevoel, ik vond dat hij dat heel goed kon. […] Ik vond de gedrevenheid van Tim erg inspirerend. Ik vond, hij ging er echt voor."(Respondent 2)

Ook respondenten die betrokken zijn bij de Stadsnatuurvisie geven aan de interne kernpartner in deze fase bijgedragen heeft aan de mobilisatie van het ambtelijk apparaat om bepaalde informatie en documenten aan te leveren voor het initiatief.

> "De facilitering, van documenten, stadskaarten, ja, het is dus voor dit soort initiatieven van buiten vandaan is het belangrijk dat je via dat kanaal aan informatie komt binnen de gemeente, wat je anders niet had gekregen." (Respondent 14)

Anderzijds komen op basis van de interviews met de respondenten ook een aantal factoren naar voren die de mobilisatie van de gemeentelijke organisatie bemoeilijken. Zo blijkt allereerst uit de interviews dat maar een beperkt deel van de ambtenaren in Maastricht voldoende ervaring of intrinsieke feeling heeft met innovatieve vormen van stadsontwikkeling. Zoals ook al bij de andere indicatoren bleek, zijn het met name ambtenaren binnen de afdeling Ruimte of op managementniveau die 'om' zijn wat betreft dit nieuwe denken. Daarbuiten is deze transitie in denken en werken nog beperkt en uit de ervaringen van verschillende respondenten blijkt dat dit de mobilisatie en samenwerking bemoeilijkt binnen het netwerk van het Maastricht-LAB.

> "Het blijft trekken en duwen, trekken en duwen. Dat is wat ik zeg, dat is dat verhaal van die tanker. Waar zij tegenaan lopen loop ik ook tegenaan, dus daar lopen we in gezamenlijkheid tegenaan als we iets willen." (Respondent 6)

Daarnaast blijkt dat de beperkte bemanning van het kernteam van het stadslab, wat ook bij de andere indicatoren ter sprake is gekomen, ook invloed te hebben op de mobilisatie van het ambtelijke apparaat. Deze factor speelde al vanaf de eerste fase van het Maastricht-LAB een rol. Ondanks in de derde fase het kernteam verdubbeld is tot vier kernteamleden blijft deze ingreep nog beperkt en heeft dit ook invloed op de mate waarin de mobilisatie slaagt volgens de externe kernpartner uit de tweede en derde fase.

> "Ik vind het te weinig, ik vind het echt veel te weinig. Wij zijn nu met zijn vieren, iedereen doet zijn eigen ding. Alle vier zestien uur. Dat vind ik ook een minpunt. […] Dus we zitten nu moedwillig, noodgedwongen zitten we op vrijdagochtend samen te werken. Anders zien we elkaar niet. Ehm en ik vind dan ook, Sven zit ook op Hotel en Vrije Tijd, Lincey zit ook bij Cultuur. Dus je hebt, niemand heeft die vaste pet op. Wij hebben geen echte ambassadeur van het huis. Dus wil je zichtbaar zijn dan zal dat echt moeten." (Respondent 22)

Een belangrijke verklaring die respondenten geven voor het gebrek aan mobilisatie van het ambtelijke apparaat met betrekking tot het experimenteren met innovatieve vormen van stadsontwikkeling is de angst voor precedentwerking. De angst voor het scheppen van precedenten wordt door vrijwel alle respondenten onderschreven of erkend als een belangrijke factor binnen het netwerk van het Maastricht-LAB. Het Maastricht-LAB is deels opgericht om te experimenteren met innovatieve en nieuwe vormen van stadsontwikkeling binnen het stedelijke netwerk in Maastricht. Om zo goed mogelijk te kunnen experimenteren is een bepaalde regelvrijheid en ruimte vereist. De wens en vereiste lopen in de praktijk aan tegen de realiteit van het beleidsvormings- en wetgevingsproces. Wet- en regelgeving die de kaders vormen van de gebiedsontwikkeling of de concrete invulling van deze kaders in de vorm van omgevingsvisies en bestemmingsplannen kunnen hierin beperkend werken. Dit leidt tot een wrijving tussen het innovatieproces en de juridische, bestuurlijke en politieke dynamiek. Deze wrijving wordt allereerst veroorzaakt door een tempoverschil: waar het innovatie- en experimenteerproces gebaat zijn bij ad hoc beslissingen, wanneer bijvoorbeeld een pand leeg komt te staan, geldt voor het beleidvormings- en wetgevingsproces juist dat deze stroterig en tijdrovend kunnen zijn. Dit wordt door verschillende respondenten als demotiverend ervaren. Initiatiefnemers die vinden dat het gemeentelijke apparaat niet tijdig gemobiliseerd wordt of geïnspireerde ambtenaren die hun collega's niet tijdig mee weten te krijgen. Dit bemoeilijkt het maken van uitzonderingen of de creatie van vrijplaatsen.

> "En onze ambtenaren durven dus geen positief advies af te geven, en dat snap ik ook. Want op het moment dat je zegt van ja wacht even, moet ik nu ergens waar een bestemming, ja ik wil 'm nu wel afgeven, maar dat betekend ook dat wij er waarschijnlijk een hele bulk met werk achteraan krijgen. Dat betekend dat we anderhalf jaar moeten gaan procederen bij een Raad van State, met een hoogste onwaarschijnlijke uitkomst." (Respondent 6)

Daarbij geldt dat wet- en regelgeving, in vrijwel alle gevallen, op iedereen op gelijke wijze van toepassing is. Een van de kernpartners geeft ook aan dat het om die reden heel lastig is om een uitzondering te maken voor een experiment of project.

> “En dan zeggen ze intern ‘dat is staatssteun’. En dan denk ik o mijn god. Maar, dat traject loopt nog steeds. Dus wij zijn nog steeds intern aan het worstelen, hoe krijgen wij dat geld anders gelabeld, want dat doe je. Ehm eigenlijk zegt iedereen intern 'dat moeten we doen'. Want het maakt toch eigenlijk niet uit waar het geld naartoe gaat. Maar we zijn bang voor precedentwerking. […] Want als Sheila staatssteun krijgt dan komt Athos en komen al die andere initiatieven ook.” (Respondent 22)

Slotsom

De mobilisatie van de eigen organisatie in het netwerk van het Maastricht-LAB blijkt een lastige opgave. Toch is het de kernteamleden van het stadslab bij verschillende experimenten en projecten gelukt om het ambtelijke apparaat van de gemeente Maastricht te mobiliseren. Persoonlijke eigenschappen, zoals energie, doorzettingsvermogen en verantwoordelijkheidsgevoel, lijken hier een belangrijke rol te spelen. Desondanks lukt het nog onvoldoende om het gemeentelijke apparaat te mobiliseren. Dit is, ook voor deze indicator, voor een belangrijk deel te verklaren door het feit dat het kernteam beperkt bemand is vanaf de eerste fase. Ondanks het kernteam in de derde fase uitgebreid is lijkt dit nog onvoldoende effect te hebben op het mobiliserende vermogen van het stadslab. Daarnaast spelen ook een aantal structurele factoren een rol. Het denken met betrekking tot innovatieve vormen van stadsontwikkeling lijkt nog onvoldoende geland te zijn binnen de gemeentelijke organisatie. Ambtenaren binnen de afdeling Ruimte en op managementniveau lijken ‘om’ te zijn wat betreft dit nieuwe denken, maar daarbuiten of daaronder lijkt dit denken nog niet voldoende geland te zijn. Ten slotte blijkt uit de interviews dat de angst voor precedentschepping grote invloed heeft op de mate waarin het ambtelijke apparaat gemobiliseerd wordt. Wet- en regelgeving bemoeilijkt de laveerruimte voor eenmalige experimenten of vrijplaatsen, de angst voor juridische procedures en een precedent voor andere initiatieven lijkt hierdoor de mobilisatie te bemoeilijken.

5.2 Netwerkuitkomsten

Deze paragraaf bespreekt de resultaten met betrekking tot de netwerkuitkomsten zoals ze zijn opgehaald uit het onderzoek. Welke uitkomsten zijn er in het netwerk van het Maastricht-LAB geweest en wat is de kwaliteit, duurzaamheid en het innoverende karakter van deze netwerkuitkomsten? En in hoeverre zijn deze netwerkuitkomsten efficiënt en representatief voor de thema’s en actoren binnen het netwerk? Hieronder worden de empirische bevindingen voor deze vijf indicatoren voor de netwerkuitkomsten van het stadslab, gebaseerd op de in hoofdstuk twee besproken theorie van Van Meerkerk en Edelenbos, apart besproken.

5.2.1 Innovatie

De eerste indicator voor uitkomsten van het netwerk Maastricht-LAB heeft betrekking op de vraag in hoeverre er sprake is van innovatieve stadsontwikkeling.

Uit de resultaten van het empirische onderzoek blijkt dat de respondenten de tastbare uitkomsten van het Maastricht-LAB niet als innoverend ervaren. Verschillende initiatiefnemers van burgerinitiatieven geven aan dat er te weinig gefaciliteerd en ondersteund is door het Maastricht-LAB bij de totstandbrenging van hun initiatief. Dit heeft ertoe bijgedragen dat niet het volledige innoverende potentieel van deze initiatieven benut is.

> "Er is niks innovatiefs aan, ik denk zelfs dat gemeente Maastricht te slap is geweest. Dat ze veel meer hadden moeten kiezen. […] Tot echte innovatie kon je niet komen. Omdat ook het Maastricht-LAB niet innovatief genoeg is om echt te durven, om echt te zeggen wij gaan burgerinitiatieven helpen. Dit wordt echt een experiment. We gaan echt burgerinitiatieven helpen om tot een duurzaam model te komen, duurzame organisatie te komen. Want daar is nu vraag naar." (Respondent 2)

Ook kernteamleden van het Maastricht-LAB erkennen dat het innoverende potentieel van de experimenten en projecten niet volledig benut is. Waar initiatiefnemers deels het gevoel hebben dat het stadslab te weinig doortastend is opgetreden geeft een van de kernteamleden zijn of haar beurt aan dat de ruimte voor innovatie ontbreekt door incompatibiliteit tussen werkprocessen van het Maastricht-LAB en de werkprocessen van de interne ambtelijke organisatie. Zo is bijvoorbeeld bij het Caracola project geëxperimenteerd met een omzetafhankelijke huur, om zo het project in het begin de ruimte te bieden om op eigen benen te staan. Maar de incompatibiliteit met werkprocessen van de uitvoerende gemeentelijke organisatie heeft de totstandkoming van deze omzetafhankelijke huur tot moeizaam proces gemaakt.

> "De omzethuur, ze vallen nog steeds van hun stoel als ik het er over heb. Dat doen ze ook nooit meer, wat we bij Caracola gedaan hebben. Omdat een andere vorm van overeenkomsten is en niet te grijpen en we snappen niet. Ons factureersysteem krijgt dat helemaal niet voor elkaar om die omzethuurfactuur te sturen." (Respondent 22)

Uit gesprekken met de respondenten blijkt dat oplossingen als een omzetafhankelijke huur of een Broedplaatsenbeleid op zichzelf niet innovatief zijn.

> "ik pas hier eigenlijk alleen maar dingen toe die ik allang deed. In de buitenwereld. […] Ik heb in Berlijn een project alleen maar met omzethuren gewerkt. Ehm broedplaatsen, ja, Amsterdam al sinds 2008. Ehm het publieke debat organiseren, Egbert en Pakhuis de Zwijger al sinds jaar en dag met heel veel subsidie in Amsterdam." (Respondent 22)

Het is vooral de combinatie van deze oplossingen die binnen het Maastricht-LAB gebruikt worden die door de respondenten als innoverend wordt ervarend.

> "Niet omdat het nieuwe uitvindingen waren, maar omdat er op een goede manier een mix was van ingrepen. Dat maakt het innovatief. Dus de manier van, de methodiek, de financieringsmethoden, in geen enkel opzicht een uitvinding, maar de combinatie van maakt het voor mij innovatief." (Respondent 18)

Uit de interviews blijkt dat deze uitkomsten binnen het netwerk van het Maastricht-LAB vooral voor de gemeentelijke organisatie innoverend zijn en minder voor andere partijen in het netwerk. De voornaamste innovatie lijkt te zitten in de denkwijze in de gemeentelijke organisatie over probleemoplossingsrichtingen voor stadsontwikkeling in Maastricht. Deze uitkomst is opvallend en wordt door vrijwel alle respondenten genoemd.

> "Wij laten toch dingen zien en ook met Temporary Lane, ander denken over invulling van leegstand. Eh het is die mindset openen. Bij het veranderen zijn we nog niet overal aangekomen, maar de mindset openen bij de interne organisatie dat dingen anders kunnen en dat je ze anders kunt aanvliegen. Dat is de eerste winst denk ik." (Respondent 22)

Het Temporary Lane experiment is een voorbeeld van dit nieuwe denken. Waar huurcontracten van commercieel vastgoed met de gemeente en grote vastgoedeigenaren een minimale

duur van een aantal jaar hadden heeft dit experiment een nieuw denken over leegstand geïntroduceerd bij de gemeente Maastricht en vastgoedeigenaren. Dit maakte het experimenteren met huurovereenkomsten met een looptijd van een half jaar mogelijk.

> "Temporary Lane op zich, het idee daarachter, moet al innovatief zijn. Niet alleen we gaan een paar leegstaande panden opvullen. Maar de bedoeling is van hoe kan ik die stuitende leegstand doorbreken door op een andere manier na te gaan denken." (Respondent 4)

Slotsom

De tastbare uitkomsten in het netwerk van het Maastricht-LAB worden op zichzelf niet als innoverend ervaren door respondenten. Veel oplossingsrichtingen, als omzetafhankelijke huur of een Broedplaatsenbeleid, worden al langer toegepast buiten het netwerk van Maastricht-LAB. Vooral de wijze waarop de oplossingen gecombineerd en toegepast worden in het domein van stadsontwikkeling, bijvoorbeeld bij Caracola, zien respondenten als innoverend. Het lijkt vooral de gemeentelijke organisatie te zijn waarbinnen innovatie plaatsvindt. De grootste en meest belangrijkste innovatieve uitkomst in het netwerk is de verandering van denkwijze over stadsontwikkeling. Alle respondenten geven aan dat er een nieuw denken over de probleemoplossingsrichtingen in het domein van stadsontwikkeling in Maastricht heeft plaatsgevonden. Naast de gemeentelijke organisatie zijn ook bijvoorbeeld commerciële vastgoedeigenaren anders na gaan denken over issues met betrekking tot stadsontwikkeling. Commerciële vastgoedeigenaren zijn, samen met de gemeente Maastricht, betrokken bij een van de weinige tastbare innovatieve initiatieven binnen het netwerk van het Maastricht-LAB. Het is vooral het Temporary Lane experiment waar de gemeente Maastricht samen met commerciële vastgoedpartijen geëxperimenteerd heeft met en geleerd heeft van innovatieve oplossingen voor leegstaand vastgoed.

5.2.2 Duurzaamheid

De tweede indicator voor netwerkuitkomsten in dit onderzoek is duurzaamheid. Hoe duurzaam worden de uitkomsten binnen het netwerk van het Maastricht-LAB geacht door de verschillende actoren?

Hierboven is de mate van innovatie van de netwerkuitkomsten besproken. Uit de data is gebleken dat de belangrijkste innovatie een vernieuwing van denken binnen het netwerk van het Maastricht-LAB over stadsontwikkeling is geweest. Deze uitkomst van het netwerk wordt door respondenten niet alleen als innovatief maar ook als duurzaam ervaren. Vrijwel alle respondenten geven aan dat er een kanteling in het denken over stadsontwikkeling heeft plaatsgevonden binnen het netwerk van het Maastricht-LAB waardoor meer ruimte is ontstaan voor kleinere, tijdelijke initiatieven van onderop. Dit geldt zowel voor de actoren vanuit de gemeente Maastricht binnen het netwerk van het Maastricht-LAB als betrokken burgers en commerciële partijen. De spreekwoordelijke 'geest is uit de fles'.

> "Ja, en hij kan er ook niet meer in. Want het is nu zo feitelijk onderbouwd en zoveel mensen hebben nu ook wel kennis genomen van." (Respondent 16)

> "Als je het hebt over die duurzaamheid van dat denken, dat is een mindshift die is opgetreden en dat is denk ik wel duurzaam verankerd. Vind ik ook wel leuk om te zien hoor." (Respondent 6)

> "Ja ik denk dat het vernieuwend is voor de gemeente, en de ambtelijke organisatie. […] Maar ik denk wel dat er een stap is gezet die niet meer teruggaat. En dan hoop ik toch, dat die mensen die bezig zijn geweest in hun omgeving weer mobiliseren. Dat die olievlek zich uitbreidt." (Respondent 7)

Ondanks dat er een kanteling heeft plaatsgevonden in het denken over stadsontwikkeling bij meerdere actoren binnen het netwerk, en deze kanteling ook als duurzaam wordt ervaren, blijft dit nog wel beperkt tot een select gezelschap. Dus de innovatie met betrekking tot het denken over stadsontwikkeling is voor de bredere gemeentelijke organisatie nog precair te noemen omdat deze vooral plaats heeft gevonden op managementniveau. Verschillende respondenten geven aan dat duurzaamheid van dit denken in de gemeentelijke organisatie bedreigd wordt. Dit denken is niet diepgeworteld geraakt in de gemeentelijke organisatie.

> "Nou ja, ze heeft de gemeente aan het denken gezet. En dat denken is nu nog vooral op managementniveau en het clubje wat er bij is. Ik heb al tien keer gezegd dat dat internaliseren, dat proces moet goed georganiseerd worden want anders is er straks geen nalatenschap." (Respondent 13)

Dit maakt de kanteling in denken over stadsontwikkeling sterk afhankelijk van individuen. Een bredere verschuiving van denken over de lagen van de gemeentelijke organisatie zou bijdragen aan de institutionalisering van de netwerkuitkomst en bijdragen aan duurzaamheid.

> "Ja je moet het verduurzamen nu hè, dus wat ik zeg, het begint, het Maastricht-LAB is een samenstelling van mensen, van personen, de energie die die mensen met zich meebrengen die zijn bepalend voor het succes dat zij hebben. De zichtbaarheid daarvan, ja we moeten er nou voor zorgen dat misschien wel het virus dat zij met zich meebrengen nou eens een beetje verspreid wordt en dat andere mensen daar ook mee besmet worden en dat het langzaam gaat leven. (Respondent 6)

Binnen de gemeente Maastricht is vanuit de afdeling Ruimte met het programma de Proefruimte een begin gemaakt met de institutionalisering van het nieuwe denken over stadsontwikkeling en de bijbehorende nieuwe werkwijze binnen de gemeentelijke organisatie. De interne kernpartner van het stadslab uit de eerste en tweede fase is als procesmanager trekker van dit programma. De manager van de afdeling Ruimte heeft bewust gekozen voor deze doorontwikkeling om de eerder genoemde 'olievlek' verder uit te breiden.

> "Ik heb Tim naar binnen gehaald, en ik heb ook, dus gemeente breed […] En het is ook inmiddels, wordt het gedragen, minder intensief, door mijn collega managers. […] Ja, en hoe duurzaam het is. De echte proof of the pudding is in the eating, laten we bescheiden zijn, dus ik weet het niet. Maar je ziet wel inmiddels binnen Ruimte, is het inmiddels zodanig verankerd en zo verdiept, ook door de koppeling die we nu maken met de omgevingswet. Eh we hebben nu ook een coalitie van mensen inmiddels, die laten dit niet meer los. […] Heel veel jonge nieuwe mensen hebben we binnengehaald, ja die hebben we bij wijze van spreken geïnfecteerd met die gele koorts haha. (Respondent 8)

Maar het zijn vooral de kernpartners van het stadslab en actoren vanuit de gemeente Maastricht die een relatief positief beeld hebben van de duurzaamheid van de uitkomsten binnen het netwerk voor stadsontwikkeling. Uit gesprekken met respondenten vanuit de burgerinitiatieven komt een ander beeld naar voren. Uit verschillende interviews blijkt dat deze respondenten de nodige nazorg en begeleiding voor hun initiatief missen vanuit het stadslab. Het

Maastricht-LAB lijkt vooral in de beginfase van deze projecten en experimenten nauw betrokken te zijn bij het co-creatieproces.

> "Daarna heb ik ze wel gemist. Moet ik eerlijk zeggen. Daarna, ik denk, voor de duurzaamheid van een burgerinitiatief, want dat zijn we wel gewoon: een burgerinitiatief. Zou je ook een stuk procesbegeleiding en nazorg moeten kunnen bieden." (Respondent 2)

Zoals hierboven meermaals besproken is wordt gebrek aan facilitering en begeleiding in latere fasen van projecten en experimenten vooral toegeschreven aan de beperkte bezetting van het stadslab en de vele projecten waar kernteamleden bij betrokken zijn.

> "Ja omdat zij gewoon met teveel projecten bezig zijn. Ik denk dat zij gewoon blij waren dat ze dit konden afronden. Dat het een succesverhaal was, van hier zijn we. En dat was het. En daarna hebben ze ons vaak benoemd. Ook natuurlijk voor hun, want het was een succesverhaal. Maar ook voor ons was dat fijn, want zo kwam Caracola in afdelingen die normaal nooit van ons zouden hebben gehoord." (Respondent 2)

Ondanks dat initiatiefnemers van burgerinitiatieven aangeven dat in de verdere ontwikkelingen van hun experimenten of projecten de begeleiding of facilitering vanuit het kernteam van het Maastricht-LAB beperkt is, worden deze projecten en experimenten door het stadslab wel aangegrepen om als successen te vieren. Uit de gesprekken met de respondenten blijkt dat dit vieren en naar buiten communiceren van de successen wel bijdraagt aan de duurzaamheid van de kanteling in het denken over stadsontwikkeling binnen het netwerk.

> "Ik denk dat de successen die we nu hebben geboekt, je mag echt van successen spreken, nu inmiddels, dat dat borgt dat het ook duurzaam is en dat wij ook die weg doorzetten. En ja, ook dan is het afhankelijk van de mensen die er zitten." (Respondent 10)

Slotsom

De uitkomsten in het netwerk voor stadsontwikkeling in Maastricht laten zich wat betreft het duurzaamheid karakter door een ambigu beeld kenmerken. Enerzijds wordt de meest voorname uitkomst, een kanteling in het denken over stadsontwikkeling, door respondenten bezien als duurzame uitkomst. 'De geest is uit de fles' zo lijkt het, en 'deze gaat er ook niet meer in'. De uitkomsten van het empirische onderzoek tonen aan dat de successen met projecten en experimenten in het Maastricht-LAB de ogen hebben geopend van actoren in het netwerk. Waar deze uitkomst duurzaam is, blijft deze wel beperkt tot het managementniveau in de gemeente Maastricht. De lagen eronder zijn beperkt in aanraking gekomen met dit denken, 'de olievlek' heeft zich onvoldoende uitgebreid. Met het programma 'de Proefruimte' is wel een begin gemaakt met de internalisering en institutionalisering van dit denken en werken in de afdeling Ruimte. De voormalige interne kernpartner uit de eerste en tweede fase is aangesteld als procesmanager om verduurzaming van dit denken in de gemeente te vergroten.

5.2.3 Afspiegeling

De derde indicator voor de kwaliteit van netwerkuitkomsten waar dit onderzoek zich op richt is de mate van representativiteit van de uitkomsten; in hoeverre vormen de uitkomsten in het netwerk van Maastricht-LAB een afspiegeling van de verschillende actoren en thema's en perspectieven binnen het netwerk?

Allereerst geven respondenten, intern als extern, aan dat de juiste thema's van stadsontwikkeling zijn opgepakt door het Maastricht-LAB.

> "Nou ik denk de thematieken die we nou de afgelopen twee jaar in het Maastricht-LAB hebben gehad, dat zijn wel thema´s met een hoge mate van actualiteit. En ook waar zeg maar in de projecten die in Maastricht spreken, ja de goede accenten worden gelegd. Daar heeft het wel degelijk een rol." (Respondent 15)

Maar er zijn wel verschillen tussen de fasen van het LAB. In de eerste fase zijn de acht experimenten aangedragen door de gemeente. De acht hadden dan ook betrekking op de thema's en issues die destijds in de gemeente speelden op het gebied van stadsontwikkeling. Hierdoor zijn de uitkomsten in deze eerste fase minder representatief voor issues in de gehele stad, in het bijzonder voor burgers en commerciële partijen.

> "Ehm, ik denk dat dat ook per fase van het Maastricht-LAB ook wel verschillend is geweest. Het is ook afhankelijk van hoe erg je daar zelf op stuurt. In de eerste fase waren de uitkomsten van het lab denk ik ook wel heel erg representatief voor de grotere thema's die speelden zeg maar. Maar miste je dus zeg maar een laag in de stad die daar dus helemaal niet bij betrokken was. " (Respondent 20)

Wat opvalt is dat de uitkomsten in de eerste fase, in de in de vorm van de acht experimenten, vrijwel allemaal betrekking hadden op leegstaand vastgoed.

> "Ik denk dat het Maastricht-LAB in mijn beleving in het begin ging over een stukje herbestemming van leegstaand vastgoed. Ehm dat is ook wel van als dat gebeurd is dan is het klaar. En dat men nu ook veel meer gaat kijken van welke wijze van herbestemming is er. Dus er heeft wel een verschuiving plaatsgevonden."

In de tweede fase van Maastricht-LAB is de verhouding tussen top-down en bottom-up omgedraaid. Het stadslab doet afstand van de werkwijze uit de eerste fase en opent het netwerk voor initiatieven uit de stad. Dit leidt tot veel verschillende projecten en experimenten. Maar de experimenten en projecten hebben niet allemaal evenveel relevantie voor de gemeente. Toch zijn er met de van onderop aangedragen experimenten en projecten ook thema's aangestipt die voor de gemeente Maastricht van belang waren. Bij deze initiatieven, zoals Temporary Lane Caracola, is er sprake van gemeenschappelijk belang.

> "In die tweede fase had je die hele laag die werd veel breder die er bij betrokken was, maar weet ik niet of we nou per se echt alle thema's geraakt hebben die belangrijk zijn geweest. Een aantal wel, die Temporary Lane, die leegstand, en ja die meer Broedplaatsen, maatschappelijk vastgoed, Hoeve Rome, herontwikkelen met omzetafhankelijke, dus Caracola, maar andere thema's zijn niet geraakt." (Respondent 20)

Waar de derde fase van het Maastricht-LAB nog maar net begonnen is, is er nog geen sprake van definitieve uitkomsten en resultaten. Echter blijkt uit de tussentijdse uitkomsten en ontwikkelingen in deze derde fase dat er bij tenminste één projecten sprake is van een goede koppeling en afspiegeling van thema's. Zo wordt in het Hoeve Rome project zoals eerder besproken gewerkt aan een nieuw financieringsmodel waarin budgetten van verschillende afde-

lingen gekoppeld worden aan het einddoel: de realisatie van de Hoeve. Hier wordt dus afgestapt van de strikte gescheiden labelen van geldstromen. Waarbij ook voor het eerst bij een dergelijke cross-over gekeken wordt naar het maatschappelijke rendement.

> “Ja vooral inderdaad dat het maatschappelijk rendement uitgerekend hebben. Dat vind ik wel een hele mooie, dat je die zorg op een andere manier vormgeeft, en welke besparingen levert dat nou op. Om dat nou een keer inzichtelijk te maken. Het financiële en een economische kijk op een sociaal vraagstuk. Hoe het zichzelf terugverdiend.” (Respondent 3)

Toch lijkt de slimme koppeling van thema’s en perspectieven meer uitzondering dan regel in het netwerk van Maastricht-LAB. Het LAB is voortgekomen uit de afdeling Ruimte en daarmee qua thematiek sterk verbonden aan thema’s van het domein stadsontwikkeling. Zo geeft een van de kernpartners aan dat de werkwijze en de uitkomsten in het netwerk nog weinig integraal zijn.

> “Nee, want als zich bij ons iemand meld, op dit moment, met een leuk woonconcept. Een gated community voor studenten met bejaarden, dat die elkaar helpen. Dan moeten wij al zeggen 'ja, ik stuur je door naar Wonen of Vergunnen'', maar wij weten dat het wooncontingent op slot zit, dus daar komen wij dan ook niet mee verder. En Sociaal daar weet ik te weinig van af. […] Dat zijn ehm als er een initiatief komt dat heel sociaal is dan geven wij het af bij sociaal. Dus we sturen ook wel door. Uit loyaliteit en netheid spreken wij met iedereen die een project indient. De meeste projecten waarin wij een rol spelen zijn toch wel de ruimtevragers ruimtezoekers. De Broedplaatsachtigen. En het moet altijd iets te maken hebben met een fysieke plek. Dus het zijn wel de gebouwen en de plekken. Dus je valt dan meestal wel onder Ruimte en Economie.” (Respondent 22)

Slotsom

De representatie van verschillende actoren, thema’s en perspectieven in uitkomsten binnen het netwerk van het Maastricht-LAB lijken per fase van het stadslab te verschillen. Dit lijkt samen te hangen met de werkwijzen in de drie fasen. Waar in de eerste fase enkel de gemeentelijke organisatie thema’s en projecten heeft aangedragen voor de acht experimenten zijn initiatieven van onderop, van burgers en commerciële partijen, vrijwel niet opgenomen binnen het netwerk. In de tweede fase is er gekozen voor een meer open aanpak waarbij het LAB zich heeft geopend voor bottom-up initiatieven en projecten. Ondanks deze initiateven niet allemaal evengoed hebben aangesloten op de issues die voor de ambtelijke organisatie speelden zijn er toch een aantal projecten aan te wijzen waarbij er wel degelijk een gedeeld belang is geweest. Caracola en Temporary Lane zijn door de respondenten de meest genoemde voorbeelden hiervan. De derde fase van het stadslab is nog pril en daarmee is er nog geen sprake van definitieve uitkomsten of afgeronde projecten. De tussentijdse uitkomsten en ontwikkelingen van het Hoeve Rome project laten echter wel zien dat een slimme koppeling van thema’s en actoren mogelijk is. Dit blijkt echter nog meer de uitzondering dan de regel binnen het netwerk van het Maastricht-LAB. Zoals een van de kernpartners van het LAB ook aangeeft, zijn de meeste uitkomsten verbonden aan de afdeling Ruimte met een ruimtelijke invulling.

5.2.4 Effectiviteit

De vierde indicator voor kwaliteit van netwerkuitkomsten in dit onderzoek richt zich op de vraag in hoeverre de uitkomsten in het netwerk van het Maastricht-LAB effectief zijn. In hoeverre vormen de uitkomst (tot dusver) een antwoord op de initiële problemen, aanleidingen of issues?

Deze indicator heeft tot verschillende bevindingen geleidt die ook breder dan voor deze subcategorie inzicht geven in de context van het Maastricht-LAB en de vraag waar het gepositioneerd kan worden op de grens tussen lokale overheid en maatschappij.

Om tot een goed beeld te komen van de effectiviteit van de uitkomsten van het Maastricht-LAB is het belangrijk een beeld te vormen van wat initiële problemen, aanleidingen of issues voor het starten van dit netwerk voor innovatieve stadsontwikkeling zijn. Hierboven is al besproken dat het Maastricht-LAB is opgezet als een zoektocht naar innovatieve vormen van stadsontwikkeling binnen het fysieke domein van de stad Maastricht. De economische crisis en verschillende decentralisaties en bezuinigingen vanuit de Rijksoverheid worden hierbij aangedragen als de urgentie en directe aanleiding om opzoek te gaan naar nieuwe oplossingsrichtingen voor stadsontwikkeling.

> "Het Maastricht-LAB is eigenlijk een initiatief om nieuwe vormen van stadsontwikkeling te ontplooien. Na de crisis gestart omdat de traditionele vormen van stadsontwikkeling in het slob raakten. Misschien een mooie opening om een nieuw gedachtegoed te introduceren." (Respondent 21)

Op basis van de hierboven besproken uitkomsten, waarvan de kanteling van het denken over stadsontwikkeling de belangrijkste is, kan ook geconcludeerd worden dat deze uitkomsten een antwoord hebben gegeven op de aanleiding voor het starten van het Maastricht-LAB.

> "Toen ze het in die structuurvisie, maar ze hadden wel het gevoel van de wereld veranderd. En dat ze daarop moesten inspelen. Ehm en ik denk zoals het nu functioneert, maar ook omdat wel alweer twee keer verlengd zijn, voldoen wij wel aan die behoefte. Dat denk ik wel." (Respondent 22)

Wat opvalt in de gesprekken met de respondenten is dat de directe aanleiding, de economische crisis, als een *window of opportunity* wordt ervaren voor de introductie van dit nieuwe en innovatieve denken over stadsontwikkeling binnen het netwerk.

> "Ik denk dat je kunt zeggen, nou zeg ik iets dat misschien nog wel controversieel is, maar voor de vastgoedsector in deze stad is de crisis een geschenk geweest […] wij hebben weten te bereiken dat het kernwinkelgebied, de leegstand, ongeveer gestabiliseerd is tot ongeveer voor de crisis, tijdens de crisis." (Respondent 10)

Een concreet voorbeeld van dit succes is het Temporary Lane experiment waar door een innovatieve werkwijze leegstaand vastgoed in de binnenstad is opgevuld met kleine ondernemingen. Door met huurcontracten te werken die een veel kortere looptijd hebben, een aantal maanden in plaats van jaren, is het risico voor kleinere ondernemers ook meer behapbaar geworden om producten en winkelconcepten uit te proberen in de binnenstad. Dit heeft, zoals hierboven al besproken, niet alleen tot een creatieve opvulling van leegstaand vastgoed geleid maar ook tot een meer divers winkelaanbod.

> "Ja, zeker, dat is ook aangegeven. Ook regelmatig in de kranten verschenen, dat deze aanpak, ja, niet mainstream is maar wel werkt op een of andere manier. En waarom? Omdat je eigenlijk, ik ben een fixer tussen een pand en een aanbieder van een product. Waar hij nooit na heeft gedacht over dat pand, over die ligging. Wij proberen dat te instigeren en plotseling werkt dat. We hebben daar een barbier in het stadscentrum gezet, ja die zit er nu al anderhalf jaar. Terwijl hij nooit van z'n leven op die locatie hadden willen of durven zitten, nog niet eens over nagedacht. Dus het is een beetje wakker schudden aan de ene kant en ook een beetje mogelijkheden scheppen aan de andere kant."(Respondent 4)

Slotsom

De vierde indicator voor de kwaliteit van de netwerkuitkomsten heeft betrekking op de vraag in hoeverre de uitkomsten binnen het netwerk van het Maastricht-LAB een antwoord vormen op de initiële problemen en aanleidingen. Uit de documentenanalyse en de interviews met de respondenten blijkt dat de veranderende context van stadsontwikkeling in Maastricht, waarin de economische crisis en verschillende decentralisaties vanuit de Rijksoverheid een nieuwe benadering van stadsontwikkeling vereisten; een nieuw denken en nieuwe oplossingsrichtingen. Uit de bespreking van de andere indicatoren voor de netwerkuitkomsten is bleken dat een nieuw denken over stadsontwikkeling voet aan de grond heeft gekregen binnen het netwerk, met bijbehorende nieuwe werkwijzen en samenwerkingen. Daarmee kan gesteld worden dat deze uitkomsten ook een antwoord bieden op de aanleidingen en problemen die tot de oprichting van het Maastricht-LAB hebben geleid.

5.2.5 Efficiëntie

De vijfde en laatste indicator voor de kwaliteit van de netwerkuitkomsten bestaat uit de vraag in hoeverre de uitkomsten binnen het netwerk van het stadslab efficiënt tot stand zijn gekomen. Wegen de uitkomsten binnen het netwerk op tegen de inzet van middelen zoals tijd, energie en geld?

Wat opvalt in de gesprekken met de respondenten is dat iedereen positief is over de efficiëntie waarmee de resultaten binnen het netwerk behaald zijn.

> "Tsja, ik denk dat het Maastricht-LAB met vrij weinig middelen best veel voor elkaar heeft gekregen." (Respondent 20)

Respondenten vanuit de gemeente, universiteit, burgers en ondernemers geven allemaal aan dat het betrokken zijn bij innovatieve ontwikkelingen op het gebied van stadsontwikkeling voldoende energie en enthousiasme oplevert om betrokken te blijven bij en te investeren in het Maastricht-LAB netwerk.

> "In het begin vertelde ik wat mijn motivatie was om terug te keren. Dus voor mijn antwoord is dat het genoegdoenend is. Een soort voorhoede […] ik denk dat dat voor iedereen heel fijn is om op die manier daar mee bezig te mogen zijn. Dus niet alleen te stemmen over hoe ziet je stad eruit of tegen te stemmen van hoe ziet de stad eruit, maar ook om mee te praten en daar deel van te zijn." (Respondent 18)

Waar de beperkte fte voor de kernteamleden van het stadslab ook minder positieve invloed heeft op bepaalde indicatoren, zoals hierboven besproken, geven respondenten aan dat ondanks deze beperkte slagkracht er relatief veel bereikt is.

> "Waar de beperkte fte voor de kernteamleden van het stadslab ook minder positieve invloed heeft op bepaalde indicatoren, zoals hierboven besproken, geven respondenten aan dat ondanks deze beperkte slagkracht er relatief veel bereikt is." (Respondent 6)

Respondent geven daarnaast ook aan dat de geïnvesteerde energie in het netwerk, gevoelsmatig, opweegt tegen de behaalde resultaten tot dusver. Respondenten geven dan ook aan dat er tenminste evenveel gebracht wordt als gehaald binnen het netwerk.

> "Dus mijn deelname aan het Maastricht-LAB biedt voor dit moment voldoende balans, voor de tijd die ik er insteek en wat ik er voor mijzelf of de universiteit uithaal. Dus vooral doorgaan." (Respondent 15)

Ook qua kosten lijkt het Maastricht-LAB op basis van de empirische data efficiënt te functioneren. Een voorbeeld hiervan is de Stadsnatuurvisie. Aan deze tafel werken zoals besproken burgers samen met ambtenaren vanuit de gemeente Maastricht aan het vormen van een visie op groen in de stad. Dit burgerinitiatief drijft op vrijwillige burgers die zich inzetten voor de vorming van deze visie. Zo geeft een van de respondenten ook aan dat dit Maastricht-LAB, en de gemeentelijke organisatie in het bijzonder, veel geld bespaard heeft dat anders aan extern ingehuurde adviseurs uitgegeven moest worden.

> "Zondermeer, zondermeer, want als je uitgaat van het is pro deo, of vrijwilligerswerk, en je krijgt wat gefaciliteerd in je onkosten, nou dat is peanuts, dat is niks, en z'n rapport wat er straks op tafel ligt, als de gemeente dat had moeten laten maken, dan waren ze een paar ton kwijt." (Respondent 14)

Maar ondanks alle respondenten tevreden zijn met de verhouding tussen de geïnvesteerde tijd, energie en geld enerzijds en de uitkomsten binnen het netwerk anderzijds, zijn er wel verschillen in deze verhouding tussen de verschillende actoren. Zo valt in het bijzonder op dat het burgers en ondernemers relatief meer investeringen kost om tot voldoende resultaten te komen.

> "Ik ben gaan stoppen met tellen, laat ik het zo zeggen. Je steekt daar zo veel uren in. Dat je het bijna geen werk meer durft te noemen. Want op het moment dat je het werk gaat noemen weet je dat het geld gaat kosten. Maar, ehm, we hebben wel een hele leuke tijd gehad. We kunnen nu eender wel project voorstellen in eender welke stad, we hebben nu een referentiekader van heb ik jou daar. Dus dat heeft ons absoluut geen windeieren gelegd." (Respondent 4)

Ondanks het Caracola experiment in de bestudeerde documenten en in de interviews met kernteamleden van het LAB en de gemeente aangehaald wordt als een groot succes blijkt uit gesprekken met initiatiefnemers van het experiment dat de prijs voor dit succes heel hoog, misschien wel te hoog, is geweest.

> "Ja soms voelt het wel alsof de gemeente er voor hun genoeg uit heeft gehaald. Als succesverhaal, visitekaartje. Maar ja, het is een succesverhaal. Kijk, Caracola, punt. En eh meer kost ook alleen maar meer tijd en moeite. Wij werden overal benoemd, ik heb ook echt nog met ministers aan tafel gezeten. Ik mocht dan iets vertellen, maar ik hoorde steeds Caracola, Caracola. Overal werd het benoemd. En dat is natuurlijk leuk, en dan denk je ook van dan komt het wel ergens. Maar ja, wat ik zeg, het was fijn geweest als we ook nog een beetje procesbegeleiding

> hadden gehad of in ieder geval de zoektocht naar inkomsten. Want wij hebben die visie, wij hebben die kwaliteiten. Maar niet in onze vrije tijd. En uiteindelijk raak je op."

Als reden hiervoor wordt door respondenten aangedragen dat het uitzoeken van alle procedures, regels en ingangen disproportioneel veel tijd en energie kost, en daarmee ook geld. Waarbij het ambtenaren zelf niet financieel afhankelijk zijn van het slagen van een project of experiment is dit anders voor burgers en ondernemers. Deze laatste twee groepen kunnen maar één keer hun tijd en geld investeren, wanneer dit dan niet (op tijd) resultaat oplevert kan dit vergaande gevolgen hebben.

Slotsom

De vijfde indicator voor de kwaliteit van de netwerkuitkomsten van het Maastricht-LAB netwerk bestaat uit de vraag in hoeverre de behaalde resultaten efficiënt zijn. Wegen door de betrokken actoren geïnvesteerde tijd, energie en geld op tegen de uitkomsten? Uit alle interviews blijkt dat het Maastricht-LAB ondanks de beperkte inzetten van geld en fte's tot goede resultaten is gekomen. Temporary Lane en de Stadsnatuurvisie zijn hier twee voorbeelden van hoe op basis van enthousiasme en inzet van burgers en ondernemers op het gebied van stadsontwikkeling invloedrijke uitkomsten zijn behaald. Maar er zijn wel verschillende in de mate waarin deze uitkomsten als efficiënt ervaren worden door de betrokken actoren. Zo heeft het ondernemers en burgers relatief meer tijd en energie gekost dan betrokken ambtenaren om in coproductie tot deze uitkomsten te komen. Waar ambtenaren in loondienst zijn en burgers en ondernemers hun eigen tijd investeren zijn voor deze eerste twee groepen de opportuniteitskosten vele malen hoger. Waar de gemeente Maastricht nog steeds de dominante partij is binnen het systeem van stadsontwikkeling kost het ondernemers en burgers relatief veel tijd om hun weg te vinden in de processen en regels van de gemeentelijke organisatie.

5.3 Causaliteit

In de voorgaande paragrafen is de aanwezigheid van boundary spanning besproken aan de hand van vijf indicatoren: in hoeverre is er sprake van verbindende, vertalende, mobiliserende activiteiten waarbij de juiste actoren duurzaam worden aangehaakt op het netwerk voor stadsontwikkeling in Maastricht, en in hoeverre voelen deze actoren zich gehoord en begrepen? Anderzijds zijn de uitkomsten in het netwerk van het stadslab besproken en de kwaliteit van deze uitkomsten, ook aan de hand van vijf indicatoren. In hoeverre zijn de uitkomsten in het netwerk innovatief, duurzaam, effectief, efficiënt en representatief? Vastgesteld is dat sprake is van boundary spanning activiteiten en kwalitatieve netwerkuitkomsten. De centrale vraag in hoeverre boundary spanning activiteiten in het netwerk van Maastricht-LAB leiden tot de besproken kwalitatieve uitkomsten komt nu aan bod. Hoe zit het met causaliteit?

De voornaamste uitkomst in het netwerk van Maastricht-LAB is een kanteling van denken over stadsontwikkeling. Zoals besproken bezien de geïnterviewde actoren deze uitkomst als innovatief en duurzaam. Wat in alle interviews opvalt, is dat het Maastricht-LAB door de respondenten gecrediteerd wordt voor deze uitkomst.

> "Dus wat ik zeg, ik denk dat het echt een middel is, het Maastricht-LAB ehm wat hier dingen heeft open gebroken, een voet tussen de deur heeft gekregen en een nieuwe denkwijze heeft geïntroduceerd […] het is af en toe een stok achter de deur, een vliegwiel, een katalysator af en toe, het kan dingen openbreken, het kan processen begeleiden, het kan keuzes zachter laten landen, ja in die zin werkt het in alles door." (Respondent 6)

Deze bijdrage van Maastricht-LAB aan het nieuwe denken over stadsontwikkeling wordt benoemd door actoren uit de gemeente en door maatschappelijke actoren.

> "Het feit dat je met de mensen van het Maastricht-LAB z'n programma voorbereidt, geeft heel veel eh inzichten van o wacht even. Door er mee bezig te zijn dan op een andere manier dan als gewoon met de reguliere plannenmakers aan onze kant. Het geeft andere inzichten. En dat vind ik waardevol." (Respondent 15)

Uit de interviews blijkt dat de kanteling in denken is versneld door een aantal events in de tweede fase van het Maastricht-LAB. Volgens verschillende respondenten, binnen en buiten de gemeente, hebben concrete boundary spanning activiteiten in de tweede fase bijgedragen aan de succesvolle uitkomsten in het netwerk die deze verandering van het denken over stadsontwikkeling hebben versneld. Twee van de succesvolle uitkomsten worden hier besproken: Temporary Lane en Caracola.

Temporary Lane

Een van de respondenten vanuit de gemeente Maastricht benoemt de doorslaggevende rol van het Maastricht-LAB in het bewerkstelligen van het Temporary Lane experiment waarin geëxperimenteerd is met nieuwe vormen van omgaan met commercieel vastgoed en huurcontracten.

> "Ik denk dat er een aantal voorbeelden zijn waar je ehm daar wel een verschil hebt kunnen maken met het Maastricht-LAB. Als het gaat om Temporary Lane bijvoorbeeld, waar we in het V&D pand, dat je toch, krijg eerst maar z'n vastgoedeigenaar maar eens zo ver dat die z'n groot pand nou ja, tijdelijk helemaal ter beschikking stel, en juist door in te spelen op die dingen die voor z'n eigenaar wel heel belangrijk zijn." (Respondent 20)

Niet alleen wordt het Maastricht-LAB in zijn algemeenheid hiervoor gecrediteerd; in het bijzonder benoemen verschillende respondenten de rol van de externe kernpartner in deze tweede fase in het succes van dit experiment. Zo heeft deze externe partner verschillende boundary spanning activiteiten ondernomen, zoals in het eerste deelhoofdstuk ook al besproken is. Door de juiste verbindingen te leggen tussen de vastgoedeigenaar, de afdeling Vastgoed binnen de gemeente Maastricht en de initiatiefnemer van dit experiment en op de juiste manier de verschillende belangen te vertalen over de grenzen tussen deze betrokken partijen heeft deze innovatieve uitkomst tot stand kunnen komen.

> "Volgens mij heeft Carola dat gedaan, in die gesprekken met die eigenaar en met die partijen die daar dan in zouden komen, dat ze precies elkaar helemaal gevonden hadden op wat voor, voor ieder de urgentie is." (Respondent 20)

Ook de initiatiefnemer van het Temporary Lane experiment geeft aan dat de boundary spanning rol van deze externe kernpartner heeft bijgedragen aan deze innovatieve en succesvolle uitkomst van het experiment. Zo werkt de initiator van het experiment ook in verschillende Belgische steden aan dit concept. De respondent geeft in het interview aan dat met name de wijze waarop de externe kernpartner zijn belangen begrepen en vertaald heeft over de grens met de gemeentelijke organisatie in Maastricht een groot verschil heeft gemaakt in de wijze waarop dit experiment tot stand is gekomen en op het succes ervan.

> "Dat merk je aan dat het gebeurt. Dat het uiteindelijk tot stand komt. En dat moet ik wel zeggen, Carola is daar een uitzondering in. Want dat lukt zeker niet iedereen. Je moet dezelfde passie hebben als het verhaal, want anders kan je het nooit van z'n lang zal ze leven overbrengen. Want als ik naar andere steden kijk, dan moet ik daar echt aan tafel zitten. Om dat enthousiasme over te brengen op de burgemeester, een wethouder. Want anders kun je het gewoon vergeten." (Respondent 4)

Caracola

Een tweede belangrijke uitkomst van het netwerk voor stadsontwikkeling waar het Maastricht-LAB volgens de geïnterviewde actoren een belangrijke rol heeft gespeeld is Caracola. Dit innovatieve experiment met deze culturele Broedplaats heeft de gemeente Maastricht geleerd hoe middels onconventionele huurcontracten culturele partijen gefaciliteerd kunnen worden in het opzetten van een sociale onderneming. Door met een omzetafhankelijke huur te werken heeft de gemeente Caracole de ruimte kunnen bieden om op eigen benen te leren staan. Ondanks een omzetafhankelijke huur op zichzelf niet nieuw is, is dit zoals hierboven besproken wel innovatief voor de gemeentelijke organisatie. Dit heeft bijgedragen aan de verspreiding van het nieuwe denken over stadsontwikkeling, waarin een faciliterende rol vanuit de overheid en maatschappelijk vastgoed een antwoord kan zijn voor leegstand, binnen de gemeentelijke organisatie.

> […] dus we hebben het met Caracola gedaan, daar is dat denk ik ook wel gelukt. Daar was dan de gemeente eigenaar van het pand en ja daar is heel erg gedacht in omzetgerichte huur, zodat je toch bepaalde dynamiek krijgt op een plek die voor ons, hè, centrum oost, dat is aan de groene loper waar we van alles willen. Dat je op die plek iets teweeg brengt, een dynamiek creëert en dat dat ook je maatschappelijke belang is van je maatschappelijke vastgoed eigenlijk hè." (Respondent 20)

Een van de initiatiefnemers van het Caracola experiment geeft aan dat boundary spanning activiteiten door de twee kernpartners van groot belang zijn geweest in het bereiken van deze uitkomst waarin de gemeente bereid is geweest te experimenteren met huurconstructies. Waar het ambtelijke apparaat vooral de uitvoerende en controlerende macht is binnen de (lokale)overheid en deze aangestuurd wordt door de politieke, en in de tweede plaats bestuurlijke, macht, is het voor burgers normaliter onmogelijk om direct invloed te hebben op de werkwijze van ambtenaren. De kernpartners van het Maastricht-LAB hebben hier een belangrijke verbindende rol gespeeld waardoor uiteindelijk de ruimte gevonden is om te experimenteren met vastgoedbeheer binnen de gemeente.

> "Ja, dat is wel, ja de ervaring die we hebben is vooral de ervaring van het begin hè. Ja dat is toen wel gedaan. Daar zijn wel vertaalslagen gemaakt. En ik merkte doordat zij aanwezig waren, ja, dat was wel zo. Ik denk in ons eentje was het ons niet gelukt om eh om toegang te krijgen tot een leegstand gebouw."(Respondent 2)

Waar in de eerste fase van het Maastricht-LAB de experimenten en projecten enkel geïnitieerd zijn door de gemeentelijke organisatie is het vooral de gemeente zelf geweest die hier van geleerd heeft en bewust is geworden van de mogelijke voordelen van deze nieuwe denkwijze over stadsontwikkeling. Pas met het openen van het Maastricht-LAB voor initiatieven vanuit de maatschappij in de tweede fase, heeft dit denken zich middels de successen van de expe-

rimenten en projecten in deze fase zich kunnen verspreiden over het hele netwerk. De verspreiding van dit denken, van deze 'olievlek', wordt door verschillende respondenten toegeschreven aan de twee kernpartners van het stadslab in deze tweede fase.

> "Ik denk twee mensen: Tim en Carola. Dat zijn de gangmakers geweest in dit verhaal. En de trekkers en de duwers en het enthousiasme blijven vasthouden. Ik denk dat zij wel een hele belangrijke rol hebben gespeeld." (Respondent 10)

> "Z'n Carola, daar zit zoveel energie. Ik denk dat daar ook een succesrol in zit. […] Ja, zeker, het heeft ook met de personen te maken. Het is niet de instelling." (Respondent 9)

Slotsom

Uit het empirische onderzoek blijkt dat de kernpartners van het Maastricht-LAB met boundary spanning activiteiten bijdragen aan de kwaliteit van de uitkomsten in het netwerk voor stadsontwikkeling in Maastricht. Wel zijn er verschillen tussen de fasen van Maastricht-LAB. Waar in de eerste fase de gemeente alle experimenten en projecten initieerde, zijn de uitkomsten vooral beperkt gebleven tot de gemeentelijke organisatie, ondanks boundary spanning activiteiten; het is vooral de gemeente die aan het leren is over nieuwe vormen van stadsontwikkeling. Met het openen van het stadslab voor initiatieven van buiten zijn vanaf de tweede fase ook belangrijke maatschappelijke partijen gemobiliseerd. Deze partijen, zoals ondernemers, burgers en vastgoedeigenaren waren in de eerste fase wel betrokken bij Maastricht-LAB, maar enkel op uitnodiging en op basis van toegevoegde waarde voor het uitvoeren van gemeentelijke initiatieven. Doordat de 'olievlek' van betrokken partijen in de tweede fase groter was, heeft het nieuwe denken over stadsontwikkeling zich, op basis van de behaalde successen, echt kunnen verspreiden en verankeren. Dit maakt de tweede fase tot een belangrijk kantelpunt waar het nieuwe en innovatieve denken over stadsontwikkeling breed geland is in het netwerk. De kernpartners hebben bij verschillende projecten en experimenten op basis van boundary spanning activiteiten direct bijgedragen aan deze uitkomst. Temporary Lane en Caracola zijn belangrijke events die dit bewustzijn op basis van het totstandkomingsproces en het succes binnen het brede netwerk verspreid hebben. Ondanks de derde fase van het Maastricht-LAB pas sinds maart is ingegaan en de interne kernpartners nog maar net begonnen zijn binnen deze nieuwe functie, geven respondenten aan dat deze nog weinig zichtbaar zijn.

5.4 Contextuele factoren

Buiten het object van studie, de relatie tussen boundary spanning activiteiten en de kwaliteit van de uitkomsten binnen het netwerk voor stadsontwikkeling in Maastricht, zijn er twee belangrijke contextuele factoren in het onderzoek gemeten die van invloed lijken te zijn op het object van studie. Ondanks deze contextuele factoren niet centraal staan in dit onderzoek zijn deze te belangrijk om niet te bespreken. Hieronder worden deze twee contextuele factoren kort besproken.

5.4.1 Bestuurlijke en ambtelijke context

Allereerst blijkt uit de interviews dat de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever een centrale en doorslaggevende rol hebben gespeeld in de start en tijdens het bestaand van het Maastricht-LAB en daarmee ook van groot belang zijn geweest voor de succes binnen het netwerk. Gerdo en Simons

> "Ja dat is de afdeling Ruimte natuurlijk, die hier heel strak achter zit. Met Jos Simons als ambtelijk opdrachtgever. En ook Gerdo van Grootheest die dat politiek nog een beetje ruggensteun geeft. Die twee personen waren ontzettend centraal in het opzetten, steunen...maar ook in het vertalen van bepaalde lessen die uit het Maastricht-LAB kwamen naar een bredere groep binnen die afdeling of zelfs een bredere groep bestuurders."(Respondent 5)

Het is opvallend dat vrijwel alle respondenten deze centrale rollen van de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever benoemen of bevestigen. Wat hierbij naar voren komt uit de empirie is dat het mandaat dat voortvloeit uit deze steun bepalend is voor de ruimte die er überhaupt is voor de kernpartners om boundary spanning activiteiten te ontplooien. Dit lijkt een bijzondere factor van invloed te zijn voor het succes van boundary spanning activiteiten binnen de context van het openbaar bestuur.

> "Ik denk intern is het vooral die wethouder geweest, Gerdo van Grootheest. Die nu weg is. Heel belangrijk, want daardoor heeft z'n decipel als Tima kunnen functioneren. Het mandaat vloeit daar uit voort." (Respondent 13)

Een faciliterende en verbindende rol van de overheid maakt nog geen onderdeel uit van het conventionele pallet aan rollen van het ambtelijk apparaat. Zoals hierboven ook al besproken is, hebben de meeste ambtenaren binnen de gemeente Maastricht nog geen kennis gemaakt of ervaring met deze rolopvattingen. Dit maakt de ambtelijke organisatie niet automatisch tot de de meest vruchtbare voedingsbodem voor de boundary spanning rolopvatting om wortel te schieten.

> "En algemeen in overheidsland, werken mensen die laten we zeggen, gericht zijn op de primaire taak van de overheid. Dat is beheersen, controleren en toetsen." (Respondent 12)

Waar een faciliterende en verbindende rol niet onderdeel maakt van het conventionele pallet aan rollen van het gemeentelijke apparaat, lijken deze twee actoren een doorslaggevende rol gespeeld te hebben in het mogelijk maken van verbindende activiteiten binnen het netwerk voor stads(her)ontwikkeling.

> "Dan spreek ik ook mijn groot respect uit voor de burgemeester van Culemborg, vandaag de dag, ik denk dat Gerdo daar echt de doorslaggevende factor is geweest." (Respondent 10)

> "Jos Simons is een ambassadeur van het Maastricht-LAB, dus alles wat hij tegenkomt vanuit hij positie bij Ruimte, en er zit ook maar een luchtje van Maastricht-LAB aan dan zegt hij hé Maastricht-LAB. Dus dat heb je wel nodig hè, iemand die de acquisitie doet."(Respondent 12)

In algemene zin betekent dit dat de bestuurlijke en ambtelijke context van groot belang lijkt te zijn voor het succes van een verbindende netwerkmanagementstrategie, een factor die niet direct in de bestaande literatuur wordt meegenomen.

Deze bestuurlijke en ambtelijk context is echter recent totaal veranderd. De bestuurlijk opdrachtgever is voor het zomerreces afgetreden om elders als burgemeester aan de slag te gaan en de ambtelijk opdrachtgever maakt na het zomerreces de overstap naar de Provincie Limburg. Deze als belangrijke geachte steun voor het Maastricht-LAB komt daarmee te vervallen. Het is dan ook de vraag hoe en of dit vacuüm opgevuld gaat worden. Dit zal hoe dan ook gevolgen hebben voor de dynamiek en het voortbestaan van het Maastricht-LAB.

> "En dan mis je straks Jos, dat was de ambassadeur van het Maastricht-LAB, je mist de wethouder die zegt ik snap dit, dit moeten we doen." (Respondent 13)

> "Ik denk dat eigenlijk Gerdo de guts had moeten hebben om het nu zeg maar permanent te maken. Maar ja daar was waarschijnlijk het budget weer niet voor geweest of zo, ik weet niet precies hoe dat zit. En Gerdo gaat nu weg, dus ehm..het is de vraag of iemand dat zich nog wil toe-eigenen." "(Respondent 5)

5.4.2 Economische context

Een tweede contextuele variabele die in het empirische onderzoek van invloed is gebleken op het functioneren van het Maastricht-LAB netwerk is de economische context. Zoals eerder besproken is de economische crisis de directe aanleiding geweest om in een nieuw vehikel middels experimenten op zoek te gaan naar nieuwe en innovatieve vormen van stadsontwikkeling die beter aansluiten op het veranderende economische klimaat in Maastricht. Maar de crisis wordt vooral ook door de respondenten bezien als een kans en een *window of opportunity* om met nieuwe vormen van stads(her)ontwikkeling aan de gang te gaan.

> "Nou ja, ik vind dat Gerdo van Grootheest het wel altijd goed aangeeft dat het een window of opportunity was om iets te doen wat misschien ze al langer hadden moeten doen." (Respondent 5)

> "Het voordeel van een crisis is natuurlijk dat er letterlijk en figuurlijk ruimte ontstaat om dat soort initiatieven mogelijk te maken. (Respondent 19)

Deze nieuwe realiteit in 2012 maakte het noodzakelijk om op zoek te gaan naar nieuwe vormen van governance en stads(her)ontwikkeling. Dit heeft er toe geleidt dat, met het ontbreken van het grote geld, de nadruk is verschoven van grote projecten naar meer kleinschalige en meer 'sociale' ontwikkeling.

> "Er waren geen marktpartijen meer. Marktpartijen trokken zich terug en niemand stapte daar meer in omdat het risicoprofiel daar veel te hoog voor was […] PPS met twee private partijen, die zijn allebei afgehaakt. Die hebben zich teruggetrokken omdat ze het grote risico. Dat soort modellen, over en uit, kon niet meer." (Respondent 8)

> "na één jaar Maastricht-LAB was dat onze slogan: het bouwen van de stad is niet meer het leggen van stenen, maar het bouwen van relaties." (Respondent 18)

Het huidige economische klimaat is zowel landelijk als in Maastricht een stuk verbeterd ten opzichte van 2012. Dit betekend ook dat oude gewoontes en praktijken als een reflex lijken terug te keren binnen het domein van stedelijke (her)ontwikkeling.

> "Dus hoe moet boundary spanning, in hoogconjunctuur wil ik niet zeggen, maar in een veranderende tijd. Het is heel makkelijk om in een tijd van crisis, ja dan heb je geen investeerders. Dus dan ga je makkelijk op zoek. En nu is het moeilijker, want je hebt dominante partijen. Die komen ook langzaam weer terug." (Respondent 19)

Desondanks lijken de experimenten met nieuwe en innovatieve vormen van (her)ontwikkelingen die binnen het Maastricht-LAB ondernomen zijn wel het succes ervan bewezen te hebben.

> "Kijk, wat je ziet is echt een transitie. En sommige mensen betwijfelen dat hè, van is het nou fundamenteel of is het niet fundamenteel. Maar volgens mij is het echt een fundamentele transitie. En misschien zelfs een paradigma shift." (Respondent 13)

Dit heeft ook tot het besef geleidt, de eerder genoemde 'geest' die uit de fles is, dat de oude manier van werken niet tot bepaalde kleinschalige, flexibele, tijdelijke en innovatieve (her)ontwikkeling in staat is. Daarom lijkt deze geest niet definitief terug te kunnen in de fles.

> “Die grote ontwikkelaars, die zijn er nog steeds. En met dat grote geld. Maar die gaan daar sinds de crisis anders mee om. En wat je bij die grote ontwikkelaars daarnaast ziet is dat zij in staat zijn te kopiëren, maar niet om te verzinnen.” (Respondent 13)

Maar het is de vraag hoe de verhoudingen zich uitkristalliseren nu de economie weer aantrekt. Het is namelijk geen garantie dat de nieuwe en innovatieve vormen van werken in de toekomst niet volledig verdrongen worden door de krachten van de grote ontwikkelende partijen. Zeker in combinatie met het wegvallen van de bestuurlijke en ambtelijke mandaat, zoals hierboven besproken is, is het de vraag hoe dit nieuwe denken en werken geborgd kan worden in het netwerk voor stad(her)ontwikkeling in Maastricht.

> “En hoe ontwikkeld een netwerk als lab dat zich vooral vanuit de crisis heeft ontwikkeld en hoe gaan we om onze nieuwe rol? En het netwerk veranderd misschien weer naar hoe het ooit was, en dan moeten we daarin zien of we op een of andere manier de borging van het huidige netwerk toch een plek in kunnen geven.” (Respondent 17)

6 Conclusie

In dit hoofdstuk worden de deelvragen en de centrale onderzoeksvraag beantwoord. Er zijn 26 interviews afgenomen met actoren uit het netwerk van Maastricht-LAB: ambtenaren, burgers, ondernemers en onderzoekers. Daarnaast is een documentenanalyse toegepast op 21 verschillende documenten van de gemeente Maastricht en het Maastricht-LAB en is een literatuurstudie gedaan naar boundary spanning als een vorm van netwerkmanagement en naar city labs. De deelvragen worden een voor een beantwoord en daarna de hoofdvraag.

1. *Wat zegt de literatuur over city labs en hun positionering op de grens van overheid en samenleving in de context van 'Labs' als netwerken voor innovatie?*

Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat er geen consensus bestaat over de precieze definitie van een city lab. Als een vorm van living lab kan een stadslab bezien worden als een methodologie of een fysieke omgeving voor participatie door eindgebruikers van producten en diensten in het innovatieproces. Een belangrijk onderscheidend kenmerk van een stadslab is dat deze geïnitieerd wordt door de gemeente of dat de gemeente een belangrijke partner vormt binnen het stadslab. Buiten dit algemeen erkende kenmerk is het concept stadslab niet duidelijk gedefinieerd.

Verder blijken stadslabs verschillende doelen te dienen. Ten eerste kan een stadslab opgericht worden met het doel nieuwe ideeën of visies te genereren voor stedelijke (her)ontwikkeling. Stadslabs kunnen ten tweede ook, aansluitend op het eerste doel, gericht zijn op de uitvoering van ideeën of visies voor stedelijke (her)ontwikkeling. Ten derde kunnen stadslabs georiënteerd zijn op het experimenteren met nieuwe vormen governance en besluitvorming in het stedelijke (her)ontwikkelingsproces. De belangrijkste verschillen met urban living labs is dat in stadslabs expliciet het lokale bestuur betrokken is en dat het lab niet enkel gericht is op het verbeteren van bepaalde diensten of producten maar ook op innovaties met betrekking tot de governance en besluitvorming van het (her)ontwikkelingsproces. Daarmee spelen technologische factoren en wetenschappelijke kennis een minder grote rol in stadslabs dan in (urban) living labs.

2. Wat zegt de literatuur over het managen van netwerken op de grens van overheid en samenleving en de invloed hiervan op uitkomsten?

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat stedelijke issues zich ontvouwen in stedelijke netwerken waar verschillende actoren, zoals de gemeentelijke organisatie, kennisinstellingen, commerciële partijen, burgers en non-profit organisaties invloed uit kunnen oefenen op het proces van stedelijke (her)ontwikkeling. Waar issues rondom stedelijke (her)ontwikkeling gepositioneerd zijn op de grenzen tussen verschillende organisatorische grenzen, is er sprake van onderlinge afhankelijkheid tussen de betrokken actoren binnen een dergelijk netwerk. De juiste verbindingen tussen de betrokken actoren binnen dergelijke governance netwerken zijn belangrijk om te komen tot breed gedragen en kwalitatieve uitkomsten rondom complexe governance issues binnen het domein van stedelijke (her)ontwikkeling. Dit vraagt een bepaalde vorm van netwerkmanagement die deze vruchtbare verbindingen en uitwisselingen van informatie over de grenzen tussen actoren binnen netwerken voor stads(her)ontwikkeling mogelijk maakt.

De wetenschappelijke literatuur over boundary spanning richt zich in het bijzonder op actoren binnen governance netwerken die opereren op de grenzen van hun organisaties of groepen.

Een competente boundary spanner is in staat om de organisatie of groep die hij of zij vertegenwoordigd te verbinden met de omgeving. Daarmee zijn boundary spanners belangrijk voor de coördinatie van het besluitvormingsproces en beleidsimplementatie binnen governance netwerken rondom complexe issues. Op basis van de besproken literatuur over complexe urbane issues, governane netwerken en boundary spanners stellen we dat boundary spanners door actoren en processen te verbinden over institutionele grenzen en informatiestromen te vergroten en de informatie te vertalen over grenzen bijdragen aan de kwaliteit van de uitkomsten van governance netwerken. De criteria voor de kwaliteit van netwerkuitkomsten in dit onderzoek zijn duurzaamheid, innovatief karakter, probleemoplossende vermogen en efficientie waarmee de uitkomsten worden gereikt.

3. *In hoeverre is er sprake van boundary working activiteiten binnen het Maastricht-LAB?*

Om antwoord te geven op deze deelvraag worden de vijf verschillende activiteiten, indicatoren of vormen, van boundary spanning hieronder besproken. Deze uiteenzetting van de aanwezigheid en de mate van aanwezigheid van de verschillende indicatoren maakt inzichtelijk in hoeverre er sprake is van boundary spanning activiteiten binnen het netwerk van het Maastricht-LAB.

1. *Duurzame relaties*

Uit het onderzoek blijkt dat het Maastricht-LAB er vooral in de eerste en tweede fase in is geslaagd om duurzame relaties te bouwen en te onderhouden met de verschillende actoren binnen het netwerk van stadsontwikkeling in Maastricht. De oprichting van de Gideonsbende en het Stadsmakersnetwerk zijn hier twee belangrijke voorbeelden van. De hybride inrichting van het stadslab, met een interne en een externe kernpartner, lijkt bij te dragen aan het succes van de relaties binnen het netwerk, in het bijzonder tussen de maatschappij en de gemeentelijke organisatie. De derde fase is pas enkele maanden onderweg, waarin ook een wisseling van de interne kernpartner heeft plaatsgevonden. Dit verklaart gedeeltelijk het ontbreken van de waarneming van deze indicator in de empirie voor deze fase. Persoonlijke eigenschappen van de kernpartners, zoals enthousiasme en inlevingsvermogen, worden door de respondenten aangedragen als een aanvullende verklaring voor dit succes. Deze eigenschappen worden vooral toegeschreven aan de kernpartners uit de eerste en tweede fase, dit is een aanvullende verklaring voor het mogelijke ontbreken van deze indicator in de derde fase.

2. *Gevoel voor belangen*

Uit het onderzoek blijkt dat de kernpartners van het stadslab in alle fasen voldoende gevoel en begrip hebben voor de verschillende werelden en belangen binnen het netwerk. Ook voor deze indicator worden persoonlijke eigenschappen van de kernteamleden aangedragen als een belangrijke succesfactor; met name de openheid en nieuwsgierigheid. De lage gemiddelde leeftijd van het kernteam in alle drie de fasen kan hier een rol spelen. Met deze jonge gemiddelde leeftijd hebben de kernteamleden zich mogelijk minder geconformeerd aan bestaande en meer conventionele werkwijzen binnen het gemeentelijke apparaat. Een van de belangrijkste uitkomsten hier is dat de kernteamleden van het Maastricht-LAB niet de enige actoren binnen het netwerk zijn die boundary spanning activiteiten ontplooien. Burgers en (sociaal) ondernemers blijken binnen sommige experimenten, waarvan Hoeve Rome hier als voorbeeld aangedragen is, beter verbonden met de 'buitenwereld'. Hiermee vormen deze 'satelliet' boundary spanners een belangrijke schakel in de verbindingen tussen de actoren binnen het netwerk van het Maastricht-LAB.

3. *Informatie-uitwisseling*

De mate waarin het de kernpartner lukt om informatie te vertalen en uit te wisseling blijkt te verschillen per fase van het stadslab. Waar het Maastricht-LAB in de eerste fase vooral gedreven werd door initiatieven vanuit de gemeentelijke organisatie was de verbinding tussen de kernpartners en de gemeentelijke organisatie in de fase het grootst. Ambtenaren konden hierdoor beter betrokken worden door de kernpartners, waardoor een goede uitwisselingen tussen de stadsontwikkelingen en de ambtelijke organisatie bestond. Er is in deze fase vooral van 'buiten' naar 'binnen' vertaald. Doordat bottom-up initiatieven in de tweede fase leidend waren voor het stadslab is de verbinding en daarmee de uitwisseling van informatie tussen de gemeentelijke organisatie en de ontwikkelingen in het netwerk in deze fase minder geweest. In tegenstelling tot de eerste fase is het uitwisselen en vertalen van informatie in deze fase zowel van 'binnen' de gemeente naar 'buiten' vertaald, als in omgekeerde richting. Wat opvalt met betrekking tot de richting van vertaling en uitwisseling, in dit geval van de 'buitenwereld' naar de gemeente en visa versa, is dat er vertalingen in beide richtingen hebben plaatsgevonden in de tweede fase waarbij meer dan één actor betrokken was. Wat hierbij opvalt, is dat de uitwisseling van informatie in dit geval wel doorwerkt: een keten van met elkaar informatie uitwisselende actoren kunnen een breder gebied beslaan en meerde grenzen overbruggen, zowel tussen als binnen verschillende werelden.

4. *Effectieve verbindingen*

Het Maastricht-LAB lijkt er gedeeltelijk in geslaagd te zijn om effectieve verbindingen te leggen tussen de verschillende ontwikkelingen binnen het netwerk en de werkprocessen van de verschillende instituten. Er zijn vooral verbindingen tot stand gekomen met de werkprocessen van de gemeentelijke organisatie. Deze verbindingen lijken echter wel te blijven steken op een hoger managementniveau waardoor de lagen daaronder van het ambtelijk apparaat minder meegenomen lijken te worden in de ontwikkelingen binnen het netwerk. Net als bij de andere deelvariabelen geldt hier door ook anderen dan de kernpartners van Maastricht-LAB zich bezig houden met boundary spanning: actoren in de samenleving kunnen de facto effectieve verbindingen tot stand brengen. Anderzijds lijkt Maastricht-LAB er niet in geslaagd om tussen de verschillende projecten en experimenten effectieve verbindingen tot stand te brengen. Ook hier spelen persoonlijke eigenschappen van de kernteamleden, zoals leeftijd en persoonlijkheid, aangedragen een belangrijke rol in het succes van het leggen van verbindingen.

5. *Mobilisatie*

Het denken met betrekking tot innovatieve vormen van stadsontwikkeling lijkt nog onvoldoende geland te zijn binnen de gemeentelijke organisatie. Ambtenaren binnen de afdeling Ruimte en op managementniveau lijken 'om' te zijn wat betreft dit nieuwe denken, maar daarbuiten of daaronder lijkt dit denken nog niet voldoende geland te zijn. Ten slotte blijkt uit de interviews dat de angst voor precedentschepping grote invloed heeft op de mate waarin het ambtelijke apparaat gemobiliseerd wordt. Wet- en regelgeving bemoeilijkt de laveerruimte voor eenmalige experimenten of vrijplaatsen, de angst voor juridische procedures en een precedent voor andere initiatieven lijkt hierdoor de mobilisatie te bemoeilijken. De mobilisatie van de eigen organisatie binnen het netwerk van het Maastricht-LAB blijkt een lastige opgave. Toch is het de kernteamleden van het stadslab bij verschillende experimenten en projecten gelukt om het ambtelijke apparaat van de gemeente Maastricht te mobiliseren. Desondanks

lukt het nog onvoldoende om het gemeentelijke apparaat te mobiliseren. Het denken met betrekking tot innovatieve vormen van stadsontwikkeling lijkt nog onvoldoende geland te zijn binnen de gemeentelijke organisatie. Ambtenaren binnen de afdeling Ruimte en op managementniveau lijken 'om' te zijn wat betreft dit nieuwe denken, maar daarbuiten of daaronder lijkt dit denken nog niet voldoende geland te zijn. Ten slotte blijkt uit de interviews dat de angst voor precedentschepping grote invloed heeft op de mate waarin het ambtelijke apparaat gemobiliseerd wordt. Wet- en regelgeving bemoeilijkt de laveerruimte voor eenmalige experimenten of vrijplaatsen, de angst voor juridische procedures en een precedent voor andere initiatieven lijkt hierdoor de mobilisatie te bemoeilijken.

4. *Welke kwalitatieve netwerkuitkomsten van het Maastricht-LAB kunnen worden waargenomen?*

Om hierop antwoord te geven worden vijf indicatoren voor kwalitatieve netwerkuitkomsten besproken. De uiteenzetting van de mate van aanwezigheid van de indicatoren maakt inzichtelijk in hoeverre sprake is van kwalitatieve uitkomsten in het netwerk van Maastricht-LAB.

1. *Innovatie*

De fysieke uitkomsten in het netwerk van Maastricht-LAB worden zelf niet als innoverend ervaren door respondenten. Veel oplossingsrichtingen, als omzetafhankelijke huur, tijdelijke huurcontracten of koppeling tussen budgetten, worden al langer toegepast buiten het netwerk van Maastricht-LAB. Vooral de wijze waarop de oplossingen gecombineerd en toegepast worden in het domein van stadsontwikkeling ervaren respondenten als innoverend . Het lijkt vooral de gemeentelijke organisatie te zijn waarbinnen innovatie plaatsvindt. De grootste en meest belangrijke innovatieve uitkomst is de verandering van denken over stadsontwikkeling. Deze immateriële 'geest is uit de fles'. Dit denken waarin tijdelijkheid, facilitering en efficiëntere bundeling van middelen en actoren leidend is wordt als innovatie bezien door alle betrokken actoren in het netwerk. De successen, zoals Caracola en Temporary Lane, hebben tot bewustzijn in het netwerk geleid dat er andere oplossingsrichtingen zijn dan grootschalige PPS projecten die eerder de stadsontwikkeling domineerden.

2. *Duurzaamheid*

De uitkomsten in het netwerk voor stadsontwikkeling in Maastricht laten zich wat betreft het duurzaamheid karakter door een ambigu beeld kenmerken. Enerzijds wordt de meest voorname uitkomst van het netwerk, een kanteling in het denken over stadsontwikkeling, ook door de respondenten bezien als een duurzame uitkomst. 'De geest is uit de fles' zo lijkt het, en 'deze gaat er ook niet meer in'. De uitkomsten van het empirische onderzoek tonen aan dat de successen met projecten en experimenten binnen het Maastricht-LAB de ogen hebben geopend van betrokken actoren binnen het netwerk. Bij de actoren waar dit nieuwe denken zich gevormd heeft lijkt dit duurzaam te zijn. Maar dit denken blijft binnen de gemeente Maastricht echter nog beperkt tot het managementniveau. De lagen onder dit managementniveau zijn nog beperkt in aanraking gekomen met dit denken, 'de olievlek' heeft zich hier nog onvoldoende uitgebreid. Dit denken is daarmee nog te sterk afhankelijk van personen en daarmee kwetsbaar. Met het programma 'de Proefruimte' is echter wel een begin gemaakt aan de internalisering en institutionalisering van dit innovatieve denken en werken binnen de ambtelijke organisatie, dit blijft echter wel beperkt tot de afdeling Ruimte.

3. *Representatie*

De representatie van de verschillende actoren, thema's en perspectieven in uitkomsten binnen het netwerk van het Maastricht-LAB lijken per fase van het stadslab sterk te verschillen. Dit lijkt sterk samen te hangen met de verschillende werkwijzen in de drie fasen. Waar in de eerste fase enkel de gemeentelijke organisatie thema's en projecten heeft aangedragen voor de acht experimenten zijn initiatieven van onderop, van burgers en commerciële partijen, vrijwel niet opgenomen binnen het netwerk. In de tweede fase is er gekozen voor een meer open aanpak waarbij het LAB zich heeft geopend voor bottom-up initiatieven en projecten. Ondanks deze initiateven niet allemaal evengoed hebben aangesloten op de issues die voor de ambtelijke organisatie speelden zijn er toch een aantal projecten aan te wijzen waarbij er wel degelijk een gedeeld belang is geweest. De derde fase van het stadslab is nog pril en daarmee is er nog geen sprake van definitieve uitkomsten of afgeronde projecten. De tussentijdse uitkomsten en ontwikkelingen van het Hoeve Rome project laten echter wel zien dat een slimme koppeling van thema's en actoren mogelijk is. Dit blijkt echter nog meer de uitzondering dan de regel binnen het netwerk van het Maastricht-LAB waar de meeste uitkomsten verbonden zijn aan de afdeling Ruimte en daarmee een klassiek ruimtelijke invulling hebben.

4. *Effectiviteit*

Uit het empirische onderzoek blijkt dat de veranderende context van stadsontwikkeling in Maastricht, waarin de economische crisis en verschillende decentralisaties vanuit de Rijksoverheid een nieuwe benadering van stadsontwikkeling vereisten; een nieuw denken en nieuwe oplossingsrichtingen. Zoals hierboven besproken heeft zich een nieuw en innovatief denken over stadsontwikkeling binnen het netwerk gevormd dat aansluit op deze nieuwe en veranderende realiteit. Daarmee kan gesteld worden dat deze uitkomsten ook een antwoord bieden op de aanleidingen en problemen die tot de oprichting van het Maastricht-LAB hebben geleid. Echter, in hoeverre dit antwoord voldoende geïnternaliseerd is door het gehele netwerk blijft de vraag. Ondanks er zeker successen te benoemen zijn, zie hierboven, geldt zeker niet dat alle problemen en issues op het gebied van stadsontwikkeling opgelost zijn.

5. *Efficiëntie*

Uit de resultaten blijkt dat het Maastricht-LAB ondanks de beperkte inzetten van geld en fte's tot goede resultaten is gekomen. Maar er zijn wel verschillende in de mate waarin deze uitkomsten als efficiënt ervaren worden door de betrokken actoren. Zo heeft het ondernemers en burgers relatief meer tijd en energie gekost dan betrokken ambtenaren om in coproductie tot deze uitkomsten te komen. Waar ambtenaren in loondienst zijn en burgers en ondernemers hun eigen tijd investeren zijn voor deze eerste twee groepen de opportuniteitskosten vele malen hoger. Waar de gemeente Maastricht nog steeds de dominante partij is binnen het systeem van stadsontwikkeling kost het ondernemers en burgers relatief veel tijd om hun weg te vinden in de processen en regels van de gemeentelijke organisatie.

Boundary spanning, dus kwalitatieve netwerkuitkomsten?

De centrale vraag in dit onderzoek is in hoeverre boundary spanning activiteiten binnen het netwerk van het Maastricht-LAB invloed hebben op de kwaliteit van de netwerkuitkomsten, en hoe het Maastricht-LAB gepositioneerd is op de grens tussen de gemeente Maastricht en de maatschappij. Allereerst wordt de invloed van boundary spanning op de kwaliteit van netwerkuitkomsten besproken waarna de positioneringsvraag wordt beantwoord.

Uit het onderzoek blijkt sprake van boundary spanning activiteiten in het netwerk voor stadsontwikkeling in Maastricht. Het zijn vooral de kernpartners van Maastricht-LAB die deze activiteiten ontplooien. Er zijn verschillen tussen de fasen van het stadslab en de vormen van boundary spanning activiteiten die toegepast worden. Een belangrijke beperkende factor voor het stadslab om over de grenzen te *kunnen* werken is de beperkte bezetting van het kernteam. Met 1.2 fte is het voor het kernteam een uitdaging om de vereiste faciliterende en boundary spanning rol te vervullen. Echter zijn er andere actoren, zoals burgers en ondernemers, die aanvullend over grenzen lijken te werken. Waar het systeem van stadsontwikkeling uit verschillende geneste subsystemen bestaat lijkt een keten van boundary spanners die complementair over de verschillende aaneensluitende grenzen weten te werken cruciaal voor de kwaliteit van de uitkomsten binnen het netwerk.

Daarnaast lijken verschillende contextuele factoren ook grote invloed te hebben op de ruimte voor actoren om boundary spanning activiteiten toe te passen en het succes hiervan enerzijds, en de kwaliteit van de netwerkuitkomsten anderzijds.

Het centraal onderzochte mechanisme in dit onderzoek is de invloed van boundary spanning op netwerkuitkomsten. Uit het empirische onderzoek blijkt dat de kernpartners van het Maastricht-LAB met boundary spanning activiteiten hebben bijgedragen aan de kwaliteit van de uitkomsten binnen het netwerk voor stadsontwikkeling in Maastricht. Maar er zijn wel verschillen tussen de verschillende fasen van het Maastricht-LAB. Waar in de eerste fase van het Maastricht-LAB alle experimenten en projecten vanuit de gemeentelijke organisatie geïnitieerd zijn, zijn de uitkomsten hiervan ook vooral beperkt gebleven tot de gemeentelijke organisatie. Ondanks er boundary spanning activiteiten in deze eerste fase geweest zijn binnen het netwerk, zijn de uitkomsten vooral beperkt gebleven tot binnen de gemeentelijke organisatie; het is vooral de gemeente Maastricht die aan het leren was over nieuwe vormen van stadsontwikkeling. Met het openen van het stadslab voor initiatieven van buiten de gemeente zijn pas vanaf de tweede fase ook de belangrijkste maatschappelijke partijen gemobiliseerd. Deze maatschappelijke partijen, zoals ondernemers, burgers en vastgoedeigenaren waren ook in de eerste fase betrokken bij het Maastricht-LAB, maar dan enkel op uitnodiging van de het stadslab en op basis van de toegevoegde waarde voor het uitvoeren van de gemeentelijke initiatieven. Doordat de ‘olievlek’ van betrokken partijen in de tweede fase groter was, heeft het nieuwe denken over stadsontwikkeling zich, op basis van de behaalde successen, pas echt kunnen verspreiden en verankeren. Dit maakt deze tweede fase tot een belangrijk kantelpunt waar het nieuwe en innovatieve denken over stadsontwikkeling breed geland is binnen het netwerk. De kernpartners hebben bij verschillende projecten en experimenten op basis van boundary spanning activiteiten direct bijgedragen aan deze uitkomst in deze fase. Temporary Lane en Caracola zijn twee belangrijke events geweest die dit bewustzijn op basis van het totstandkomingsproces en het succes binnen het brede netwerk verspreid hebben. De derde fase van het stadslab is nog pril en daarmee is er nog geen sprake van definitieve uitkomsten of afgeronde projecten. De tussentijdse uitkomsten en ontwikkelingen van het Hoeve Rome project laten echter wel zien dat een slimme koppeling van thema’s en actoren mogelijk is.

Ondanks er wel degelijk een verband is gevonden tussen deze twee is de relatie minder rechtlijnig en eenduidig als ideaaltypisch wordt verondersteld in de theorie. Verschillende factoren lijken een rol te spelen en invloed te hebben op deze relatie. Contextuele factoren, zoals het politieke en bestuurlijke klimaat, lijken van in vloed te zijn op deze relatie. Het mandaat dat voortvloeide uit de bestuurlijke en ambtelijke steun voor het Maastricht-LAB lijkt van groot

belang voor de ruimte om op experimentele wijze op zoek te gaan naar innovatie vormen van stedelijke (her)ontwikkelingen binnen het netwerk. Dit bepaald ook de ruimte die er überhaupt is om boundary spanning activiteiten, activiteiten die niet vanzelfsprekend aansluiten op de kerntaken van beheersen, controleren en uitvoeren van de overheid, uit te voeren. Ook de economische context lijkt een grote rol te spelen binnen het netwerk. De economische crisis wordt door de respondenten bezien als een window of opportunity om met nieuwe vormen van (her)ontwikkeling te experimenten. Ondanks de transitie in denken wel duurzaam lijkt te zijn blijft het de vraag in hoeverre dit voldoende geborgd is om opgewassen te zijn tegen de oude krachten van de grote ontwikkelende partijen en het grote geld.

Daarnaast lijkt ook de juiste koppeling van boundary spanning activiteiten in een genest verband van belang te zijn voor de kwaliteit van de uitkomsten. Dit betekend dat er zowel verticaal als horizontaal over grenzen gewerkt dient te worden om tot kwalitatief goede uitkomsten te komen. Stedelijke (her)ontwikkeling is van meer dan twee partijen afhankelijk. Binnen de gemeentelijke organisatie zijn er verschillende afdelingen hierbij betrokken en binnen afdelingen weer verschillende lagen. Hiermee zijn voor goede netwerkuitkomsten boundary spanning activiteiten op verschillende grenzen nodig: op de grenzen binnen afdelingen én op de grenzen tussen afdelingen. Maar ook de politiek speelt hier een belangrijke rol in: waar politieke besluitvorming bepalend is voor de richting en de kaders waarbinnen de gemeentelijke organisatie zich beweegt zijn ook op de grens tussen politiek en ambtelijke organisatie boundary spanning activiteiten nodig om binnen elk domein tot elkaar versterkende uitkomsten te komen.

Daarnaast is het systeem van stedelijke (her)ontwikkeling niet enkel afhankelijk van de (lokale) overheid en politiek. Verschillende maatschappelijke partijen, zoals ontwikkelaars, ondernemers en burgers zijn nodig om een gezonde en dynamische stad te ontwikkelen. Al deze partijen zijn onderling afhankelijk van elkaar in een genest systeem van stedelijke (her)ontwikkeling. Kwalitatieve uitkomsten zijn hiermee per definitie afhankelijk van meer dan twee actoren. Samenwerking is vereist. Dit betekend ook dat een verbinding over één enkele grens onvoldoende is. Boundary spanning dient over meerderde, aan elkaar geschakelde en geneste, grenzen plaats te vinden. Dit betekend ook dat de vereiste boundary spanning binnen een netwerk voor kwalitatieve uitkomsten vrijwel niet door één actor vervuld kan worden. Boundary spanning als een collectieve inspanning, als een emergerend bewustzijn, binnen een netwerk is hiermee van essentieel belang voor de kwaliteit van de uitkomsten. Dit wordt nog onvoldoende erkend in de bestaande literatuur. Uit dit onderzoek is dan ook gebleken dat een verbindende rolopvatting door verschillende actoren opgepakt kan worden, zelfs actoren die hier niet primair voor aangewezen zijn, waardoor synergie kan ontstaan die bijdraagt aan de kwaliteit van de uitkomsten.

Daarom stelt dit onderzoek een uitbreiding van het boundary spanning concept voor onder noemer van ‘multi-dimensional boundary spanning’. Hierin dient onderscheidt gemaakt te worden tussen drie verschillende dimensies waarin vertalingen plaats kunnen vinden. Tussen verschillende dimensies oftewel tussen de verschillende geneste subsystemen. Dit zijn de vertalingen op de z-as tussen subsystemen: tussen bijvoorbeeld de Rijksoverheid, provincie en de gemeente. Hoe lager je op de as komt, des te meer volume de berg heeft. Maar ook binnen afzonderlijke subsystemen, de y-as: tussen verschillende hiërarchische lagen binnen een bepaald subsysteem: bijvoorbeeld de grenzen tussen een directie, cluster en afdeling binnen de

gemeentelijke organisatie. Maar ook tussen een lokale afdeling of persoon binnen het bedrijf en het overkoepelende bedrijf. Maar ook horizontaal, de x-as, tussen entiteiten en (sub)systemen van dezelfde orde: bijvoorbeeld tussen collega's binnen dezelfde afdeling, op hetzelfde functieniveau tussen verschillende afdelingen of tussen organisaties of actoren van dezelfde orde: ondernemers, collega's et cetera. Deze uitbreiding van de route die intersubjectieve betekenisgeving middels grenswerken moet afleggen geeft een beter begrip van en beeld van de daadwerkelijke mechanismen en dynamieken die (on)succesvolle uitkomsten van grenswerken vormen.

Positionering Maastricht-LAB

Hoe kan het Maastricht-LAB gepositioneerd worden ten opzichte van de gemeente en de maatschappij? Als en loket van de gemeente Maastricht, een voorportaal? Een verbinding voor de gemeente met de 'buitenwereld' en daarmee een antenne of voelspriet? Of toch een volwaardige centrale node die alle actoren binnen het systeem van stadsontwikkeling in Maastricht verbindt? Het Maastricht-LAB lijkt vooral van alles wat te zijn, en dat tegelijkertijd. Het wordt door verschillende actoren op verschillende wijzen aangewend om hun eigen belangen te dienen. Voor de ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgeven om een organisatieverandering tot stand te brengen binnen de afdeling Ruimte, voor burgers en (sociaal)ondernemers om hun initiatieven te verwezenlijken, voor onderzoekers om hun kennis te ontwikkelen. Dit betekend niet dat het Maastricht-LAB in haar gebrek aan eenduidigheid van doelen en motieven mislukt is. Al deze verschillende deelbelangen waarvan alle krachten tegelijkertijd inwerken op het systeem van stadsontwikkeling in Maastricht hebben wel degelijk tot waardevolle uitkomsten geleid. De 'geest is uit de fles' en daarmee is er een belangrijke bewustwordingsslag geslagen waardoor andere oplossingsrichtingen hun effectiviteit en daarmee bestaansrecht bewezen hebben. Echter, als een volledig gemeentelijk initiatief is het allereerst en daarmee voornamelijk een vehikel om te experimenteren met en te leren van nieuwe vormen van stadsontwikkeling. Maar dit niet alleen.

Daarnaast is binnen de afdeling Ruimte deze 'buitenboordmotor' voor organisatieverandering naar binnen gehaald waarmee de nieuwe werkwijze geïnternaliseerd wordt binnen de afdeling. Verschillende projecten en experimenten binnen de stad hebben degelijk waarde gecreëerd voor de stad Maastricht. Ondanks een deel van die waarde, de sociale waarde, lastig te meten is. Maar deze wordt wel degelijk ervaren door de betrokken actoren. Daarmee is geen van deze ontwikkelingen zo ver gekomen als wanneer het Maastricht-LAB enkel en alleen hun doel en belang gediend zou hebben. Maar door deze fragmentatie is de stad Maastricht op verschillende vlakken een meer aantrekkelijke en leefbare stad geworden en zijn op het gebied van stadsontwikkeling vele waardevolle lessen geleerd waardoor dit proces verschillende instrumenten heeft toegevoegd aan het bestaande instrumentarium in Maastricht.

Maar er zijn ook verschillende barrières, inefficiënties en problemen aan het licht gekomen in dit onderzoek. Door de beperkte tijd en de grote werkdruk die het kleine team van het Maastricht-LAB heeft is het lastig om alle experimenten en projecten voldoende aandacht, ondersteuning en facilitering te bieden dan soms nodig is. Hierdoor dreigen bepaalde projecten en experimenten momentum te verliezen of zelfs uit elkaar te vallen. Caracola is hier het belangrijkste voorbeeld van. Boundary spanning is een individuele activiteit, en de ontplooiing daarvan is daarmee sterk afhankelijk van individuen. Dit maakt het Maastricht-LAB en deze werkwijze in haar algemeenheid tegelijkertijd kwetsbaar voor personele wisselingen. De opschaling naar de organisatieverandering in de vorm van de Proefruimte is een eerste belangrijke stap

om deze transitie te behouden en door te zetten. Maar met het vertrek van de bestuurlijke en ambtelijke pleitbezorgers van deze werkwijze, moet gewaakt worden dat dit proces niet haar momentum en energie verliest.

7 Discussie, reflectie en aanbevelingen

Wanneer de conclusies en resultaten van dit onderzoek in de wetenschappelijke literatuur geplaatst worden dan bevestigen ze de veronderstelde relaties. Allereerst, blijkt uit dit onderzoek, net als bij Van Meerkerk en Edelenbos (2014) dat boundary spanning activiteiten als een netwerkmanagementstrategie een positieve invloed te hebben op de kwaliteit van de uitkomsten in netwerken voor stadsontwikkeling. In het bijzonder is deze relatie vastgesteld in de context van een stadslab. Ten tweede blijkt dat de invloed van persoonlijke eigenschappen van actoren een belangrijke invloed heeft op het succes van boundary spanning inspanningen.

Op basis van de uitkomsten en conclusies van dit onderzoek kunnen een aantal suggesties voor aanvullingen op de bestaande wetenschappelijke literatuur gedaan worden. Allereerst is uit het onderzoek gebleken dat boundary spanning activiteiten minder rechtlijnig is, ketens van geneste actoren die grenzen overbruggen. Voor het succes in complexe governance netwerken, niet enkel beperkt tot enkele grenzen. Geneste systemen, waar alle grenzen overbrugd moeten worden voor succes. De suggestie van multidimensionaal boundary spanning is een relevante aanvullen op het bestaande concept waarmee de rijkdom van de sociale werkelijkheid beter gevat kan worden en daarmee de verklarende factor van de theorie verbeterd.

De tweede aanvulling heeft betrekking op de context van stadslabs als netwerken voor stedelijke (her)ontwikkeling. De economische, bestuurlijke en ambtelijke context lijken in het bijzonder invloed te hebben op de dynamiek en de kwaliteit van uitkomsten binnen een stadslab als een netwerk voor stads(her)ontwikkeling en op de ruimte om boundary spanning activiteiten te ontplooien Dit is ook een punt waar de bestaande literatuur over boundary spanning in complexe besluitvormingsnetwerken nog geen rekening mee houdt.

Dit onderzoek heeft zich gericht op een enkele case: het Maastricht-LAB. Vervolgonderzoek dient uit te wijzen in hoeverre de aangetoonde positieve invloed van boundary spanning activiteiten op de kwaliteit van netwerkuitkomsten binnen andere stadslabs aanwezig is. Ook de aanwijzingen dat contextuele factoren een belangrijke rol lijken te spelen op dit verband zou in een vergelijkende multipele case studie onderzocht kunnen worden waarin ook de complexiteit van het systeem van stads(her)ontwikkeling meegenomen wordt.

Aanbevelingen

Op basis van dit onderzoek zijn aanbevelingen opgesteld voor de inrichting van het Maastricht-LAB in een doorontwikkeling.

Geef het Maastricht-LAB meer tijd om zich te bewijzen

Respondenten geven aan dat de twee jaar durende fasen van het stadslab bijzonder kort zijn op tot structurele veranderingen en duurzame uitkomsten te komen. Ondanks deze korte fasen van het stadslab is het toch gelukt om tot structurele en duurzame veranderingen te komen. Dit lijkt voor een deel samen te hangen met het feit dat in deze eerste fasen vooral het 'laaghangende fruit' geplukt is: projecten en experimenten die (al) voldoende draagvlak hadden of die relatief eenvoudig te realiseren waren. Het Caracola project is hier een goed voorbeeld van. In dit project is geëxperimenteerd met een omzetafhankelijke huur. Ondanks dit een succesvol experiment is geweest heeft dit (nog) niet geleidt tot een bredere toepassing door de gemeente. Om in de toekomst ook tot kwalitatieve uitkomsten te komen is meer tijd en ruimte voor het stadslab vereist zodat (sociale) innovaties in op zichzelf staande projecten

ook vertaald kunnen worden naar meer structurele en duurzame maatschappelijke, ambtelijke en politieke veranderingen.

Vergroot het aantal fte voor de kernpartners van het Maastricht-LAB

Het Maastricht-LAB is tot dusver met 1.2 fte bemand. Dit is te weinig om ook, aansluitend op het vorige punt, in de toekomst kwalitatieve uitkomsten te realiseren. De kernpartners van het stadslab werken in een parttime dienstverband en zijn daarmee daarnaast ook belast met andere werkzaamheden. Dit staat een goede focus in (samen)werken in de weg. Kernpartners geven ook aan dat onderlinge samenwerking hierdoor bemoeilijkt wordt en persoonlijke overbelasting in sommige gevallen dreigt. Een bescheiden vergroting van het budget zou dit probleem kunnen oplossen. In het licht van de behaalde successen moet dit ook bestuurlijk en politiek te verantwoorden zijn.

Bewaak de balans tussen gemeentelijke en maatschappelijke initiatieven

Uit het onderzoek is gebleken dat de balans tussen gemeentelijke en maatschappelijke initiatieven niet optimaal is geweest in de verschillende fasen. Waar de eerste fase vooral gedomineerd werd door gemeentelijke initiatieven werd de tweede fase vooral geleid door maatschappelijke initiatieven. Door een verkeerde balans kan het enthousiasme en het momentum binnen de gemeentelijke organisatie of de maatschappij afnemen. Bij enkel of teveel gemeentelijke initiatieven kan onder burgers en bedrijven in het netwerk het gevoel ontstaan dat het Maastricht-LAB te veel een feestje van de overheid is en er hiermee te weinig te halen valt. Dit kan leiden tot het afhaken van deze actoren terwijl voor de kwaliteit en duurzaamheid van de uitkomsten binnen het netwerk hun betrokkenheid van belang is. Anderzijds kan bij een doorgeslagen balans naar maatschappelijke initiatieven de betrokkenheid van de ambtenaren binnen de gemeente Maastricht afnemen. De betrokkenheid van ambtenaren is in veel gevallen voorwaardelijk voor een succesvolle uitkomst van initiatieven op het gebied van stedelijke (her)ontwikkeling. Daarnaast is de betrokkenheid van het ambtenarenapparaat ook belangrijk om tot wezenlijke veranderingen in de werkwijze binnen de gemeente te komen.

Versnel de internalisering en institutionalisering van de boundary spanning werkwijze binnen de gemeentelijke organisatie

Door de wisseling van de posities van de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever is het niet duidelijk in hoeverre het Maastricht-LAB in de toekomst de ruimte en steun krijgt om haar werkzaamheden voort te zetten. Daarom is het belangrijk om de boundary spanning rol goed te verankeren binnen de gemeentelijke organisatie. Middels de Proefruimte is een goede start gemaakt met de borging hiervan binnen de afdeling Ruimte. Echter, met het wegvallen van de aan deze afdeling verbonden ambtelijk opdrachtgever is de borging binnen deze afdeling niet gegarandeerd. Een verbreding van het programma ‘de Proefruimte’ binnen de ambtelijke organisatie, waarbij ook andere afdelingen betrokken worden, kan hierbij helpen. Hierdoor wordt de kans op succes vergroot doordat het programma niet afhankelijk is van de dynamiek binnen één afdeling.

Deel behaalde successen en lessen uit het netwerk van het Maastricht-LAB

Het delen van successen en lessen kan de internalisering en institutionalisering van de werkwijze van het Maastricht-LAB versnellen. Respondenten geven aan dat dit nog onvoldoende gebeurt. De LAB-journaals uit de eerste fase van het stadslab worden over het algemeen als een goede manier ervaren om het netwerk mee te nemen in de lessen en successen. Waar

deze vorm van communicatie is opgehouden in de tweede en derde fasen van het stadslab wordt aanbevolen om deze communicatie in de toekomst weer op te pakken. Daarnaast kan communicatie via andere (digitale) kanalen, zoals sociale media, verder bijdragen aan de bewustwording van de successen en lessen die behaalt worden in het stadslab.

Bibliografie

Bryman, A. (2015). *Social research methods*. Oxford university press.

Christian Scholl et al. (2017) Guidelines for Urban Labs. URB@Exp project 2014-2017, JPI Urban Europe

Dutilleul, B., Birrer, F. A., & Mensink, W. (2010). Unpacking european living labs: analysing innovation's social dimensions. *Central European journal of public policy*, *4*(1), 60-85.

European Network of Living Labs (2017) ENoLL [online] geraadpleegd op 17 juni 2017 http://www.openlivinglabs.eu/node/1453

Europese Unie (2011) Cities of tomorrow. *Challenges, visions, ways forward.*

Evans, J., & Karvonen, A. (2011). Living laboratories for sustainability: exploring the politics and epistemology of urban transition. *Cities and low carbon transitions*, 126-141.

Gemeente Maastricht (2012) Leegstand en herbestemming stadsbreed in Maastricht en regio

Gemeente Maastricht (2012) Structuurvisie Maastricht 2030; Ruimte voor ontmoeting.

Gemeente Maastricht (2014) Leegstand stadsbreed & kansen voor herbestemming. Presentatie Raad.

Gemeente Maastricht (2016) Doorontwikkeling Maastricht-LAB

Gemeente Maastricht (2016) Stadsontwikkeling in crisistijd: het Maastricht-LAB

Gemeente Maastricht (2017) 5 jaar Maastricht-LAB: experimenteren met nieuwe stadsontwikkeling

Gemeente Maastricht (2017) Strategische agenda fase 3 Maastricht-LAB: 2017-2019

Gemeente Maastricht (2017) Informatiedocument 'de Proefruimte'

Juujärvi, S., & Pesso, K. (2013). Actor roles in an urban living lab: what can we learn from Suurpelto, Finland?. *Technology Innovation Management Review*, *3*(11).

Karvonen, A., & Heur, B. (2014). Urban laboratories: Experiments in reworking cities. *International Journal of Urban and Regional Research*, *38*(2), 379-392.

KEI & NICIS (2012) Essay stedelijke vernieuwing op uitnodiging. Wormerveer: Zwaan Printmedia

Klijn, E. H. (2005). Networks and inter-organizational management. In *The Oxford handbook of public management*.

Klijn, E. H., Steijn, B., & Edelenbos, J. (2010). The impact of network management on outcomes in governance networks. *Public administration*, *88*(4), 1063-1082.

Koppenjan, J. F. M., & Klijn, E. H. (2004). *Managing uncertainties in networks: a network approach to problem solving and decision making*. Psychology Press.

Leminen, S. (2013). Coordination and participation in living lab networks. *Technology Innovation Management Review*, *3*(11).

Leminen, S. (2015). Q&A. What Are Living Labs?. *Technology Innovation Management Review*, *5*(9).

Maastricht-LAB (2013) Herprogrammering in Maastricht

Maastricht-LAB (2013) LABjournaal EXP01

Maastricht-LAB (2013) LABjournaal EXP02

Maastricht-LAB (2013) LABjournaal EXP03

Maastricht-LAB (2013) LABjournaal EXP04

Maastricht-LAB (2014) LABjournaal EXP05

Maastricht-LAB (2014) LABjournaal EXP06

Maastricht-LAB (2014) LABjournaal EXP07

Platform31 (2017) Kennisdossier stedelijke vernieuwing www.platform31.nl/wat-we-doen/kennisdossiers/stedelijke-vernieuwing/overzichten/stedelijke-vernieuwing-rijksbeleid-door-de-jaren-heen-tot-nu/stedelijke-vernieuwing-na-2011

Schliwa, G., & McCormick, K. (2016). Living labs: Users, citizens and transitions. *The experimental city*, 163-178.

Scholl, C., & Kemp, R. (2016). City Labs as vehicles for innovation in urban planning processes. *Urban Planning*, *1*(4), 89-102.

Sørensen, E., & Torfing, J. (2009). Making governance networks effective and democratic through metagovernance. *Public administration*, *87*(2), 234-258.

Teisman, G. R., & Edelenbos, J. (2011). Towards a perspective of system synchronization in water governance: A synthesis of empirical lessons and complexity theories. *In ternational Review of Administrative Sciences*, *77*(1), 101-118.

Teisman, G. R. (2000). Models for research into decision-makingprocesses: on phases, streams and decision-making rounds. *Public administration*, *78*(4), 937-956.

Tushman, M. L., & Scanlan, T. J. (1981). Boundary spanning individuals: Their role in information transfer and their antecedents. *Academy of management journal*, *24*(2), 289-305.

Van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2014) The effects of boundary spanners on trust and performance of urban governance networks: findings from survey research on urban development projects in the Netherlands. Policy Sciences, 47 (1): 3-24.

Van Thiel, S. (2007). Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding. Coutinho.

Voytenko, Y., McCormick, K., Evans, J., & Schliwa, G. (2016). Urban living labs for sustainability and low carbon cities in Europe: Towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, *123*, 45-54.

Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public administration*, *80*(1), 103-124.

Willis, B. (2014). The advantages and limitations of single case study analysis. *E-International Relations Students.*

Yin, R. K. (2009). Case Study Research: Design and Methods, Essential guide to qualitative methods in organizational research. *Applied Social Research Methods Series*, *219*.

Bijlagen

Bijlage 1 – Overzicht Respondenten

Respondent	Organisatie	Functie
Jos Simons	Gemeente Maastricht: afdeling Ruimte	Manager / ambtelijk opdrachtgever M-LAB
Tim van Wanroij	Gemeente Maastricht: afdeling Ruimte / Maastricht-LAB	Kernpartner fase 1 + 2 / Procesmanager
Sven Cimmermans	Gemeente Maastricht: afdeling Economie en Cultuur / Maastricht-LAB	Kernpartner fase 3 / beleidsmedewerker
Carola Janssen	Maastricht-LAB / CO3 Concepts	Kernpartner fase 2 + 3 / ondernemer
Tima van der Linde	Gemeente Maastricht: afdeling Ruimte / Maastricht-LAB	Kernpartner fase 1 / Procesmanager
Peter Konings	Gemeente Maastricht: afdeling Vastgoed	Projectleider
Bianca Vaessen	Gemeente Maastricht: afdeling Sociaal	Procescoördinator
Pieter Paul van der Wouw	Gemeente Maastricht: afdeling Economie en Cultuur	Senior beleidsmedewerker
Erwin Gerardu	Gemeente Maastricht: Belvédère Wijkontwikkelingsmaatschappij B.V.	Adviseur communicatie
Peter de Ronde	Gemeente Maastricht: afdeling Ruimte	Stedenbouwkundige
Tim Prins	Studio Stad	Architect / kernpartner fase 1
Gid van Schijndel	Stadsnatuurvisie	Stuurgroeplid
Sheila Oroshin	The Masters (Hoeve Rome)	Ondernemer
Christian Scholl	Universiteit Maastricht / URB@Exp	Onderzoeker
Rijk Hammer	Stadsnatuurvisie	projectmanager
Paul ten Haaf	Centrummanagement Maastricht	Directeur
Ronald Wilmes	Universiteit Maastricht	Hoofd vastgoed
Marjo de Vries	Vormstof	Ondernemer
Joop Schoenmakers	Vormstof	Ondernemer
Anita Bastiaans	Athos	Ondernemer
Christiaan Kastrop	Temporary Lane	Ondernemer
Bart Dekker	Caracola	Sociaal ondernemer

Jens Hardy	Caracola	Sociaal ondernemer
Harold van Ingen	Caracola	Sociaal ondernemer
Ton Harmes	Boekhandel Dominicanen	Eigenaar
Mathieu Bruls	Mathieu Bruls Architect	Architect

Bijlage 2 – Eventschema

	Fase 1: 2012-2014	**Fase 2: 2014-2017**	**Fase 3: 2017-2019**
Experiment 1: 'Park van de Toekomst'			
Experiment 2: Flexibel bestemmingsplan Tapijn			
Experiment 3: de Brand-weer			
Experiment 4: Herbe-stemming grote monu-mentale panden			
Experiment 5: Functiemi-gratie en leegstand stadsbreed			
Experiment 6: Aanloop-straten			
Experiment 7: Duurzame energie			
Experiment 8: Open op-roep			
Stad.Academie			
Caracola			
Temporary Lane			
Ontwerpwedstrijd Am-byerveld			
Vormstof			
Transitiemanagement A2			
Overgangszone ENCI			
Gas[t]houder			

Performing Space			
De Week van Nieuw Maastricht			
Athos			
Operatie Steenbreek			
Poortgebouw Pottenberg			
URB@Exp			
Stadsnatuurvisie			
Het Werkgebouw			
Hoeve Rome			

Bijlage 3 – Interviewvragen

Boundary spanning	
1.	**Zijn er binnen het Maastricht-LAB personen actief die duurzame relaties onderhouden met de verschillende organisaties en actoren in het netwerk?**
2.	**Zijn er binnen het Maastricht-LAB personen actief die een gevoel hebben voor wat belangrijk is voor de andere organisaties en actoren in het netwerk?**
3.	**Zijn er binnen het Maastricht-LAB personen actief die informatie uitwisselen en 'vertalen' tussen het netwerk en hun eigen organisatie?**
4.	**Zijn er binnen het Maastricht-LAB personen actief die effectieve verbindingen leggen tussen de ontwikkelingen binnen het netwerk en de interne processen binnen hun eigen organisatie?**
5.	**Zijn er binnen het Maastricht-LAB personen actief die hun eigen organisatie weten te mobiliseren als gevolg van ontwikkelingen binnen het netwerk?**

Kwaliteit governance netwerken	
6.	**In hoeverre is er sprake van innovatieve uitkomsten? Had dit ook op een andere manier bereikt kunnen worden?**
7.	**In hoeverre denkt u dat de uitkomsten duurzaam zijn?**
8.	**In hoeverre beziet u de uitkomsten als een afspiegeling van de verschillende actoren, thema's en perspectieven?**
9.	**In hoeverre vormt het resultaat (tot dusver) een antwoord op de initiële problemen, aanleidingen of issues?**
10.	**In hoeverre wegen de inzet van middelen (tijd, geld, energie etc.) op tegen de bereikte resultaten?**