

# SUCCESVOL COLLECTIEF COPRODUCEREN

Een empirische studie naar de relaties tussen condities/factoren en collectieve coproductie bij vijf cases, waarin burgers coproduceren met de gemeente Haarlem, ter bevordering van het succes van collectieve coproducties die bijdragen aan het klimaatbeleid.

'Coming together is a beginning; keeping together is progress; working together is success.'  
Henry Ford



Iris de Jongh

Studentnummer: 442315  
Masterscriptie Bestuurskunde  
Erasmus Universiteit Rotterdam  
Begeleider: Frans-Bauke van der Meer  
Tweede lezer: Harry Geerlings  
Datum: 28-05-2019



## Voorwoord

Met veel plezier kijk ik terug op mijn opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Ruim 3 jaar geleden begon ik dat avontuur om verbreding en verdieping te zoeken in mijn kennis en ervaring. Ondanks de enorme inspanning die vereist was, bleef de opleiding leuk door de diversiteit aan studenten en vele inspirerende docenten en sprekers.

Het onderwerp van de studieweek in Barcelona, 'Smart governance', maakte mij nieuwsgierig naar de wijze waarop smart governance gemeentes kan ondersteuning bij hun ambitie om klimaatneutraal te worden. Tony Bovaird, die vol passie een college gaf over coproductie met burgers, inspireerde mij om dit onderwerp te kiezen voor mijn scriptie.

Ik wil een paar mensen in het bijzonder bedanken voor hun hulp bij het realiseren van mijn scriptie. De Gemeente Haarlem, en in het bijzonder Margreet van der Woude en Eline de Jong, voor het bieden van de gelegenheid en ruimte om coproductie te mogen onderzoeken. Alle mensen die ik heb mogen interviewen en observeren voor hun vertrouwen en openheid. Frans-Bauke van der Meer voor zijn prettige begeleiding. Hij was altijd beschikbaar om mee te denken. Tony Bovaird, voor zijn inspirerend college in Barcelona. Harry Geerlings bedank ik voor zijn adviezen als tweede lezer. Tot slot, mijn lieve vader die mij heeft geleerd om altijd leergierig te blijven en om niet op te geven. Ik ben erg blij dat hij nog heeft mogen meemaken dat ik dit dankwoord schrijf ter afsluiting van mijn onderzoek.

Ik heb ruim 2 jaar genomen voor deze masterscriptie en ben trots op het eindresultaat. Ik hoop dat ik hiermee een bijdrage kan leveren aan het creëren van een duurzamer Haarlem, samen met de inwoners. Ook hoop ik dat ik met dit onderzoek een bescheiden wetenschappelijke bijdrage heb kunnen leveren aan het onderzoeksveld van collectieve coproductie.

Ik wens de lezers veel leesplezier.

Iris de Jongh

Mei 2019, Haarlem

## Samenvatting

Haarlem heeft de ambitie om in 2030 klimaatneutraal en in 2040 aardgasvrij te zijn, maar heeft onvoldoende eigen resources en instrumenten om hun klimaatbeleid zelfstandig te realiseren. Het aangaan van coproducties van publieke diensten met burgers kan een manier zijn om het klimaatbeleid van de gemeente te realiseren. In een coproductie, zoals bedoeld in mijn onderzoek, maken publieke organisaties en burgers namelijk beter gebruik van *elkaars* assets en bronnen om betere outcomes en verbeterde efficiëntie te bereiken en om democratie te bevorderen, in een actief, creatief en/of sociaal proces. Mijn onderzoek richt zich op de *gezamenlijke* (collectieve) actie van burgers.

Het doel van dit onderzoek was aanbevelingen te doen aan de gemeente Haarlem over de organisatieoptimalisatie die nodig is om succesvolle coproductie van publieke diensten met burgers te bevorderen ten behoeve van hun klimaatbeleid. De, voor succesvolle collectieve coproductie bepalende, condities/factoren uit de literatuur zijn vergeleken met de aanwezige condities/factoren in vijf lopende coproductie-initiatieven bij de gemeente Haarlem. Mijn aanpak bestond uit literatuuronderzoek, semigestructureerde interviews met betrokkenen, documentanalyse en observaties en analyse. De centrale vraag in mijn onderzoek was: *Wat kan de gemeente Haarlem doen t.a.v. de aanwezige condities/factoren om succesvolle collectieve coproducties, die een bijdrage leveren aan het Haarlemse klimaatbeleid, te bevorderen?* Uit de literatuur blijkt dat zes factoren/condities van invloed zijn op het succes van collectieve coproducties. Deze hebben betrekking op organisatiestructuren en procedures, communicatie-infrastructuur, houding van publieke officials en politici t.o.v. coproductie, risicomijding en cultuur, bewijs van de waarde van coproductie en het vermogen van de publieke organisatie om in te spelen op burgers.

De onderzochte coproducties leverde in verschillende mate toegevoegde waarde voor burgers, effectiviteit in doelbereiking, toegevoegde sociale waarden, waarden voor milieu/omgeving en politieke waarden en kennistoename op en waren gedeeltelijk tot zeer succesvol. Onderliggende mechanismen om succesvolle collectieve coproductie te bevorderen, bleken: zorgen dat betrokkenen makkelijker kunnen coproduceren en vergroten van de motivatie en self-efficacy. Uit mijn onderzoek bleek dat de condities/factoren uit de literatuur ook in de praktijk het succes van de collectieve coproducties bevorderen. Onvoldoende/lage aanwezigheid van deze condities/factoren bleek in praktijk het succes te belemmeren. Ook als enkele factoren/condities matig zijn ingevuld, kunnen coproducties echter toch successen boeken. Enerzijds is dat te verklaren, doordat een goede invulling van één of meerdere condities/factoren een positieve invloed heeft op motivatie, self-efficacy en/of gemak van betrokkenheid, waardoor belemmering door slechter scorende factoren/condities makkelijker overwonnen kunnen worden. Anderzijds zijn factoren/condities in verschillende mate bepalend voor het succes, mede afhankelijk van het type coproductie, waardoor sommige factoren/condities meer van invloed zijn dan andere. In mijn onderzoek geef ik zes aanbevelingen aan de gemeente Haarlem, namelijk:

- Maak voor coproductie relevante organisatiestructuren en procedures voor burgers echt uitnodigend;
- Pas succesvolle communicatie-infrastructuren breder toe;
- Geef publieke officials en politici meer grip op coproductieprocessen;
- Zet in op gezonde risicomijding en bevorderen van beoordelingsruimte;
- Verbeter de kwaliteit van business cases als bewijs van waarde van coproductie;
- Zet burgergroepen in hun kracht door versterking van self-efficacy en passende training en/of (tijdelijk) coaching en begeleiding.

# Inhoudsopgave

1 Inleiding .....	6
1.1 Projectkader .....	6
1.2 Doelstelling .....	7
1.3 Centrale vraagstelling .....	7
1.4 Kernconcepten en voorlopig conceptueel model .....	7
1.5 Maatschappelijke en wetenschappelijk relevantie .....	8
1.6 Leeswijzer .....	9
2 Theoretisch kader .....	10
2.1 Het concept collectieve coproductie .....	10
2.1.1 Wat is coproductie? .....	10
2.1.2 Wat is collectieve coproductie? .....	11
2.1.3 Wie coproduceren? .....	12
2.1.4 Waarom coproduceren ze? .....	13
2.1.5 Welke typen collectieve coproductie zijn er? .....	14
2.2 Wanneer is collectieve coproductie succesvol? .....	16
2.3 Het concept condities/factoren op organisatie- en netwerkniveau .....	18
2.4 Conclusies en definitief conceptueel model .....	27
3 Methode .....	29
3.1 Methode onderzoek .....	29
3.1.1 Onderzoekspopulatie .....	29
3.1.2 Dataverzameling .....	30
3.2 Operationalisering .....	32
3.2.1 Afhankelijke variabele .....	32
3.2.2 Onafhankelijke variabelen .....	34
3.3 Methode van analyse .....	43
3.4 Validiteit en betrouwbaarheid van mijn onderzoek .....	44
3.4.1 Validiteit van mijn onderzoek .....	44
3.4.2 Betrouwbaarheid van mijn onderzoek .....	45
4 Resultaten .....	46
4.1 Kennemer Energie .....	46
4.2 Groene ambassade .....	51
4.3 DE Ramplaan/SpaarGas .....	55
4.4 Haarlemmer Kweektuin .....	61
4.5 Kleine maatregelen campagne Meerwijk .....	66
4.6 Case-overstijgende onderzoeksresultaten .....	71

5 Analyse .....	80
5.1 Succes van de collectieve coproducties in de praktijk .....	80
5.2 Analyse op basis van de relaties in het conceptuele model.....	81
6 Conclusies en aanbevelingen .....	93
6.1 Beantwoording van de onderzoeksvragen.....	93
6.1.1 Beantwoording van de theoretische deelvragen .....	93
6.1.2 Beantwoording van de empirische deelvragen 3 en 4.....	94
6.1.3 Aanbevelingen om succesvolle collectieve coproducties te bevorderen .....	96
6.2 Conclusie .....	100
6.3 Aanbevelingen voor verder onderzoek .....	100
Literatuurlijst .....	102
Bijlage 1 – Verslag startgesprek .....	107
Bijlage 2 Interviewprotocol .....	109

# 1 Inleiding

## 1.1 Projectkader

Haarlem heeft de ambitie om in 2030 klimaatneutraal en in 2040 aardgasvrij te zijn (hieropgewekt.nl, 2017). De gemeente kan dit klimaatbeleid niet alleen realiseren, want zij heeft geen wetten om een energietransitie af te dwingen, heeft onvoldoende financiële middelen voor alle maatregelen die nodig zijn en het gemeentelijk vastgoed is maar verantwoordelijk voor 2% van het energieverbruik. Met andere woorden, de gemeente heeft onvoldoende eigen resources om hun klimaatbeleid 'Klimaatneutraal in 2030 en gasvrij in 2040' zelfstandig te realiseren. Haarlem heeft echter wel een enorm potentieel aan resources, namelijk burgers met kennis, tijd en middelen. Het aangaan van coproducties van publieke diensten met burgers kan een manier zijn om dit potentieel in te zetten om het klimaatbeleid van de gemeente te realiseren. In veel coproducties met burgers hebben bedrijven ook een rol, maar in mijn onderzoek richt ik mij op de relatie tussen publieke organisatie en burgers. De gemeente Haarlem heeft verschillende burgerinitiatieven lopen en wil coproductie als één van de middelen verder ontwikkelen. In het boekje *De Energieke Stad* illustreert de gemeente de noodzaak om met burgers samen te werken om van Haarlem een klimaatneutrale stad te maken door te schrijven '*daarvoor heb je meer mensen nodig. Veel meer. Eigenlijk alle Haarlemmers*' (Gemeente Haarlem, 2015).

Een veel gebruikte definitie van coproductie met burgers in de wetenschappelijke literatuur is: '*Co-production of public services means the public sector and citizens making better use of each other's assets and resources to achieve better outcomes and improved efficiency.*' (govint.org, 2011).

Deze definitie heeft mooie parallellen met de beschrijving van de Gemeente Haarlem van de aanpak 'De energieke stad', namelijk '*de energieke stad is een aanpak die zowel bewoners en ondernemers, als de gemeente iets kan opleveren door samen te werken en daarbij zoveel mogelijk gebruik te maken van de kracht en de vermogens van de deelnemers*' (Gemeente Haarlem, 2015). Ook hierin komt het zodanig gebruiken van elkaars resources (kracht en vermogens) dat het voor alle deelnemers iets oplevert, naar voren.

Succesvolle coproductie levert dus iets op voor alle deelnemers. Echter, het komen tot succesvolle coproducties van publieke diensten met burgers stelt eisen aan de gemeente, zowel op netwerkniveau als op organisatieniveau. Daarbij valt te denken aan inspelen op burgereigenschappen, organisatiecultuur, werkwijze, beleid en regelgeving, informatietechnologie, bevoegdheden en communicatie. Ik was benieuwd welke condities en factoren binnen een gemeentelijke organisatie succesvolle coproductie bevorderen ten behoeve van het klimaatbeleid en in welke mate die condities bij de gemeente Haarlem aanwezig zijn. Ik richtte me hierbij op collectieve coproductie, omdat veel van het potentieel van coproductie waarschijnlijk resulteert uit groeps-georiënteerde activiteiten (Bovaird et al., 2016), dus het bevorderen van collectieve coproductie kan belangrijk zijn voor het realiseren van beleid. Pestoff (2012) beschrijft dit mooi als volgt: '*Collective action and, even more, collective interaction, have the ability to transform the pursuit of self-interest into something more than the sum of individual self-interest*'.

## 1.2 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is aanbevelingen te doen aan de gemeente Haarlem over de organisatieoptimalisatie die nodig is om succesvolle coproductie van publieke diensten met burgers te bevorderen t.b.v. het Haarlemse klimaatbeleid

*door*

de, voor succesvolle collectieve coproductie bepalende condities/factoren uit de literatuur te vergelijken met de aanwezige condities/factoren in de huidige organisatie voor de realisatie van het klimaatbeleid van Haarlem.

## 1.3 Centrale vraagstelling

In mijn onderzoek staat de volgende vraag centraal:

Wat kan de gemeente Haarlem doen t.a.v. de aanwezige condities/factoren om succesvolle collectieve coproducties, die een bijdrage leveren aan het Haarlemse klimaatbeleid, te bevorderen?

Voor de beantwoording van bovenstaande vraagstelling, maak ik gebruik van de volgende deelvragen:

*Theoretische deelvragen*

1. Hoe wordt succesvolle collectieve coproductie gedefinieerd?
2. Welke condities/factoren, op organisatieniveau en netwerkniveau van een publieke organisatie, bevorderen volgens de literatuur succesvolle collectieve coproductie?

*Empirische deelvragen*

3. Hoe succesvol is collectieve coproductie ten behoeve van het Haarlemse klimaatbeleid in de praktijk?
4. Hoe is dat te verklaren op basis van de relaties tussen de condities/factoren, op organisatieniveau en netwerkniveau van een publieke organisatie, en collectieve coproductie uit de literatuur?
5. Welke aanbevelingen zijn af te leiden uit de bovenstaande verklaring om succesvolle collectieve coproducties te bevorderen die een bijdrage leveren aan het klimaatbeleid van Haarlem?

## 1.4 Kernconcepten en voorlopig conceptueel model

De belangrijkste theoretische concepten zijn:

- collectieve coproductie;
- succesvolle (collectieve) coproductie;
- condities/factoren op organisatieniveau en netwerkniveau van een publieke organisatie.

Deze kernconcepten worden in hoofdstuk 2 verder gedefinieerd. In dit onderzoek probeer ik een empirische relatie aan te tonen tussen condities/factoren die aanwezig zijn bij de Gemeente Haarlem en de mate van succes van collectieve coproducties met de gemeente. Dat leidde tot het voorlopige



conceptuele model in figuur 1.1 voor mijn onderzoek. *Collectieve coproductie* is de afhankelijke variabele in mijn onderzoek. De mate van succes van de variabele *collectieve coproductie* wordt beïnvloed door een aantal *condities en factoren op organisatieniveau en netwerkniveau van een publieke organisatie* (de onafhankelijk variabelen).



***Figuur 1.1: Voorlopig conceptueel model***

## 1.5 Maatschappelijke en wetenschappelijk relevantie

### **Maatschappelijke relevantie**

Dit onderzoek levert een bijdrage aan het beleid Haarlem Klimaatneutraal in 2030 en gasvrij in 2040. Door handreikingen te geven om de organisatie te optimaliseren om succesvolle coproductieactiviteiten te bevorderen, kan de gemeente gericht de efficiëntie en outcome van zijn klimaatbeleid vergroten.

### **Wetenschappelijke relevantie**

Veel van de wetenschappelijke literatuur over coproductie betreft de beleidsvelden gezondheidszorg, educatie, openbare veiligheid en milieu (recycling en schone buurt). Over het tegengaan (van de effecten) van klimaatverandering door coproductie heb ik geen wetenschappelijke literatuur gevonden. In de wetenschappelijk literatuur is tevens nog geen compleet overzicht van de factoren/condities die een publieke organisatie kan realiseren in zijn eigen organisatie om collectieve coproductie te bevorderen en is nog onvoldoende inzicht in hoe die factoren/condities de coproductie beïnvloeden. Alhoewel er veel literatuur is over waarom en hoe burgers coproduceren, is er weinig onderzocht over welke mensen in de publieke sector coproduceren en hoe en waarom ze dat doen (Kleinhans, 2017). Case analyses zijn grotendeels gebaseerd op interviews met managers, met weinig input van de burgers (Alford, 2016).

Dit onderzoeksrapport levert een bijdrage aan het vullen van deze gaten in de wetenschappelijke literatuur door te onderzoeken welke condities/factoren van belang zijn in de publieke organisatie om collectieve coproductie te bevorderen, en volgens welk mechanisme die condities/factoren coproductie beïnvloeden, op basis van interviews met manager, ambtenaren en burgers. Mijn onderzoek levert een bijdrage aan een meer op bewijs gebaseerd overzicht van condities/factoren voor bevordering van succesvolle collectieve coproductie. Mijn onderzoek richt zich op de publieke organisatie en de professionals die er werken. Bovendien levert mijn onderzoek een bijdrage aan de theorie over coproductie door een minder onderzocht beleidsveld te nemen, namelijk stedelijk klimaatbeleid.

## 1.6 Leeswijzer



## 2 Theoretisch kader

Dit hoofdstuk beantwoordt mijn theoretische deelvragen, namelijk:

1. *Hoe wordt succesvolle collectieve coproductie gedefinieerd?*
2. *Welke condities/factoren, op organisatieniveau en netwerkniveau van een publieke organisatie, bevorderen volgens de literatuur succesvolle collectieve coproductie?*

De variabelen uit het voorlopige conceptuele model zijn gespecificeerd en uitgewerkt tot bruikbare concepten voor mijn empirisch onderzoek. De hypothesen voor mijn onderzoek worden beschreven en verantwoord op basis van de belangrijkste literatuur.

### 2.1 Het concept collectieve coproductie

#### 2.1.1 Wat is coproductie?

Coproductie werd in de bestuurskunde in de jaren 70 en 80 al een belangrijk onderwerp door schrijvers als Ostrom, Whitaker, Sharp, Brudney en England (Bovaird et al., 2015). De erkenning dat voor de realisatie van publieke outcomes meerdere stakeholders nodig zijn, veroorzaakte een tweede golf van literatuur over coproductie tussen overheden en burgers van auteurs zoals Bovaird, Pestoff, Loeffler, Alford (Bovaird et al., 2015). Deze ontwikkeling lijkt samen te gaan met de opkomst van New Public Governance (Pestoff, 2012). In deze veranderende relatie tussen overheid en burger, proberen publieke organisaties burgers te betrekken bij de verlening van diensten en goederen om de efficiëntie van de diensten te vergroten, om de effectiviteit van beleid te verbeteren of om andere sociale doelen te bevorderen, zoals burgerempowerment, participatie en democratie (Pestoff, 2012).

Coproductie is een begrip dat breed gebruikt wordt, zowel in de bestuurskunde als in de bedrijfskunde. In deze paragraaf leg ik uit wat ik onder coproductie in mijn onderzoek versta. Een regelmatig gebruikte definitie in de wetenschappelijke literatuur is: *'Co-production of public services means the public sector and citizens making better use of each other's assets and resources to achieve better outcomes and improved efficiency.'* (govint.org, 2011). Uit deze definitie is op te maken dat het om alle relaties tussen de publieke sector en burgers gaat, waarbij beide hun assets en bronnen inzetten om betere outcomes en verbeterde efficiëntie te bereiken (Bovaird en Loeffler, 2012). Er is hiermee een belangrijke en (inter)actieve rol weggelegd voor zowel mensen die werken bij de publieke sector als burgers. De relatie hoeft in deze definitie niet gelijkwaardig of voor de lange termijn te zijn (Bovaird en Loeffler, 2012 p. 1121). Wel maakt deze definitie helder dat er sprake moet zijn van een wederkerige relatie door beter gebruik te maken van *elkaars* bronnen. De definitie van Governance International is door Loeffler en Bovaird (2016 p.1006) aangepast in: *'Public services, service users and communities making better use of each other's assets and resources to achieve better outcomes or improved efficiency.'* Het woord 'burgers' is in deze definitie uitgesplitst in gebruikers van publieke dienstverlening en gemeenschappen. Hiermee maken Loeffler en Bovaird duidelijk dat het bij burgers niet alleen om gebruikers van publieke diensten gaat, maar ook om vrijwilligers en gemeenschappen als coproductanten (Pestoff, 2012).

Coproductie moet ook onderscheiden worden van consultatie en participatie, want publieke participatie draait vooral om communicatieprocessen voor een gezamenlijke besluitvorming en consultatie draait vooral om luisteren (Loeffler en Bovaird, 2016 p.1007). Deze activiteiten kunnen wel onderdeel zijn van coproductie.

Pestoff (2012) beschrijft dat coproductie een partnerschap tussen burgers en van publieke organisaties suggereert.

Kannan en Chang (2013) benadrukken in hun definitie van coproductie het *proces* van samenwerking, namelijk: *'an active, creative, and social process, based on collaboration between governments and citizens and/or between citizens and citizens that is facilitated by the government to generate value for citizens through innovative services'*. Zij beschrijven het proces als actief, creatief (ontwerp-input van burgers), en sociaal in termen van burgerinteractie.

Voor mijn onderzoek gebruik ik de brede definitie van Loeffler en Bovaird (2016 p.1006) met een nadere uitwerking van de definitie van burger en met de aanvulling van Kannan en Chang (2013) t.a.v. het proces. Coproductie definieer ik als:

*Publieke organisaties en gebruikers van publieke diensten, vrijwilligers en gemeenschappen maken beter gebruik van elkaars assets en bronnen om betere outcomes, verbeterde efficiëntie te bereiken en om democratie te bevorderen in een actief, creatief en/of sociaal proces.*

Nu duidelijk is wat in dit onderzoek wordt verstaan onder coproductie, beschrijft de volgende paragraaf collectieve coproductie.

### 2.1.2 Wat is collectieve coproductie?

De literatuur (Alford, 2002; Pestoff, 2012; Bovaird et al., 2015; Loeffler & Bovaird, 2016) onderscheidt individuele coproductie, collectieve coproductie en een mix van individuele en collectieve coproductie. Dit onderscheid is relevant voor mijn onderzoek, omdat er tussen individuele en collectieve coproductie verschillen zijn in het type mensen die coproduceren en hun motivaties. Bovendien vereist succesvol coproduceren met groepen een andere organisatie en benadering dan coproduceren met individuen. In de volgende paragraaf leg ik meer uit over individuele en collectieve coproductie in relatie tot motivaties. In deze paragraaf leg ik verder uit wat collectieve coproductie is.

In de literatuur staan twee sets van criteria om individuele en collectieve coproductie te categoriseren: a) de output wordt collectief genoten en b) de input wordt collectief geleverd (Loeffler & Bovaird, 2016 p. 1010). Loeffler en Bovaird (2016 p. 1010) hebben in tabel 2.1 samengevat hoe op basis van deze twee sets van criteria vier concepten van coproductie ontstaan. Uit deze vierdeling blijkt dat het resultaat van collectieve coproductie zowel ten goede kan komen aan de direct betrokken individuen of, bij altruïstische of andere motieven, aan een grotere groep. In praktijk zal het vaak een mengvorm zijn.

Bovaird, van Ryzin, Loeffler, en Parrado (2015) definiëren collectieve coproductie als de gezamenlijke actie van burgers om dienstverlening te ondersteunen of om publiek gewenste outcomes te bereiken, terwijl individuele coproductie alle acties betreffen die niet gezamenlijk worden ondernomen. Collectieve coproductie kan voortkomen uit individuele zelfinteresse (b.v. een lagere energierekening) of uit andere motieven, zoals algemene altruïsme (schone aarde) of specifieke zorgen om bepaalde groepen of sociale doelen (groenere wijk). Collectieve coproductie heeft een element van een collectief voordeel (Pestoff, 2012).

**Tabel 2.1: Conceptuele benaderingen voor collectieve coproductie (Loeffler & Bovaird, 2016 p.1010)**

		Opbrengsten van coproductie	
		Individueel genoten	Collectief genoten
Levering van input in coproductie		A	C
	Individueel geleverd	Private individuele coproductie	Filantropische individuele coproductie
		B	D
	Collectief geleverd	Private collectieve coproductie	Filantropische collectieve coproductie

### 2.1.3 Wie coproduceren?

Nu helder is wat in dit onderzoek wordt bedoeld met collectieve coproductie, ga ik in deze paragraaf dieper in op *wie* coproduceren. Welke burgers doen aan coproductie en welke medewerkers van publieke organisaties doen aan coproductie? Het is belangrijk om te verduidelijken voor wie de factoren/condities relevant zijn, want elke groep burgers kan namelijk een heel andere relatie met publieke organisaties hebben en elk type medewerker van een publieke organisatie kan een hele andere relatie met burgers hebben (Pestoff, 2012). Er is veel literatuur over welke burgers coproduceren, maar slechts beperkt literatuur over welke medewerkers van publieke organisaties coproduceren.

#### **Burgers**

Mijn definitie van coproductie maakt duidelijk dat onder burgers wordt verstaan gebruikers, vrijwilligers en gemeenschappen. Alford (2016) legt uit dat gebruikers individueel of collectief acteren en daarvoor *private waarde* ontvangen. Gemeenschappen beschrijft hij als collectieve consumenten van *publieke waarden*. Een vrijwilliger ziet hij als iemand die een bijdrage levert in coproductie om andere redenen dan het verkrijgen van publieke diensten, zoals morele normen.

#### **Medewerkers van publieke organisaties**

Nu duidelijk is wat onder burgers verstaan wordt en welke waarde zij ontvangen uit coproductie, is de vraag met welke medewerkers van publieke organisaties zij dit doen. Pestoff (2012) spreekt van twee typen medewerkers, namelijk professionals en 'gewone producenten' van overheidsdiensten. Voorbeelden van 'gewone producenten' van overheidsdiensten zijn baliemedewerkers, communicatiemedewerkers, ICT medewerkers, vergunningverleners, handhavers, subsidieverleners, onderhoudsmedewerkers. Bij professionals kan je denken aan beleidsmedewerkers, adviseurs, projectmanagers, stakeholdermanagers, omgevingsmanagers, gebiedscoördinatoren, etc. Gebruikers hebben vooral een relatie met 'gewone producenten' van publieke diensten of professionele dienstverleners. Gemeenschappen en vrijwilligers hebben in een collectieve coproductie meestal een relatie met professionals.

## 2.1.4 Waarom coproduceren ze?

### ***Waarom gaan burgers over tot collectieve coproductie?***

Coproductie is essentieel om een aantal groeiende sociale uitdagingen het hoofd te bieden die noch de overheid noch de burgers met hun beschikbare bronnen op kunnen lossen (Pestoff, 2012). Maar waarom gaan individuen over tot medewerking in een collectieve coproductie? Het is belangrijk om deze vraag te beantwoorden, omdat kennis over de motivaties en drivers die individuen kunnen aanzetten tot collectieve coproductie relaties kunnen hebben met factoren/condities om collectieve coproductie te bevorderen. Ik zal eerst ingaan op de vraag waarom burgers coproduceren. Daarna beschrijf ik, op basis van de beperkte literatuur over dit onderwerp, waarom (medewerkers bij) publieke organisaties overgaan tot coproductie.

Twee gerelateerde aspecten bepalen of en waarom burgers overgaan tot coproductie (Pestoff, 2012), namelijk:

- gemak van betrokkenheid, en;
- motivatie van individuen om te participeren in coproductie.

#### *Gemak van betrokkenheid*

Het gemak van betrokkenheid relateert Pestoff aan de tijd en moeite van de burger die nodig is om te (gaan) coproduceren en is afhankelijk van bijvoorbeeld de afstand tot de dienstverlener, de beschikbare informatie en faciliterende ICT-voorzieningen. Alford (2016) spreekt over het vermogen van een burger om te coproduceren. Een taak moet niet te moeilijk zijn en een burger moet de juiste competenties hebben. Hoe makkelijker het is voor een gemotiveerde burger om te gaan coproduceren, des te groter de kans dat hij zal overgaan tot coproductie. Pestoff voegt hieraan toe dat een sterker gemotiveerde burger meer tijd en moeite zal willen steken in de coproductie dan een matig gemotiveerde burger.

#### *Motivatie*

In de literatuur over coproductie worden extrinsieke factoren en intrinsieke factoren voor motivatie beschreven. Extrinsieke factoren zijn bijvoorbeeld sancties, materiele beloning, respect, normatieve aantrekkingskracht, klantmotivaties en materieel eigenbelang (Alford, 2009), maar ook het plezier van goed zijn in activiteiten, de voldoening van zelfexpressie en uniekheid, het gebruik van persoonlijke kwaliteiten en de kans om een nieuwe identiteit te vormen (Holbrook 2006). Loeffler en Bovaird (2016 p.1011) voegen hieraan toe dat specifiek voor collectieve coproductie het zoeken naar status en sociale waardering binnen de peer groep belangrijk kan zijn. Participatie in netwerken levert ook sociale contacten op, wat voor veel coproducenten erg belangrijk is. Intrinsieke beloningen zijn bijvoorbeeld het waarderen van de ervaring zelf en de ambitie om eigen ethische waarden te bereiken (Alford, 2009) en de zoektocht voor esthetische en spirituele waarden van de coproductie-ervaring (Holbrook, 2006).

Uit case studies concludeerde Alford (2009) dat intrinsieke motivaties voor coproductie waarschijnlijk sterker zijn dan extrinsieke, omdat mensen niet alleen gemotiveerd worden door zelfbelang, maar ook door sociale waarden, zoals plezier van de interactie met andere mensen, winnen van hun goedkeuring en vermijden van hun afkeuring (Pestoff, 2012). Pestoff beschrijft daarom drie typen belangrijke motivaties voor coproductie namelijk intrinsieke, sociale en normatieve (zoals participatie, invloed en democratie). Om burgers over te halen om te coproduceren moet een

publieke organisatie hen iets van materiële, sociale en normatieve waarden bieden, adviseert Pestoff.

Loeffler en Bovaird (2016 p. 1011) voegen toe dat prettige omstandigheden, zoals culturele compatibiliteit en gunstige persoonlijke dynamiek (Etgar, 2008 p. 100), ook bijdraagt aan de motivatie van burgers om betrokken te worden in coproductie.

Uit een survey in 5 Europese landen, een survey in Australië (Alford en Yates, 2016) en een survey in de UK (Loeffler en Bovaird, 2016) bleek dat self-efficacy de belangrijkste driver van collectieve coproductie was. Self-efficacy, oftewel hoeveel verschil denkt de burger te kunnen maken, heeft een sterke correlatie met individuele coproductie en een nog sterkere correlatie met collectieve coproductie. Bovaird et al. (2015) leggen uit dat, omdat de barrières voor collectieve coproductie groter worden waargenomen, meer motivatie nodig is om deze te overwinnen. Alleen diegene met een groot gevoel voor self-efficacy zullen eerder die moeite doen.

### ***Waarom gaan medewerkers van publieke organisaties over tot collectieve coproductie?***

Publieke organisaties zetten coproductie in om de efficiëntie van publieke diensten, effectiviteit van beleid te verbeteren en burgers tevredenheid te vergroten en om belangrijk sociale doelen te stimuleren, zoals burgerempowerment, participatie en democratie (Pestoff, 2012 en Voorberg et al., 2015). Burgers kunnen bijdragen aan de verbetering van de resultaten van publieke diensten en hun professionals door (Loeffler en Bovaird, 2016 p. 1008):

- Kennis – burgers weten zaken die veel professionals niet weten;
- Resources – burgers kunnen tijd, energie en skills en andere assets inzetten om zichzelf en andere te helpen;
- Compliance – burgers maken een service effectiever wanneer zij zich houden aan de eisen/voorwaarden;
- Ideeën en creativiteit – Burgers kunnen innovatieve aanpakken ontwikkelen in service en outcomes;
- Legitimiteit – door eigen voorbeeld kunnen zij peers beïnvloeden om publieke diensten te gebruiken en hieraan bij te dragen.

Alhoewel medewerkers gestuurd worden door organisatie-en beleidsdoelen om over te gaan tot coproductie, is het aannemelijk dat ook gemak, motivatie en self-efficacy een belangrijke rol spelen.

### **2.1.5 Welke typen collectieve coproductie zijn er?**

Het herkennen en erkennen van de verschillende typen van coproductie is belangrijk, omdat de relatie en interactie tussen publieke organisaties en burgers heel verschillend zijn voor de verschillende vormen van coproductie en, omdat de verschillende typen coproductie verschillen in organisatie vereisen.

Coproductie kan plaatsvinden in de hele cyclus van dienstverlening (Bovaird & Loeffler, 2012; Loeffler & Bovaird, 2016), namelijk:

- Planning & opdrachtgeverschap (b.v. co-governance, co-beleidmaken, co-plannen en cofinanciering);
- Ontwerp (b.v. ontwerp labs);
- Levering & uitvoering (b.v. co-beheer en co-levering van diensten);
- Monitoring & evaluatie (inspecties door de gemeenschap en gebruikersevaluaties).



Linders (2011) stelde een raamwerk op voor analyse van coproductie (zie tabel 2.3). Op de verticale as plaatst hij drie fasen van de cyclus van dienstverlening. De horizontale as geeft de verdeling van macht en verantwoordelijkheid weer, waarbij de macht en verantwoordelijkheden van de overheid afnemen en die van de burger toenemen (van links naar rechts). Dit raamwerk is nuttig voor de analyse in mijn onderzoek, omdat condities/factoren per fase en per type coproductie een verschillende rol kunnen spelen en in meer of mindere mate belangrijk zijn voor een succesvolle coproductie. Linders illustreert dat met de aanwezigheid van moderne ICT-infrastructuur. ICT leidt door verschillende toepassingen per type coproductie op andere wijze tot succesvolle coproductie; de ene keer ligt de nadruk op input verzamelen, in andere gevallen op open data en weer in andere gevallen op communicatie/dialogo.

**Tabel 2.3: Typologie van burgercoproductie (bewerkt van: We-Government: An anatomy of Citizen Coproduction in the Information Age, Dennis Linders, 2011)**

	<b>Burger naar overheid (citizen sourcing)</b>	<b>Overheid met burger (Public-Civic Partnership)</b>	<b>Overheid naar burger (Government as a Platform)</b>	<b>Citizen to Citizen (Do It Yourself Government)</b>
<b>Planning en ontwerp</b>	<p><b>Consultatie</b></p> <p>Burgers delen hun mening en ideeën met de overheid.</p>	<p><b>Co-Governance</b></p> <p>Maatschappelijke actoren participeren direct in de kern van overheidsfuncties.</p>	<p><b>Informereren &amp; Nudging</b></p> <p>Burgers uitrusten met relevante informatie of data om besluiten te nemen. Introduceren van nudges, waarmee maatschappelijk optimale opties worden aanmoedigen.</p>	<p><b>Zelf-Governance</b></p> <p>Gemeenschappen besturen zichzelf met weinig tot geen interventie van de overheid.</p>
<b>Levering en uitvoering</b>	<p><b>Crowd-sourced Levering</b></p> <p>Overheid draagt een probleem of activiteit voor oplossing of uitvoering over aan burgers om gebruikt te maken van hun unieke vaardigheden, talenten en kennis.</p>	<p><b>Co-Levering</b></p> <p>Burgers en overheid werken samen in de verlening van publieke diensten. Dit kan in de vorm van maatschappelijke (profit of non-profit) ondernemingen.</p>	<p><b>Inbedding</b></p> <p>Overheid creëert een omgeving die private productie vergemakkelijkt door een grote inbedding van ambtenaren in de gemeenschap en door informele, niet-gemandateerde bijdragen. (b.v. delen van overheidsonderzoeken )</p>	<p><b>Zelf-Service</b></p> <p>Overheid verwacht burgers om een publieke dienst zelf te leveren, vaak binnen een faciliterend raamwerk geleverd door de overheid. (b.v. online invullen van energie-labels)</p>
<b>Monitoring en evaluatie</b>	<p><b>Burger rapportage</b></p> <p>Burgers geven informatie aan de overheid, zoals feedback op overheidsdiensten, rapporteren van onregelmatigheden in de omgeving en monitoring.</p>	<p><b>Co-Evaluatie</b></p> <p>Burgers en overheid werken samen om de effectiviteit van overheidsprogramma's te evalueren en maken aanbevelingen voor verbeteringen.</p>	<p><b>Transparantie</b></p> <p>Openbaar maken van het functioneren van de overheid om burgers te machtigen om hun overheid verantwoordelijk te houden.</p>	<p><b>Zelf-Monitoring</b></p> <p>(Online) burger monitoring systemen met (online) klanten-feedback mechanismen.</p>

1. *Burger naar overheid: Burgers helpen de overheid om publieke performance te verbeteren en om effectiever de wensen en behoeften van het publiek te bevredigen. De overheid houdt de primaire verantwoordelijkheid voor de activiteit, maar burgers beïnvloeden de richting en outcomes en kunnen helpen bij de uitvoering op een dag-tot-dag basis.*
2. *Overheid met burger: Overheid en burgers delen gelijk de macht en verantwoordelijkheden. Elke partij brengt hun unieke voordelen naar de tafel om in samenwerking problemen op te lossen en publieke waarde te creëren.*
3. *Overheid naar burger: De overheid helpt burgers om hun productiviteit, besluitvorming en welzijn te verbeteren. De overheid is verantwoordelijk voor de activiteit, maar kan zijn platform en invloed uitbuiten om grotere publieke waarden te genereren.*
4. *Burger naar burger: Burgers helpen zichzelf en elkaar. De overheid speelt geen actieve rol in dag-tot-dag activiteiten maar kan een faciliterend raamwerk geven.*

Uit de verschillende activiteiten blijkt dat coproductie gericht kan zijn op het verkrijgen van input, bijvoorbeeld voor beleid, of gericht kan zijn op output en implementatie (Pestoff, 2012). Er kunnen



ook verschillende typen relaties zijn tussen professionals en burgers, namelijk interdependent, supplementair en complementair (Pestoff, 2012). Zoals in tabel 2.1 ook naar voren komt, kan coproductie gericht zijn op publieke waarden of op private waarden. Er zijn coproducties die zich richten op preventie, zoals reduceren van CO<sub>2</sub>-uitstoot. Het kan echter ook gericht zijn op de effecten van klimaatverandering en het herstel hiervan. Kortstondige coproductie en meer duurzame samenwerkingen zijn ook te onderscheiden. Alford (2016) onderscheidt nog gezamenlijk uitgevoerde versus individueel uitgevoerde collectieve coproductie (zie ook tabel 2.1). De activiteit kan persoonlijk of onpersoonlijk zijn en fysiek of virtueel (Linders, 2011). Tot slot kan coproductie vrijwillig, nudged of gedwongen zijn.

Deze verschillende typen collectieve coproductie vragen verschillende rollen van burgers en daarom verschillende triggers en kanalen om burgers te mobiliseren voor deze activiteiten (Bovaird et al., 2015). Het vraagt ook verschillende vaardigheden en verschillende kennisniveaus van zowel burgers als professionals. De typen coproductie zijn tevens zinvol om de onderzochte cases te beschrijven.

## 2.2 Wanneer is collectieve coproductie succesvol?

Tijdens een startgesprek met de gemeente vroeg ik wanneer coproductie als succesvol wordt ervaren (bijlage 1). Voor de gemeente is coproductie succesvol als:

- een bijdrage is geleverd aan het klimaatbeleid van Haarlem;
- een waardevol proces is doorlopen, waarbij
  - relaties zijn opgebouwd met nieuwe mensen/partijen voor de toekomst;
  - wederzijds vertrouwen en respect is bereikt;
  - een leerzame route is afgelegd;
  - meer draagvlak is gecreëerd voor het klimaatbeleid;
- coproductie-initiatieven op te schalen zijn, verzelfstandigen of leiden tot een duurzaam samenwerkingsverband;
- de interne (kosten)efficiëntie is verbeterd;
- voldoende democratische ruimte is ervaren door de betrokkenen.

Deze normatieve definitie van succesvolle coproductie van de gemeente is herkenbaar in de literatuur.

Er zijn maar weinig wetenschappelijke case studies beschreven naar de werkelijke effecten van coproductie (Voorberg et al., 2015 p. 1345, Loeffler & Bovaird, 2016 p. 1013). In grote lijnen onderscheiden Voorberg et al. en Loeffler en Bovaird dat (collectieve) coproductie een effect kan hebben op:

- Outcome: Effectiviteit van publieke diensten en door publiek gewaardeerde outcomes;
- Efficiëntie: Kosten van publieke diensten;
- Democratie: Democratisering van publieke diensten en burger betrokkenheid.

Ik ga in deze paragraaf in op zowel positieve effecten van coproductie als enkele potentiële negatieve effecten. Voor mijn onderzoek stel ik dat een collectieve coproductie succesvol is als positieve effecten worden gehaald op outcome, efficiëntie en democratie zonder zwaarwegende negatieve effecten.

### ***Outcome: Effectiviteit van publieke diensten en door publiek gewaardeerde outcomes***

Een positieve outcome is vanuit verschillende perspectieven te benaderen, omdat verschillende belanghebbenden verschillende doelen (kunnen) hebben. Elk type burger waardeert een ander type outcome. Gebruikers willen private waarde ontvangen, gemeenschappen ontvangen publieke waarde en vrijwilligers waarderen outcomes op het gebied van hun morele normen (Alford, 2016; Fledderus et al., 2013 p. 4). Tussenvormen zijn ook mogelijk: een gebruiker kan een zonnepaneel op zijn dak aanbrengen om zijn energierekening te verlagen, maar kan het daarbij belangrijk vinden om bij te dragen aan een vermindering van CO<sub>2</sub>-uitstoot. Voor publieke diensten is het van belang dat de effectiviteit van hun beleid of dienstverlening wordt vergroot. Het is belangrijk dat alle betrokkenen een positieve outcome ervaren om een coproductie succesvol te kunnen noemen. Meer duurzame energie (doel gemeente) moet bijvoorbeeld ook leiden tot een lagere energierekening (doel burger). Niet bereiken van een positieve outcome voor alle betrokkenen kan afbreukrisico tot gevolg hebben.

Outcome kan worden uitgedrukt in een 'toegevoegde waarde' voor burgers en publieke organisatie. Bovaird en Loeffler (2012 p. 1126) onderscheiden in toegevoegde waarden enkele dimensies, namelijk:

- Gebruikerswaarde (b.v. economische waarde, groter woongenot, verbeterde gezondheid);
- Waarde voor een grotere groep, zoals familie of vrienden van de gebruiker;
- Sociale waarde (vergroten van vertrouwen in de dienstverlening, in de overheid en in andere mensen, sociale cohesie en sociaal kapitaal. Een toename van het gevoel van self-efficacy en het bouwen van vertrouwensnetwerken tijdens de coproductie zijn de voornaamste mechanismen van het bereiken van vertrouwen. (Fledderus et al., 2013 p. 2, 14 en 16);
- Waarde voor milieu/omgeving (borgen van duurzaamheid van beleid);
- Politieke waarde (ondersteuning van democratische processen en bereiken van meer draagvlak voor beleid en minder weerstand tegen initiatieven) (Andrews en Brewer, 2013 p. 22).

Coproductie kan een lerende omgeving creëren voor alle betrokkenen en een reflecterende organisatie en cultuur opleveren (Roberts et al., 2013 p. 22). Deze dimensies in outcomes geven tevens inzicht in de motivaties die kunnen zitten achter coproductie. Mensen die duurzaamheid belangrijk vinden, kunnen bijvoorbeeld actief worden om hun CO<sub>2</sub>-footprint te verlagen.

Vanwege de (intensieve) interactie is het aannemelijk dat meer toegevoegde waarde gecreëerd wordt in collectieve coproductie dan in individuele coproductie (Bovaird & Loeffler, 2012) en vooral in kleinere groepscoproducties (Pestoff, 2012).

Coproductie kan ook (deels) falen, namelijk bijvoorbeeld:

- Optreden van negatieve consequenties voor individuen of gemeenschappen (Williams, 2016 p.14; De Wilde et al., 2014 p.3379);
- Verzwakking van het potentieel voor toekomstige co-productieve relaties (Williams, 2016 p.14);
- Afnamen/beschadiging van wederzijds vertrouwen en respect (b.v. door counter-productieve institutionele reacties, gebrek aan self-efficacy of tegenvallende outcomes) (Kleinhans, 2017 p. 14-15; Fledderus et al., 2013 p. 10-12);
- Vergrote verschillen tussen resources en successen van groepen in gemeenschappen en sociale uitsluiting van zwakkere groepen (Kleinhans, 2017 p. 16).

Het meten van outcome van een specifieke coproductieactiviteit is overigens niet eenvoudig, omdat andere invloeden, zoals beleid van een andere publieke organisatie, de economie of de sociale of fysieke omgeving ook een bijdrage kunnen leveren aan een outcome.

### ***Efficiëntie: Kosten van publieke diensten***

Coproductie kan resulteren in verlaging van kosten van publieke diensten (verbeterde efficiëntie). Burgers kunnen meer zelf gaan doen of meer elkaar helpen, waardoor minder capaciteit of geld van de publieke organisatie nodig is. Er is vooral een groot kostenvoordeel te behalen als burgers meer digitaal gaan doen door snelle en lage interactiekosten tussen burgers (onderling) en publieke organisaties (Loeffler en Boviard, 2016 p. 1013) Zie ook Etgar, 2008 p. 100). Ook kan de bovengenoemde toename aan draagvlak en vertrouwen resulteren in een verlaging van kosten, doordat minder tijd nodig is om burgers te overtuigen van beleid en minder resources nodig zijn om lokale behoeften te mediëren (Andrews en Brewer, 2013 p. 22). Door meer fragmentarische dienstverlening kan coproductie ook leiden tot meer inefficiëntie (Williams et al., 2016 p. 1).

### ***Democratie: Democratisering van publieke diensten en burger betrokkenheid***

Collectieve coproductie kan resulteren in de versterking van de stem van burgers door toename in kennis, een gevoel ergens bij te horen en een doel te hebben en verschuiving van macht van overheid naar burgers om veranderingen teweeg te brengen (Kleinhans, 2017; Roberts et al., 2013 p.17). In een succesvolle collectieve coproductie zullen de betrokkenen meer empowered worden en voldoende democratische ruimte ervaren om hun stem te laten gelden. Collectieve coproductie kan zelfs resulteren in empowerment van een hele gemeenschap door hun sterktes te identificeren en behoeftes duidelijk te maken (Williams et al., 2016 p. 13). Williams et al., (2016 p.16) concludeerden echter ook dat macht en privileges van mensen die bij publieke organisaties werken (formele instituties, klasse, etniciteit, opleiding, productie en toegang tot kennis) de potentie heeft om ongelijkheid tussen hen en burgers te bestendigen. Dat kan empowerment juist nadelig beïnvloeden. Succesvolle coproductie kan leiden tot een bottom-up maatschappelijke activering. Loeffler en Bovaird (2016 p. 1014) stellen dat burgers die betrokken worden bij (collectieve) coproducties op buurtniveau ook meer betrokken (willen) worden bij andere democratische activiteiten.

### ***Succesvolle collectieve coproductie***

Collectieve coproductie is in mijn onderzoek succesvol als positieve outcomes worden gerealiseerd voor de publieke organisatie en (groepen) burgers, de efficiëntie van dienstverlening wordt verbeterd en/of een bijdrage wordt geleverd aan democratie, waarbij zwaarwegende negatieve effecten niet optreden. Van positieve outcomes is in mijn onderzoek sprake als toegevoegde waarde voor gebruikers, gemeenschappen of vrijwilligers wordt gecreëerd, een bijdrage wordt geleverd aan de doelen van het klimaatbeleid, het potentieel voor toekomstige coproductierelaties vergroot, meer wederzijds vertrouwen en/of respect is bereikt en/of een toename is bereikt in kennis en/of draagvlak voor het klimaatbeleid. Efficiëntere dienstverlening is in mijn onderzoek een kostenbesparing bij de publieke organisatie, of een toename in dienstverlening bij gelijkblijvende kosten. Onder een bijdrage aan democratie versta ik het versterken van de stem van burgers, empowerment van gemeenschappen/groepen en maatschappelijke activering.

## 2.3 Het concept condities/factoren op organisatie- en netwerkniveau

In de praktijk is het nog niet zo eenvoudig om succesvolle coproductie te bevorderen, omdat daarvoor verschillende condities en factoren bepalend zijn. Om coproductie te laten werken, stellen

Loeffler and Bovaird (2016 p. 1014) dat burgers en dienstverlenende professionals **factoren/condities** moeten ervaren waarin hun contributies efficiënt en effectief gegeven kunnen worden. Deze factoren/condities hebben betrekking op het organisatieniveau van de betrokken publieke organisatie(s) en op het netwerkniveau van een coproductie-initiatief.

Eenzijds zullen deze factoren/condities het gemak van betrokkenheid, de motivatie van individuen om te participeren in coproductie en het gevoel van self-efficacy vergroten, wat kan resulteren in een toename van coproductieactiviteiten en een hoge ervaren kwaliteit van de coproductieprocessen. Anderzijds kan een voldoende invulling van deze factoren/condities leiden tot een positieve outcome, een verbetering van de kosten-efficiëntie en een bijdrage aan democratie.

Gebaseerd op de organisatie- en burgerfactoren van Voorberg et al (2015), onderscheid ik de volgende factoren/condities:

1. Uitnodigende organisatiestructuren en procedures;
2. Geschikte communicatie-infrastructuur;
3. Accepterende en stimulerende houding van publieke officials en politici;
4. Geen risicomijding en conservatieve administratieve cultuur;
5. Voldoende bewijs van de waarde van coproductie voor coproducenten;
6. Vermogen van de organisatie om in te spelen op barrières in burgerfactoren, zoals burger-eigenschappen, klantbewustzijn, aanwezigheid van sociaal kapitaal en risico-aversie bij klanten/burgers.

Deze factoren/condities spelen in meer of mindere mate een rol op zowel het organisatie- als het netwerkniveau. Hierna geef ik per factor/conditie een toelichting, geef ik een mogelijke verklaring voor het effect op succesvolle coproductie en beschrijf ik indicatoren van de aanwezigheid en/of kwaliteit van de factor/conditie. Per factor/conditie leid ik een hypothese af.

### **1) Uitnodigende organisatiestructuren en procedures**

Voorberg et al. (2015) vonden in hun review van empirische studies over coproductie dat 'uitnodigende organisatiestructuren en procedures' de meest genoemde dominante factor is die coproductie beïnvloedt. Uitnodigende organisatiestructuren en procedures bevorderen succesvolle coproductie, doordat minder tijd en moeite van burgers en eigen medewerkers nodig is om te gaan coproduceren (Pestoff, 2012); de onderlinge afstand wordt niet te groot ervaren en ook de beschikbare informatie vergroot het gemak van betrokkenheid.

In mijn onderzoek zijn uitnodigende organisatiestructuren en procedures gepercipieerd open en transparant. Visies, beleid en strategieën zijn hierin duidelijk en niet tegenstrijdig (niet verwarrend). Continuïteit van betrokken professionals is uitnodigend, omdat bij elke wisseling van medewerkers de betrokken mensen weer tijd en moeite moeten steken in het opbouwen van relaties en kennis.

Bureaucratische procedures voor het verkrijgen van budgetten of andere resources zijn voldoende uitnodigend als geen (te grote) barrières in financiering en opdrachtgeverschap worden ervaren, (Nesta, 2011; Bovaird en Loeffler, 2012; Loeffler en Bovaird, 2016). Als deze bureaucratische procedures te complex en ondoorzichtig worden ervaren, dan is sprake van te grote ervaren barrières t.a.v. financiering en opdrachtgeverschap. Voldoende startkapitaal, budget of andere resources is ook een indicator van een uitnodigende organisatiestructuur, want coproductie kan meestal niet produceren zonder geld of andere resources (Bovaird en Loeffler, 2012).

De aanwezigheid van een politiek regime waarin coproductie wordt aangemoedigd, de aanwezigheid van beleid dat coproductie voor de relevante sector ondersteunt/stimuleert en de afwezigheid van

beleid dat coproductie ontmoedigd, kan ook als uitnodigend worden ervaren (Pestoff, 2009 p. 215 + 222; De Wilde et al., 2014 p. 3368). Tot slot kan de aanwezigheid van entrepreneurs (als specifieke rol of functie of als competentie) in de publieke organisatie de onderlinge afstand verkleinen en entrepreneurschap in de publieke organisatie vergroten (Fuglsang, 2008 p. 247).

Samenvattend, versta ik in mijn onderzoek onder uitnodigende organisatiestructuren en procedures:

- Open en transparante organisatie en procedures;
- Duidelijke visies, beleid en strategieën, zonder tegenstrijdigheden;
- Voldoende continuïteit van betrokken professionals;
- Eenvoudige bureaucratische procedures t.a.v. financiering en opdrachtgeverschap;
- Voldoende startkapitaal, budget of andere resources;
- Een politiek regime waarin coproductie wordt gestimuleerd en beleid/wetgeving dat coproductie voor de relevante sector ondersteunt/stimuleert;
- Afwezigheid van beleid dat coproductie voor de relevante sector ontmoedigt;
- Aanwezigheid van entrepreneurs die coproductie-initiatieven promoten.

Uit de verbanden tussen uitnodigende organisatiestructuren en procedures en de mate van succes van collectieve coproductie, is mijn eerste hypothese afgeleid:

Hypothese 1 - Een hoge mate van aanwezigheid van uitnodigende organisatiestructuren en procedures in de publieke organisatie bevordert de mate van succes van collectieve coproductie.

## 2) Geschikte communicatie-infrastructuur

Diverse auteurs hebben aangetoond dat een geschikte infrastructuur om met burgers te communiceren een bevorderende invloed heeft op coproductie (Kannan en Chang, 2013; Linders, 2011; Clark et al., 2013). Linders (2011) noemt een aantal voordelen van informatietechnologie die verklaren hoe coproductie wordt bevorderd, namelijk:

- Gemakkelijker om leden met gedeelde belangen te ontdekken en aan te trekken;
- Gemakkelijker om informatie uit te wisselen;
- Gemakkelijker om een "collectieve databank" te handhaven;
- In staat om 24 uur per dag ondersteuning te verlenen;
- Gemakkelijker om groepsbeslissingen op grotere schaal te maken en om individuele bijdragen te integreren;
- Gemakkelijker om de groep te begeleiden en direct contact te houden tussen leider en deelnemers;
- Eenvoudigere logistiek.

En dat allemaal tegen drastisch lagere kosten (Meijer, 2011).

Met forums wordt een extra kanaal voor ondersteuning van publieke diensten geboden en door burgersnetwerken kan de effectiviteit van een publieke organisatie vergroot worden (Meijer, 2011).

Toepassing van informatietechnologie en gebruik van sociale media maken het makkelijker om burgers actief te betrekken bij ontwerp, uitvoering en monitoring/evaluatie van publieke diensten (Kannan en Chang, 2013). Het kost burgers ook minder tijd en moeite om met elkaar in contact te komen en blijven. Naast het vergroten van gemak van betrokkenheid kan een geschikte

infrastructuur van informatietechnologie ook de kosten van productie van diensten verlagen en de efficiëntie verhogen.

Zoals uitgelegd in paragraaf 2.2.4 en tabel 2.3, leidt informatietechnologie door verschillende toepassingen per type coproductie op iets andere wijze tot succesvolle coproductie. Voor het succes van coproductie is het daarom belangrijk dat informatietechnologie is ingezet die geschikt is voor het relevante type coproductie (passend bij de fase en de samenwerkingsverhouding).

Een interessante invalshoek voor het bevorderen van coproductie komt uit de literatuur over coproductie in de private sector. Prahalad en Venkat Ramaswamy (2004) stellen dat de coproductie-ervaring zelf de basis wordt van klantwaarde. Zij schrijven: *'Gewapend met nieuwe communicatiemiddelen, willen consumenten interacteren en waarden cocreëren, niet met één bedrijf maar met een hele gemeenschap van professionals, dienstverleners en andere consumenten.'* De coproductie-ervaring van de burger wordt vergroot door de aanwezigheid van een (innovatieve) ervaringsomgeving en een flexibel ervaringsnetwerk (Pralhad Venkat Ramaswamy, 2004). Dialoog, in de vorm van gedeeld leren en communicatie tussen twee gelijkwaardige probleemoplossers, zien zij als een belangrijke bouwsteen in het proces van coproductie.

Naast informatietechnologie is ook een niet-digitale communicatie-infrastructuur (zoals bijeenkomsten en overleggen) belangrijk, maar uit de literatuur volgt dat de grootste winst voor het succes van collectieve coproductie te behalen is met informatietechnologie.

Samenvattend, versta ik in mijn onderzoek onder een geschikte communicatie-infrastructuur:

- Een communicatie-infrastructuur die geschikt is voor het betreffende type coproductie;
- Een communicatie-infrastructuur die een ervaringsomgeving en een ervaringsnetwerk creëert, waarbij wordt ingespeeld op het vergroten van de coproductie-ervaring;
- Een communicatie-infrastructuur die een dialoog in de vorm van gedeeld leren en communicatie tussen twee gelijkwaardige probleemoplossers faciliteert.

Uit de verbanden tussen een geschikte informatie-infrastructuur en de mate van succes van collectieve coproductie, is mijn tweede hypothese afgeleid:

Hypothese 2 – Een hoge mate van aanwezigheid van een geschikte communicatie-infrastructuur bevordert succesvolle collectieve coproductie.

### **3) Accepterende en stimulerende houding van publieke officials en politici t.o.v. coproductie**

Voorberg et al. (2015) vonden dat de houding van publieke officials en politici t.a.v. coproductie de mate waarin coproductie plaatsvindt, beïnvloedt. Coproductie wordt door veel publieke officials en politici gezien als riskant en het resultaat ervan als onvoorspelbaar (Voorberg et al., 2015; Bovaird en Loeffler, 2012; Loeffler en Bovaird, 2016).

De acceptatie van het legitieme recht van een burger om in aanmerking te komen als partner is ook een voorwaarde (Ryan, 2012 p. 319), omdat burgers anders niet zinvol worden uitgenodigd om samen te werken. De legitimiteit van coproductie moet voor publieke officials en politici vanzelfsprekend zijn in een beleidsproces (Ryan, 2012 p. 321). Ook de bereidheid van publieke officials en politici om status, macht en controle te delen met burgers is belangrijk voor hun steun aan coproductie (Voorberg et al., 2015; Bovaird and Loeffler, 2012; Loeffler and Bovaird, 2016;

Kannan en Chang, 2013). Die bereidheid is belangrijk voor het succes van coproductie, omdat het meestal noodzakelijk is dat burgers invloed hebben (self-efficacy).

Samenvattend, versta ik in mijn onderzoek onder een accepterende en stimulerende houding van publieke officials en politici t.o.v. coproductie:

- Een positieve houding t.a.v. het resultaat van coproductie;
- Acceptatie van het legitieme recht van burgers als partners;
- Bereidheid om status en controle te delen met burgers.

Uit de verbanden tussen een accepterende en stimulerende houding van publieke officials en politici t.o.v. coproductie en de mate van succes van collectieve coproductie, is mijn derde hypothese afgeleid:

Hypothese 3 – Een hoge mate van aanwezigheid van een accepterende en stimulerende houding van publieke officials en politici t.o.v. coproductie bevordert succesvolle collectieve coproductie.

#### **4) Geen risicomijding en conservatieve administratieve cultuur**

De aanwezigheid van risicomijding en een conservatieve administratieve cultuur heeft invloed op coproductie. Gedefinieerd als de collectieve overtuigingen, waardes, houdingen, gedragsnormen, routines en tradities van het personeelsbestand, vertegenwoordigt cultuur de onderliggende aannames van een organisatie (Roberts et al., 2012 p. 18). De aanwezigheid van risicomijding en een conservatieve cultuur, en daarmee samenhangend gebrek aan institutionele ruimte, verklaart waarom burgers niet gezien worden als betrouwbare resource-leverende partner en waarom burgers niet als gelijkwaardig worden uitgenodigd (Voorberg et al., 2015). Het effect hiervan is dat burgers niet benaderd worden om mee te werken in coproducties en dat burgers onvoldoende invloed krijgen om echt een verschil te kunnen maken, waardoor zij afhaken. Risicomijding en een conservatieve administratieve cultuur kan daarom het succes van coproducties ondermijnen, zelfs als de top van de organisatie positief is over coproductie. Een verandering van cultuur kan nodig zijn om coproductie te bevorderen. Culturele verschillen tussen afdelingen en beleidsvelden zijn waarschijnlijk.

Een publieke organisatie met een gezonde distributie van leiderschap en voldoende discretionaire autonomie van professionals en front-line personeel kan coproductie bevorderen (Loeffler en Bovaird, 2016; Gill, White, and Cameron, 2011 p. 162; De Wilde et al., 2014 p. 3374). Met voldoende discretionaire bevoegdheid kunnen professionals en front-line medewerkers sneller en makkelijke beslissingen nemen, informele partnerschappen vormen en hebben zij ruimte om te experimenteren (De Wilde, 2014 p. 3374), waardoor zij beter tegemoet komen aan specifieke behoeftes van de burgers in een coproductie (Gill, White, and Cameron, 2011 p. 162). Zelfs als politici en top managers van de organisatie angst hebben om controle te verliezen over de dienstverlening, dan kan coproductie toch bevorderd worden als de dienstverlening gedecentraliseerd en minder gestandaardiseerd is (Bovaird en Loeffler, 2012; Pestoff, 2012; Pestoff, 2009 p.222) en als professionals en front-line personeel vertrouwen hebben in non-professional burgers (Kannan en Chang, 2013). De weerstand van professionals om status of macht te verliezen, kan er voor zorgen dat zij niet willen coproduceren (Loeffler en Bovaird, 2016, geciteerd uit Shakespeare, 2000). Aarzelingen kunnen ook voortkomen vanuit negatieve ervaringen uit het verleden, wat bijdraagt aan de perceptie dat burgers geen betrouwbare partners zijn (Kleinhaus, 2017). Kleinhaus (2017) vond tevens dat medewerkers het moeilijk hebben met verantwoording in relatie tot coproductie met

groepen burgers, omdat zij verwachten dat zij zelf verantwoordelijk worden gesteld als zaken verkeerd gaan (tevens Fledderus, Brandsen en Honingh, 2014). Ook kan een risicomijdende cultuur bestaan onder medewerkers door angsten om in emotionele nabijheid te zijn van bepaalde gemeenschappen of individuen (Roberts, 2012 p. 19).

Als medewerkers zich in hoge mate moeten verantwoorden via performance targets en accountabilitysystemen, dan heeft dat een negatieve invloed op hun mogelijkheid en wil om gemeenschappen te steunen en flexibele relaties met hen op te bouwen (De Wilde et al., 2014 p. 3379).

De training, werving, ontwikkeling en beoordeling van professionals en front-line personeel op kwaliteiten, ruimte voor ontwikkeling en werkwijze is ook een conditie voor de bevordering van coproductie (Bovaird and Loeffler, 2012; Loeffler and Bovaird, 2016; Gill, White and Cameron, 2011 p.163). Uit de eerder genoemde Europese survey beek dat vaardigheden en capaciteiten van veel medewerkers te weinig benut werden (Loeffler and Bovaird, 2016; Bovaird, 2014). Daarnaast moeten medewerkers mogelijkheden krijgen om effectief te kunnen coproduceren, aldus Loeffler en Bovaird. Zij moeten daarom voldoende ruimte ervaren om zich te ontwikkelen, zoals voldoende mogelijkheden voor training, leren van peers en ervaring opdoen in projecten, waarbij ook ruimte is voor experimenteren en fouten. Zij moeten tevens mogelijkheden hebben om met een breed pallet aan methoden met burgers samen te werken .

Samenvattend, versta ik in mijn onderzoek onder geen risicomijding en conservatieve administratieve cultuur in de publieke organisatie:

- Gezond systeem van verspreid leiderschap in de organisatie, namelijk gedecentraliseerd en weinig gestandaardiseerd.
- Voldoende discretionaire autonomie van professionals.
- Geen angst bij professionals om status of macht te verliezen aan burgers. Medewerkers hebben vertrouwen in non-professional burgers.
- Geen angst om verantwoording af te moeten leggen als resultaten tegenvallen of zaken fout gaan.
- Geen angst om in emotionele nabijheid te werken van bepaalde gemeenschappen of individuen.
- Weinig sturing met performance targets en accountability structuren.
- Training, werving, ontwikkeling en beoordeling van professionals op kwaliteiten voor coproductie. Passende vaardigheden en capaciteiten van front-line personeel.
- Voldoende ontwikkelingsruimte voor professionals, zoals voldoende mogelijkheden voor training, leren van peers en ervaring opdoen in projecten, waarbij ook ruimte is voor experimenteren en fouten.
- Voldoende mogelijkheden om met een breed pallet aan methoden met burgers samen te werken.

Uit de verbanden tussen risicomijding en een conservatieve administratieve cultuur in de publieke organisatie en de mate van succes van collectieve coproductie, is mijn vierde hypothese afgeleid:

Hypothese 4 – Een lage mate van risicomijding en conservatieve administratieve cultuur in de publieke organisatie bevordert succesvolle collectieve coproductie.
--



## 5) Bewijs van de waarde van coproductie voor coproductanten

Om succesvolle coproductie te bevorderen, moet duidelijk zijn in welke mate publieke diensten verbeterd kunnen worden of kosten bespaard kunnen worden door burgers te betrekken (Voorberg et al., 2015). Als de waarde van coproductie onvoldoende duidelijk is, zien ambtenaren coproductie niet als nuttig (Fuglsang, 2008 p. 234). Voorberg et al. (2015) vonden in hun onderzoek dat het hebben van duidelijke incentives voor coproductie een positieve invloed heeft op de bevordering van coproductie. Dat is te verklaren, doordat het bewijs dat coproductie de gewenste resultaten oplevert de motivatie vergroot om (meer) coproducties aan te gaan. Bovendien verlaagt het de percipieerde risico's en geeft het meer vertrouwen in partnerschappen met burgers. De aanwezigheid van een track record van succesvolle coproductie-activiteiten (Kleinhans, 2017) en business cases die de belangrijkste stakeholders overtuigen, kunnen inzicht verschaffen in het potentieel van coproductie (Bovaird and Loeffler, 2012).

Samenvattend, versta ik in mijn onderzoek onder bewijs van de waarde van coproductie:

- Beschikbaarheid over een track record van soortgelijke coproductieactiviteiten.
- Beschikbaarheid over overtuigende business cases van coproductie-initiatieven.

Uit de verbanden tussen bewijs van waarde van coproductie voor coproductanten en de mate van succes van collectieve coproductie, is mijn vijfde hypothese afgeleid:

Hypothese 5 - Een hoge mate van aanwezigheid van bewijs van de waarde van coproductie voor coproductanten bevordert succesvolle collectieve coproductie.

## 6) Vermogen van de publieke organisatie om in te spelen op burgereigenschappen en behoeftes van groepen in gemeenschappen

Ik beschreef in par 2.2.3 dat de motivatie van individuen om te participeren in coproductie, het gemak van betrokkenheid en het gevoel van self-efficacy de belangrijkste redenen zijn waarom burgers overgaan tot collectieve coproductie. Persoonlijke eigenschappen van burgers bepalen voor een belangrijk deel of mensen willen en/of kunnen coproduceren (Voorberg et al., 2015 p. 1343). Het *willen* coproduceren heeft een relatie met motivatie en self-efficacy en het *kunnen* coproduceren vergroot het gemak van betrokkenheid. Een publiek organisatie moet het vermogen hebben om in te spelen op die burgereigenschappen en behoeftes van groepen in gemeenschappen. Zij moeten namelijk burgers overhalen om mee te werken aan een collectieve coproductie én ervoor zorgen dat burgers een zinvolle en kwalitatief goede bijdrage kunnen leveren. Het vermogen om in te spelen op burgereigenschappen en behoeftes van groepen in gemeenschappen is daarom een belangrijke factor/conditie om succesvolle collectieve coproductie te bevorderen (De Wilde et al., 2014).

Mensen zijn heel divers in eigenschappen. Bovaird (2016) adviseert dan ook om niet te snel tot stereotypering over te gaan bij het bepalen van welke mensen aan collectieve coproductie willen doen. Hij concludeert wel dat de karakteristieken van diegene die actief zijn in collectieve coproductie anders kunnen zijn dan van diegene die actief zijn in individuele coproductie. De complexere en zwaardere betrokkenheid van succesvolle collectieve coproductie zal daarom andere mechanismen en initiatieven nodig hebben.

*Ervoor zorgen dat (groepen) burgers willen coproduceren*

Diverse auteurs noemen het belang van inspelen op wat burgers echt belangrijk vinden (Loeffler en Bovaird, 2016). Wise, Paton en Gegenhuber (2012, geciteerd door Voorberg et al. 2015 p. 1343)

beschrijven dat intrinsieke waarden, zoals loyaliteit, burgerplicht en de wens om de overheid positief te willen beïnvloeden, een positieve invloed hebben op de wil van burgers om te participeren. Ook vertrouwen van de burger in de overheid en in coproductie-initiatieven heeft een positieve invloed op de wil van burgers om te participeren (Voorberg et al., 2015 p. 1343). Deelnemers van een Amerikaanse focusgroep benadrukten in een onderzoek van Kannan en Chang (2013) dat het ontwerp van een initiatief de sleutel is voor het succes. *'Zorgt het ervoor dat ik wil participeren en bijdragen? Is er een feel good factor? Maak ik een verschil en hoe weet ik dat?'* Er was een algemene instemming dat burgers moeten zien dat hun betrokkenheid een verschil maakt.

Coproductie gaat enerzijds over het behalen van een gewenste outcome of efficiëntie, maar ook om het co-creëren van klantwaarde (Ballantyne en Varey, 2006). Deze klantoriëntatie blijkt uit het communiceren van voordelen, prioriteiten, verbeteringen, waarde en focus van een coproductie vanuit het perspectief van de klant/burger (Gill, White and Cameron, 2011 p. 163). Het inspelen daarop bij burgers via relationele en klant-georiënteerde communicatie kan burgers aantrekken en binden om te coproduceren (Vargo en Lusch, 2008).

Burgers zijn bereid meer te doen als hun een voldoende aantrekkelijk aanbod wordt gedaan, maar publieke organisaties doen hun aanbod vaak niet in aantrekkelijke taal en niet met een passende inhoud, omdat de publieke sector weinig ervaring heeft met marketing naar specifieke marktsegmenten (Loeffler and Bovaird, 2016; Bovaird and Loeffler, 2012). Een passend aanbod doen kan door het benadrukken van de waarden die burgers ontvangen door de coproductie door, naast de materiele voordelen, ook de immateriële aspecten meer expliciet te maken (Pestoff, 2012; Alford, 2009). De inzet van een systeem en/of werkwijze voor klantrelatiebeheer en burgerinformatiesystemen, waarbij op maat wordt ingespeeld op de interesses en behoeften van burgers en waarmee gerichte marketing van coproductie aan burgers mogelijk is (Carr, 2012, geciteerd door Loeffler en Bovaird, 2016), kan coproductie daarom bevorderen.

#### *Ervoor zorgen dat (groepen) burgers kunnen coproduceren*

Ook het *vermogen* van (groepen) burgers om te coproduceren is belangrijk voor het succes van een coproductie. Een burger kan wel willen, maar kan een taak te moeilijk vinden of niet de juiste competenties hebben om een taak tot een succes te brengen (Alford & Yates, 2016; Alford, 2009). De vaardigheden, kennis, competenties etc. van een burger zijn van belang voor het vergroten van het gemak van betrokkenheid en het vergroten van de kwaliteit van een coproductie. Etgar (2018, geciteerd door Loeffler en Bovaird, 2016) noemt bijvoorbeeld relevante sociale en psychologische vaardigheden en Pralahad and Ramaswamy (2004) noemen ICT-vaardigheden in coproducties waarbij burgers in dialoog moeten treden met andere stakeholders. Een publieke organisatie kan een taak aanpassen aan de vaardigheden, kennis, competenties, etc van de doelgroep of deze verbeteren (Alford, 2009).

De Wilde et al. vonden dat hoger opgeleide gemeenschapsgroepen productievriendelijke relaties hadden met lokale instituties, omdat deze groepen beschikken over meer bridging en linking sociaal kapitaal. Het succes van een collectieve coproductie kan positief beïnvloed worden door hoge niveaus van sociaal kapitaal (Andrews en Brewer, 2013 p.37) en het aanwezig zijn van processen voor het versterken van sociaal kapitaal waar nodig in gemeenschappen kan van belang voor succesvolle coproductie (De Wilde et al., 2014).

Gill, White en Cameron (2011 p. 163) noemen delen en uitwisselen van informatie, gecombineerd met het faciliteren van initiatieven en het maken van keuzes indicatoren van processen voor de empowerment van burgers in coproducties. Pestoff (2012) vond dat empowerment van burgers met

democratische rechten en verantwoordelijkheden belangrijk is voor het succes van collectieve coproducties.

Voor collectieve coproductie kunnen ook coördineren activiteiten, overwinnen van culturele verschillen tussen partners, omgaan met potentiële conflicten en vaardigheden voor dialoog nodig zijn; door Ballantyne and Varey (2006) gedefinieerd als een proces van samen leren. Training van burgers in het proces van de collectieve coproductie zorgt ervoor dat burgers de noodzakelijke expertise krijgen, waardoor ze effectiever kunnen bijdragen (Kannan en Chang, 2013).

Een andere belangrijke burgereigenschap is de hoeveelheid discretionaire tijd en eigen resources (zoals een auto, smart phone of computer) die een burger ter beschikking heeft (Bovaird, 2016). Burgers zouden effectiever kunnen bijdragen als bijvoorbeeld een goed bereikbare ontmoetingslocatie wordt gekozen, computers ter beschikking worden gesteld of deelnemers een kostenvergoeding krijgen.

Uit de literatuur kan ik afleiden dat burgereigenschappen op verschillende wijze van invloed zijn op de motivatie van burgers om te coproduceren en op de mate waarin burgers het vermogen hebben om te coproduceren. De meeste burgereigenschappen hebben op zichzelf niet per definitie een belemmerende of stimulerende invloed op succesvolle coproductie, maar het is wel erg belangrijk dat een publieke organisatie op passende wijze inspeelt op de burgereigenschappen en behoeftes van groepen (De Wilde et al., 2014). Samenvattend, versta ik onder het vermogen van publieke organisaties om in te spelen op burgereigenschappen en behoeftes van groepen in gemeenschappen:

- Invulling geven aan de motivaties (belangen, waarden, incentives en vertrouwen) gevoel van self-efficacy (b.v. democratisch besluitvorming of invloed binnen de coproductie) van de doelgroep(en) in coproductie activiteiten;
- Aanwezigheid van relationele en klantgeoriënteerde communicatie, zoals communicatie van voordelen, prioriteiten, verbeteringen, waarde en focus van een coproductie vanuit het perspectief van de klant/burger
- Toepassing van gerichte (maatwerk) marketing van coproductie d.m.v. systemen en/of werkwijze voor burgerinformatiesystemen / relatiebeheersystemen;
- Een werkwijze waarbij rekening wordt gehouden met en wordt geprofiteerd van de vaardigheden, kennis, competenties, etc van de doelgroep(en). Waar nodig worden taken aangepast door de publieke organisatie.
- Een werkwijze waarbij de publieke organisatie de vaardigheden, kennis, competenties, etc van de doelgroep(en) waar nodig verbetert. Bijvoorbeeld training van burgers in het proces van de collectieve coproductie (zoals in coördineren van activiteiten, overwinnen van culturele verschillen tussen partners, omgaan met potentiële conflicten en vaardigheden voor dialoog);
- Aanwezigheid van processen voor het versterken van sociaal kapitaal waar nodig in gemeenschappen;
- Inrichting van effectieve processen voor het delen en uitwisselen van informatie gecombineerd met het faciliteren van initiatieven en het maken van keuzes (empowerment van burgers met democratische rechten en verantwoordelijkheden);
- Een werkwijze waarbij rekening wordt gehouden met de hoeveelheid discretionaire tijd en eigen resources die een burger ter beschikking heeft.

Uit de verbanden tussen het vermogen van publieke organisaties om in te spelen op burgereigenschappen en behoeftes van groepen in gemeenschappen en de mate van succes van collectieve coproductie, heb ik mijn zesde hypothese afgeleid:

Hypothese 6 – Een hoge mate van aanwezigheid van het vermogen van de publieke organisatie om in te spelen op burgereigenschappen en behoeftes van groepen in gemeenschappen bevordert succesvolle collectieve coproductie.

## 2.4 Conclusies en definitief conceptueel model

Een bruikbare definitie voor mijn onderzoek is: *Publieke organisaties en gebruikers van publieke diensten, vrijwilligers en gemeenschappen maken beter gebruik van elkaars assets en bronnen om betere outcomes en verbeterde efficiëntie te bereiken en om democratie te bevorderen in een actief, creatief en/of sociaal proces.* Collectieve coproductie betreft de gezamenlijke actie van burgers om dienstverlening te ondersteunen of om publiek gewenste outcomes te bereiken.

Om burgers over te halen is het gemak van betrokkenheid en hun motivatie van belang. Des te makkelijker het is voor een gemotiveerde burger om te gaan participeren in een coproduceren, des te groter de kans dat hij zal overgaan tot coproductie. Self-efficacy blijkt de belangrijkste driver van collectieve coproductie.

Coproductie kan plaatsvinden in de hele cyclus van dienstverlening, namelijk planning & opdrachtgeverschap en ontwerp, levering & uitvoering en monitoring & evaluatie. De verdeling van macht en verantwoordelijkheid tussen overheid en burgers kan verschillen per type coproductie. Verschillende typen van collectieve coproductie vragen verschillende rollen, vaardigheden en kennisniveaus van zowel burgers als medewerkers van publieke organisaties.

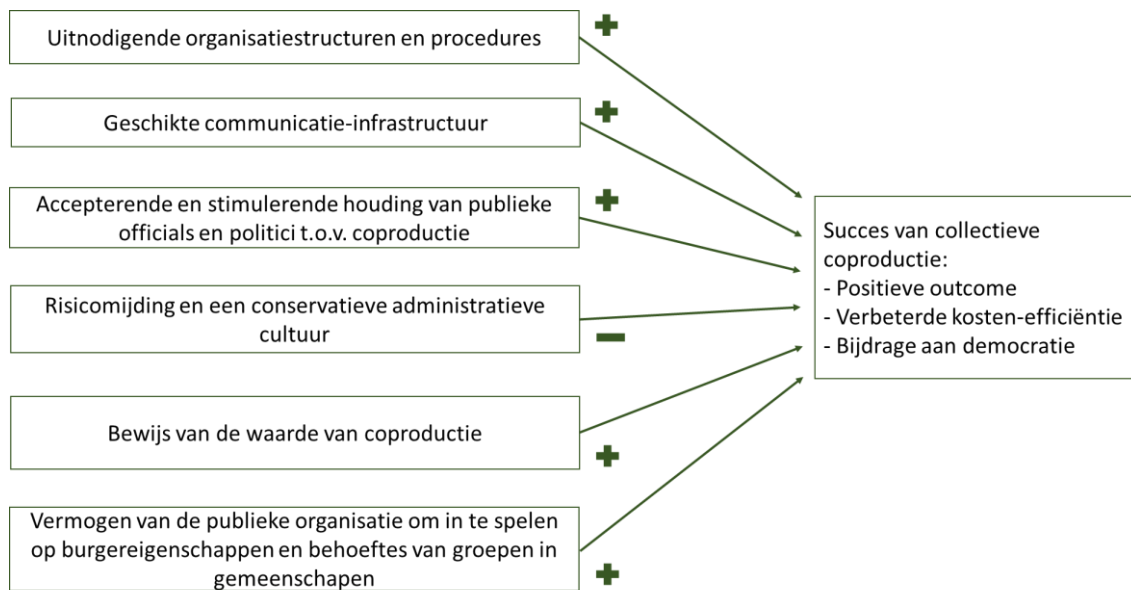
Uit de theorie volgde dat (collectieve) coproductie succesvol is als in grote mate positieve outcomes worden gerealiseerd voor zowel de publieke organisatie als (groepen) burgers, de efficiëntie van dienstverlening wordt verbeterd en/of een bijdrage wordt geleverd aan democratie, waarbij zwaarwegende negatieve effecten niet zijn opgetreden.

Verschillende auteurs beschrijven de belangrijkste condities/factoren, op organisatie- en netwerkniveau, van een publieke organisatie die bepalend zijn voor het succes van (collectieve) coproductie. Aan de theorie is te ontleen dat er relaties zijn tussen de mate waarin collectieve coproductie succesvol is en de volgende factoren/condities waarop een publieke organisatie op organisatie- en netwerkniveau invloed kan uitoefenen:

- De mate van aanwezigheid van uitnodigende organisatiestructuren en procedures;
- De mate van aanwezigheid van een geschikte communicatie-infrastructuur;
- De mate van aanwezigheid van een accepterende en stimulerende houding van publieke officials en politici t.o.v. coproductie;
- De mate van afwezigheid van een risicomijding en een conservatieve administratieve cultuur;
- De mate van aanwezigheid van bewijs van de waarde van coproductie;
- De mate van aanwezigheid van het vermogen van de publieke organisatie om in te spelen op burgereigenschappen en behoeftes van groepen in gemeenschappen.

Mijn conceptueel model in figuur 2.1 is afgeleid uit deze relaties uit de theorie.

**Figuur 2.1: Conceptueel model**



Dit definitieve conceptuele model bevat één afhankelijke variabele, namelijk de mate van 'succes van collectieve coproductie'. In het model zijn zes onafhankelijke variabelen opgenomen. Aan iedere schematische relatie is een hypothese gekoppeld, wat zes hypothesen oplevert.

## 3 Methode

Mijn kwalitatief onderzoek bestond uit documentanalyse, observaties en semigestructureerde interviews. In dit hoofdstuk wordt dat toegelicht. Vervolgens worden de theoretische begrippen uit hoofdstuk 2 geoperationaliseerd naar meetbare concepten. Tot slot wordt de analyse toegelicht en wordt de validatie en betrouwbaarheid van het onderzoek verantwoord.

### 3.1 Methode onderzoek

Voor mijn kwalitatief onderzoek maakte ik gebruik van de onderzoeksmethode 'embedded case studie' (Verschuren en Doorewaard 2015 p.182), waarin een vijftal sub-cases mijn waarnemingseenheden zijn. Bij het bestuderen van de sub-cases maakte ik gebruik van de methodentriangulatie om meer diepgang en een meer integraal beeld te verkrijgen. Mijn onderzoek bestond uit observeren, documentanalyse en interviewen. Mijn data voor het onderzoek haalde ik uit vijf coproductie-initiatieven (de sub-cases) die een bijdrage leverden aan het klimaatbeleid van de gemeente Haarlem. In deze paragraaf licht ik de selectie van deze sub-cases voor mijn onderzoek en de gebruikte onderzoeksmethoden toe.

#### 3.1.1 Onderzoekspopulatie

Mijn onderzoek richtte zich op de organisatie 'Gemeente Haarlem' en burgers die met de Gemeente Haarlem samenwerken in vijf coproductie-initiatieven op het gebied van Haarlem Klimaatneutraal en gasvrij. Ik selecteerde sub-cases die geschikt waren om te onderzoeken welke condities/factoren verantwoordelijk waren voor de mate van succes van collectieve coproductie bij de gemeente Haarlem. Voor elke sub-case is bepaald hoe succesvol de coproductie werd ervaren door de stakeholders en welke factoren/condities dit succes hebben bevorderd, waarbij nadruk wordt gelegd op de factoren/condities, zoals beschreven in de theorie. De randvoorwaarden voor de selectie waren:

- Alleen projecten die al enige tijd liepen, zodat het (tussen) resultaat te beoordelen was;
- Alleen cases die het beogen om bij te dragen aan het klimaatbeleid, zodat het beleidsdomein voor alle sub-cases vergelijkbaar was;
- Alleen cases waarbij de samenwerking tussen een gemeentelijke organisatie en burgers centraal stond. Bedrijven/ondernemers waren soms betrokken in een faciliterende/ondersteunende rol.
- Alleen collectieve coproducties, omdat ik geïnteresseerd was in collectieve coproductieprocessen.

Op basis van deze randvoorwaarden en in overleg met de gemeente Haarlem, koos ik voor de volgende vijf sub-cases:

- Kennemer Energie
- Groene Ambassade
- Stichting Ramplaan
- Haarlemmer Kweektuin
- Kleine maatregelen campagne Meerwijk

In hoofdstuk 4 worden de sub-cases beschreven.

Het onderzoek richtte zich op respondenten die zinvolle informatie konden geven over coproductie bij de Gemeente Haarlem, zowel op organisatieniveau als op netwerkniveau. Het betrof medewerkers van de gemeente Haarlem en (groepen) burgers die direct betrokken waren bij de vijf sub-cases en case-overstijgende medewerkers van de gemeente Haarlem die via hun functie of rol zinvolle informatie hadden over de factoren/condities in mijn conceptueel model.

### 3.1.2 Dataverzameling

Om gegevens te verzamelen, voerde ik onderzoek bij de gemeente Haarlem op locatie uit. Bij het bestuderen van de geselecteerde sub-cases lag de focus op het succes/falen van de coproductie en de factoren/condities die dit succes/falen hebben bevorderd. Ik verzamelde gegevens uit gebeurtenissen en documenten uit het verleden. De benodigde informatie werd gehaald uit personen en uit documenten. De benodigde data is daarom via drie verschillende methoden verzameld, namelijk documentonderzoek, observaties en interviews. Voorafgaan aan mijn onderzoek voerde ik een startgesprek met de gemeente. Dit overleg is vastgelegd in een verslag (zie bijlage 1).

#### **Documentonderzoek**

Het doel van het documentonderzoek was om meer inzicht te krijgen in wat betrokkenen opschreven over mijn indicatoren. Daarnaast haalde ik informatie over achtergrond, context en beschrijving van de sub-cases uit de documenten. De resultaten van het onderzoek droegen ook bij aan een beter begrip van de resultaten uit de observaties en interviews. Uit de documenten verzamelde ik in data over:

- achtergrond en context;
- beschrijving van de cases;
- feitelijke gegevens ter ondersteuning van de beoordeling over het succes of falen van de cases en de condities/factoren die dit succes of falen bevorderde;
- informatie die minder snel/makkelijk uit observaties of interviews zal komen;
- informatie die aanvullend of ondersteunend is aan de observaties en interviews.

Het documentenonderzoek richtte zich op case-overstijgende documenten en case-gerelateerde documenten. De volgende documenten zijn onderzocht:

Case-overstijgend	Website gemeente Haarlem Politieke documenten Beleidsdocumenten
Case-gerelateerd	Websites van de cases Projectplannen Verslagen van bijeenkomsten Evaluaties van de cases Rapportages over de cases

De lijst van onderzochte documenten staat in de literatuurlijst.

#### **Observeren**

Ik gebruikte observaties, omdat ik maar beperkt bekend was met de organisatie gemeente Haarlem. De observaties paste ik toe om:

- achtergrondkennis over de context op te doen;
- de cultuur en sfeer bij de gemeente Haarlem beter te begrijpen;
- data te verzamelen aanvullend op de documentanalyse en interviews.

De observaties waren een voorbereiding en aanvulling op de interviews.

Gedurende mijn onderzoek werkte ik één dag per week op de werkvloer van het team Duurzaamheid en woonde ik de maandelijkse teamoverleggen bij. Per case heb ik geprobeerd om minimaal éénmaal een bijeenkomst bijgewoond om te observeren, namelijk:

- Kleine maatregelen campagne Meerwijk: Lerend netwerk Kleine maatregelen overleg (geen vaste frequentie), bijgewoond op 3-10-2017;
- Kennemer Energie: maandelijks overleg, bijgewoond op 11-10-2017;
- Groene Ambassade: geen vaste frequentie, niet bijgewoond;
- Haarlemmer Kweektuin: tweewekelijks overleg, bijgewoond op 9-05-2018;
- Spaargasproject: Maandelijks kernteam overleg & stuurgroepoverleg, bijgewoond op 25-9-2017.

Bij de overleggen introduceerde ik dat ik ging observeren voor een onderzoek, had ik geen rol en participeerde ik niet. Alleen de observaties van de bijeenkomsten van de sub-cases zijn vastgelegd door het maken van aantekeningen.

### **Interviewen**

Aangezien ik onderzocht in welke mate betrokkenen vanuit hun perspectief de, voor succes of falen relevante, factoren/condities hebben ervaren (en op welke wijze deze het succes bevorderde of belemmerde), heb ik face-to-face interviews gebruikt om data te verzamelen. Met interviews kon ik explorerend onderzoeken:

- percepties van de respondenten van de mate van succes van een coproductie en waaruit dat bleek;
- percepties van de respondenten van de theoretisch relevant geachte condities/factoren;
- gedachten van de respondenten over de factoren of condities die tot het succes (of falen) hebben geleid, hun beeld van de mate van aanwezigheid van die factoren/condities en hun perceptie over hoe die factoren/condities het succes (of falen) van de sub-cases beïnvloedde.

Ik voerde semigestructureerde, open interviews met gemeentelijke ambtenaren en burgers die betrokken waren bij de sub-cases. Voor de interviews is een protocol opgesteld (bijlage 2). De interviewvragen werden mondeling en schriftelijk aan de respondenten voorgelegd.

Om de mate van succes van de collectieve coproductie (afhankelijke variabele) per sub-case te onderzoeken, stelde ik een algemene hoofdvraag over het succes van de sub-case en drie deelvragen, namelijk over outcome, over efficiëntie en over democratie. Per onafhankelijke variabele formuleerde ik een vaste hoofdvraag. Afhankelijk van het antwoord, zette ik (semi-geïmproviseerd) deelvragen in om door te vragen hoe de respondent dacht over de betreffende variabele.

De respondenten zijn geselecteerd d.m.v. een strategische steekproef, waarbij het conceptueel model en mijn probleemstelling leidend waren (Verschuren en Doorewaard, 2015 p.182). Mijn steekproef bestond uit:

- Per case enkele keyrespondenten van zowel gemeente als burgers;
- Enkele case-overstijgende keyrespondenten van de gemeente.



De lijst met respondenten staat in bijlage 2.

De respondenten zijn door mij persoonlijk benaderd om mee te werken en de interviews zijn gehouden in de eigen omgeving van de respondenten. De interviews zijn vastgelegd met verslagen en geluidsopnamen.

## 3.2 Operationalisering

In deze paragraaf worden de theoretische concepten verbonden aan mijn empirisch onderzoek. Hiervoor heb ik de variabelen uit mijn hypotheses geoperationaliseerd. De concepten uit mijn conceptueel model zijn zo uitgewerkt in indicatoren, dimensies en bronnen, dat ik de variabelen waarneembaar maak om mijn hypotheses te kunnen toetsen in de praktijk. De afhankelijke en onafhankelijk variabelen zijn gemeten door kenmerkende vragen te stellen aan de gegevens.

### 3.2.1 Afhankelijke variabele

De operationalisering van succesvolle collectieve coproductie in indicatoren, dimensies en bronnen is beschreven in onderstaande tabel 3.1. Er is sprake van zeer succesvolle collectieve coproductie als aan alle indicatoren in meer of mindere mate is voldaan. Van een gedeeltelijk succesvolle coproductie spreek ik als aan een aantal van de indicatoren in meer of mindere mate is voldaan. Een coproductie is niet succesvol in mijn onderzoek als aan geen van de indicatoren wordt voldaan. Voorbeelden uit de theorie van een gefaalde coproductie zijn:

- Negatieve consequenties voor individuen of gemeenschappen;
- Verzwakking van het potentieel voor toekomstige coproductie relaties;
- Afname/beschadiging van het wederzijds vertrouwen en respect;
- Vergroting van verschillen tussen resources en successen van groepen in gemeenschappen en opgetreden sociale uitsluiting van zwakkere groepen;
- Verslechterde efficiëntie van publieke diensten.

**Tabel 3.1: Operationalisering van de afhankelijke variabele ‘succesvolle collectieve coproductie’**

Indicatoren [kenmerkende vragen]	Dimensies [Groot/ruim voldoende/geen/negatief]	Bronnen
<b>Outcome</b>		
1.1 Toegevoegde waarde voor gebruikers, gemeenschappen of vrijwilligers  <i>[Wat heeft de coproductie voor gebruikers, gemeenschappen en/of vrijwilligers opgeleverd? Hoe groot heeft u die toegevoegde waarde ervaren?]</i>	Ervaren toegevoegde waarde	Documenten Alle respondenten
1.2 Effectiviteit in doelbereiking (bijdrage geleverd aan de doelen van het beleid)	Ervaren effectiviteit in doelbereiking	Als 1.1

<i>[Wat heeft de coproductie bijgedragen aan het klimaatbeleid? Hoe groot heeft u die effectiviteit ervaren?]</i>		
1.3 Toegevoegde sociale waarden, waarden voor milieu/omgeving en politieke waarden  <i>[Wat heeft de coproductie opgeleverd op sociaal vlak, voor het milieu of de omgeving en voor de politiek? Hoe groot heeft u die toegevoegde waarde ervaren?]</i>	Ervaren toegevoegde waarde	Als 1.1
1.4 Potentieel voor toekomstige coproductierelaties  <i>[Wat heeft de coproductie opgeleverd voor nieuwe samenwerkingsrelaties? Hoe groot heeft u dat potentieel ervaren?]</i>	Ervaren potentieel	Als 1.1
1.5 Bereiken van vertrouwen in de dienstverlening, wederzijds vertrouwen tussen publieke organisatie en burgers en/of vertrouwen in andere mensen in het algemeen  <i>[Wat heeft de coproductie bijgedragen aan vertrouwen? Hoe groot heeft die bijdrage aan meer vertrouwen ervaren?]</i>	Ervaren bereik van vertrouwen	Als 1.1
1.6 Toegenomen kennis (geleerd)  <i>[Wat heeft u door de coproductie geleerd? Hoe groot heeft u die toegenomen kennis ervaren?]</i>	Ervaren toegenomen kennis	Als 1.1
1.7 Toegenomen draagvlak voor het beleid  <i>[Wat heeft de coproductie bijgedragen aan meer begrip voor het Klimaatbeleid van de gemeente? Hoe groot heeft u dat toegenomen draagvlak ervaren?]</i>	Ervaren toegenomen draagvlak	Als 1.1
<b>Efficiëntie</b>		
1.8 Verbeterde efficiëntie van publieke diensten (doordat burgers meer doen, meer elkaar helpen en meer digitaal werken)  <i>[Zijn door deze coproductie burgers meer gaan doen, meer elkaar gaan helpen en meer digitaal gaan werken? Hoe groot heeft u deze verbeterde efficiëntie ervaren?]</i>	Ervaren verbeterde efficiëntie	Als 1.1
<b>Democratie</b>		

<p>1.9 Versterking van de stem van burgers (betrokkenen ervaren voldoende democratische ruimte)</p> <p><i>[Hebben de betrokken mensen (burgers) voldoende ruimte ervaren om invloed uit te oefenen in het project of was meer invloed nodig geweest? Waar blijkt dat uit? Hoe groot heeft u deze versterking van de stem van burgers ervaren?]</i></p>	<p>Ervaren versterking van de stem</p>	<p>Als 1.1</p>
<p>1.10 Empowerment van gemeenschappen/groepen</p> <p><i>[Wat heeft de coproductie bijgedragen aan het bouwen van een sterkere gemeenschap of groepen? Hoe groot heeft u die versterking ervaren?]</i></p>	<p>Ervaren empowerment</p>	<p>Als 1.1</p>
<p>1.11 Maatschappelijke activering (actievere opstelling van burgers bij democratische activiteiten)</p> <p><i>[Bent u/zijn betrokkenen zich actiever gaan opstellen bij andere soortgelijke samenwerkingen of gebeurtenissen zoals verkiezingen. Hoe groot heeft u die maatschappelijke activering ervaren?]</i></p>	<p>Ervaren maatschappelijke activering</p>	<p>Als 1.1</p>

### 3.2.2 Onafhankelijke variabelen

De operationalisering van de mate van aanwezigheid van de onafhankelijke variabelen in indicatoren en dimensies is beschreven in onderstaande tabellen 3.2 t/m 3.7. In mijn onderzoek spreek ik van een hoge mate van aanwezigheid van een variabele als aan alle indicatoren volledig/zeer goed/voldoende is voldaan. Van een lage(ere) mate van aanwezigheid van een variabele spreek ik als aan slechts een aantal van de indicatoren in meer of mindere mate is voldaan. Als aan geen van de indicatoren wordt voldaan, is de variabele afwezig.

In het geval van de variabele 'risicomijding en conservatieve administratieve cultuur' is sprake van een afwezigheid als aan alle indicatoren zeer goed/voldoende is voldaan. Van een matig risicomijdende en conservatieve administratieve cultuur spreek ik als aan slechts een aantal van de indicatoren in meer of mindere mate is voldaan. De administratieve cultuur is risicomijdend en conservatief als aan geen van de indicatoren wordt voldaan.

**Tabel 3.2: Operationalisering van de variabele 'mate van aanwezigheid van uitnodigende organisatiestructuren en procedures'**

<b>Indicatoren [kenmerkende vragen]</b>	<b>Dimensies [posities]</b>	<b>Bronnen</b>
<p>2.1 Open en transparante organisatie en procedures</p> <p><i>[Hoe open en transparant heeft u de gemeente en de gemeentelijke procedures ervaren? Hoe heeft die openheid en transparantie (of barrières daarin) volgens u de coproductie beïnvloed?]</i></p>	<p>Ervaren openheid en transparantie</p> <p><i>[groot/voldoende/matig/niet]</i></p>	<p>Burgers Ambtenaren cases Afdelingshoofd Milieu Programmamanager Duurzaamheid Politici Programmamanager Overheidsparticipatie Manager Bedrijfsvoering</p>
<p>2.2 Duidelijke visies, beleid en strategieën</p> <p><i>[Hoe duidelijk heeft u de verschillende visies, beleid en strategieën ervaren? Hoe heeft die duidelijkheid (of onduidelijkheid) volgens u de coproductie beïnvloed?]</i></p>	<p>Ervaren duidelijkheid</p> <p><i>[groot/voldoende/matig/niet]</i></p>	<p>Als 2.1 + documenten</p>
<p>2.3 Continuïteit in betrokken professionals</p> <p><i>[Heeft u voldoende continuïteit van de betrokken gemeentelijke medewerkers ervaren en waar bleek dat uit? Hoe heeft die continuïteit (of gebrek daaraan) volgens u de coproductie beïnvloed?]</i></p>	<p>Ervaren continuïteit</p> <p><i>[voldoende/onvoldoende]</i></p>	<p>Burgers Ambtenaren cases Afdelingshoofd Milieu Observaties</p>
<p>2.4 Eenvoudige bureaucratische procedures t.a.v. financiering en opdrachtgeverschap</p> <p><i>[Hoe eenvoudig heeft u het aanvragen/krijgen van financiering bij de gemeente en verstrekken van opdrachten ervaren en waar bleek dat uit? Hoe heeft die eenvoud (of complexiteit) volgens u de coproductie beïnvloed?]</i></p>	<p>Ervaren eenvoud</p> <p><i>[groot/voldoende/matig/niet]</i></p>	<p>Burgers Ambtenaren case Afdelingshoofd Milieu Programmamanager Duurzaamheid Manager Bedrijfsvoering</p>
<p>2.5 Voldoende startkapitaal, budget of andere resources</p> <p><i>[Was er naar uw beeld voldoende startkapitaal, budget en andere noodzakelijke resources? Waar bleek</i></p>	<p>Ervaren voldoende aanwezigheid</p> <p><i>[wel/niet]</i></p>	<p>Burgers Ambtenaren cases Afdelingshoofd Milieu</p>

<i>dat uit? Hoe heeft dat volgens u de coproductie beïnvloed?]</i>		
<p>2.6 Stimulerend politiek regime en stimulerende beleid/wetgeving dat coproductie voor de relevante sector ondersteunt/stimuleert</p> <p><i>[Hoe stimulerend of ondersteunend heeft u het politieke regime en beleid/wetten ervaren en waar bleek dat uit? Hoe heeft die stimulans/ondersteuning volgens u de coproductie beïnvloed?]</i></p>	<p>Ervaren stimulans/ ondersteuning</p> <p><i>[groot/voldoende/matig/niet]</i></p>	<p>Als 2.1 + documenten</p>
<p>2.7 Afwezigheid van beleid dat coproductie voor de relevante sector ontmoedigt</p> <p><i>[Heeft u ook ontmoedigend beleid/wetten ervaren en waar bleek dat uit? Hoe heeft die afwezigheid (of aanwezigheid) volgens u de coproductie beïnvloed?]</i></p>	<p>Ervaren afwezigheid</p> <p><i>[wel/niet]</i></p>	<p>Als 2.1 + documenten</p>
<p>2.8 Aanwezigheid van entrepreneurs bij de gemeente die coproductie-initiatieven promoten</p> <p><i>[Heeft u de aanwezigheid van verbinders/ondernemers ervaren, als specifieke rol of functie of als competentie bij de gemeente, die coproductie-initiatieven promoten en waar bleek dat uit? Hoe heeft die afwezigheid (of aanwezigheid) volgens u de coproductie beïnvloed?]</i></p>	<p>Ervaren aanwezigheid</p> <p><i>[Wel/niet]</i></p>	<p>Burgers Ambtenaren cases Programmamanager Duurzaamheid</p>

**Tabel 3.3: Operationalisering van de variabele ‘mate van aanwezigheid van een geschikte communicatie-infrastructuur’**

<b>Indicatoren [kenmerkende vragen]</b>	<b>Dimensies [posities]</b>	<b>Bronnen</b>
<p>3.1 De inzet van communicatie-infrastructuur/ IT die passend is voor het betreffende type coproductie.</p> <p><i>[Hoe passend heeft u de inzet van communicatie/ IT ervaren bij de fase, doelen en type samenwerkingsverband van de</i></p>	<p>Ervaren passende inzet</p> <p><i>[groot/voldoende/matig/niet]</i></p>	<p>Documenten Observaties Burgers Ambtenaren cases Hoofd Communicatie</p>

<p><i>betreffende coproductie-activiteiten? Waar bleek dat uit? Hoe heeft die passende (of niet-passende) inzet volgens u de coproductie beïnvloed?]</i></p>		
<p>3.2 Creatie van een vergrootte ervaringsomgeving en een ervaringsnetwerk met veel interactiemogelijkheden door communicatie-infrastructuur/IT.</p> <p><i>[Wat voor een coproductie-ervaring leverde de communicatie/IT voor u op? En hoe heeft u de mogelijkheden voor interactie met de verschillende partijen ervaren? Waar bleek dat uit? Hoe hebben die sterke/zwakke coproductie-ervaring en die interactiemogelijkheden volgens u de coproductie beïnvloed?]</i></p>	<p>Coproductie-ervaring</p> <p><i>[Sterk/goed/matig/niet] 'Gevoel echt deelgenoot te zijn van iets' tot 'ICT voegde niets toe aan mijn coproductie-ervaring'</i></p> <p>Ervaren interactie mogelijkheden</p> <p><i>[Veel/voldoende/matig/geen]</i></p>	Als 3.1
<p>3.3 Mogelijkheden voor dialoog in de vorm van gedeeld leren en communicatie tussen twee gelijkwaardige probleemoplossers gefaciliteerd door de inzet van communicatie-infrastructuur/IT.</p> <p><i>[Hoe waren de mogelijkheden voor dialoog tussen burgers en gemeente? Waar bleek dat uit? Hoe hebben die mogelijkheden voor dialoog volgens u de coproductie beïnvloed?]</i></p>	<p>Ervaren mogelijkheid</p> <p><i>[Veel/voldoende/matig/geen dialoog mogelijk]</i></p>	Als 3.1

**Tabel 3.4: Operationalisering van de variabele 'mate van aanwezigheid van een accepterende en stimulerende houding van publieke officials en politici t.o.v. coproductie'**

<b>Indicatoren [kenmerkende vragen]</b>	<b>Dimensies [posities]</b>	<b>Bronnen</b>
<p>4.1 Positieve houding t.a.v. (de betrouwbaarheid van) het resultaat van coproductie met burgers</p> <p><i>[Hoe keek u aan tegen de betrouwbaarheid van resultaten van coproductiesamenwerkingen met burgers? Waar bleek dat uit? Hoe</i></p>	<p>(ervaren) houding</p> <p><i>[zeer positief/ positief/ neutraal/negatief]</i></p>	<p>Documenten Observaties Alle respondenten</p>

<i>heeft die houding de coproductie beïnvloed?]</i>		
4.2 Acceptatie van het legitieme recht van burgers als partners  <i>[Hoe vanzelfsprekend was het voor u om met burgers als partners samen te werken? Waar bleek dat uit? Hoe heeft die hoge/lage acceptatie volgens u de coproductie beïnvloed?]</i>	(ervaren) acceptatie  <i>[Hoog/voldoende/matig/geen]</i>	Als 4.1
4.3 Bereidheid van publieke officials en politici om status en controle te delen met burgers  <i>[Hoe bereid waren politici om invloed te delen met burgers? Waar bleek dat uit? Hoe heeft die hoge/lage bereidheid de coproductie beïnvloed?]</i>	(ervaren) bereidheid  <i>[Hoog/voldoende/matig/geen]</i>	Als 4.1

**Tabel 3.5: Operationalisering van de variabele ‘de mate van afwezigheid van een risicomijdende en conservatieve administratieve cultuur’**

<b>Indicatoren [kenmerkende vragen]</b>	<b>Dimensies [posities]</b>	<b>Bronnen</b>
5.1 Gezond systeem van verspreid leiderschap  <i>[Hoe centraal of decentraal georganiseerd heeft u de gemeente ervaren en in welke mate ervaart u standaardisatie van processen? Waar bleek/blijkt dat uit? Hoe heeft dat verspreid leiderschap volgens u de coproductie(s) beïnvloed?]</i>	Ervaren centralisatie <i>[erg decentraal/ gemiddeld/erg centraal]</i>  Ervaren standaardisatie  <i>[grote standaardisatie/ gemiddeld/kleine standaardisatie]</i>	Observaties Ambtenaren cases Afdelingshoofd Milieu Programmamanager Duurzaamheid Programmamanager Overheidsparticipatie
5.2 Voldoende discretionaire bevoegdheid van professionals  <i>[Hebben de medewerkers van de gemeente voldoende vrijheid ervaren om naar eigen inzicht besluiten te nemen? Waar bleek dat uit? Hadden ze meer nodig gehad en waarom? Hoe heeft die discretionaire bevoegdheid volgens u de coproductie(s) beïnvloed?]</i>	Ervaren discretionaire bevoegdheid  <i>[Voldoende/onvoldoende]</i>	Observaties Ambtenaren cases Afdelingshoofd milieu Programmamanager Duurzaamheid Manager Bedrijfsvoering Programmamanager Overheidsparticipatie
5.3 Geen angst bij professionals om status of macht te verliezen aan burgers. Vertrouwen van	Ervaren vertrouwen  <i>[veel/voldoende/matig/geen]</i>	Observaties Ambtenaren cases Afdelingshoofd Milieu

<p>medewerkers in non-professional burgers</p> <p><i>[Hoeveel vertrouwen hadden medewerkers in het geven van meer invloed aan burgers? Hoeveel vertrouwen hadden zij in die non-professional burger? Waar bleek dat uit? Hoe heeft dat vertrouwen (of angst) de coproductie(s) beïnvloed?]</i></p>		<p>Programmamanager Duurzaamheid Manager Bedrijfsvoering Programmamanager Overheidsparticipatie</p>
<p>5.4 Geen angst om verantwoording af te moeten leggen als resultaten tegenvallen of zaken fout gaan</p> <p><i>[Hoe stressvol heeft u het afleggen van verantwoording over tegenvallende resultaten of zaken die fout gingen ervaren? Waar bleek dat uit? Hoe heeft die (afwezigheid van) angst de coproductie(s) beïnvloed?]</i></p>	<p>Ervaren angst</p> <p><i>[geen/weinig/matig/veel]</i></p>	<p>Observaties Ambtenaren cases Afdelingshoofd Milieu Programmamanager Duurzaamheid Manager bedrijfsvoering Programmamanager Overheidsparticipatie</p>
<p>5.5 Geen angst om in emotionele nabijheid te werken van bepaalde gemeenschappen of individuen</p> <p><i>[Hoe spannend/stressvol was het om in nabijheid te werken van moeilijkere gemeenschappen of individuen? Waar bleek dat uit? Hoe heeft die (afwezigheid van) angst de coproductie(s) beïnvloed?]</i></p>	<p>Ervaren angst</p> <p><i>[geen/weinig/matig/veel]</i></p>	<p>Observaties Ambtenaren cases Afdelingshoofd Milieu</p>
<p>5.6 Weinig sturing met performance targets en accountability structuren</p> <p><i>[Hoeveel sturing met performance targets en accountability structuren heeft u ervaren? Waar bleek dat uit? Hoe heeft die sturing de coproductie(s) beïnvloed?]</i></p>	<p>Ervaren sturing</p> <p><i>[geen/weinig/matig/veel]</i></p>	<p>Documenten Observaties Ambtenaren cases Afdelingshoofd Milieu Programmamanager Duurzaamheid Manager Bedrijfsvoering</p>
<p>5.7 Training, werving, ontwikkeling en beoordeling van professionals op kwaliteiten voor coproductie</p> <p><i>[In welke mate worden medewerkers getraind, geworven, ontwikkeld en beoordeeld op kwaliteiten die belangrijk zijn voor coproductieprocessen met burgers?]</i></p>	<p>Ervaren aanwezigheid</p> <p><i>[veel/voldoende/matig/geen]</i></p>	<p>Observaties Ambtenaren cases Afdelingshoofd Milieu Programmamanager Duurzaamheid Manager Programmamanager Overheidsparticipatie</p>



<i>Waar blijkt dat uit? Hoe heeft dat de coproductie(s) beïnvloed?</i>		
<p>5.8 Professionals ervaren voldoende ontwikkelingsruimte</p> <p><i>[Hebben de medewerkers van de gemeente voldoende ruimte ervaren om zich te ontwikkelen tot betere coproductanten? Waar bleek dat uit? Hadden ze meer nodig gehad en waarom? Hoe heeft die ontwikkelingsruimte volgens u de coproductie(s) beïnvloed?]</i></p>	<p>Ervaren ontwikkelingsruimte</p> <p><i>[voldoende/onvoldoende]</i></p>	<p>Observaties Ambtenaren cases Afdelingshoofd Milieu Programmamanager Duurzaamheid Programmamanager Overheidsparticipatie</p>
<p>5.9 Voldoende mogelijkheden om met een breed pallet aan methoden met burgers samen te werken</p> <p><i>[Hebben de medewerkers van de gemeente voldoende mogelijkheden ervaren om met een breed pallet aan methoden met burgers samen te werken? Waar bleek dat uit? Hadden ze meer nodig gehad en waarom? Hoe hebben die mogelijkheden volgens u de coproductie(s) beïnvloed?]</i></p>	<p>Ervaren mogelijkheden</p> <p><i>[Voldoende/onvoldoende]</i></p>	<p>Observaties Ambtenaren cases Afdelingshoofd Milieu Programmamanager Duurzaamheid Programmamanager Overheidsparticipatie</p>

**Tabel 3.6: Operationalisering van de variabele ‘mate van aanwezigheid van bewijs van waarde van coproductie’**

<b>Indicatoren [kenmerkende vragen]</b>	<b>Dimensies [posities]</b>	<b>Bronnen</b>
<p>6.1 Beschikking over een overtuigende track record van succesvolle coproductie activiteiten</p> <p><i>[Hoe was de beschikbaarheid van informatie over de toegevoegde waarden en gebreken van soortgelijke coproducties? Hoe overtuigend was deze track record voor u? Waar bleek dat uit? Hoe heeft die track record volgens u de coproductie(s) beïnvloed?]</i></p>	<p>Ervaren beschikbaarheid</p> <p><i>[groot/voldoende/matig/niet]</i></p>	<p>Ambtenaren cases Afdelingshoofd Milieu Programmamanager Duurzaamheid Manager bedrijfsvoering</p>
<p>6.2 Beschikking over overtuigende business cases van coproductie initiatieven</p>	<p>Ervaren beschikbaarheid</p> <p><i>[groot/voldoende/matig/niet]</i></p>	<p>Als 6.1</p>

<p><i>[Hoe was de beschikbaarheid van business cases voor deze coproductie? Hoe overtuigend waren deze business cases voor u? Waar bleek dat uit? Hoe hebben die business cases volgens u de coproductie(s) beïnvloed?]</i></p>		
---	--	--

**Tabel 3.7: Indicatoren voor de ‘mate van aanwezigheid van het vermogen van de publieke organisatie om in te spelen op burgereigenschappen en behoeftes van groepen in gemeenschappen**

<b>Indicatoren [kenmerkende vragen]</b>	<b>Dimensies [posities]</b>	<b>Bronnen</b>
<p>7.1 Invulling geven aan de motivaties en gevoel van self-efficacy van de doelgroep(en) in coproductie activiteiten</p> <p><i>[Hoe sterk was uw gevoel dat de gemeente inspeelde op wat voor u/de burger echt belangrijk was? Hoe sterk was uw gevoel dat u/de burger echt een verschil kon maken in de coproductie? Waar bleek dat uit? Hoe heeft die motivatie en gevoel verschil te kunnen maken volgens u de coproductie beïnvloed?]</i></p>	<p>Ervaren invulling van motivaties</p> <p><i>[sterk/voldoende/matig/niet]</i></p> <p>Ervaren invulling van self-efficacy</p> <p><i>[sterk/voldoende/matig/geen]</i></p>	<p>Documenten Observaties Burgers Politici Ambtenaren cases Afdelingshoofd Milieu Programmamanager Duurzaamheid Programmamanager Overheidsparticipatie</p>
<p>7.2 Aanwezigheid van relationele en klant-georiënteerde communicatie</p> <p><i>[In welke mate ging de communicatie over wat voor u/de doelgroep belangrijk was; denk aan voordelen en verbetering vanuit uw perspectief? Waar bleek dat uit? Hoe heeft die klant-georiënteerde (of gebrek daaraan) communicatie volgens u de coproductie beïnvloed?]</i></p>	<p>Ervaren klant-oriëntatie</p> <p><i>[hoog/voldoende/matig/niet]</i></p>	<p>als 7.1 + Hoofd Communicatie</p>
<p>7.3 Toepassing van gerichte marketing van coproductie</p> <p><i>[In welke mate leken voorstellen van de gemeente op maat gesneden voor u/burgers? Waar bleek dat uit? Hoe heeft die klant-georiënteerde (of</i></p>	<p>Ervaren maatwerk</p> <p><i>[hoog/voldoende/matig/niet]</i></p>	<p>als 7.1 + Hoofd Communicatie</p>

<p><i>gebrek daaraan) communicatie volgens u de coproductie beïnvloed? Extra vraag: Welke rol speelde burgerinformatiesystemen / relatiebeheersystemen?]</i></p>		
<p>7.4 Een werkwijze waarbij rekening wordt gehouden met en wordt geprofiteerd van de vaardigheden, kennis, competenties, etc van de doelgroep(en)</p> <p><i>[Hoe uitvoerbaar waren uw taken/werkzaamheden (en/of die van de doelgroep) voor deze coproductie? Had u complexere werkzaamheden aangekund? Heeft u ervaren dat de gemeente rekening hield met uw vaardigheden, kennis en competenties (en/of die van de doelgroep)? Waar bleek dat uit? Hoe heeft die werkwijze t.a.v. uitvoerbaarheid volgens u de coproductie beïnvloed?]</i></p>	<p>Ervaren kwaliteit werkwijze</p> <p><i>[hoog/voldoende/matig/slecht]</i></p>	<p>Als 7.1</p>
<p>7.5 Een werkwijze waarbij de publieke organisatie de vaardigheden, kennis, competenties, etc van de doelgroep(en) waar nodig verbetert.</p> <p><i>[Heeft u ervaren dat de gemeente uw vaardigheden, kennis en competenties (en/of die van de doelgroep) waar nodig verbeterde? Waar bleek dat uit? Hoe heeft die werkwijze met b.v. begeleiding en training volgens u de coproductie beïnvloed?]</i></p>	<p>Ervaren kwaliteit werkwijze</p> <p><i>[hoog/voldoende/matig/slecht]</i></p>	<p>Als 7.1</p>
<p>7.6 Inzet van processen voor het versterken van sociaal kapitaal waar nodig in gemeenschappen</p> <p><i>[Heeft u ervaren dat u /de doelgroep door de aanpak van de gemeente een groter sociaal netwerk opbouwde? Waar bleek dat uit? Hoe heeft die ervaren aanpak volgens u de coproductie beïnvloed?]</i></p>	<p>Ervaren inzet</p> <p><i>[Veel/voldoende/matig/geen]</i></p>	<p>Als 7.1</p>
<p>7.7 Inrichting van processen voor het delen en uitwisselen van informatie</p>	<p>Ervaren inrichting van processen</p>	<p>Als 7.1</p>

<p>gecombineerd met het faciliteren van initiatieven en het maken van keuzes</p> <p><i>[Hoe verliep het delen en uitwisselen van informatie en welke rol speelde de gemeente daarin? Hoe goed faciliteerde de gemeente initiatieven en het komen tot keuzes? Waar bleek dat uit? Hoe heeft die inrichting van processen volgens u de coproductie beïnvloed?]</i></p>	<p><i>[Goed/voldoende/matig/geen]</i></p>	
<p>7.8 Een werkwijze waarbij rekening gehouden wordt met de hoeveelheid discretionaire tijd en eigen resources</p> <p><i>[Hield de gemeente voldoende rekening met de hoeveelheid eigen tijd, geld en andere zaken die u heeft? Waar bleek dat uit? Hoe heeft die werkwijze volgens u de coproductie beïnvloed?]</i></p>	<p>Ervaren mate van rekening houden</p> <p><i>[Voldoende/ onvoldoende]</i></p>	<p>Als 7.1</p>

### 3.3 Methode van analyse

Uit de data die ik verzamelde uit de documentanalyse, observaties en interviews kon ik afleiden in hoeverre de set condities/factoren uit de literatuur is vervuld. Daarmee kon ik het succes of falen van collectieve coproductie bij de gemeente verklaren. De sub-cases zijn eerst onafhankelijk van elkaar onderzocht. Daarna nam ik de afzonderlijke resultaten als input voor een vergelijkende analyse over alle onderzochte cases heen. De resultaten uit de afzonderlijke cases zijn hierbij aangevuld met de case-overstijgende observaties, interviews en documenten voor een diepgaand beeld.

#### **Codering**

De data uit het documentenonderzoek, de observaties en de interviews is geanalyseerd door ze allereerst te coderen. De indicatoren, dimensies en posities stuurden die codering; d.w.z. de data is geïnterpreteerd naar de beschreven indicatoren, dimensies en posities en die interpretaties zijn gecodeerd. De variabelen (aan de hand van de indicatoren) en de verbanden tussen die variabelen zijn gecodeerd in categorieën volgens de operationalisering .

#### **Analyse**

De analyse is uitgevoerd door de factoren/condities uit de theorie te confronteren met de aanwezige factoren/condities bij de gemeente Haarlem. Ik analyseerde of de verbanden uit de theorie zich voordeden in de praktijk. Het was een interpretatie van wat ik uit de theorie had verwacht. Er waren vier mogelijkheden:

- a) Bepaalde factoren/condities uit de theorie bevorderden in praktijk ook coproductie;
- b) Bepaalde factoren/condities uit de theorie waren helemaal niet aanwezig in de praktijk;

- c) Bepaalde factoren/condities bevorderden niet een succesvolle coproductie, terwijl ik dat wel had verwacht op basis van de theorie.
- d) Bepaalde factoren/condities bevorderden in de praktijk een succesvolle coproductie, terwijl ik dat niet had verwacht op basis van de theorie.

De resultaten uit de analyse gaven aanleiding tot het doen van aanbevelingen aan de gemeente Haarlem om succesvolle collectieve coproductie te bevorderen.

## 3.4 Validiteit en betrouwbaarheid van mijn onderzoek

### 3.4.1 Validiteit van mijn onderzoek

Het onderzoek betrof een relatief beperkt aantal sub-cases en enkel bij de gemeente Haarlem. Bepaalde verbanden uit de resultaten kunnen met enige voorzichtigheid worden gegeneraliseerd (beperkt externe validiteit).

Door de toepassing van methodetriangulatie is een zo compleet mogelijk beeld verkregen van de situatie. Ook zijn meerdere personen (vanuit verschillende invalshoeken) geïnterviewd om te voorkomen dat het beeld van één respondent te zwaar weegt in de onderzoeksresultaten. Daarnaast zijn de gegevens uit de interviews vergeleken en aangevuld met gegevens uit documenten en observaties om een genuanceerd beeld te krijgen.

De respondenten zijn geselecteerd door middel van een strategische steekproef, waarbij ik mensen selecteerde die zinvolle informatie hadden over de mate van succes van de sub-cases en de variabelen en de relaties in mijn conceptueel model. Bij een case studie is dat een verantwoorde methode t.a.v. de externe validiteit.

Het werken met sub-cases leverde een verhoogde zekerheid over de interne validiteit van de onderzoeksresultaten (Verschuren en Doorewaard, 2015: p.184).

De interviewvragen zijn ontleend aan mijn vraagstelling en conceptueel model. Daarmee bestond de kans dat ik belangrijke (verklarende) variabelen mis. Door de open structuur van mijn interviews stond ik wel open voor additionele (verklarende) variabelen. Daarmee is deze methode toch wetenschappelijk verantwoord.

Het is moeilijk om een gemeenschappelijke set factoren/condities te identificeren vanwege de contextuele eigenschap van coproductie (Williams et al., 2016). De meeste coproducties zijn uniek in de zin van individuele settings en locaties. De factoren/condities uit de literatuur gelden daarom niet in dezelfde mate voor alle coproducties en niet voor alle fases in een coproductie-initiatief. In mijn analyse hield ik er rekening mee dat ik niet zonder meer een te generaliseren set condities/factoren kan afleiden, maar dat ik verschillen in typen coproductie, context en fasering mee moet nemen in de analyse.

Mijn onderzoek had als doel een advies te geven aan de gemeente Haarlem t.a.v. organisatie-optimalisatie om succesvolle collectieve coproductie te bevorderen. Voor de validiteit van mijn advies is mijn onderzoeksmethode verantwoord, omdat de situatie en context waarin de coproductie is ingebed bij de gemeente diepgaand en integraal werd onderzocht, zodat de gevolgen van mijn advies inzichtelijk worden gemaakt (Verschuren en Doorewaard, 2015 p.186). Bovendien heeft mijn op een casestudie gebaseerde methode als voordeel dat de gemeente de resultaten beter zullen herkennen, begrijpen en accepteren. 'Deze acceptatie door 'het veld' is vaak een voorwaarde om een

daadwerkelijke bijdrage aan een veranderproces te kunnen leveren', schrijven Verschuren en Doorewaard (215 p. 186).

### 3.4.2 Betrouwbaarheid van mijn onderzoek

Door gebruik te maken van interviews was het bereik van mijn onderzoek geringer, maar was wel meer diepgang mogelijk. De interviews waren semigestructureerd, maar aan de respondenten zijn dezelfde kenmerkende vragen voorgelegd (in het protocol vastgelegd). Sterke verschillen of tegenstrijdigheden in de antwoorden kunnen een teken zijn van onbetrouwbaarheid (bijvoorbeeld als gevolg van het geven van sociaal wenselijke antwoorden), maar kunnen ook een teken zijn van verschillen in percepties. De betrouwbaarheid van het onderzoek is vergroot door meerdere personen te interviewen vanuit meerdere sub-cases om een zo genuanceerd mogelijk beeld te krijgen.

De interviews zijn afgenomen conform één protocol, zijn opgenomen, zijn zorgvuldig uitgewerkt in verslagen en zijn teruggelegd aan de respondenten ter controle. De verslagen zijn vertrouwelijk, maar kunnen voor wetenschappelijke doeleinde ter beschikking worden gesteld.

De betrouwbaarheid van mijn onderzoek is verder vergroot door de gegevens uit de documentanalyse, de observaties en de interviews met elkaar te vergelijken.

Tot slot, kan ik nuances gemist hebben, omdat ik niet bij de gemeente werkzaam ben. Door observaties toe te voegen aan mijn onderzoeksmethode, beperkte ik dit risico.

## 4 Resultaten

Dit hoofdstuk bevat de bevindingen van mijn onderzoek. In paragraaf 4.1 t/m 4.5 beschrijf ik de sub-cases en de onderzoeksresultaten per sub-case, namelijk:


- Kennemer Energie (KE);
- Groene Ambassade GA);
- DE Ramplaan/SpaarGas (DER);
- Haarlemmer Kweektuin (HK);
- Kleine maatregelen campagne Meerwijk (KmcM).

In paragraaf 4.6 geef ik een samenvattend overzicht en beschrijf ik de onderzoeksresultaten van de case-overstijgende resultaten. Het betreft de factoren en condities die algemeen aanwezig waren bij de gemeente en waarbinnen de vijf cases zich afspeelden.

### 4.1 Kennemer Energie

In deze paragraaf worden de resultaten van observaties, documenten en de interviews met de wethouder Duurzaamheid, het afdelingshoofd Milieu, manager Bedrijfsvoering, twee ambtenaren en twee leden van Stichting Kennemer Energie (SKE) beschreven. In tabel 4.1 staat een beschrijving van KE.

**Tabel 4.1: Beschrijving van Kennemer Energie**

	
Doel	Helpen bij de realisatie van grote, gezamenlijke zonnedaken bij bedrijven en instellingen. Burgers en organisaties kunnen op deze manier zelf collectief lokale duurzame energie opwekken én afnemen. (Kennemerenergie.nl, 2018)
Organisatie	KE is een samenwerking tussen de gemeente en SKE. De stichting bestaat uit vijf zelfstandig ondernemers, met verschillende expertises, die een deel van hun tijd besteden aan KE. In 2016 ontstond de stichting door een aanbesteding door de gemeente met een contractduur van 3 jaar. De opdracht was: het leveren van een bijdrage aan de klimaatdoelstelling door het opzetten van een organisatie om de realisatie van collectieve zonnestroomdaken in de stad door lokale energiecoöperaties te ondersteunen en een versnelling van de realisatie van het aantal collectieve zonnestroomdaken mogelijk te maken (Gemeente Haarlem, 2018a). SKE wordt betaald om de doelstellingen te realiseren (interviewverslagen). Gemeente en SKE werken intensief samen en hebben maandelijks overleg. (observaties)
Omschrijving	KE ontstond om ervaring en kennis bij het realiseren van de eerste zonnedaken met een coöperatie te bundelen en beschikbaar te maken voor anderen. Zo hoeven initiatiefnemers voor een zonnestroomdak niet het wiel opnieuw uit te vinden en kunnen ze efficiënter een coöperatie oprichten en hun dak realiseren en beheren. De stichting heeft twee rollen, namelijk: 1) Ontwikkelen van collectieve zonnestroomdaken. Zij brengen mensen die een collectief zonnestroomdak in hun buurt willen opzetten, mensen die zonne-energie willen opwekken/afnemen, maar zelf geen geschikt dak hebben, en dakeigenaren samen. 2) Ondersteunen bij de ontwikkeling van initiatieven en het beheer/exploitatie van het collectieve zonnedaken.

	<p>Het doel van KE is enerzijds 1200 zonnepanelen op daken realiseren binnen de contractduur van 3 jaar, en anderzijds zo veel mogelijk initiatieven ondersteunen. (Interviewverslagen, Gemeente Haarlem, 2018a)</p>
Coproductie	<p>Bij KE is sprake van coproductie, omdat de gemeente en de stichting gebruik maken van elkaars bronnen (financiering, tijd, netwerk, kennis en ervaring, daken) om efficiënt meer zonnedaken te realiseren en daarbij gemeenschappen te versterken (o.a. door oprichting van coöperaties) en enthousiasmeren voor duurzaamheid. De input voor de coproductie wordt collectief geleverd, namelijk door de stichting en door bewoners die coöperaties oprichten of hun dak beschikbaar stellen. De opbrengsten worden zowel individueel (inkomen en bedrijfszekerheid stichting, duurzame energie voor individuele bewoners), maar ook collectief (lagere CO2-uitstoot, meer sociale cohesie) genoten. KE produceert collectieve goederen en diensten door bundeling van alle kennis en opgedane ervaring, zodat deze kunnen worden genoten door de hele gemeenschap. In deze collectieve coproductie werken (deels betaalde) vrijwilligers samen met professionals van de gemeente. Tussen de stichting en de gemeente is sprake van een opdrachtgever/opdrachtnemer relatie.</p> <p>Volgens de typologie van Linders (tabel 2.3) past deze coproductie goed in het type co-levering, waarbij SKE, burgers en de gemeente samenwerken in de verlening van diensten om collectieve zonnedaken te ontwikkelen vóór en door gemeenschappen. Hiervoor is via een aanbesteding een maatschappelijke onderneming opgezet.</p>
Resultaten	<p>De belangrijkste resultaten vanaf juni 2016 (looptijd 2 van de totaal 3 jaar) zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatie opgezet en dienstverlening ontwikkeld, maar nog geen financieel zelfstandige organisatie.</li> <li>• Haarlem landelijk op de kaart gezet.</li> <li>• Twee collectieve zonnestroomprojecten. Dat resulteerde in 533 zonnestroomdelen. Resultaatverplichting van 1200 zonnestroomdelen niet behaald.</li> <li>• Voorstel uitgebracht aan 32 geïnteresseerde gebouweigenaren (peildatum 1-1-2018) met een gezamenlijke potentie van circa 10.000 zonnestroomdelen.</li> <li>• Financiering van Stichting Doen aangetrokken.</li> <li>• Diverse proposities/business cases voor verschillende doelgroepen ontwikkeld, waarmee de bereidheid van gebouweigenaren om hun dak ter beschikking te stellen kan worden vergroot.</li> </ul> <p>(Gemeente Haarlem, 2018a)</p>



### **Succes van de collectieve coproductie**

KE is een gedeeltelijk succesvolle coproductie, omdat aan de meeste indicatoren in meer of mindere mate is voldaan, maar ook een negatief effect is opgetreden. De toegevoegde waarde voor coöperaties is groot. Het bundelen en beschikbaar stellen van kennis en deskundigheid, bespaarden initiatiefnemers tijd en geld en ze konden er geld mee verdienen.

*‘Als je het eenmaal weet, gaat het de volgende keer veel makkelijker. Dit collectief is daaruit ontstaan, dus dat vind ik een hele succesvolle. Je ziet ook dat de laatste doorloop maar een half jaar was.’* (wethouders Duurzaamheid en Vastgoed)

In twee jaar was er al enige effectiviteit in doelbereiking door de realisatie van enkele zonnestroomdaken en een beeld van kansrijke projecten. KE leverde politieke waarde door een groter draagvlak voor zonnestroomdaken door coöperaties. Ook resulteerde KE in een vergroot potentieel voor toekomstige coproductierelaties door de bouw van een warm netwerk.

*‘Ik zie dat het onderwerp echt een vlucht heeft genomen in de stad en dat KE Haarlem ook in Nederland op de kaart heeft gezet.’* (ambtenaar)

De stichting onderhield de contacten met initiatiefnemers, waardoor KE resulteerde in een verbeterde efficiëntie van publieke diensten. Ook vanuit bedrijfsvoering was KE efficiënt, omdat middelen van burgers werden inzet om de doelen te realiseren. De stichting was echter te snel door haar jaarbudget heen en dat verhardde de verhouding tussen gemeente en SKE en leidde tot een afname van wederzijds vertrouwen.

Versterking van de stem van burgers is gerealiseerd, omdat *‘voor zonnestroomdaken over het algemeen coöperatiemodellen worden gebruikt en daarin kan je als lid direct invloed uitoefenen’* (SKE). Bovendien maakte KE het mensen met minder geld en organisatiekracht ook mogelijk om mee te doen. KE resulteerde ook in versterking van de betrokken gemeenschappen.

*‘KE zet mensen zelf in hun kracht.’* (ambtenaar)

### **Uitnodigende organisatiestructuren en procedures**

De respondenten ervoeren een lage mate van aanwezigheid van uitnodigende organisatiestructuren en procedures. Aan de meeste indicatoren is matig, onvoldoende of niet voldaan. SKE ervoerde een gebrek aan visie, urgentie en realiteitsbesef. *‘Dat heeft niet veel invloed op ons succes’, vertelde SKE, ‘Het heeft wel invloed op het feit dat men denkt; dat KE dat ondersteunen we een paar jaar en dan is het gefikst.’* Financiering en opdrachtgeverschap via de aanbesteding zijn als moeizaam en complex ervaren. De afdeling Inkoop was onvoorbereid op het inkopen van een maatschappelijke organisatie. *‘Ze waren gewend aan meer concrete zaken in aantallen en planningen en hele duidelijke regels. Maar wij willen niet zo veel mogelijk zonnepanelen op daken, maar we willen dat zo veel mogelijk coöperaties ondersteund worden, want dat creëert veel draagvlak’,* vertelde de ambtenaar. De tijd en energie die het proces kostte, belemmerde het succes. De vorm ‘aanbesteding’ werd als belemmerend ervaren en ging ten kostte van de roluidelijkheid voor SKE.

*‘Je hebt niet veel marge voor error, terwijl je wel iets nieuws aan het uitdokteren bent met elkaar.’* (SKE)

*‘Ik heb niet de indruk dat Kennemer Energie daardoor voldoende roluidelijkheid heeft gekregen. Ze vinden eigenlijk dat de gemeente van alles voor ze moet regelen i.p.v. dat ze het zelf doen.’* (afdelingshoofd Milieu)

Door het coalitieakkoord 'Samen Doen' stond de politiek achter KE.

Toepassing van ongeschikte Algemene voorwaarde was ontmoedigend bij de opstart van de coproductie. De Postcoderoosregeling was ontmoedigend voor initiatiefnemers door zijn complexiteit en onzekerheid.

*'Deelnemers doen minder snel mee als regelingen onzeker zijn.'* (ambtenaar)

### ***Geschikte communicatie-infrastructuur***

De communicatie-infrastructuur bleek in hoge mate geschikt. Via e-mail, telefoon en gelijkwaardige dialoog was voldoende persoonlijk contact tussen gemeente en SKE. Werken via Dropbox om bestanden te delen werkte niet goed op de gemeentelijke computers. De eenvoudige communicatie-infrastructuur was niet belemmerend voor het succes. SKE heeft een goede website en nieuwsbrieven voor hun doelgroep. *'Ze zijn heel zichtbaar!'*, vertelde de ambtenaar

### ***Accepterende en stimulerende houding van publieke officials en politici t.o.v. coproductie***

De ambtenaren ervaarde een wisselende houding van politici en managers. De wethouder Duurzaamheid zag kansen in het resultaat van SKE en juichte het toe. De hoofdafdelingsmanager had een positieve houding t.a.v. het resultaat van de coproductie. Dat droeg bij aan het succes van de coproductie, doordat hij het project op de directie-agenda zette, wat resulteerde in meer begrip binnen de organisatie en een houdingverandering van bovenaf. De manager Inkoop bleek een zeer negatieve houding te hebben t.a.v. het resultaat van de coproductie en werken met burgers als partners.

*'...en toen kwam die manager opeens om de hoek kijken en die vond het helemaal niks, zetten alles op een halt. Dat heb ik echt als heel agressief en intimiderend ervaren. Ook kleinerend en rare opmerkingen naar partners in de stad maken.'* (ambtenaar)

Het afdelingshoofd Milieu was kritisch over de afhankelijke houding van SKE, maar daaruit bleek wel dat hij SKE als partners zag en van hen professionaliteit en ondernemerszin verwachtte. De houding van het afdelingshoofd droeg bij aan de verharde verhouding tussen gemeente en SKE.

### ***Risicomijding en conservatieve administratieve cultuur***

Bij KE was sprake van lage tot hoge mate van risicomijding en conservatieve administratieve cultuur. De afdeling Milieu was decentraal georganiseerd (eigen tijd indelen en eigen prioriteiten stellen). Ambtenaren ervaarden, binnen financiële kaders, voldoende discretionaire bevoegdheid. Echter, toen SKE te snel door haar budget heen was, ging het afdelingshoofd strak sturen.

*'Zolang het geen financiële consequenties heeft, dan hebben we alle vrijheid. Maar voor SKE is de vrijheid compleet weggevaagd.'* (ambtenaar)

In deze coproductie was weinig leiderschap van managers en weinig passende standaardisatie in de voorbereidingsfase. Het betrof een innovatieve aanbesteding met een groot afbreukrisico, de trekkende ambtenaren waren nog onervaren (op dit onderwerp) en er was te weinig leiderschap vanuit de managers om de noodzakelijk capaciteit/deskundigen te leveren. Leiderschap was niet optimaal verspreid en dat had effect op efficiëntie en op verwachtingen t.a.v. de doelbereiking.

De respondenten van de gemeente hadden voldoende vertrouwen in SKE en behandelen ze als professionals.

*'Ze vragen vaak aan ons wat wij van nieuwe ontwikkelingen vinden. Ze hebben vertrouwen in ons.'*  
(SKE)

SKE ervaarde angst bij de gemeente om macht te verliezen aan hen. SKE vertelde: *'We komen met hele concrete plannen. Dan wordt er op de rem getrapt en schiet de gemeente in de paniekmodus.'*

De ambtenaren hadden matig angst om verantwoording af te leggen toen de zaken met SKE financieel fout gingen. De ambtenaar vertelde: *'Dat was stressvol vanwege de houding van mijn manager.'*

De respondenten ervaarden veel sturing met performance targets en accountabilitystructuren. Dat resulteerde in de perceptie dat de mate van doelbereiking onvoldoende was. De strikte hantering van een opdrachtgevers-/opdrachtnemersrelatie met performance targets belemmerende het succes van KE.

*'Zij gaan zich heel zakelijk en strikt opstellen en gaan beoordelen op die 1200 panelen die ooit in die uitvraag is gezet. Als je normaal een opdrachtgever- en opdrachtnemersrol hebt, dan is de opdrachtnemer verantwoordelijk voor het eindresultaat, maar nu zijn wij medeverantwoordelijk en ben je ontzettend afhankelijk van factoren in de stad.'* (ambtenaar)

### **Bewijs van waarde van coproductie**

Bewijs van waarde van de coproductie was in hoge mate aanwezig. De initiatiefnemers van SKE hadden voldoende track record in de relevante processen voor het realiseren van een zonnestroomdak. De aanwezigheid van een overtuigende business case ter voorbereiding van de aanbesteding droeg ook bij aan het succes van de coproductie, omdat het de uitvoering ondersteunde en omdat het vertrouwen gaf binnen de organisatie.

*'Dat voorbereidende werk met zo'n maatschappelijke business case vond ik een hele slimme zet om in het gedachtegoed mee te gaan en om zich te oriënteren.'* (SKE)

### **Het vermogen van de publieke organisatie om in te spelen op burgereigenschappen en behoeftes van groepen in gemeenschappen**

De gemeente had in hoge mate het vermogen om in te spelen op de eigenschappen en behoeftes van SKE en initiatiefnemers. Het opzetten van SKE om coöperaties van burgers en van VVE's te ondersteunen was in de basis al inspelen op behoeftes van die groepen. Dat bevorderde het succes, doordat SKE gemotiveerd bleef bij tegenslagen.

*'We hebben gevraagd wat er nodig was. Dat geeft voor ons de richting waarop we faciliteren.'*  
(ambtenaar gemeente)

*'Het is fijn om te merken dat onze partner blij is met ons.'* (SKE)

De stichting doet altijd een maatwerk aanbod (zeer gerichte marketing). De werkwijze van KE is gericht op rekening houden met en profiteren van vaardigheden, kennis en competenties van zowel SKE als van de bewoners in de initiatieven.

De gemeente benaderde SKE actief met netwerkkansen en trainingen, waardoor ze SKE versterkten.


De gemeente hield voldoende rekening met de discretionaire tijd en eigen resources van initiatiefnemers door het geven van een opstartbudget en het ontlasten van mensen via de dienstverlening van SKE. Ze hield echter onvoldoende rekening met de discretionaire tijd van SKE door overvragen en slecht voorbereide vergaderingen.

*‘Mensen zeggen dan ‘waar gaat het over vandaag?’, terwijl de stukken al lang in hun mailbox zitten. Het is zo’n verspilling van tijd en energie!’ & ‘Er wordt zo vanzelfsprekend uitgegaan dat ik weer een avond op kom draven en babbelen, omdat ik iets weet. En ik krijg achteraf een biertje en een pinda!’*  
(SKE)

## 4.2 Groene ambassade

In deze paragraaf worden de resultaten beschreven van de documentanalyse, observaties en interviews met de behandelend ambtenaar en met de leden van de GA. Tabel 4.2 bevat een beschrijving van GA.

**Tabel 4.2: Beschrijving van de Groene Ambassade**

	
Doel	Mensen in Haarlem Oost motiveren om maatregelen te nemen om de energielasten te verlagen. Samenhang creëren. (verslagen)
Organisatie	GA is een burgerinitiatief van een groep huiseigenaren uit Haarlem Oost. De kern bestaat uit 3 vrijwilligers, namelijk een voorzitter/projectleider, een secretaris en een lid. Een klein deel van de inzet wordt betaald door de gemeente. GA werkt samen met wijkbewoners, gemeente, bedrijven en andere initiatieven. (Haarlemduurzaam.nl, 2018).
Omschrijving	GA vloeide in 2012 voort uit het traject Watt voor Watt Haarlem. Een groot deel van de koopwoningen in Haarlem Oost is slecht geïsoleerd en heeft daarom een hoog energieverbruik. GA stimuleert bewoners om energiebewust(er) te worden en energiebesparende maatregelen te nemen. Hierbij wordt rekening gehouden met de kleine portemonnee van de bewoners. (Haarlemduurzaam.nl, 2018; Watt voor Watt, 2015; Facebook.com, 2018)
Coproductie	GA is een coproductie, omdat de gemeente, de vrijwilligers van de GA en de bewoners beter gebruik maken van elkaars bronnen (tijd, netwerk, kennis van de buurt, communicatiemiddelen, faciliteiten, geld) om voor/door de mensen in de wijk een lagere energierekening te realiseren, om CO <sub>2</sub> -uitstoot te verlagen en om de wijk te activeren om in de toekomst van het gas af te gaan. Het proces is, door de vele activiteiten en bijeenkomsten, actief, creatief en sociaal. De input voor deze coproductie wordt door de kleine groep vrijwilligers van de GA geleverd (collectief), maar ook door de bewoners die maatregelen treffen in hun woningen (privaat). Opbrengsten, zoals lagere energierekening en groter wooncomfort, worden individueel genoten. Opbrengsten zoals CO <sub>2</sub> -verlaging, empowerment en sociale cohesie en draagvlak voor een gasvrije wijk worden meer collectief genoten. De coproductie-activiteiten resulteren in collectieve diensten, zoals communicatie, voorlichting, monitoring en adviezen. In deze collectieve coproductie werken (grotendeels onbetaalde) vrijwilligers en bewoners samen met professionals van de gemeente. In de typologie van Linders (tabel 2.3) past deze coproductie goed in het type co-levering, waarbij de GA, burgers en de gemeente samenwerken in de verlening van diensten om bewoners over te halen om energiebesparende maatregelen te nemen.
Resultaten	De belangrijkste resultaten waren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wijk en woningenbestand geanalyseerd en wensen van bewoners in kaart gebracht (met Duurzaam Bouwloket).</li> <li>• Voorbeeldwoningen benoemd, waarvoor maatwerkadviezen zijn gemaakt.</li> <li>• Monitoringsprogramma ontwikkeld voor de getroffen maatregelen.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ‘Tochtstrippenbrigade’ opgezet (met Buurtbedrijf Haarlem Oost). Eenvoudige energiebesparende maatregelen plaatsen tegen een schappelijke prijs.</li> <li>• Energiecoaches opgeleid om meer bewoner te adviseren en helpen.</li> <li>• Voorlichtingsbijeenkomsten, zoals ‘Hoe lees ik mijn energierekening’.</li> <li>• Veel nieuwe aanvragen Duurzaamheidslening uit Oost.</li> <li>• Energie-estafette en 3 energiemarkten, 3 infraroodsafari’s en grote beurzen in 2016 (150 bezoekers) en in 2018 (250 bezoekers).</li> </ul> <p>(Haarlemduurzaam.nl, 2018; Watt voor Watt, 2015)</p>
--	---

### **Succes van de collectieve coproductie**

GA was een gedeeltelijk succesvolle coproductie, omdat aan een redelijk groot aantal indicatoren in meer of mindere mate is voldaan. De GA leverde een duidelijke toegevoegde waarde, omdat veel mensen woningen verbeterden, kosten bespaarden en comfortabeler wonen. Ook heeft de coproductie een bedrage kunnen leveren aan het klimaatbeleid van de gemeente, wat b.v. bleek uit een toename van het aantal Duurzaamheidsleningen. Tegelijkertijd waren respondenten kritisch over de bereikte massa.

*‘Redelijk succesvol, alleen als ik de balans opmaak van input / output, dan moeten we gewoon heel kritisch zijn. Er wordt door ons onvoorstelbaar veel tijd erin gestoken. Als je dan kijkt wat het oplevert...’* (voorzitter GA)

De gecoproduceerde activiteiten, hadden voor de wijk een toegevoegde sociale waarde. Ook leverde de coproductie waardevolle kennis op over de juiste communicatiestrategie om mensen in dit type wijken te bewegen om energiemaatregelen te nemen. De respondenten hadden het beeld dat het draagvlak voor het klimaatbeleid toenam door de GA. De ambtenaar vertelde: *‘Het belangrijkste is dat een beweging in gang is gezet in een hele moeilijke buurt.’*

De coproductie leverde een duidelijke toegevoegde waarde op voor de empowerment van de gemeenschap door de voorlichtingsavonden en cursussen.

### **Uitnodigende organisatiestructuren en procedures**

Uit de interviewresultaten bleek een lage mate van aanwezigheid van uitnodigende organisatiestructuren en procedures. Aan de meeste indicatoren is matig, onvoldoende of niet voldaan. De organisatiestructuur en procedures werden als voldoende tot matig open en transparant ervaren. De respondenten hebben ongelijkheid tussen verschillende coproductie-initiatieven ervaren. De voorzitter van de GA vertelde: *‘Dat leidt tot frustratie! Als er zo ongelijk gewerkt wordt en zo ongelijk gewaardeerd wordt, dan moeten wij ons afvragen of we hier mee door gaan.’*

Ook is ervaren dat ambtenaren onderling niet goed afstemden. De gemeente stuurde bijvoorbeeld, zonder de GA te informeren, een brief naar de wijk over een zonnepanelenactie.

*‘Dan werk je elkaar tegen. Wij hadden dat met onze eigen achterban kunnen communiceren. Dan komt het van twee kanten en zit je op één lijn.’* (secretaris GA)

Het algemene klimaatbeleid vonden de respondenten duidelijk, maar daaronder werd een consequent, consistent beleid en vooral integraal beleid gemist. *‘Er wordt te veel uit potjes beredeneerd’*, vertelde de voorzitter van de GA, met als gevolg dat projectvoorstellen alleen overbleven als die in een potje pasten. De Duurzaamheidslening werd bovendien onduidelijk en

tegenstrijdig aan de inzet in sociaal zwakkere wijken ervaren, door het vrij hoge instapniveau van de lening. Het gevolg voor het succes van de coproductie werd beschreven als:

*'De intentie is van alle partijen goed, alleen het is ook belangrijk dat je het doel kan bereiken en dat de voorwaarden daarvoor gewoon duidelijk en goed geregeld zijn.'* (secretaris GA)

Onvoldoende continuïteit bij de gemeente resulteerde in telkens het wiel opnieuw moeten uitvinden. Door periodes zonder afstemming liepen zaken niet goed. De procedures voor financiering en opdrachtverlening waren voor de GA moeizaam. Ook was er onvoldoende budget. Daardoor was het voor de GA niet mogelijk echt een groot deel van de wijk te bewegen om energiemaatregelen te treffen.

*'Dat betekent dat grootschalige zaken, zoals wervingscampagnes en inhuren van professionals, niet of nauwelijks mogelijk zijn. Zo kan je die schaal niet maken.'* (voorzitter GA)

De leden van de GA moesten te veel uren onbetaald maken. De ambtenaar vertelde:

*'Ben jij in staat om 80% vrijwillig te doen? Dat besef is een heel groot knelpunt geweest. Er kan hierdoor vrijwilligerserosie ontstaan. Juist in kwetsbare buurten is het van belang dat de gemeente er alert op is. Vrijwilligers kunnen een extra steuntje in de rug gebruiken.'*

Het politieke regime en beleid werd matig tot voldoende gunstig ervaren voor de coproductie. Een getekende intentieverklaring in aanwezigheid van de wethouder was gunstig, maar een beleid om een sociaaleconomisch zwakkere wijk op de 'GA-wijze' aan te pakken, ontbrak nog. De drempel in de Duurzaamheidslening werd als ontmoedigend ervaren, omdat veel mensen in hun doelgroep er daardoor geen gebruik van willen/kunnen maken. Bij het organiseren van activiteiten zijn te veel regels en afbakeningen (b.v. in vergunningen) ervaren.

Dit belemmerde de coproductie door demotivatie/vrijwilligersmoeheid.

*'Misschien de allergrootste invloed op het project is dat het soms kan demotiveren. Het kost best wel moeite om steeds weer alles bij elkaar te rapen en het toch weer doen.'* (secretaris GA)

### **Geschikte communicatie-infrastructuur**

De communicatie-infrastructuur tussen gemeente en stichting bestond uit onregelmatig overleg in combinatie met elkaar rechtstreeks benaderen. Dat werd als matig ervaren. Wel is er gezamenlijk een goed passende communicatie-infrastructuur met de gemeenschap opgebouwd, bestaande uit voorlichtingsbijeenkomsten, cursussen, infrarood safari's, posters, flyers, website, geschreven media, brieven van de gemeente en brochures. Gezamenlijke communicatie-activiteiten bevorderde het succes van de coproductie.

De passende communicatie-infrastructuur bevorderde het succes, omdat daarmee de communicatieboodschappen aankwamen bij de mensen in de wijk. Er werd een echte ervaring gecreëerd. Alleen al bijeenkomsten als 'droomsessies', 'energie-estafettes', 'infraroodsafari's' gaven het gevoel deelgenoot te zijn van iets. De beperkte mogelijkheden voor interactie met de gemeente leidde echter tot een 'eilandjesgevoel' en tot vrijwilligersmoeheid. GA vond de website nog onvoldoende geschikt en mistte een actuele database van geïnteresseerde mensen om mensen gericht te benaderd.

In overleggen tussen gemeente en GA werd gedeeld leren ervaren, maar er werden te weinig goede mogelijkheden voor dialoog tussen gemeente en bewoners ervaren.

### **Accepterende en stimulerende houding van publieke officials en politici t.o.v. coproductie**

De houding van de politiek en management ervoeren de respondenten in zeer lage mate als accepterend en stimulerend. De respondenten vonden dat energietransitie bij mensen met een kleine beurs onvoldoende op de politieke agenda stond. Ze hadden ook de indruk dat acceptatie t.o.v. de coproductie nog laag was. Ook de bereidheid van de politiek en hogere management om controle te delen met burgers werd als matig ervaren.

*'In de acceptatie zit ook nog iets, waar ik de vinger niet op kan leggen. Je krijgt aan de ene kant veel van de grond en aan de andere kant wil de gemeente nog zo de touwtjes in handen houden.'*  
(secretaris GA)

De wethouder Duurzaamheid ervoerde het succes van de GA als wisselend, maar haar houding t.a.v. GA was wel stimulerend en accepterend. Zij vertelde: *'De Groene Ambassade is vooral in Oost bezig met kleine maatregelen, waarmee mensen wat geld besparen wat ze weer kunnen investeren. Daar mogen we nog wel meer mee doen.'*

### **Risicomijding en conservatieve administratieve cultuur**

De ambtenaar ervoerde in de beginfase van de GA een strak projectmanagement, waardoor verantwoording afleggen best stressvol was. Dat belemmerde het succes van de coproductie, doordat veel tijd voor verantwoording nodig was. De ambtenaar vond het regelmatig lastig om verantwoordelijkheden bij de GA te leggen. De respondenten van de GA ervoeren ook onvoldoende vertrouwen van de gemeente in de leden van de GA als professionals. Dat had een demotiverend effect op de coproductie.

*'De gemeente kan dingen moeilijk loslaten. De verantwoordelijkheid niet goed bij de burger durven te leggen. Ze willen ergens overal toch controle op houden.'* (secretaris GA)

Respondenten ervoeren over het algemeen een hoge mate van risicomijding en conservatieve administratieve cultuur.

### **Bewijs van waarde van coproductie**

Er waren landelijk geen voorbeelden, track records of overtuigende business case als bewijs van waarde beschikbaar, maar dat weerhield de gemeente niet. *'Ik ben wel gewoon doorgedaan'*, vertelde de ambtenaar.

### **Het vermogen van de publieke organisatie om in te spelen op burgereigenschappen en behoeftes van groepen in gemeenschappen**

De gemeente speelde voldoende in op de burgereigenschappen en behoeftes van de gemeenschap, maar minder goed op die van de leden van de GA. De gemeente en GA speelde samen sterk in op de motivaties en behoeftes van de mensen in Oost. Ze hadden een goed beeld van de behoeftes en speelden door de vraaggerichte aanpak in op de motivaties.

*'We zijn vraaggericht aan de gang gegaan. Waar liggen de behoeftes en kan de gemeente daar wat aan doen. Die is heel gedifferentieerd per wijkje en per straatje.'* (ambtenaar)

De GA gaf aan dat ze onvoldoende verschil konden maken. Zo werden brieven met voorstellen, aandachtspunten en vragen aan de gemeente niet beantwoord. De coproductie kwam hierdoor in gevaar.

*'Het kost verschrikkelijk veel tijd en wij zijn nu ook op het punt dat als het zo blijft gaan, in de samenwerking met de gemeente en de betrokkenheid van de buurt, dat we ons moeten afvragen of we op deze wijze moeten doorgaan.'* (voorzitter GA)

Communicatie ging matig over wat voor de gemeenschap belangrijk was. Een goede invulling van deze indicator kan, volgens de GA, het succes bevorderen, doordat het nog meer een denkproces bij de doelgroepen op gang brengt. De zeer gerichte marketing (maatwerk voorstellen/adviezen) bevorderde het succes.

*'Op een gegeven moment is een energie-estafette ontwikkeld. We hebben maatwerk geleverd op exact alle vragen. Door dat maatwerk werd het ook ontzettend goed en werd het druk.'* (ambtenaar)

De gemeente hield in zijn werkwijze voldoende rekening met de vaardigheden, kennis, competenties, etc van zowel de leden van de GA als de gemeenschap. De taken werden uitvoerbaar ervaren. Er werd echter ook aangegeven dat de gemeente de leden niet alleen beschouwde als betrokken wijkbewoners, maar ook als professionals.

*'We zijn vrijwilligers. We hebben een baan. Dit is mijn werk niet! Ik wil best iets doen, maar het moet behapbaar blijven.'* (secretaris GA)

Daarbij bood de gemeente geen werkwijze of training om de vaardigheden, kennis, competenties, etc van de leden van de GA te verbeteren. De leden hadden wel behoefte aan training op gebieden als energie-coaching en communicatie om zo hun effectiviteit te vergroten.

De gemeente heeft voldoende processen voor het versterken van sociaal kapitaal in Oost ingezet. Sociale netwerken groeiden en initiatieven in de wijk zijn aan elkaar gekoppeld. Het aanboren van deze nieuwe kanalen bij het organiseren van activiteiten en het bereiken van de achterban van andere initiatieven bevorderde het succes van de coproductie. De inrichting van processen voor het delen en uitwisselen van informatie door de gemeente was matig. Alle respondenten erkenden dat onvoldoende rekening werd gehouden met de hoeveelheid discretionaire tijd en eigen resources van de leden van de GA. Daardoor is de schaal die nodig is voor een succesvolle coproductie niet te bereiken.

*'Ze verwachten tegelijkertijd dat het allemaal voor niets gebeurt. We zijn bezig met de uitrol van taken van gemeente, waarvan zij vinden of verwachten dat wij die maar moeten oppakken.... Dat beïnvloedde dit project in grote mate negatief, omdat daarmee mogelijkheden in communicatie, in betrokkenheid, in nieuwe projectinitiatieven, etc. ernstig belemmerd werden.'* (voorzitter GA)

### 4.3 DE Ramplaan/SpaarGas

In deze paragraaf worden de resultaten beschreven van de documentanalyse, observaties en interviews met de voorzitter van DER en tevens van de Stuurgroep SpaarGas, de Programmamanager Duurzaamheid, die namens de gemeente in de Stuurgroep zit, de projectleider van DER van het project SpaarGas en met de behandelend ambtenaar. De focus van de interviews lag op het project SpaarGas. Tabel 4.3 bevat een beschrijving van DER.



**Tabel 4.3: Beschrijving van DE Ramplaan**

	<h1 style="margin: 0;">DE RAMPLAAN</h1> <p style="margin: 0;"><i>duurzame energie in onze wijk</i></p>
Doel	<p>Maximale verduurzaming van de wijk door onderzoek te doen en maatregelen uit te voeren die de wijk verduurzamen en door bevordering van gedragsverandering bij de bewoners. De doelen van project SpaarGas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De wijk voor eind 2025 geheel aardgasvrij;</li> <li>• Met maximaal lokaal duurzame energie;</li> <li>• Op een manier die betaalbaar en volhoudbaar is.</li> </ul> <p>(deramplaan.nl, 2018a; deramplaan.nl, 2018d)</p>
Organisatie	<p>DER is georganiseerd in Stichting D(uurzame) E(nergie) Ramplaan en Coöperatie DE Ramplaan (zie onderstaand organisatiemodel). Zowel de stichting als de coöperatie heeft een bestuur bestaande uit bewoners.</p> <p style="text-align: center;"><b>Wie doet wat in DE Ramplaan?</b></p> <div style="text-align: center; margin: 20px 0;"> <pre> graph TD     A[Stichting DE Ramplaan] -.- B[Coöperatie DE Ramplaan]     A --- C[Onderzoek en maatregelen uitvoeren]     A --- D[Bevorderen van gedragsverandering]     A --- E[Beheer Zonnestroom centrale]     B --- E             </pre> </div> <p>(bron: deramplaan.nl (2018a))</p> <p>Stichting DER is toezichthouder en opdrachtgever van project SpaarGas. In SpaarGas werkt Stichting DER samen met de gemeente Haarlem en de TU Delft. De gemeente Haarlem ondersteunt het project, zowel financieel als in 'uren'. TU-Delft is onderzoekspartner. De stuurgroep van SpaarGas bestaat uit Stichting DER (voorzitter), gemeente Haarlem, TU-Delft en de Wijkraad. Het kernteam bestaat uit een projectleider (deels betaalde bewoner) en werkgroepen (bewoners die samenwerken met ambtenaren van de gemeente en de TU Delft). De werkgroepen zijn Communicatie, Straatcoaches, Energietechniek, Business case en Financieel juridisch.</p> <p>(deramplaan.nl, 2018a; deramplaan.nl, 2018b; deramplaan.nl, 2018c)</p>
Omschrijving	<p>DER richt zich op het voor en door de wijk opwekken van duurzame energie. Het is begonnen met een buurtinitiatief om een zonnecentrale op de Fablohal te realiseren. In 2015 is de zonnecentrale van Coöperatie DE Ramplaan in gebruik genomen en inmiddels hebben 220 leden zonnestroomdelen. SpaarGas richt zich op het aardgas-vrij maken van alle gebouwen in het Ramplaankwartier, door bij elk gebouw te besparen op aardgas en daarnaast wijkoplossingen te ontwikkelen die bijdragen aan een voorziening van de warmte zonder aardgas.</p> <p>(deramplaan.nl, 2018a)</p>
Coproductie	<p>De gemeente en de bewoners van het Ramplaankwartier maken gebruik van elkaars bronnen, zoals tijd, geld, netwerk, kennis om lokaal energie op te wekken en om de wijk</p>

	<p>gasvrij te maken. Ze werken in een actief, creatief en sociaal proces met elkaar en met de wijk. In deze coproductie wordt een combinatie van collectieve en individuele input geleverd. Collectieve input wordt geleverd door de stichtingen en vrijwilligers, de gemeente en TU Delft; zij produceren collectieve goederen en diensten (kennis, collectieve zonnedak, infrastructuur voor gasvrije wijk). Individuele input wordt geleverd door de individuele bewoners die meedoen met het zonnedak en energiemaatregelen treffen in hun woningen. Ook de opbrengsten worden collectief en individueel genoten. De bewoners werken hierin samen met diverse professionals van de gemeente en de TU. Het zwaartepunt van deze coproductie ligt op co-planning, co-opdrachtgeverschap en co-ontwerp. De stichting, de projectgroep SpaarGas en de gemeente laten samen onderzoeken uitvoeren, plannen samen, kopen samen de infrastructuur en het beheer/exploitatie van dat netwerk in en laten samen technische ontwerpen te maken. In de typologie van Linders (tabel 2.3) is daarom sprake van Co-governance en op onderdelen Informeren &amp; nudging en Zelf-governance, aangezien de gemeenschap vaak leidend is en de gemeente vooral faciliteert waar nodig.</p>
Resultaten	<p>Coöperatie DE Ramplaan realiseerde de zonnecentrale die energie aan meer dan 200 huishoudens levert. Stichting DE Ramplaan organiseerde/ondersteunde activiteiten om energiebesparing te bevorderen, zoals Opgewekte Woning Club (OWC), Energybattle, Duurzame Doemarkt, DE Cafe en Repaircafe. SpaarGas heeft een projectorganisatie opgezet, communicatie en werving in de wijk uitgevoerd, een Huisdossier applicatie ontwikkeld en door bewoners laten invullen, nul-metingen uitgevoerd, een wijkenergieplan gemaakt en een maatschappelijk business case uitgevoerd. (deramplaan.nl, 2018a; Gemeente Haarlem, 2018)</p>

### **Succes van de collectieve coproductie**

DER is een zeer succesvolle coproductie, omdat aan bijna alle indicatoren in meer of mindere mate is voldaan. Bewoners waardeerde de ondersteuning van DER bij het op eigen wijze verduurzamen van hun wijk.

*'Er was ook een leuke bijeenkomst om de mensen te leren omgaan met de SpaarGas-checker. We verwachtten 40 mensen, maar er kwamen meer dan 100 mensen. Dat spreekt dus wel aan!'* (voorzitter DE Ramplaan)

De coproductie leverde ook een grote bijdrage aan het klimaatbeleid, namelijk verlaging van CO<sub>2</sub>-uitstoot, bottom-up vormgeven van de energietransitie van de stad en een bijdrage aan het duurzame imago van Haarlem.

*'De gemeente wil van het gas af. Zij willen dat (nog) niet top-down, dus is het fijn dat een wijkinitiatief dit oppakt.'* (projectleider SpaarGas)

Activiteiten en samenwerkingen vergrootte de sociale samenhang en hadden toegevoegde waarde voor toekomstige samenwerkingsrelaties. Uit observaties bleek dat vertrouwen in de dienstverlening en wederzijds vertrouwen tussen gemeente en burgers in de loop van de tijd was gegroeid. Mensen werken informeel en vertrouwd met elkaar samen. De coproductie leverde een grote kennistoename, mede door de samenwerking met TU Delft.

*'Ze helpen ons om onze kennis versneld op te bouwen. We vormen versneld een beeld van collectieve warmtenetten versus fijnmazige oplossingen en wie daar eigenaar van wordt. Zij dwingen ons vragen te stellen, die we anders niet zouden stellen.'* (programmamanager Duurzaamheid)

Door het betrekken van de wijk nam het draagvlak voor het klimaatbeleid toe. Toepassing van de opgedane kennis voor de energietransitie in andere delen van de stad, resulteert in verbeterde

efficiëntie. Het proces kostte veel tijd, maar leverde ook medewerking van bewoners en van de TU op. Doordat dit een koploperwijk is, waarin veel ruimte is voor experimenteren, is het echter mogelijk dat later beleid inefficiënt wordt. De coproductie leverde duidelijk een versterking van de stem van de bewoners op.

*'Daar zit een duidelijk effect in op het democratisch gehalte van de wijk. Mensen hebben inspraak.'* (voorzitter DER)

*'Op de participatieladder gaan ze een stap verder; zij hebben het initiatief genomen en wij kunnen meedenken.'* (ambtenaar)

Het effect op maatschappelijke activering was groot; het succes van de zonnecentrale activeerde mensen om zich verder in te zetten voor hun wijk.

### **Uitnodigende organisatiestructuren en procedures**

De gemeente was in hoge mate uitnodigend. Respondenten ervoeren het team Duurzaamheid als bijzonder open en transparant en dat was een belangrijke voorwaarde voor het succes van de coproductie.

Coalitie akkoord 'Samen doen' maakte duidelijk hoe de gemeente met bewoners wil samenwerken. Visies en beleid t.a.v. duurzaamheid waren duidelijk, maar gaven ook ruimte voor eigen invulling. Dat was belangrijk voor het succes van de coproductie, want: *'Als je aan de voorkant alles zou dichttimmeren, zou je veel innovatie en kansen kunnen missen.'* (ambtenaar)

Door zorgvuldig accountbeheer was er bij de gemeente een hoge continuïteit van de betrokken professionals. Dat bevorderde het succes, omdat de ambtenaren eenvoudig bereikbaar waren voor DER-leden en geen energie verloren ging door overdrachten.

*'Je mag een bewonersinitiatief nooit opzadelen met huiswerk, dus je kan werk niet zo maar overdragen, want dat kost de bewoner extra tijd.'* (programmamanager Duurzaamheid)

Procedures voor financiering en opdrachtgeverschap waren voor DER voldoende eenvoudig. *'Heel eenvoudig! Er wordt door de gemeente goed meegedacht over financiering en dekking.'*: vond de projectleider SpaarGas. Voldoende startkapitaal en budget bevorderde ook het succes van de coproductie. De projectleider SpaarGas, die een deel van zijn uren vergoed krijgt, vertelde: *'Ik stop er 16 uur per week in en dat is de reden waarom het lukt.'*

Het politiek regime en beleid t.a.v. coproductie werd heel stimulerend ervaren. De programmamanager vertelde: *'Heel stimulerend! Bijvoorbeeld Hart van Haarlem geloofde helemaal niet in de energietransitie, maar Ramplaankwartier moet doorgaan!'* Dat bevorderde het succes van de coproductie, doordat politici op cruciale momenten belemmeringen hebben opgelost.

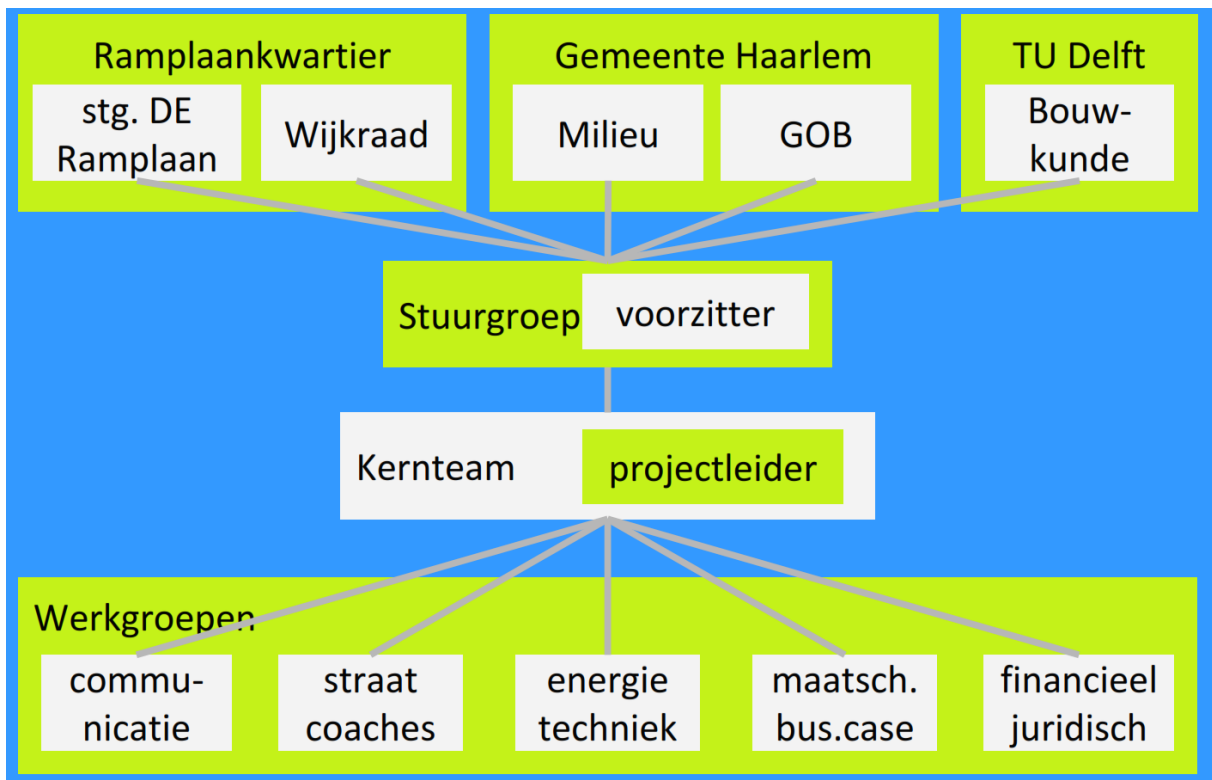
*'Bij de zonnecentrale moesten diverse belemmeringen worden overwonnen. Dat had de man van de CU aan de orde gesteld in de Tweede kamer.'* (Voorzitter DE Ramplaan)

Het draagvlak bij politici heeft de coproductie ook bevorderd bij beslissingen over gemeentelijke middelen. Ontmoedigend beleid voor coproductie werd nauwelijks ervaren. De planning & control cyclus van 2 jaar van de gemeente bleek wel lastig voor de coproductie, omdat een burger direct aan de slag wil.

### ***Geschikte communicatie-infrastructuur***

De communicatie-infrastructuur werd als heel geschikt ervaren. Google-Drive als gezamenlijk systeem om in te werken, was belangrijk voor de samenwerking. Persoonlijk contact paste heel goed bij DER. Mobiele telefoon was hierin essentieel om goed contact te houden met de initiatiefnemers. *'Het geeft een basis van vertrouwen.'*, vertelde de programmamanager Duurzaamheid. Het succes van de coproductie werd bevorderd, doordat geen belemmering werd ervaren van de logheid van een gemeentelijke organisatie. DER activiteiten creëerde veel interactiemogelijkheden, veel mogelijkheden voor dialoog en een ervaringsomgeving voor bewoners, zoals een invulavond met muziek. DER zette een digitaal Huisdossier op, waarin bewoners hun nul-situatie en verbeterwensen invulden.

Voor SpaarGas is een zware projectstructuur opgetuigd (zie figuur 4.1). De dialoog tussen gemeente en de bewoners (en de TU Delft) was hierdoor bijzonder goed ingericht voor gedeeld leren en communicatie tussen gelijkwaardige probleemoplossers. Op de vraag hoe deze dialoog het succes had bevorderd, antwoorde de projectleider SpaarGas: *'Alles! 100%! Het organogram is onmisbaar en de succesfactor.'*



***Figuur 4.1: Organogram SpaarGas project***

### ***Accepterende en stimulerende houding van publieke officials en politici t.o.v. coproductie***

Respondenten ervoeren in hoge mate een accepterende en stimulerende houding. De houding van de politici en managers t.a.v. de resultaten van DER was zeer positief. De Programmamanager Duurzaamheid verklaarde: *'Ze hebben hun sporen echt verdiend. Als Ramplaankwartier komt met een nieuw project, dan is er niemand die zich afvraagt of ze dat wel organisatorisch voor elkaar krijgen. We hebben ook nog niet eerder zo'n zware projectstructuur gehad met een projectteam en een*

*stuurgroep. Het zijn structuren die we sterk herkennen en waarvan managers denken: oh ja, dat is wel vertrouwd, zo pakken we het liefst onze projecten aan.'*

Deze houding had nog geen grote invloed op het succes, maar het draagvlak bij de politiek en management kan voor toekomstige grote besluiten een belangrijke factor worden. Op het niveau van de programmamanager werden de bewoners geaccepteerd als partner.

*'Wij werken met die mensen op basis van vertrouwen en gelijkwaardigheid.'* (Programmamanager Duurzaamheid)

Bij managers is ook voldoende bereidheid om status en controle delen met burgers. De ambtenaar vertelde: *'De Stuurgroep bestaat ook uit burgers en dat is invloed delen.'*

### **Risicomijding en conservatieve administratieve cultuur**

De respondenten ondervonden in dit project in hele lage mate risicomijding en conservatieve administratieve cultuur. Het project is heel decentraal georganiseerd. *'Er ligt veel bij het kernteam en bij de stuurgroep.'* vertelde de ambtenaar. Dat bevorderde het succes, want, vertelde de ambtenaar verder: *'Je bent met een klein team met nieuwe ontwikkelingen en innovatie bezig en dan wil je geen stroperig besluitvorming.'* Ook werd weinig standaardisatie ervaren. Andere afdelingen (riolering en vergunningen) werden conservatiever ervaren.

*'Zij zitten gewoon in de innovatieve hoek!'* (Voorzitter DE Ramplaan)

De professionals hadden voldoende discretionaire bevoegdheid. De ambtenaar vertelde: *'Voor SpaarGas geeft de organisatie mij de ruimte om met bewoners en andere partners te experimenteren om tot een plan te komen om de wijk in 2025 van het gas af te hebben.'* Voldoende discretionaire bevoegdheid bevorderde het succes van het project, want:

*'Als de kaders duidelijk zijn, dan kan de ambtenaar geweldig schakelen.'* (programmamanager Duurzaamheid)

Ambtenaren vertrouwde in de non-professional burgers van SpaarGas vanwege hun kwaliteiten, kennis en relatiebeheer met bewoners. De voorzitter van DER illustreerde dit met een voorbeeld: *'Aanvankelijk moesten al onze facturen via de gemeente gaan en had de gemeente toezicht. Na 3 jaar kregen we ons eigen budget, want ze hadden vertrouwen in onze professionele aanpak. Daar hadden we veel gemak van!'* Dat vertrouwen bevorderde het succes van het project, doordat veel bewoners hun kennis, kwaliteiten en netwerk inzette.'

Binnen het project was geen verantwoordingscultuur. Er was ook weinig sturing met performance targets en accountability structuren.

*'SpaarGas heeft wel hele strenge performance targets voor zichzelf gesteld, maar dat vinden wij helemaal niet nodig.'* (programmamanager Duurzaamheid)

Er was weinig training op het gebied van coproductie. Er werden geen vaardigheden gemist, dus het belemmerde het succes niet. Professionals hadden voldoende ruimte om zich te ontwikkelen.

### **Bewijs van waarde van coproductie**

Bewijs van de waarde van coproductie was in zowel hoge als lage mate aanwezig. Op energietransitie op deze schaal had de gemeente geen beschikking over track records, maar dat werd niet als belemmerend ervaren. Wel had DER een uitstekende track record vanwege hun succesvolle

ontwikkeling van het collectieve zonnedak. Er is door het project ook een maatschappelijke business case ontwikkeld. Inzicht dat het betaalbaar is, bevorderde het succes.

### **Het vermogen van de publieke organisatie om in te spelen op burgereigenschappen en behoeftes van groepen in gemeenschappen**

De gemeente had in hoge mate het vermogen om in te spelen op de burgereigenschappen en behoeftes van de bewoners van Ramplaankwartier. De voorzitter en projectleider voelden zich enorm gemotiveerd en konden een verschil maken. Op de vraag hoe dat het succes heeft bevorderd antwoorde de programmamanager Duurzaamheid: *'We waren er wel op cruciale momenten, maar ze kunnen het ook zelf. Dat is ook wel hun kracht!'*

De communicatie van de gemeente kon beter, vonden de respondenten, maar dit belemmerde de coproductie nauwelijks, omdat de DER zelf een sterk communicatietraject uitvoerde. De stichting paste gerichte marketing naar de bewoners toe. De ambtenaar vertelde: *'Er is een goed plan ingezet om de keuze bij de bewoners te laten (niks doen, alvast een goede stap zetten, of all the way gaan) met een kostenraming erbij.'*

De wijk heeft veel sociaal kapitaal, zoals een professor van de TU, communicatiedeskundigen, expert energietransitie en een voormalig wethouder. Door de werkwijze (organogram) werd in hoge mate geprofiteerd van de vaardigheden, kennis en competenties van de bewoners. Ook werden regelmatig trainingen en bijeenkomsten aangeboden en stuurde de stuurgroep bij waar nodig. Het oppakken van verbeterpunten bevorderde het succes van de coproductie.

De bewoners zette zelf processen in voor het versterken van sociaal kapitaal in. Het organogram en de overlegstructuur resulteerde in een goed proces voor het delen en uitwisselen van informatie en faciliteren van initiatieven en maken van keuzes.

*'Keuzes gaan in heel goed overleg. Het organogram maakt het succes.'* (projectleider SpaarGas)

Op de vraag of de gemeente voldoende rekening hield met de hoeveelheid discretionaire tijd antwoorde de voorzitter: *'Daar heeft de gemeente geen invloed op. Dat word bepaald door onze projectorganisatie.'* Stuurgroep- en kernteamoverleg tijdens kantooruren waren wel lastig voor mensen uit de wijk. O.a. om die reden krijgen kernteamleden een maatschappelijk vergoeding van de gemeente.

## **4.4 Haarlemmer Kweektuin**

In deze paragraaf worden de resultaten beschreven van de documentanalyse, observaties en interviews met de behandelend ambtenaar, de manager Bedrijfsvoering, de programmamanager Overheidsparticipatie, het bestuurslid van de stichting HK en de wethouder Vastgoed. Tabel 4.4 bevat een beschrijving van HK.

**Tabel 4.4: Beschrijving van Haarlemmer Kweektuin**

	
Doel	<p>HK stimuleert duurzaam denken en doen. HK moet een voorbeeldpark van duurzaamheid en circulaire economie gaan worden. HK is gericht op versterking van de groene, recreatieve en educatieve waarde van het gebied. (Haarlemmerkweektuin.nl, 2013)</p>
Organisatie	<p>HK is een project waarin buurtorganisaties, burgers, non-profitorganisaties, bedrijven en diensten van de gemeente langdurig samenwerken. In 2016 is een Samenwerkingsovereenkomst opgesteld tussen de gemeente en de stichting. De bewoners zijn georganiseerd d.m.v. een bestuur (uit 3 leden), een adviseur en werkgroepen (Communicatie, Fondsenwerving, Gebouwen/installaties, Terrein, Vrijwilligers, Evenementen). Coördinatoren sturen de werkgroep aan. De overlegstructuur is: elke twee weken overleg tussen gemeente en stichting, overleg bestuur, coördinatorenoverleg, werkgroepoverleggen en elke 6 weken heeft de stichting overleg met de wethouder Vastgoed. In de toekomst wordt een overkoepelende beheerorganisatie opgezet om goede onderlinge afstemmingen, afspraken, ondersteuning en beheer te realiseren. (Haarlemmerkweektuin.nl, 2013)</p>
Omschrijving	<p>Eind 2012 is de gebiedsvisie Kleverlaanzone door de gemeenteraad vastgesteld met de gewenste toekomstige ontwikkeling van de voormalige Stadskweektuin tot Haarlemmer Kweektuin. HK kwam voort uit een experiment van digitale participatie wat in 2010 is opgezet door de gemeente. Iedereen kon ideeën voor de verschillende gebieden in de Kleverlaanzone online plaatsen, hierover discussiëren en stemmen. Circa 1.800 mensen hebben meegedaan en 115 ideeën zijn ingediend. Na een werkatelier en informatieavond heeft het plan ‘Haarlemmer Kweektuin’ de meeste stemmen gehaald. De opstallen en de grond zijn van de gemeente. Bewoners en gemeente ontwikkelen in nauwe samenwerking het park en de bewoners beheren het. De gemeente levert ook een tijdelijke projectondersteuner. Een opstal is door de gemeente verkocht en de opbrengst is ter beschikking gesteld voor de ontwikkeling van het park. Op termijn moet het park zelf gelden gaan genereren. (Haarlemmerkweektuin.nl, 2013; interviewverslagen)</p>
Coproductie	<p>De gemeente, de stichting en vrijwilligers maken gebruik van elkaars assets (grond, opstallen), tijd (van ambtenaren en bewoners), geld (budget van gemeente, crowd funding en gegenereerde inkomsten), kennis (van ambtenaren en bewoners) en netwerk om betere outcomes voor de stad te realiseren. De gemeente geeft via dit plan invulling aan zijn klimaat-/duurzaamheidsbeleid. De coproductie levert voor de bewoners een groene, sociale en een duurzame plek om te ontmoeten, spelen en ondernemen. Uit bovenstaande beschrijving blijkt een actief, creatief en sociaal coproductieproces. De input voor de coproductie wordt vooral collectief geleverd en de resultaten collectief genoten (door de wijk en de rest van de stad). De coproductieactiviteiten resulteren in een collectief goed, namelijk een stadspark waar de hele gemeenschap gebruik van kan maken. Ook resulteert de coproductie in collectieve diensten (inspiratie en educatie). In deze coproductie is sprake van zowel co-beleidmaken, co-planning, co-priorisering, cofinanciering en co-ontwerp en van co-beheer. In de typologie van Linders (tabel 2.3) valt deze coproductie daarom in Co-Governance en Co-Levering. De stichting kreeg het recht om direct te participeren in het ontwerp en de ontwikkeling van het park, waarbij sprake was van een publieke-burgerlijke partnerschap. Ook werken hier de stichting, de gemeenschap en de overheid samen in de realisatie en het beheer van het park.</p>

Resultaten	Het park is deels heringericht en er zijn ruimtes verhuurd aan duurzame partijen. HK heeft een natuurspeeltuin gerealiseerd na succesvolle crowd funding. Er is een loket voor duurzaamheidsvragen van Haarlemmers gerealiseerd, bemand door vrijwilligers.
------------	---

### **Succes van de collectieve coproductie**

De mate van succes van deze coproductie liep uiteen van zeer succesvol tot niet succesvol. Ik spreek van een gedeeltelijk succesvolle coproductie, omdat aan een aantal indicatoren in meer of mindere mate is voldaan. In de realisatie van het park zijn al goede eerste stappen gezet. HK resulteerde in een grote toegevoegde waarden voor versterking van de stem van burgers, empowerment van de buurt en maatschappelijk activering.

*‘Je geeft burgers de ruimte om de stad weer terug te pakken en zelf hieraan invulling te geven. Dat is van grote waarde. En 150 vrijwilligers die er een rol in spelen!’* (Bestuurslid HK)

De gemeente had grote waardering voor de realisatie van het mooie park voor de stad en het centrum voor duurzaamheid.

*‘Het is voor mij heel mooi dat de buurt het initiatief heeft genomen om er een mooi park van te maken en ze hebben er allerlei bedrijvigheid naartoe gebracht.’* (wethouder Vastgoed)

De tijd die de stichting en bewoners in de ontwikkeling staken, resulteerde in een verbeterde efficiëntie van de gemeente. *‘Als we dat hadden moeten steken in professionele krachten, had het de gemeente meer geld gekost’*, vertelde de ambtenaar. Vanuit het oogpunt van bedrijfsvoering werd juist een verslechterde efficiëntie ervaren. *‘Ik zie hoeveel energie en tijd er van onze kant in gestoken is en dat vertaalt zich wel in kosten. Als we het zakelijk hadden aanbesteed, dan is het de vraag of wij niet hetzelfde hadden kunnen bereiken, maar dan veel zakelijker.’*, aldus de manager Bedrijfsvoering.

### **Uitnodigende organisatiestructuren en procedures**

Uit de interviews bleek een lagere mate van aanwezigheid van uitnodigende organisatiestructuren en procedures. Doordat HK met veel verschillende afdelingen, met verschillende belangen en posities en met veel (soms tegenstrijdige) regelgeving te maken kreeg, werd een matige openheid en transparantie en een matige duidelijkheid in beleid ervaren. Dat heeft de betrokkenen vaak ontmoedigd, gefrustreerd en vertraagd.

*‘En dan heb je gelijk met alle afdelingen van de gemeente te maken, facilitaire zaken, vastgoed, milieu met verschillende posities, belangen en soms tegenovergestelde beleidsregels.’* (bestuurslid HK)

Continuïteit van ambtenaren was voldoende. Procedures voor financiering en opdrachtgeverschap waren complex. Het bestuurslid HK lichte dit toe aan de hand van het voorbeeld van de verkoop van de opstal: *‘Dat geld is beschikbaar voor beheer en ontwikkeling van de Kweektuin. Al een jaar wordt er nu gesticeld hoe dat ergens terecht moet komen. Als je je burgers vertrouwd, gooi je dat toch in de stichting? Nee, daar moet een apart fonds voor komen en dan ben je een half jaar verder.’* De gemeente heeft dergelijke grote bedragen niet in zijn begroting om aan initiatieven te geven en moet het zorgvuldig regelen. Omdat het een lening betrof, had de gemeente ook te maken met regels over de draagkracht van HK. Met de verkoop van de opstal stelde de gemeente voldoende kapitaal ter beschikking.



Het politieke regime was voldoende stimulerend. De regelmatige overleggen met de wethouder toonde zijn commitment. De wijze waarop het initiatief door de gemeente is 'uitgelokt' geeft aan dat het beleid de coproductie voldoende stimuleerde.

De stichting liep regelmatig tegen beleid aan dat de coproductie ontmoedigde. De stichting wilde bijvoorbeeld de dienstwoning gebruiken voor een parkbeheerder, terwijl de gemeente beleid had om dat marktconform te verhuren. Het bleek oplosbaar, maar vertraagde de coproductie. De wil om oplossingen te vinden voor ontmoedigend/tegenstrijdig beleid was duidelijk aanwezig bij de gemeente en daardoor kwam HK toch van de grond.

### ***Geschikte communicatie-infrastructuur***

De communicatie-infrastructuur was erg omvangrijk. Er waren veel overlegstructuren, een website en inzet van sociale media. De gemeente ontwikkelde 'plein overheid' als gezamenlijke ruimte om documenten te delen. De communicatie-infrastructuur was geschikt en vergrootte de coproductie-ervaring. Dat bleek o.a. uit hoge bezoekersaantallen en het succes van de crowd-funding. De omvangrijke communicatie-infrastructuur leidde echter ook tot ruis, beeldvorming en irritatie.

Door de tweewekelijkse overleggen en door de overleggen met de wethouder, waren er veel mogelijkheden voor dialoog. Uit mijn observaties bleek dat de dialoog tussen gemeente en stichting gelijkwaardig was.

### **Accepterende en stimulerende houding van publieke officials en politici**

De houding van publieke officials en politici liep uiteen: bij wethouders en een deel van de raad was in hoge mate een accepterende en stimulerende houding aanwezig, maar bij een deel van de raad deze zeer laag. De wethouder Vastgoed gaf aan veel vertrouwen te hebben. Hij vertelde: *'Dit zijn allemaal hoog opgeleide mensen. Zij zijn experts met kennis en expertise.'* Het merendeel van de raad volgde HK kritisch, maar had een positieve houding t.a.v. de betrouwbaarheid van het resultaat. Een deel van de raad is echter negatief.

*'De grootste frictie is dan nog de Raad meekrijgen, want daar is een deel die vindt het een geitenwollensokken bananenrepubliek. En ga dan maar eens over dat frame heen stappen. En wantrouwen!'* (wethouder Vastgoed)

Deze houding koste veel tijd voor beantwoording van raadvragen en geven van toelichtingen in de raad en dat ging ten koste van de ontwikkeling van het park. Het demotiveerde het bestuur en de vrijwilligers van HK.

De wethouder Vastgoed toonde acceptatie van burgers als partners door met HK te overleggen om samen problemen op te lossen. De bereidheid van de raad om status en controle te delen met burgers was matig.

*'Het is voor onze gemeenteraad best moeilijk om een stukje verantwoording los te laten.'* (ambtenaar)

*'We merken continue dat daar een worsteling plaatsvindt. Wat is onze rol? Wat is de rol van de burger? Is het wel evenwichtig en representatief wat burgers voorstellen?'* (bestuurslid HK)

### **Risicomijding en conservatieve administratieve cultuur**

Risicomijding en conservatieve administratieve cultuur was in lage mate afwezig. Er was een voldoende gezond systeem van verspreid leiderschap en discretionaire bevoegdheid van de behandelende ambtenaren. Ambtenaren kregen wel te maken met afdelingen met een hoge mate

van standaardisatie in het omgaan met regelgeving. De behandelend ambtenaar gaf het voorbeeld van de afwijzing van vergunning voor een tijdelijke duurzame voorbeeldwoning op het terrein. Hij vertelde: *'Formeel hadden ze gelijk, maar ik dacht: 'kunnen we hier niet wat creatiever mee omgaan'. Teleurstelling bij de Stichting.'*

Macht delen met burgers en vertrouwen van ambtenaren in de non-professional burgers van HK bleek moeizaam. Aanvankelijk zou het park verkocht worden aan de stichting voor 1 euro, maar dat heeft de gemeente niet gedaan. De respondenten vonden dat conservatief, maar achteraf wellicht toch een goede keus, vanwege de grote complexiteit van de ontwikkeling. Het bestuurslid HK legde uit dat deze keus ook leidde tot complexiteit: *'Het maakt het onnodig complex, waardoor je een heleboel dingen moet regelen en een heleboel zaken via de gemeente moeten. Dat werkt vertragend en is stroperiger.'*

De behandelend ambtenaar merkte dat het voor collega's moeilijk was om deskundigheid te delen met deskundigheid die er is in de stad. Hij vertelde: *'Vanuit onze organisatie kwamen opmerkingen als: 'we moeten er nog iets van vinden' en 'past het wel in onze beleidsuitgangspunten'. Dat beïnvloedt continue het project. Het is elke keer een zoektocht.'*

Ook ontstond frustratie in de organisatie omdat HK veel hulp nodig had; dat waren de ambtenaren niet gewend.

De behandelend ambtenaar liep aan tegen angst van collega's om verantwoording af te moeten leggen als zaken fout gaan. De organisatie was voorzichtig en collega's beredeneerde vaak vanuit 'dat kan niet'. Dat vroeg veel energie, maar zijn grondhouding was oplossingsgericht.

Er was weinig sturing met performance targets en accountability structuren. De betrokken ambtenaren zijn geworven op kwaliteiten voor coproductie en hebben voldoende ontwikkelruimte ervaren.

*'Wij horen bij gebiedsmanagent en wij zijn heel erg van samenwerken met de stad; daar zijn mensen op geselecteerd.'* (ambtenaar gemeente)

### **Bewijs van waarde van coproductie**

Bewijs van waarde van de coproductie was in lage mate aanwezig. Er was geen overtuigende track record van dit soort samenwerkingen van deze omvang. Het was erg pionieren. Het bleek voor de stichting moeilijk om een overtuigende business case op te stellen, maar het is uiteindelijk wel gelukt.

*'.....bij grotere financiële belangen en vastgoed loop je er tegenaan dat een partij soms heel moeilijk een business case kan opstellen, zodat het hier intern heel moeilijk financieel kan worden afgetikt.'* (manager Bedrijfsvoering)

### **Vermogen van de publieke organisatie om in te spelen op burgereigenschappen en behoeftes van groepen in gemeenschappen**

Het vermogen om in te spelen op burgereigenschappen en behoeftes van de stichting en vrijwilligers van HK was overwegend in hoge mate aanwezig, maar de gemeente scoort op enkele aspecten matig. De gemeente gaf door de hele totstandkoming en aanpak sterk invulling aan de motivaties en self-efficacy van burgers. Stroperigheid en regelgeving demotiveerde in de latere fasen de stichting.

*‘Het maakt het gevoel van ‘het verschil kunnen maken’ wel klein. Op het moment dat je merkt dat je het verschil niet kunt maken door de stroperigheid en de regelgeving en de belangentegenstellingen, dan komt er een moment dat mensen afhaken.’ (bestuurslid HK)*

Als partners in deze gebiedsontwikkeling gaat de communicatie (vooral overleggen) zowel over wat voor de stichting/vrijwilligers belangrijk is als voor de gemeente. Communicatie naar bewoners wordt vooral door de stichting zelf gedaan.

De belasting op het bestuur en coördinatoren van HK werd als te hoog ervaren. De gemeente speelde in op de vraag om ondersteuning en pakte zelf veel werkzaamheden op.

*‘Op het moment dat wij aangeven dat het niet langer zo gaat en er echt iets moet gebeuren in de ondersteuning, wordt daar wel op geanticipeerd.’ (bestuurslid HK)*

De gemeente koos voor het ter beschikking stellen van een projectondersteuner, zodat meer geprofiteerd kon worden van de deskundigheid van de stichting. De ambtenaar vertelde: *‘Dit soort initiatieven kosten zo veel tijd, dat we dit gaan ondersteunen. Niet door het over te nemen, maar door capaciteit ter beschikking stellen.’* De gemeente hield ook voldoende rekening met de hoeveelheid discretionaire tijd van burgers. Training werd niet geboden. De informatie-uitwisseling is als voldoende ervaren.

## 4.5 Kleine maatregelen campagne Meerwijk

In deze paragraaf worden de resultaten beschreven van de documentanalyse, observaties en interviews met de behandelend ambtenaar en met de voorzitter van de GA. Er zit overlap in de resultaten van GA, omdat veel van de ervaringen van de voorzitter voor beide projecten hetzelfde was. Tabel 4.5 bevat een beschrijving van Kleine maatregelen campagne Meerwijk.

**Tabel 4.5: Beschrijving van Kleine maatregelen campagne Meerwijk**

	 <p><b>Kleine maatregelen campagne Meerwijk</b></p>
Doel	<p>De twee doelen zijn:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bottom-up bewoners mobiliseren en stimuleren tot nemen van kleinschalige maatregelen. Doel daarvan is meer bewustwording, waardoor zij mogelijk meer/grotere maatregelen gaan nemen. Verkleinen van de energiearmoede in Meerwijk.</li> <li>2. Leren hoe je mensen in de sociale huursector en particuliere huiseigenaren met een kleine beurs kan doordringen van de boodschap en kan aanzetten tot actie.</li> </ol> <p>(Van der Heijden, 2018).</p>
Organisatie	<p>KmcM was onderdeel van de Activatiecampagne verduurzaming Energie, en is uitgevoerd in 2016 en 2017. Het project bestond uit een campagne in Beverwijk en een campagne in Meerwijk in Haarlem. Mijn case betreft alleen de campagne in Meerwijk. KmcM is uitgevoerd door de wijkraad Meerwijk, de GA en de gemeente Haarlem. De wijkraad Meerwijk is een groep vrijwilligers die zich inzet voor de kwaliteit en leefbaarheid van de wijk. Dat doen ze in samenwerking met de gemeente, woningcorporaties, de wijkagent e.d. De wijkraad bestaat uit een Dagelijks bestuur (3 mensen) en Wijkraadsleden (7 mensen).</p>

	<p>De GA is beschreven in tabel 4.2. In het budget voor KmcM waren vrijwilligersvergoedingen opgenomen. Gemeente Haarlem, Gemeente Beverwijk, wijkraad Meerwijk en de GA hielden afstemmingsoverleggen. Andere participanten waren: woningbouwcorporaties, bewoners, bedrijven, Tochtstrippenbrigade, Dock en Stichting De Brug. (Wijkraad-meerwijk.nl, 2018; Van der Heijden, 2018; Haarlemduurzaam.nl, 2018)</p>
Omschrijving	<p>KmcM richtte zich op een nieuwe aanpak voor doelgroepen, wijken en initiatieven waar(bij) flinke sprongen te maken zijn bij de verduurzaming van het energiegebruik. De campagne richtte zich op het activeren van de sociale huursector en de particuliere huiseigenaren met een smalle beurs tot het nemen van kleine maatregelen voor het verduurzamen van hun woning. Het beoogde resultaat was 20 à 40 bewoners activeren. Bijzonder aan dit project was de peer-to-peermarketing; de boodschap om te verduurzamen laten komen van bewoners aan bewoners. Dat projecten gericht op gedragsverandering vaak een lange adem nodig hebben, was bekend. KmcM organiseerde activiteiten waarbij bewoners werden geïnformeerd over maatregelen om energie te besparen. Afstemmingsoverleg en procesbegeleiding was onderdeel van het project. (Gemeente Haarlem, 2016; Van der Heijden, 2018)</p>
Coproductie	<p>KmcM is een coproductie, omdat de gemeenten Haarlem en Beverwijk, de wijkraad, GA en de bewoners gebruik maken van elkaars bronnen (tijd, netwerk, kennis van de buurt, communicatiemiddelen, faciliteiten, geld) om voor/door de mensen in de wijk energiearmoede te bestrijden, om CO2 uitstoot te verlagen en om te leren hoe je mensen in de sociale huursector en particuliere huiseigenaren met een kleine beurs kan doordringen van de boodschap en kan aanzetten tot actie. De bijeenkomsten, infraroodsafari's, concept van peer-to-peer marketing en de Bespaarbox maakte het proces actief, creatief en sociaal. De input voor deze coproductie werd enerzijds door de vrijwilligers van de wijkraad en GA geleverd (collectief), maar ook door de bewoners die de kleine maatregelen implementeerden (privaat). De lagere energierekeningen werden vooral individueel genoten, maar opbrengsten, zoals CO2 verlaging, kennis over benaderen en activeren van gemeenschappen in deze wijk voor energietransitie en draagvlak voor een gasvrije wijk, werden collectief genoten. De coproductie activiteiten resulteerden in collectieve diensten, zoals communicatie, kennisopbouw, voorlichting, adviezen en aanbieden van de Bespaarbox. In deze collectieve coproductie werkten (deels betaalde) vrijwilligers en bewoners samen met professionals van de beiden gemeenten. In de typologie van Linders (tabel 2.3) past deze coproductie goed in het type co-levering, waarbij de wijkraad, GA, burgers en de gemeenten samen werken in de verlening van diensten om bewoners over te halen om kleine maatregelen te nemen. Deze coproductie heeft ook een element van co-evaluatie (gezamenlijke eindevaluatie van de effectiviteit). (Gemeente Haarlem, 2016; Van der Heijden, 2018)</p>
Resultaten	<p>De volgende resultaten zijn bereikt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeenschappelijke aanpak ontwikkeld;</li> <li>• Bewonersavond bij projectstart;</li> <li>• Enquête;</li> <li>• Cursus 'hoe lees ik mijn energierekening';</li> <li>• Twee presentaties over energiebesparende maatregelen en duurzaamheid;</li> <li>• Infraroodsafari;</li> <li>• Energieboxenproject i.s.m. Pré Wonen.</li> </ul> <p>Door bewonersavonden, enquêtes, aanwezigheid op een groot festival en persoonlijke contacten zijn meer dan duizend mensen bereikt, waarvan enkele honderden twee keer, en enkele tientallen drie of meer keren. Dit leidde binnen de duur van het project niet tot een significant ander aankoopgedrag. Er is geleerd dat de doelgroepen in Meerwijk moeilijk bereikbaar zijn, ook met een peer-to-peer benadering.</p>

### **Succes van de collectieve coproductie**

Kmcm was een gedeeltelijk succesvolle coproductie, omdat aan een aantal indicatoren in meer of mindere mate is voldaan. De potentiële waarden voor de gemeenschap werden groot gevonden (lagere energiekosten). Echter, omdat weinig mensen maatregelen namen, kwam het potentieel er niet uit.

*'De resultaten na 1,5 jaar vallen zo tegen... wel knetterhard werken!'* (ambtenaar)

De coproductie was toch gedeeltelijk succesvol, omdat veel geleerd is over het bereiken en activeren van deze moeilijke doelgroep t.a.v. energietransitie en duurzaamheid. Ook heeft de campagne geresulteerd in enkele nieuwe samenwerkingsrelaties, zoals de wijkraad.

*'Ik vind de lessen die we eruit ophalen zo ontzettend belangrijk voor later. Dat we straks niet deze fout in het groot maken. Meerwijk is voor ons het meest kansrijk om te beginnen met een warmtenet.'* (ambtenaar gemeente)

Kmcm leidde niet tot de gewenste aankopen van kleine maatregelen (Van der Heijden, 2018). Versterking van de stem van burgers kwam niet van de grond, maar via de voorlichtingen en communicatie kregen mensen toegang tot kennis over duurzaamheid. Ook resulteerde de campagne nauwelijks in maatschappelijk activering.

*'Verder zaten in de zaal weinig bewoners, maar vooral gemeente, politie, bewoner coöperaties, sociale organisaties, etc. Daaraan zie je dat bewoners hier passiever zijn dan in andere wijken en dat het allemaal door instanties wordt georganiseerd.'* (ambtenaar)

### **Uitnodigende organisatiestructuren en procedures**

Gemeente en GA ervoeren de mate van uitnodigende organisatiestructuren en procedures zeer verschillend. De interviewresultaten van de ambtenaar gaven aanleiding tot de score 'hoge mate van aanwezigheid', terwijl de interviewresultaten van de respondent van de GA aanleiding gaven tot de score 'lage mate van aanwezigheid'.

Beide respondenten hebben de organisatie en procedures als matig transparant ervaren. De ambtenaar ervoerde een zoektocht in het samenwerkingsverband met Beverwijk, terwijl de respondent van de GA de verdeling van budgetten tussen initiatieven en het proces rondom een projectvoorstel niet-transparant en complex vond.

Duidelijkheid in visies, beleid en strategieën werd heel wisselend ervaren. De gemeente gaf aan dat de strategie van de campagne, al lerend, is aangepast, maar dat dat het succes van de coproductie ten goede kwam. De respondent van de GA mistte een integraal beleid en vond het vooral onduidelijk dat er vanuit potjes werd beredeneerd. De continuïteit van de betrokken professionals was voldoende. De behandelend ambtenaar heeft het politieke regime en beleid stimulerend ervaren om een coproductie op te zetten in een sociaaleconomisch zwakke wijk zoals Meerwijk. Dat resulteerde tot inzet van extra energie op het ontwikkelen van een initiatief in deze moeilijke wijk. *'Op een gegeven moment moet je zeggen dat het niet werkt en dat het anders moet. Maar omdat er zoveel wens is, dat dit iets wordt, is dat punt er nog niet gekomen.'*, vertelde de ambtenaar.

Ontmoedigend beleid was afwezig. De aanwezigheid van een gebiedsverbinder van de gemeente, die het initiatief promoveerde bij de wijkraad, bevorderde het succes door acceptatie bij de wijkraad.

### ***Geschiede communicatie-infrastructuur***

De communicatie-infrastructuur tussen projectpartners bestond uit gestructureerde overleggen, in combinatie met contact via telefoon en e-mail. De mogelijkheden voor gedeeld leren en communicatie werden als voldoende ervaren.

Voor de campagne is een passende communicatie-infrastructuur ingezet met veel fysiek contact, zoals deur-aan-deur gaan, flyeren, voorlichting in de avonden en in het winkelcentrum van de wijk, passende cursussen en infrarood safari's. Ook de website en wijkkrant van de wijkraad is gebruikt. De communicatie-infrastructuur droeg bij aan de coproductie, maar resulteerde (nog) niet in een gedragsverandering bij de doelgroep.

### ***Accepterende en stimulerende houding van publieke officials en politici t.o.v. coproductie***

Respondenten ervoeren de houding van de politiek en het management in lage mate accepterend en stimulerend. De respondenten hadden het beeld dat de politiek wel positief aankeek tegen dit initiatief vanwege de focus op een doelgroep met een kleine portemonnee, dus kregen geen tegenwerking, maar echt commitment ervoeren ze ook niet. Politici en publieke officials stelde regelmatig kritische vragen over het resultaat van de coproductie, terwijl het moeilijk was om dat aan te tonen.

### ***Risicomijding en conservatieve administratieve cultuur***

De interviewresultaten liepen uiteen over deze indicator. De behandelend ambtenaar heeft geen risicomijding en conservatieve administratieve cultuur ervaren vanwege de kleine schaal van de coproductie en de bekendheid met dit type burgerinitiatief. Respondenten ervoeren geen angst om macht of status te verliezen. De projectleider en ambtenaar hadden meer invloed aan burgers willen geven, maar er zijn niet veel ambassadeurs opgestaan. Zij vertrouwde in de professionaliteit van de GA en de wijkraad.

*'De projectleider begeleidde vooral GA en de wijkraad in wat zij vanuit hun kennis over de wijk en hun doelgroep kansrijk achtte. Dat is een zekere mate van weggeven van invloed die je hebt.'* (ambtenaar)

Vertrouwen in burgers als professionals ervoerde de respondent van GA geheel niet.

De ambtenaar ervoerde geen angst om verantwoording af te leggen. Het proces, de relaties en innovatief organiseren werden belangrijker gevonden dan output. Ook ervoerde zij weinig sturing met targets. Dat bevorderde het succes van deze coproductie.

*'Het was bedoeld om een meer innovatieve aanpak te ontwikkelen. Met te SMART doelstellingen draai je zo'n project de nek om.'* (ambtenaar gemeente)

Zij voelde zich niet comfortabel om zelf in deze wijk te staan, maar loste dit op door mensen in de wijk te vinden om het verhaal te vertellen. Ontwikkeling door intervisie met collega's was voldoende aanwezig.

### ***Bewijs van waarde van coproductie***

Voor deze coproductie is een hoge mate van aanwezigheid van het bewijs van waarde van coproductie ervaren, omdat in andere wijken ook soortgelijke burgerinitiatieven succesvol waren.

### ***Het vermogen van de publieke organisatie om in te spelen op burgereigenschappen en behoeftes van groepen in gemeenschappen***

De gemeente kon onvoldoende inspelen op burgereigenschappen en behoeftes van de groepen in Meerwijk. De zoektocht in deze coproductie droeg wel bij aan verbetering van dit vermogen van de gemeente, maar in de looptijd van de campagne leidde dat nog niet tot een groter succes. Ook voldoende invulling geven aan motivatie en self-efficacy van de doelgroepen was een zoektocht.

*'We zijn heel erg aan het zoeken wat voor de bewoners uit Meerwijk belangrijk is, want we weten dat mensen vaak in energiearmoede zitten, dus dat ze hiermee flink kunnen besparen. Dat is de basis geweest van de boodschap....'* (ambtenaar gemeente)

De GA vond dat de gemeente onvoldoende inspeelde op wat voor GA belangrijk was. Ze ervaaarde onvoldoende self-efficacy, mogelijk vanwege de moeizame aansluiting bij de gemeenschap (observaties).

De communicatie was onvoldoende klant-georiënteerd om deze doelgroep te bewegen tot gedragsverandering. Het doen van op maat gesneden voorstellen aan de doelgroepen in de wijk was afwezig in de campagne. De gemeente had aan de GA wel een op maat voorstel gedaan voor hun medewerking in de campagne.

De gemeente hield voldoende rekening met de vaardigheden, kennis en competenties van de GA. De taken werden door GA uitvoerbaar ervaren. Daarbij bood de gemeente geen werkwijze of training om de vaardigheden, kennis en competenties van de GA te verbeteren. Wel bood het traject intervisie voor alle betrokkenen.

Ten aanzien van de vaardigheden, kennis en competenties van de gemeenschap was het voor de gemeente al snel duidelijk dat meer begeleiding nodig was om iets van de grond te krijgen in Meerwijk. *'Dat is lastig, want mijn rol is faciliteren en niet het doen'*, vertelde de ambtenaar van de gemeente.

De campagne versterkte met de diverse activiteiten het sociaal kapitaal in Meerwijk. Sociale netwerken groeiden. De koppeling van GA en de wijkraad bevorderde het succes van de coproductie door het bereiken van elkaars achterban.

De gemeente vulde de inrichting van processen voor het delen en uitwisselen van informatie matig in. De gemeente hield rekening met de tijd en resources van de mensen in de wijk door de inhuur van een projectleider en GA voor deze campagne. Dat was in deze gemeenschap nodig, omdat er geen vrijwilligers waren in de wijk.

*'Het feit dat we een projectleider en GA betalen voor hun inzet, is omdat je het niet uit de wijk gaat krijgen. Dus qua inzet houden we veel rekening met wat je van de wijk mag verwachten.'* (ambtenaar)

De GA ervaaarde dat onvoldoende rekening werd gehouden met hun hoeveelheid discretionaire tijd en eigen resources. Daardoor was de schaal die nodig was voor een succesvolle coproductie niet te bereiken.

*'We zijn bezig met de uitrol van taken van gemeente, waarvan zij vinden of verwachten dat wij die maar moeten oppakken. Daar ontstaat toch een zeker spanning tussen. Als voorbeeld: je kunt budget beschikbaar stellen voor drukwerken en verwachten dat jij met de paasdagen en weekenden de foldertjes in de bus gaat doen.'* (voorzitter GA)

## 4.6 Case-overstijgende onderzoeksresultaten

In deze paragraaf vat ik de onderzoeksresultaten van de cases samen in tabellen en beschrijf ik case-overstijgende onderzoeksresultaten uit documenten, observaties en interviews met de wethouders, afdelingshoofd Milieu, programmamanager Overheidsparticipatie, manager Bedrijfsvoering, manager communicatie en medewerker burgerinitiatieven van de afdeling Duurzaamheid.

### ***Uitnodigende organisatiestructuren en procedures***

Organisatiestructuren en procedures van de gemeente waren in een aantal cases in lage mate en in een aantal in hoge mate uitnodigend (zie tabel 4.6).

**Tabel 4.6: Samenvatting ‘uitnodigende organisatiestructuren en procedures’**

	Kennemer Energie (gedeeltelijk succesvol)	Groene Ambassade (gedeeltelijk succesvol)	DE Ramplaan/ SpaarGas (zeer succesvol)	Haarlemmer Kweektuin (gedeeltelijk succesvol)	Kleine-maatregelen-campagne Meerwijk (gedeeltelijk succesvol)
De mate van aanwezigheid van uitnodigende organisatiestructuren en procedures:					
1 Open en transparante organisatie en procedures	Voldoende	Matig	Voldoende	Matig	Matig
2 Duidelijke visies, beleid en strategieën	Matig	Matig	Voldoende	Matig	Voldoende/niet
3 Continuïteit in betrokken professionals	Voldoende	Onvoldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende
4 Eenvoudige bureaucratische procedures t.a.v. financiering en opdrachtgeverschap	Matig	Matig	Voldoende	Niet	Voldoende/niet
5 Voldoende startkapitaal, budget of andere resources	Niet	Niet	Wel	Wel	Wel
6 Stimulerend politiek regime en een stimulerende beleid/wetgeving dat coproductie voor de relevante sector ondersteunt/stimuleert	Voldoende	Matig	Voldoende	Voldoende	Voldoende
7 Afwezigheid van beleid dat coproductie voor de relevante sector ontmoedigt	Niet	Niet	(bijna) wel	Niet	Wel
8 Aanwezigheid van entrepreneurs bij de gemeente die coproductie-initiatieven promoten	Niet	Niet	Niet	Niet	Wel
<b>Eindscore</b>	<b>Lage mate</b>	<b>Lage mate</b>	<b>Hoge mate</b>	<b>Lage mate</b>	<b>Uiteenlopend van lage mate tot hoge mate</b>
Belangrijkste plus en min punten	+ Stimulerend politiek regime (Samen doen) - Complexe aanbestedingsprocedure, matige visie, urgentie en realiteitszin, onvoldoende budget, ingewikkelde postcoderoosregeling, rapportagedruk.	+ - - Verschillen tussen initiatieven niet-transparant, complex om financiering te krijgen, onvoldoende kapitaal, politieke regime matig stimulerend, integraal beleid ontbrak, instapniveau en onduidelijkheid van Duurzaamheidslening belemmerend.	+ Heel open en transparant, ambitie van de gemeente geeft duidelijk kader, waarbinnen veel invulling mogelijk is, constant projectteam, voldoende budget, verkrijgen van financiering was relatief eenvoudig. Wethouder steunt en jaagt aan. Bovendien zorgt ze voor draagvlak van bovenaf die later voor besluitvorming heel belangrijk gaat zijn. - Geen	+ Gemeente vindt altijd modus om zaken mogelijk te maken - Veel verschillende afdelingen, belangen, posities en (soms tegengestelde) regels.	+ Doelstelling duidelijk, geen ontmoedigend beleid door kleine schaal, politiek stimuleerde coproducties in sociaal economisch zwakkere wijken. Gebiedsverbinder. - Ongelijke waardering, integraal beleid mist (te veel uit potjes redeneren, vervelende bureaucratische procedures voor verkrijgen van budget en opdracht.

Om transparanter te worden is de gemeente de o.a. procedure Bestuur op maat gestart, vertelden diverse respondenten.



'Binnengekomen initiatieven worden één keer per week besproken. De dinsdag daarop zit het bij de wethouders, zodat het bestuur kan zeggen 'dit vinden we zo leuk; ga met het frame 'leuk' naar de regels kijken.' (wethouder Duurzaamheid)

Beleid voor coproductie was onduidelijk. 'Als je een professionele/commerciële partij bent, dan hebben we de coproductie al redelijk vormgegeven, maar als jij een maatschappelijk of burgerinitiatief hebt, dan is het nog heel ingewikkeld. Dan is het beleid heel onduidelijk.', vertelde de Programmamanager Overheidsparticipatie.

De bureaucratische procedures t.a.v. financiering en opdrachtgeverschap zijn voor kleine initiatieven voldoende eenvoudig, maar voor grotere veel ingewikkelder. Voor de kleinere initiatieven was elk jaar voldoende budget in relatie tot het aantal aanvragen.

'De grotere dingen, zoals Kennemer Energie en Kweektuinen zijn veel ingewikkelder, omdat het over veel grotere bedragen en belangen gaat.' (manager Bedrijfsvoering)

Beleid dat coproductie ontmoedigt, is niet afwezig, maar respondenten gaven aan dat de gemeente meestal wel een modus vond om het mogelijk te maken. Een respondent gaf aan dat soms het beleid niet ontmoedigend was, maar de wijze van interpreteren door ambtenaren. Entrepreneurs van de gemeente speelde in de meeste cases geen (belangrijk) rol.

### Geschikte communicatie-infrastructuur

De communicatie-infrastructuur van de coproducties was in alle cases in hoge mate geschikt voor het type coproductie (zie tabel 4.7).

Tabel 4.7: Samenvatting 'geschikte communicatie-infrastructuur'

	Kennemer Energie (gedeeltelijk succesvol)	Groene Ambassade (gedeeltelijk succesvol)	DE Ramplaan/ SpaarGas (zeer succesvol)	Haarlemmer Kweektuin (gedeeltelijk succesvol)	Kleine-maatregelen-campagne Meerwijk (gedeeltelijk succesvol)
De mate van aanwezigheid van een geschikte communicatie-infrastructuur:					
1 De inzet van communicatie-infrastructuur/ IT die passend is voor het betreffende type coproductie.	Voldoende	Voldoende	Groot	Voldoende	Voldoende
2 Creatie van een vergrootte ervaringsomgeving en een ervaringsnetwerk met veel interactiemogelijkheden door communicatie-infrastructuur/IT.	Goed/Voldoende	Sterk/veel	Sterk/veel	Goed/voldoende	Goed/voldoende
3 Mogelijkheden voor dialoog in de vorm van gedeeld leren en communicatie tussen twee gelijkwaardige probleemoplossers gefaciliteerd door de inzet van communicatie-infrastructuur/IT.	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende
<b>Eindscore</b>	<b>Hoge mate</b>	<b>Hoge mate</b>	<b>Hoge mate</b>	<b>Hoge mate</b>	<b>Hoge mate</b>
Belangrijkste plus en min punten	+ Veel persoonlijk contact tussen gemeente en KE, gelijkwaardige dialoog, KE heeft zelf sterke communicatie-infra voor hun doelgroep. - Dropbox onprettig werken.	+ Gezamenlijke communicatie, ervaringsrijke activiteiten sprak doelgroep aan, gedeeld leren door dialoog tussen gemeente en GA. - Weinig dialoog met gemeente, eilandjesgevoel, website/database.	+ Inzet van Google-Drive voor samenwerking paste goed bij dit type coproductie, via organogram veel dialoog, korte/directe communicatielijnen, communicatie lag bij stichting en dat paste goed bij dit type coproductie. - Geen	+ Veel communicatie door stichting zelf, veel mogelijkheden voor gelijkwaardige dialoog (ook direct met wethouder). - Complexe communicatiestructuren.	+ Schriftelijke/fysieke communicatiestructuur paste goed, tussen GA, wijkraad en gemeentes voldoende gelijkwaardige en oplossingsgerichte dialoog. - Beperkte dialoog tussen gemeente en gemeenschap

De gemeente bood een communicatie-infrastructuur gericht op het bevorderen van samenwerking met bewoners. De website van Haarlem bood daarbij informatie over het Initiatiefbudget, de Duurzaamheidslening, subsidies en andere ondersteuning voor bewonersinitiatieven en bood een

platform om initiatieven te verbinden (Haarlem.nl, 2018a; haarlem.nl, 2018b; Haarlemlink.nl, 2018). Ook via de campagnes ‘Groene Mug’ en ‘Haarlem wordt steeds gasvrij’ en met het Initiatieven Café werden bewoners geprikkeld om duurzame initiatieven met de gemeente te ontwikkelen (haarlem.nl, 2018c).

In gesprek gaan is de grondhouding van de gemeente. Dat zie je terug in de cases. Er is veel aandacht voor directe communicatie, bieden van ervaringen en gelijkwaardige dialoog.

### **Accepterende en stimulerende houding van publieke officials en politici t.o.v. coproductie**

De houding van politiek en management was verdeeld t.a.v. het resultaat van coproductie met burgers, partnerschap en invloed delen (zie tabel 4.8).

**Tabel 4.8: Samenvatting ‘accepterende en stimulerende houding van publieke officials en politici t.o.v. coproductie’**

	Kennemer Energie (gedeeltelijk succesvol)	Groene Ambassade (gedeeltelijk succesvol)	DE Ramplaan/ SpaarGas (zeer succesvol)	Haarlemmer Kweektuin (gedeeltelijk succesvol)	Klein- maatregelen- campagne Meerwijk (gedeeltelijk succesvol)
Mate van aanwezigheid van een accepterende en stimulerende houding van publieke officials en politici t.o.v. coproductie:					
1 Positieve houding t.a.v. (de betrouwbaarheid van) het resultaat van coproductie met burgers.	Positief/negatief	Neutraal	Zeer positief	Wisselend positief/negatief	Positief
2 Acceptatie van het legitieme recht van burgers als partners.	Voldoende	Matig	Hoog	Voldoende	Matig
3 Bereidheid van publieke officials en politici om status en controle te delen met burgers.	Matig	Matig	Voldoende	Matig	n.v.t.
<b>Eindscore</b>	<b>Wisselend lage/hoge mate</b>	<b>Lage mate</b>	<b>Hoge mate</b>	<b>Wisselend lage/hoge mate</b>	<b>Lage mate</b>
Belangrijkste plus en min punten	+ Accepterende en stimulerende wethouder, hoofdafdelingsmanager en programmamanager. Afdelingshoofd accepteert burgers als partner, maar kritische houding. - Wantrouwende/negatieve manager Inkoop.	+ Wethouder tekende Intentieovereenkomst - Acceptatie stroef, touwtjes in handen willen houden, issue nauwelijks op de politieke agenda.	+ Positieve houding t.a.v. nieuwe projecten van Ramplaan, vertrouwen in het resultaat en hoge acceptatie van deze burgers als partners in dit project, gedeelde invloed in stuurgroep. - -	+ Coalitieakkoord Samen doen, directe overleggen met wethouder, - Bestuur/ wethouders acceptierend, maar deel van de raad vindt het een geitenwollensokken bananenrepubliek, moeilijk voor raad om verantwoording los te laten.	+ Positieve houding - Weinig commitment

*‘Dat is verdeeld. Er zijn politici die het heel erg aanmoedigen en die het niet zo zien zitten, maar dat kan ook situationeel bepaald zijn.’* (programmamanager Overheidsparticipatie)

*‘Er is kennis en expertise zat, dus als zij dat bundelen, dan wees blij!’* (wethouder Duurzaamheid)

*‘Zo verdeeld politiek kan zijn over duurzaamheid, zo verenigd waren ze als het over bewonersinitiatieven ging.’* (programmamanager Duurzaamheid)

Uit het Coalitieprogramma Samen doen (Gemeente Haarlem, 2014) blijkt een accepterende en stimulerende houding t.o.v. coproductie. De politiek spreekt zich hierin uit dat zij problemen samen met burgers willen oplossen. Uit het programma blijkt de intentie om de invloed van Haarlemmers te vergoten. Er staat bijvoorbeeld: *‘Dit betekent voor de gemeente soms ook dat zij in vertrouwen bepaalde zaken overlaat aan haar inwoners en zich beperkt tot een kleinere rol dan voorheen.’* Eén van de stimulerende politieke besluiten was het structureel vrijmaken van een jaarlijks budget om bewonersinitiatieven te ontplooiën.

## Risicomijding en conservatieve administratieve cultuur

De mate van risicomijding en conservatieve administratieve cultuur wisselde sterk per case (zie tabel 4.9).

**Tabel 4.9: Samenvatting 'risicomijding en conservatieve administratieve cultuur'**

	Kennemer Energie (gedeeltelijk succesvol)	Groene Ambassade (gedeeltelijk succesvol)	DE Ramplaan/ SpaarGas (zeer succesvol)	Haarlemmer Kweektuin (gedeeltelijk succesvol)	Kleine-maatregelen-campagne Meerwijk (gedeeltelijk succesvol)
Mate van afwezigheid van een risicomijding en conservatieve administratieve cultuur:					
1 Gezond systeem van verspreid leiderschap.	Erg decentraal/weinig standaardisatie	Erg centraal	Erg decentraal/weinig standaardisatie	Gemiddeld centraal/gestandaardiseerd	Gemiddeld centraal/gestandaardiseerd
2 Voldoende discretionaire bevoegdheid van professionals.	Voldoende	Deels voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende
3 Geen angst bij professionals om status of macht te verliezen aan burgers. Vertrouwen van medewerkers in non-professional burgers.	Matig vertrouwen	Matig/geen vertrouwen	Veel vertrouwen	Matig vertrouwen	Voldoende vertrouwen
4 Geen angst om verantwoording af te moeten leggen als resultaten tegenvallen of zaken fout gaan.	Matig angst	Matig angst	Geen angst	Matig angst	Geen angst
5 Geen angst om in emotionele nabijheid te werken van bepaalde gemeenschappen of individuen.	Weinig angst	Geen angst	Geen angst	Geen angst	Matig angst
6 Weinig sturing met performance targets en accountability structuren.	Veel sturing	Matig sturing	Weinig sturing	Weinig sturing	Weinig sturing
7 Training, werving, ontwikkeling en beoordeling van professionals op kwaliteiten voor coproductie.	Veel	-	Matig	Voldoende	Voldoende
8 Professionals ervaren voldoende ruimte om zich te ontwikkelen.	Voldoende	-	Voldoende	Voldoende	Voldoende
9 Voldoende mogelijkheden hebben om gebruik te kunnen maken van een breed pallet aan methoden om met burgers samen te werken.	Voldoende	-	Voldoende	Voldoende	Voldoende
<b>Eindscore</b>	<b>Lage mate aanwezig</b>	<b>Hoge mate aanwezig</b>	<b>Zeer lage mate aanwezig</b>	<b>Lage mate aanwezig</b>	<b>Afwezig</b>
Belangrijkste plus en min punten	+ Verspreid leiderschap, discretionaire bevoegdheid, SKE wordt als professionals gezien, ontwikkeling van medewerkers voor coproductie, ontwikkelruimte, veel methoden voor coproductie. - Verantwoordingsangst, sterke sturing op performance targets, terughoudendheid in macht geven aan SKE.	+ Sociaal bewogen, aanwezig in de gemeenschap. - Centrale besluitlijnen, moeilijk loslaten, sturing op harde doelen voelde ongelijk.	+ Project decentraal georganiseerd, discretionaire bevoegdheid om te experimenteren, veel vertrouwen in non-professional burger en geen verantwoordings-cultuur. - Geen	+ Discretionaire bevoegdheid, ontwikkelruimte en ontwikkeling en werving voor coproductie. - Standaardisatie in het omgaan met regelgeving, conservatief in zaken aan burgers overlaten	+ Geworven op kwaliteiten voor coproductie, interview, conservatieve cultuur niet merkbaar, geen harde targets. GA en wijkraad kregen voldoende discretionaire ruimte. - -

Leiderschap kwam de laatste jaren steeds lager in de organisatie te liggen. Er was sprake van een grote standaardisatie; vooral in de toepassing van regels. Het 'kraken en schuren' werd niet alleen als belemmerend voor het succes van coproductie ervaren, want het hielp ook bij het maken van afwegingen.

*'We merken dat snel in regels wordt teruggevallen. Ik zie ook wel cultuurverandering, maar Haarlem is er nog wel traditioneel in.'* (wethouder Duurzaamheid)

Alle respondenten gaven aan dat ambtenaren voldoende discretionaire bevoegdheid hebben, waardoor ambtenaren goed kunnen schakelen.

Angst om verantwoording af te moeten leggen als resultaten tegenvallen of zaken fout gaan, was soms wel aanwezig. Dat belemmert coproductie niet direct, want de gemeente had voldoende ambtenaren die hun nek uitstaken. Ook vonden mensen van het team Duurzaamheid het leuk om in emotionele nabijheid te werken van gemeenschappen en daar worden ze ook op geselecteerd.

*'Er is geen afrekencultuur meer, omdat we weten dat het niet meer over individuele projecten gaat, maar meer een beweging.'* (programmamanager Duurzaamheid)

*'De ambtenaren die daar nu zitten, zijn echt ambtenaren die hun nek uitsteken.'* (programmamanager Overheidsparticipatie)

Respondenten ervoeren bij de meeste cases maar beperkt sturing met performance targets en accountability-structuren. De programmamanager Duurzaamheid legde uit: *'Sturen met performance targets is soft. Die targets moeten we vooral in processen zien en heel weinig in concrete projectresultaten. Dat past nu heel goed in de organisatie, omdat we nu echt resultaten laten zien, maar de bewoners kunnen er niet op afgerekend worden.'*

Bij team Duurzaamheid, maar ook elders in de organisatie is voldoende training, werving, ontwikkeling en beoordeling van professionals op kwaliteiten voor coproductie. Een programmamanager Overheidsparticipatie is ingesteld. Om coproductie te bevorderen en te faciliteren, is een overheidsparticipatieprogramma uitgewerkt (zie figuur 4.2). Ook in het team Duurzaamheid werden mensen aangenomen op competenties voor coproductie en dat droeg bij aan het succes van coproducties. Mensen ervoeren voldoende ontwikkelingsruimte.

*'Iedereen die we aan hebben genomen, hebben we beoordeeld op het vermogen om binnen en buiten de gemeente wervend op te treden. Ik denk dat de cultuur binnen het team veranderd is en dat daardoor mensen succesvoller in projecten kunnen optreden met buitenstaanders.'* (Afdelingshoofd Milieu)

'De Energieke Stad' (Gemeente Haarlem, 2015), een aanpak die met behulp van begeleiding en ondersteuning coproductie met bewoners helpt te organiseren, bood voldoende coaching- en communicatiestijlen.

# PROGRAMMA OVERHEIDSPARTICIPATIE

## VERSTERKEN NETWERK IN DE STAD

- Opleveren online Initiatievenplatform
- Twee keer per jaar initiatievencafé
- Onderzoek naar haalbaarheid online platform  
Maatschappelijk Vastgoed
- Cursusaanbod voor initiatieven
- Toolkit bij initiatieven

## BESTUURLIJKE AMBITIES

- Ophalen ambities Sociaal Domein
- Ophalen ambities Fysiek Domein
- Vervolgexperiment(en) Participatie door Loting
- Vormgeven participatie met de stad én door de stad
- Regelmatige pinpoint participatie, inspraak en overheidsparticipatie voor de raad

## DE NETWERK- AMBTENAAR

- Instrumentarium netwerkamtenaar ontwikkelen
- Deelname leernetwerk Pakhuis De Zwijger
- Deelname Democratic Challenge VNG
- Ontwikkeltraject Maak de Buurt

## PROGRAMMA OVERHEIDSPARTICIPATIE



Het coalitieprogramma **Samen Doen** vraagt om een nieuwe rol van de gemeente. Een rol waarin **deelnemen** aan maatschappelijke netwerken en **faciliteren** van initiatieven kerncompetenties zijn. Het **programma Overheidsparticipatie** ondersteunt de invulling van en overgang naar die nieuwe rol. In het programma wordt hard gewerkt aan activiteiten waarin **ontmoeten, leren, delen en doen** sleutelbegrippen zijn.

Om zo te kunnen werken aan de opbouw van échte en effectieve netwerken, om inspiratie op te doen bij koplopers en verbinders, om kennis te delen en te verspreiden en om te experimenteren met nieuwe vormen van democratische processen.

STROOMSCHEMA **2017/2020**

*Deze infographic toont onze staalkaart aan activiteiten en is voortdurend 'under construction'.*

**Figuur 4.2: Praatplaat programma Overheidsparticipatie (Gemeente Haarlem, 2018)**

## Bewijs van waarde van coproductie

Bewijs van waarde van coproductie was in drie cases in hoge mate aanwezig (zie tabel 4.10).

**Tabel 4.10: Samenvatting ‘bewijs van waarde van coproductie’**

	Kennemer Energie (gedeeltelijk succesvol)	Groene Ambassade (gedeeltelijk succesvol)	DE Ramplaan/ SpaarGas (zeer succesvol)	Haarlemmer Kweektuin (gedeeltelijk succesvol)	Kleine- maatregelen- campagne Meerwijk (gedeeltelijk succesvol)
Mate van aanwezigheid van bewijs van waarde van coproductie:					
1 Beschikking over een overtuigende track record van succesvolle coproductie activiteiten	Voldoende	Niet	Voldoende	Niet	Groot
2 Beschikking over overtuigende business cases van coproductie initiatieven	Groot	n.v.t.	Voldoende	Voldoende	n.v.t.
<b>Eindscore</b>	<b>Hoge mate</b>	<b>Afwezig</b>	<b>Hoge mate</b>	<b>Lage mate</b>	<b>Hoge mate</b>
Belangrijkste plus en min punten	+ initiatiefnemers hadden processen al eens doorlopen, goede maatschappelijke business case. - Geen	+ Doorzetting. - Geen voorbeelden beschikbaar.	+ Business case werd samen gemaakt, DE Ramplaan had een goede track record door zonnestroomdak. - Voorbeelden van kleinere initiatieven, maar niet op deze schaal.	+ Sluitende business case. - Erg pionieren, moeilijk om overtuigende business case op te stellen.	+ Bewijs van waarde van duurzame initiatieven in andere wijken - Geen

Er waren weinig echte resultaten beschikbaar van eigen projecten of van andere gemeentes; pionieren werd vaak genoemd. Er werd gekeken hoe andere gemeente soortgelijke trajecten hebben opgezet, maar met minder aandacht voor het resultaat, omdat projecten pas net begonnen. Eerdere succesvolle coproductie-ervaringen met specifieke bewoners werden ook als overtuigende track record gezien. Business cases werden erg belangrijk gevonden, maar waren regelmatig van onvoldoende kwaliteit. Toch werd dat niet als beperkend voor het succes van coproducties ervaren. De manager Bedrijfsvoering vertelde: *‘Een onvoldoende business case gaat terug. Er is dan al wel ambtelijk en bestuurlijk veel steun voor en dan kijkt bedrijfsvoering wel heel erg mee hoe je het dan wel voor elkaar kan krijgen.’*

## Het vermogen van de publieke organisatie om in te spelen op burgereigenschappen en behoeftes van groepen in gemeenschappen

De gemeente had bij 3 van de 5 cases in lage mate en in 2 van de 5 cases in hoge mate het vermogen om in te spelen op burgereigenschappen en behoeftes van groepen in gemeenschappen (zie tabel 4.11).

Team Duurzaamheid was bewust bezig met motivaties en gevoel van self-efficacy van hun doelgroep(en) bij coproducties. Mede aan de hand van de Leefstijlkaart van Haarlem (SAMR 2016), met sociaal-psychologische typen, werd nagedacht over passende benaderingen om mensen te motiveren in coproducties. Managers en wethouder ervoeren dat in de werkwijze van team Duurzaamheid in het algemeen in hoge mate rekening werd gehouden met en geprofiteerd van de vaardigheden, kennis en competenties van de doelgroep(en). In de cases werd dat overigens niet altijd zo ervaren.

*‘Bijvoorbeeld Ramplaankwartier is allemaal hoog opgeleid en met het milieu begaan en die moet je heel anders benaderen dan mensen in Schalkwijk.’* (afdelingshoofd Milieu)

*‘Voorlopers, zoals DE Ramplaan, die weten zelf veel, hebben veel expertise, zoeken zelf naar iemand van TU Delft in de wijk en vragen aan de gemeente alleen te faciliteren. Terwijl de Groene Ambassade een veel moeilijker doelgroep is. En hoe ga je dan als gemeente je rol op je nemen? Die basis zit bij*



de afdeling Duurzaamheid gewoon in de genen. Ze weten dat ze de ene aan de hand moeten nemen (regelen en ontzorgen) en bij de ander moet je het aan de mensen zelf overlaten.’ (wethouder Duurzaamheid)

**Tabel 4.11: Samenvatting ‘vermogen van de publieke organisatie om in te spelen op burgereigenschappen en behoeftes van groepen in gemeenschappen’**

	Kennemer Energie gedeeltelijk succesvol	Groene Ambassade (gedeeltelijk succesvol)	DE Ramplaan/ SpaarGas (zeer succesvol)	Haarlemmer Kweektuin (gedeeltelijk succesvol)	Kleine-maatregelen-campagne Meerwijk (gedeeltelijk succesvol)
De mate van aanwezigheid van het vermogen van de publieke organisatie om in te spelen op burgereigenschappen en behoeftes van groepen in gemeenschappen:					
1 Invulling geven aan de motivaties en gevoel van self-efficacy van de doelgroep(en) in coproductie activiteiten.	Sterk	Matig	Sterk/voldoende	Sterk/voldoende	Matig
2 Aanwezigheid van relationele en klant-georiënteerde communicatie.	Hoog	Matig	Voldoende	Matig	Matig
3 Toepassing van gerichte marketing van coproductie.	Hoog	Hoog	Voldoende	Voldoende	Niet
4 Een werkwijze waarbij rekening wordt gehouden met en wordt geprofiteerd van de vaardigheden, kennis, competenties, etc van de doelgroep(en).	Hoog	Voldoende	Hoog	Hoog	Voldoende
5 Een werkwijze waarbij de publieke organisatie de vaardigheden, kennis, competenties, etc van de doelgroep(en) waar nodig verbetert. Inzet van training van burgers in het proces van de collectieve coproductie.	Voldoende	Matig/slecht	Voldoende	Voldoende	Slecht
6 Inzet van processen voor het versterken van sociaal kapitaal waar nodig in gemeenschappen.	Geen data over	Voldoende	Weinig	Voldoende	Voldoende
7 Inrichting van processen voor het delen en uitwisselen van informatie gecombineerd met het faciliteren van initiatieven en het maken van keuzes.	Voldoende	Matig	Goed	Voldoende	Matig
8 Een werkwijze waarbij rekening gehouden wordt met de hoeveelheid discretionaire tijd en eigen resources.	Onvoldoende	Onvoldoende	Voldoende	Voldoende	Onvoldoende
<b>Eindscore</b>	<b>Hoge mate</b>	<b>Lage mate</b>	<b>Hoge mate</b>	<b>Hoge mate</b>	<b>Lage mate</b>
Belangrijkste plus en min punten	+Luistert goed naar de stad, proactieve benadering van SKE en voor hen waardevol netwerk, bieden training en nemen initiatieven om SKE te versterken, toepassing van maatwerk, richt via KE processen in voor het delen van informatie, ontlast via KE initiatiefnemers. - Onvoldoende rekening met discretionaire tijd van burgers.	+ Gedifferentieerde aanpak, aansluiten bij behoeftes, gerichte marketing van maatregelen, cursussen. - Onvoldoende verschil kunnen maken, gevoel dat niet naar ze geluisterd werd, Duurzaamheidslening past niet bij doelgroep, werk uitvoerbaar, maar vaak te veel voor de vrijwilligers, onvoldoende budget.	+ Goed ingespeeld op opleidingsniveau, netwerk en organiserend vermogen van deze groep burgers, vooral faciliterend, door organogram goed proces, vergoeding aan vrijwilligers in kernteam. - Stuurgroep en kernteam altijd in kantooruren -	+ Door participatie goed ingespeeld op motivatie en self-efficacy, werkwijze om stichting te ontlasten, samenwerking gericht op vergroten professionaliteit stichting. - Stroperig proces, waardoor stichting bestuur onvoldoende verschil kan maken, trage informatie-uitwisseling.	+ Organisatie van activiteiten die netwerken bevorderen, betaalde inzet van GA paste bij deze wijk. - GA kon onvoldoende verschil maken, weinig klant-georiënteerde communicatie, onvoldoende uitwisseling van informatie, onvoldoende rekening gehouden met discretionaire tijd van GA.

Team Duurzaamheid hanteerde een werkwijze die de vaardigheden, kennis en competenties van de doelgroep(en) waar nodig verbeterde, alhoewel dat niet in alle cases zo ervaren werd. Daarvoor werden gesprekken, coaching en trainingen gebruikt. Ook via het programma Overheidsparticipatie werden trainingen aangeboden.

*'Bij initiatieven uit de wijk kijken we naar iemands vermogen om draagvlak te creëren en de competenties op technisch en sociaal vlak. Als iemand dat niet bezit, dan kunnen we kijken of we daarin kunnen coachen. Of mensen uit de buurt erbij zoeken die aanvullende competenties bezitten. Ik zit bij mensen aan de keukentafel over hoe je een initiatief organiseert.'* (ambtenaar team Duurzaamheid)

De gemeente bood een Extranet, een online platform voor initiatieven, Initiatieven Cafés, een Toolkit Initiatieven en veel bijeenkomsten voor het uitwisselen van informatie. Deze faciliteren de initiatieven en helpen bij het maken van keuzes.

Er werd regelmatig onvoldoende rekening gehouden met de hoeveelheid discretionaire tijd en eigen resources van bewoners, maar de gemeente bood ook (financiële) ondersteuning om burgers die veel inzet plegen in een coproductie te ontlasten/steunen.



## 5 Analyse

Hoofdstuk 4 beschreef de mate waarin de condities/factoren uit de literatuur in de praktijk in Haarlem aanwezig waren en of deze aanwezigheid het succes van coproductie bevorderde/belemmerde. Dit hoofdstuk vergelijkt deze empirische bevindingen met de theoretische verwachtingen. Paragraaf 5.1 beschrijft mijn meta-analyse van het succes van de vijf sub-cases. Paragraaf 5.2 gaat in op de meta-analyse van de factoren/condities en vergelijkt deze resultaten met de theoretische verwachtingen.

### 5.1 Succes van de collectieve coproducties in de praktijk

Collectieve coproductie ten behoeve van het klimaatbeleid in de praktijk van de onderzochte cases was (zeer) succesvol, waarbij DE Ramplaan/Spaargas het meest succesvol was en Kleine maatregelen campagne Meerwijk het minst succesvol (tabel 5.1).

Alle cases leverden toegevoegde waarde voor gebruikers, gemeenschappen of vrijwilligers op. Ook effectiviteit in doelbereiking, toegevoegde sociale waarden, waarden voor milieu/omgeving en politieke waarden en kennistoename werden vaak genoemd als resultaten die de coproducties succesvol maakten. Over verbeteren van efficiëntie waren de meningen verdeeld; coproducties resulteerden in veel inzet van burgers, maar het kostte de gemeente ook veel tijd/geld. Versterking van de stem van burgers werd vooral ervaren in de cases waarin burgers zich organiseerden om samen koers te bepalen en te besluiten, bijvoorbeeld bij 'co-governance'. Bij de cases waarbij de nadruk lag op co-levering, meestal van kennis, werd empowerment van de gemeenschappen hoger gewaardeerd.

Respondenten bleken in de praktijk iets verschillende percepties te hebben over de definitie van 'succesvolle coproductie'. De normatieve definitie van succesvolle coproductie (2.2) is tot stand gekomen uit de literatuur en door een gesprek met een beperkt aantal mensen van de gemeente en was daarmee geen gedeeld beeld van alle respondenten. De respondenten van de gemeente benoemde iets andere successen dan burgers. Lijnmanagers keken meer naar objectieve successen en die waren niet altijd duidelijk, ook als andere respondenten wel een perceptie van succes hadden. Verbeteren van de efficiëntie, potentieel voor toekomstige coproductierelaties, maatschappelijke activering en bereiken van (meer) vertrouwen vonden respondenten in de praktijk minder belangrijk dan ik had verwacht op basis van de theorie. De resultaten van deze aspecten waren daardoor slechts beperkt bepalend voor de ervaren mate van succes.

***Tabel 5.1: Mate van succes van collectieve coproductie in de praktijk***

	Kennemer Energie	Groene Ambassade	DE Ramplaan/ SpaarGas	Haarlemmer Kweektuin	Kleine-maatregelen-campagne Meerwijk
Mate van succes van collectie coproductie:					
Groot	1; 3; 6; 9; 10	10	1; 2; 3; 6; 7; 8; 9	1; 3; 9; 10; 11	6
Klein	2; 4; 7; 11	1; 2; 3; 6; 7; 8	4; 10	2; 7	1; 10
Geen/nihil (of niet genoemd)	8	4; 5; 9; 11	11	4; 5; 6; 8	2; 3; 4; 7; 8; 9; 11
Negatief	5				
Eindscore	Gedeeltelijk succesvol	Gedeeltelijk succesvol	Zeer succesvol	Gedeeltelijk succesvol	Gedeeltelijk succesvol
<p>1 - Toegevoegde waarde voor gebruikers, gemeenschappen of vrijwilligers;</p> <p>2 - Effectiviteit in doelbereiking;</p> <p>3 - Toegevoegde sociale waarden, waarden voor milieu/omgeving en politieke waarden;</p> <p>4 - Potentieel voor toekomstige coproductierelaties;</p> <p>5 - Bereiken van vertrouwen in de dienstverlening, wederzijds vertrouwen tussen publieke organisatie en burgers en/of vertrouwen in andere mensen in het algemeen;</p> <p>6 - Toegenomen kennis;</p> <p>7 - Toegenomen draagvlak voor het beleid;</p> <p>8 - Verbeterde efficiëntie van publieke diensten;</p> <p>9 - Versterking van de stem van burgers;</p> <p>10 - Empowerment van gemeenschappen/groepen;</p> <p>11 - Maatschappelijke activering.</p>					

## 5.2 Analyse op basis van de relaties in het conceptuele model

In deze paragraaf verklaar ik het succes van de sub-cases op basis van de relaties tussen de condities/factoren, op organisatieniveau en netwerkniveau van een publieke organisatie, en collectieve coproductie uit de literatuur (deelvraag 4). Mijn zes hypothesen uit het conceptuele model (figuur 2.1) zijn kwalitatief getoetst door te kijken of de verbanden uit de theorie zich voordeden in de cases.

Tabellen 5.2 t/m 5.7 tonen de mate van aanwezigheid/afwezigheid van de factoren/condities bij de sub-cases én de belangrijkste benoemde mechanismen waarmee deze het succes bevorderden of belemmerden.

***Hypothese 1 - Een hoge mate van aanwezigheid van uitnodigende organisatiestructuren en procedures in de publieke organisatie bevordert de mate van succes van collectieve coproductie.***

In de gedeeltelijk succesvolle sub-cases werden meer belemmeringen ervaren dan in de zeer succesvolle case. De KmcM lijkt hierop een uitzondering: deze case was het minst succesvol, maar de organisatiestructuren en procedures werden in redelijk hoge mate uitnodigend ervaren. Blijkbaar waren deze factoren/condities niet bepalend voor het kleinere succes van deze sub-case.

**Tabel 5.2: Analyse bij hypothese 1**

	Kennemer Energie (gedeeltelijk succesvol)	Groene Ambassade (gedeeltelijk succesvol)	DE Ramplaan/ SpaarGas (zeer succesvol)	Haarlemmer Kweektuin (gedeeltelijk succesvol)	Kleine-maatregelen-campagne Meerwijk (gedeeltelijk succesvol)
De mate van aanwezigheid van uitnodigende organisatiestructuren en procedures:					
Eindscore	Lage mate	Lage mate	Hoge mate	Lage mate	Uiteenlopend van lage mate tot hoge mate
Bevorderende (+) en beperkende (-) mechanismen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onduidelijk beleid leidde tot onrealistische verwachtingen van coproductie.</li> <li>- Complexe, strakke aanbesteding kostte veel tijd, leidde tot weinig experimenteer ruimte, onvoldoende rol duidelijkheid en verhanding van de relatie.</li> <li>- Zoeken van ambtenaren kostte tijd energie.</li> <li>- Onduidelijk beleid en regelgeving veroorzaakte aarzelingen bij burgers om mee te doen.</li> <li>- Afwezigheid rol gebiedsverbinders leidde tot beperkter netwerk van potentiële dakeigenaren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ervaren ongelijkheid, complexe procedures voor financiering en onvoldoende budget leidde tot frustratie, vrijwilligerserosie en beperkingen om voldoende schaal te maken.</li> <li>- Onvoldoende afgestemde communicatie beperkte de effectiviteit ervan.</li> <li>- Onduidelijk en niet integraal beleid leidde tot slechte inpasbaarheid van initiatieven.</li> <li>- Voorwaarden om mee te kunnen doen in de coproductie waren onvoldoende.</li> <li>- Matige continuïteit leidde tot gebrekkige afstemming, telkens het wiel moeten uitvinden en het maken van fouten.</li> <li>- Ontmoedigend beleid vormde een (te) grote drempel voor burgers om mee te doen.</li> <li>- Ontmoedigende regeldruk was demotiverend (vrijwilligersmoeheid).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Door transparantie en openheid een sterk informeel netwerk resulterend in effectieve informatieoverdracht.</li> <li>+ Visie, beleid en strategieën geven veel ruimte voor eigen invulling, waardoor innovatie en kansen mogelijk werden. Krachten van de gemeenschap konden benut worden.</li> <li>+ Hoge continuïteit leidde tot goede relaties en weinig overdrachtsmomenten voor bewoners.</li> <li>+ Eenvoudige financiering was motiverend.</li> <li>+ Door voldoende budget kunnen vrijwilligers zich deels betaald inzetten voor kernteam. Dat borgde voortgang, kwaliteit en continuïteit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Langs elkaar heen werken van afdelingen leidde tot onrust.</li> <li>- Dichtgetimmerde en tegenstrijdige regelgeving werkten ontmoedigend en teleurstellend.</li> <li>- Onduidelijke en tegenstrijdige beleid en standpunten leidde tot vertraging en frustratie.</li> <li>- Complexe procedure voor financiering was demotiverend.</li> <li>+ Via voorinvestering voldoende budget voor verder ontwikkeling.</li> <li>- Politieke worsteling met co-governance had negatief effect (meer inzet nodig, vertraging, demotivatie).</li> <li>- Belemmerend beleid vertraagde.</li> <li>+ Gemeente zoekt modus om met belemmerend beleid om te gaan, waardoor projecten toch van de grond kwamen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onvoldoende openheid en transparantie leidde tot grote frustratie en demotivatie.</li> <li>+ Gaandeweg aanpassen van de aanpak kwam resultaat ten goede.</li> <li>- Afhankelijkheid van subsidie van andere overheid.</li> <li>+ Extra inzet vanwege stimulerend regime.</li> <li>+ Gebiedsverbinder leidde tot acceptatie bij belangrijke groepen in de wijk.</li> </ul>

Een open en transparante organisatie en procedures leidde bij DE Ramplaan tot een informeel netwerk en in effectieve informatieoverdracht. De afwezigheid ervan belemmerde het succes door inefficiënt werken, frustratie en demotivatie.

Duidelijke visies, beleid en strategieën bevorderde het succes, zolang deze voldoende ruimte gaven voor eigen invulling binnen de coproductie (DE Ramplaan, HK en Kleine- maatregelencampagne Meerwijk). De afwezigheid ervan leidde tot onrealistische verwachtingen, moeizame inpasbaarheid van de initiatieven, ontmoediging en teleurstelling. Vooral in de cases met nadruk op co-governance (DE Ramplaan en HK) bleek deze ruimte voor eigen invulling een belangrijke conditie voor succes. Bij de co-leveringen bleek duidelijk en voldoende concreet beleid belangrijker.

Voldoende continuïteit bevorderde het succes door betere afstemming, goede relaties en weinig verspilde tijd van burgers bij overdrachten. Telkens het wiel opnieuw uitvinden met nieuwe mensen, verspilde tijd en energie.

Eenvoudige procedures voor financiering en opdrachtgeverschap motiveerden DE Ramplaan en zorgde voor voldoende voortgang. Complexe procedures, zoals de aanbesteding bij KE en de financiering van initiatieven bij GA, kostten veel tijd en leidden tot frustratie, te weinig experimenteer ruimte en bij KE tot vergroting van de onderlinge afstand.

Voldoende budget/startkapitaal leidde, door voldoende middelen voor ontwikkeling van de projecten en de mogelijkheid om sleutel-vrijwilligers betaald in te zetten, tot goede voortgang, kwaliteit en continuïteit. De afwezigheid ervan beperkte de mogelijkheden om voldoende schaal te maken, zoals bij GA. Zowel bij co-levering als bij co-governance bleek budget/startkapitaal een belangrijke conditie.

Een lage mate van aanwezigheid van een stimulerend politiek regime en stimulerende beleid/wetgeving bleek vooral bij HK een belemmerende factor vanwege vertragingen, veel benodigde tijd en energie en demotivatie van de betrokkenen.

De aanwezigheid van ontmoedigend beleid belemmerde bij KE en GA het succes, doordat burgers een te grote drempel ervaarden om te participeren in de coproducties en vertraagde HK.

Een entrepreneur die de coproductie-initiatieven promootte, leidde bij KE en KmcM tot acceptatie in de wijk en een beter netwerk, wat resulteerde in een grotere effectiviteit.

Uit de literatuur bleken bevorderende mechanismen: minder tijd en moeite nodig, onderlinge afstand niet te groot en beschikbare informatie vergroot het gemak van betrokkenheid. Deze mechanismen bleken in de empirie ook het succes te bevorderen of belemmeren. Daarnaast bleken onzekerheid, frustratie en demotivatie belangrijke belemmerende mechanismen, wat bij KE, GA en HK resulteerde in vrijwilligersmoetheid en beschadiging van aanvankelijk opgebouwd vertrouwen (zoals beschreven door Fledderus, Brandsen en Honingh, 2014, geciteerd door Kleinmans, 2017).

Uit de empirie leid ik af dat een hoge mate van aanwezigheid van uitnodigende organisatiestructuren en procedures de mate van succes van collectieve coproductie bevordert. **Hypothese 1 wordt ondersteund.** Het is echter niet altijd de invloedrijkste factor/conditie. Daarnaast is het ook denkbaar dat bepaalde groepen burgers beter in staat zijn om, ondanks deze belemmerende condities/factoren toch succesvol te coproduceren, bijvoorbeeld, omdat zij meer gemotiveerd zijn, of omdat zij mitigerende vaardigheden of meer sociaal kapitaal bezitten.

### **Hypothese 2 – Een hoge mate van aanwezigheid van een geschikte communicatie-infrastructuur bevordert succesvolle collectieve coproductie.**

Bij collectieve coproductie zijn drie lagen: een communicatie-infrastructuur tussen gemeente en kernleden van het burgerinitiatief en een communicatie-infrastructuur tussen kernleden en bewoners en nog één tussen gemeente en bewoners direct. Tussen gemeente en burgerinitiatieven was vooral overleg/dialog. De burgerinitiatieven zetten zelf de communicatie-infrastructuur voor communicatie met burgers in de wijk op, bestaande uit een website, (social) media en activiteiten. Bij deze bredere communicatie was de gemeente in meer of mindere mate ondersteunend en faciliterend.

Gestructureerd persoonlijk contact, e-mails, telefoon en WhatsApp tussen gemeente en kernleden bleken in hoge mate bevorderend voor zowel co-governance als co-levering. In de co-governance-cases (DE Ramplaan en HK) was een omvangrijke, maar duidelijke overlegstructuur belangrijk voor succes. Een medium om gezamenlijk in bestanden te werken of om eenvoudig bestanden te delen bleek vooral bij co-governance van toegevoegde waarden. Deze communicatie-infrastructuur leidde tot beperking van gemeentelijke logheid en bevordering van samenwerking. Mensen met specifieke belangen konden de duidelijk herkenbare teams/groepen vinden, konden daarin informatie uitwisselen, een individuele bijdrage leveren, door dialoog problemen oplossen en tot groepsbesluiten komen en het was makkelijker voor betrokkenen om de groepen te begeleiden, zo bleek ook uit de literatuur (Linders 2011). De inzet van informatietechnologie vereenvoudigde het betrekken van burgers bij de totstandkoming van het ontwerp voor HK. De communicatie-infrastructuur vergrootte het gemak van betrokkenheid in alle cases. Ruis in de omvangrijke communicatie-infrastructuur belemmerde coproducties. Een actuele database bevorderde het

succes bij DE Ramplaan door te kunnen beschikken over relevante gegevens en behoeftes van de doelgroep. Het gebrek aan een dergelijke database belemmerde het succes van GA.

**Tabel 5.3: Analyse bij hypothese 2**

	Kennemer Energie (gedeeltelijk succesvol)	Groene Ambassade (gedeeltelijk succesvol)	DE Ramplaan/ SpaarGas (zeer succesvol)	Haarlemmer Kweektuin (gedeeltelijk succesvol)	Kleine-maatregelen-campagne Meerwijk (gedeeltelijk succesvol)
De mate van aanwezigheid van een geschikte communicatie-infrastructuur:					
Eindscore	Hoge mate	Hoge mate	Hoge mate	Hoge mate	Hoge mate
Bevorderende (+) en beperkende (-) mechanismen	+ Voldoende afstemming en dialoog leidde tot samen leren. + KE zeer zichtbaar door sterke communicatie infra/IT.	+ Passende communicatie infra en creatie van ervaringen leidde tot goede opkomsten bij activiteiten. - Eilandjesgevoel leidde tot vrijwilligersmoeheid - Moeilijk doelgroepen specifiek te bereiken door gebrek aan database. + Door dialoog werd GA zelfredzamer.	+ Passende communicatie infra en creatie van ervaringen leidde tot goede opkomsten bij activiteiten. + korte en directe communicatielijnen voorkwamen de gemeentelijke logheid. + Gezamenlijke werkdrive leidde tot goede samenwerking tussen werkpakketten. + Beschikking over relevante gegevens per huishouden door Huisdossier. + Gerichte dialoog (door organogram) leidde tot effectieve oplossing van problemen en gezamenlijke besluiten.	+ Passende communicatie infra en creatie van ervaringen leidde tot goede opkomsten bij activiteiten. + Sterke communicatie infra leidde tot succesvolle aantrekking van bedrijven, bezoekers en funding. - Omvangrijke communicatie infra leidde tot ruis. + Gerichte dialoog (door organogram) leidde tot effectieve oplossing van problemen en gezamenlijke besluiten.	+ Dialoog droeg bij aan samenwerking. + Fysieke aanwezigheid in de wijk gaf inzicht of mensen interesse hadden en de boodschap begrepen. + Betrokkenheid gemeente droeg bij aan draagvlak.

Creatie van een vergrote ervaringsomgeving en een ervaringsnetwerk met veel interactiemogelijkheden leidde tot grote opkomst van mensen bij activiteiten (groot bereik) en succesvol aantrekken/interesseren van doelgroepen.

Bij de co-leveringen (KE, GA en KmcM) bleek dialoog het succes te bevorderen door gezamenlijk leren, vergroting van zelfredzaamheid en samenwerking, waardoor de gezamenlijke verlening van diensten steeds beter werd door problemen op te lossen en aanpakken bij te stellen. Bij KmcM was de doorlooptijd en schaal van de communicatie waarschijnlijk te beperkt om de coproductie succesvol te maken.

Uit de empirie blijkt dat een hoge mate van aanwezigheid van een geschikte communicatie-infrastructuur de mate van succes van collectieve coproductie bevordert. **Hypothese 2 wordt, met onderstaande nuances, ondersteund.** Alle sub-cases hadden in hoge mate een geschikte communicatie-infrastructuur, ook de minder succesvolle coproducties. Mogelijk is een voldoende geschikte communicatie-infrastructuur een randvoorwaarde, maar waren de andere factoren/condities bepalender voor het succes. De meeste burgerinitiatieven hadden zelf een communicatie-infrastructuur opgezet voor communicatie naar hun wijk. Een goed afgestemde brief, uitnodiging of campagne van de gemeente naar bewoners was daarin van grote toegevoegde waarde. In tegenstelling tot mijn verwachting uit de literatuur, leek IT voor communicatie tussen gemeente en burgerinitiatief in de onderzochte typen collectieve coproducties minder bevorderend dan dialoog/overleg.

### Hypothese 3 – Een hoge mate van aanwezigheid van een accepterende en stimulerende houding van publieke officials en politici t.o.v. coproductie bevordert succesvolle collectieve coproductie.

Een accepterende en stimulerende houding van management en politici t.o.v. de sub-cases was sterk wisselend in hoge of lage mate aanwezig. Politici/managers waren verdeeld over dit onderwerp. Vooral bij KE en HK werkte een accepterende en stimulerende houding bevorderend en een afwijzende/negatieve houding belemmerend. Bij de andere cases waren geen echte bestuurlijke besluiten nodig en bleek de invloed daarom (nog) beperkt.

**Tabel 5.4: Analyse bij hypothese 3**

	Kennemer Energie (gedeeltelijk succesvol)	Groene Ambassade (gedeeltelijk succesvol)	DE Ramplaan/ SpaarGas (zeer succesvol)	Haarlemmer Kweektuin (gedeeltelijk succesvol)	Kleine-maatregelen-campagne Meerwijk (gedeeltelijk succesvol)
Mate van aanwezigheid van een accepterende en stimulerende houding van publieke officials en politici t.o.v. coproductie:					
Eindscore	Wisselend lage/hoge mate	Lage mate	Hoge mate	Wisselend lage/hoge mate	Lage mate
Bevorderende (+) en beperkende (-) mechanismen	+ Support van bovenaf bevorderde intern draagvlak. - Wantrouwen leidde tot verharde relatie.	- Kostte veel energie om issues op de politieke agenda te krijgen. - Lage acceptatie en 'touwjes in handen willen houden' leidde tot stroefheid in samenwerking.	+ Gunstig voor (toekomstige) besluitvorming door de Raad.	- Kritische raadsragen/wantrouwen kostte veel energie, wat anders in de coproductie gestoken kon worden. - Vrijwilligersmoeheid + Politieke ruimte voor de initiatiefnemers voor ontwikkeling. + Korte lijnen met wethouder leidde tot snellere probleemoplossing. + Stimulerende houding politici zorgde voor meer inzet om initiatief te laten slagen onder ambtenaren/management. + Energie steken in de juridische vragen maakte de coproductie duidelijker.	+ Geen tegenwerking van politiek en management. - Vragen beantwoorden kostte energie

Een accepterende en stimulerende houding van management en politici t.a.v. coproductie bevorderde het succes van de cases door top-down bevordering van intern draagvlak, eenvoudigere (toekomstige) besluitvorming, geen tegenwerking van politiek en management en bestuurlijke ruimte voor initiatiefnemers voor ontwikkelingen/ideeën. Bestuurders stimuleerde de ambtenaren (b.v. via Bestuur op maat) door met het frame 'leuk' naar de regels te kijken, waardoor meer mogelijkheden werden gecreëerd. Door wantrouwen moest veel energie gestoken worden in beantwoorden van kritische raadsragen. Dat ging ten koste van inzet in de coproductie, zowel van de ambtenaren als van de burgers, en veroorzaakte vrijwilligersmoeheid. Het maakte de problematiek en oplossingsrichtingen wel duidelijker (bevorderend voor succes).

Acceptatie van het legitieme recht van burgers als partners bevorderde het succes bij DE Ramplaan en HK door gelijkwaardige gesprekken met bestuurders (periodiek overleg met wethouder, stuurgroep met zowel gemeente als burgers), waardoor issues sneller opgelost konden worden en besluitvorming werd voorbereid.

Bereidheid van publieke officials en politici om status en controle te delen met burgers bevorderde bij DE Ramplaan het succes door bereidheid tot deelname aan een gecombineerde stuurgroep. Het organisatiemodel was zeer belangrijk voor het succes. Een lage bereidheid (touwjes in handen willen houden) leidde bij GA en HK tot stroefheid in de samenwerking.



Uit de empirie kan ik constateren dat een hoge mate van aanwezigheid van accepterende en stimulerende houding van management en politici t.a.v. coproductie de mate van succes van collectieve coproductie bevordert. **Hypothese 3 wordt ondersteund.** De mate waarin deze houding het succes bevordert/belemmerd hangt sterk samen met het type coproductie. Des te politieker en des te groter de (financiële) belangen en risico's voor de gemeente, des te belangrijker is deze houding. Voorzichtig kan ik daarmee stellen dat deze factor/conditie belangrijker is voor co-governance dan voor co-levering.

#### Hypothese 4 – Een lage mate van risicomijding en conservatieve administratieve cultuur in de publieke organisatie bevordert succesvolle collectieve coproductie.

Risicomijding en een conservatieve administratieve cultuur waren bij de meeste cases in lage mate aanwezig of afwezig, met uitzondering van GA. Bij KE, GA en HK heeft deze factor/conditie het succes zowel belemmerd als bevordert. Bij DE Ramplaan en KmcM bevorderde deze factor/conditie het succes vooral.

**Tabel 5.5: Analyse bij hypothese 4**

	Kennemer Energie (gedeeltelijk succesvol)	Groene Ambassade (gedeeltelijk succesvol)	DE Ramplaan/ SpaarGas (zeer succesvol)	Haarlemmer Kweektuin (gedeeltelijk succesvol)	Kleine-maatregelen-campagne Meerwijk (gedeeltelijk succesvol)
Mate van afwezigheid van een risicomijding en conservatieve administratieve cultuur:					
Eindscore	Lage mate aanwezig	Hoge mate aanwezig	Zeer lage mate aanwezig	Lage mate aanwezig	Afwezig
Bevorderende (+) en beperkende (-) mechanismen	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Decentrale organisatie en voldoende discretionaire bevoegdheid leidde tot veel vrijheid en goed kunnen schakelen.</li> <li>+ Vertrouwen in burgers als professional leidde tot betrekken en mening vragen.</li> <li>- Angst om macht te verliezen aan burgers leidde regelmatig tot stagnatie en 'gladstrijken'.</li> <li>- Verzakelijking/verharding van de relatie OG/ON door sterke sturing op performance targets. Leidde ook tot lagere motivatie.</li> <li>- Minder vrijwillige/vrijblijvende inzet van burgers.</li> <li>+ Stevigere basis door PM Overheidsparticipatie en Energieke stad.</li> <li>- Afbreukrisico door weinig juridische sturing.</li> <li>- Door solidariseren, minder afstand.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kostte relatief erg veel energie.</li> <li>- Onvoldoende geïntegreerd in beleid.</li> <li>- Burgers moeten regelmatig stappen terug doen in het proces om gemeentebesluiting mee te nemen (demotiverend).</li> <li>+ Veel vertrouwen om in emotionele nabijheid te werken van gemeenschap, leidde tot echt wijk/mensgerichte aanpak.</li> <li>- Verantwoording afleggen leidde tot stress en demotivatie.</li> <li>-/+ Angst om meer aan burgers over te laten leidde tot veel inzet en aandacht van gemeente.</li> <li>+ Juiste vaardigheden in het team zorgde voor passende samenwerking.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Decentrale organisatie en voldoende discretionaire bevoegdheid leidde tot veel vrijheid en geweldige kunnen schakelen.</li> <li>+ Snelle besluitvorming door decentrale organisatie.</li> <li>+ Resources verkrijgen kost relatief weinig energie.</li> <li>+ Discretionaire bevoegdheid bevorderde innovatie.</li> <li>+ Vertrouwen in non-professionals burgers leidde tot waardevolle inzet van vaardigheden, ervaring en netwerken van bewoners.</li> <li>+ Geen angst voor verantwoording &amp; vooral sturing op procestargets leidde tot noodzakelijke ruimte voor experimenteren en fouten maken.</li> <li>+ Juiste vaardigheden in het team zorgde voor passende samenwerking.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Decentrale organisatie en voldoende discretionaire bevoegdheid leidde tot veel vrijheid en samenwerkingsgerichte houding de stad.</li> <li>-/+ Angst om meer aan burgers over te laten leidde tot veel inzet en aandacht van gemeente.</li> <li>- Zaken in gemeentehanden houden maakte het complexer (overheidsbeleid en regelgeving) en stroperiger. Kostte veel energie en was demotiverend.</li> <li>- Risicomijdende ambtenaren (houding = dat kan niet) leidde tot frustratie en veel energie om zaken toch mogelijk te maken.</li> <li>+ Geen angst voor verantwoording en weinig sturing met targets leidde tot noodzakelijke ruimte voor experimenteren en fouten maken.</li> <li>+ Stevigere basis door PM Overheidsparticipatie</li> <li>+ Juiste vaardigheden in het team zorgde voor passende samenwerking.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Decentrale organisatie en voldoende discretionaire bevoegdheid leidde tot veel vrijheid en goed kunnen schakelen.</li> <li>+ Delen van invloed leidde tot benutting van kennis en ervaring van wijkraad en GA bij vormgeven van de aanpak.</li> <li>+ Conservatieve cultuur had geen invloed op project.</li> <li>+ Geen angst voor verantwoording en weinig sturing met targets leidde tot noodzakelijke ruimte voor innovatieve aanpak.</li> <li>+ Juiste vaardigheden in het team zorgde voor passende samenwerking.</li> </ul>

Een gezond systeem van verspreid leiderschap en voldoende discretionaire bevoegdheid van professionals gaf case-ambtenaren veel vrijheid in het vormgeven van de coproducties met de burgers en zij konden snel en makkelijk beslissingen nemen (vaak zonder stroperig proces). Dat komt overeen met de theorie. Dat was belangrijk voor de voortgang in de coproducties, het komen tot innovaties en, zo bleek ook uit de theorie, de mate van self-efficacy (belangrijk voor motivatie) van zowel de case-ambtenaren als de burgers.

Geen angst bij professionals om status of macht te delen met burgers en vertrouwen van medewerkers in non-professional burgers resulteerde in kennisopbouw (als gevolg van betrekken van resource-leverende burgers) en het relatief eenvoudig verkrijgen van resources voor de coproductie, en vooral in burgers die hun waardevolle tijd en expertise voor de coproducties inzetten. Aan de andere kant belemmerde het niet loslaten van macht de coproducties, door stagnaties, vertragingen en stroperigheid, omdat de coproducties meer te maken kregen gemeentelijk beleid en regels. Self-efficacy werd voor burgers en case-ambtenaren moeilijk en dat leidde tot frustratie en demotivatie. Bij GA en HK bleek die zorg gegrond en leidde extra inzet en aandacht van ambtenaren juist tot een betere kwaliteit, meer scherpte en continuïteit van de projecten, waar deze anders mogelijk gestagneerd zouden zijn. Burgers kunnen namelijk wel waardevolle expertise hebben, maar nog onvoldoende ervaring voor een ontwikkelproject zoals HK of een grootschalige wijkaanpak zoals DE Ramplaan en GA. Dan is (tijdelijk) extra inzet en aandacht van de gemeente heel waardevol. Een balans vinden in verdelen van taken, verantwoordelijkheden en risico's tussen gemeente en burgers bleek daarom een belangrijke factor voor het succes van een coproductie.

Geen angst om in emotionele nabijheid te werken van bepaalde gemeenschappen leidde bij GA tot een echte wijk- en mensgerichte aanpak.

Bij de meeste cases leidde een lage mate van sturing met performance targets en accountability structuren tot ruimte voor experimenteren en fouten maken en dat was cruciaal voor totstandkoming van innovatieve resultaten. Sturing was meer proces- en inspanningsgericht. KE is interessant in deze, omdat daar gekozen is voor sterke sturing op targets op basis van een resultaatsverplichting. Dat heeft de opdrachtgever-/opdrachtnemersrelatie tussen de gemeente en stichting verzakelijkt. Dat verlaagde de motivatie van betrokkenen en verkleinde de vrijwillige inzet van de stichting. Zeker bij afhankelijkheid van burgers en externe factoren, leidde verantwoording afleggen tot stress en beperking van mogelijkheden om flexibele relaties met de betrokken burgers te handhaven. Dit kwam ook naar voren uit de theorie.

Voldoende training, werving, ontwikkeling en beoordeling van professionals op kwaliteiten voor coproductie, ruimte om te ontwikkelen en voldoende methoden om met burgers samen te werken bevorderde het succes in de cases, doordat de juiste vaardigheden in het team aanwezig waren voor passende samenwerking. Elke case vereiste een eigen wijze van samenwerken. Uit alle cases bleek waardering voor vrijwillige inzet, begrip van vaardigheden van burgers en coaching daarin, wervend optreden, op passende wijze samenwerken, etc. erg belangrijk voor het succes.

Uit de empirie constateer ik dat een lage mate van aanwezigheid van risicomijding en conservatieve administratieve cultuur in de publieke organisatie de mate van succes van collectieve coproductie bevordert. Echter, op basis van de analyse, is het te kort door de bocht is om te stellen dat een lage mate of afwezigheid hiervan, een succesvolle collectieve coproductie alleen maar bevordert. Een 'gezonde' mate van risicomijding en conservatieve administratieve cultuur bleek zelfs erg belangrijk voor het succes van een coproductie. **Hypothese 4 wordt deels ondersteund.** Vooral bij complexere, risicovollere en grotere coproducties (co-governance en complexere co-leveringen) kan een gezonde mate van risicomijding en conservatieve houding waardevol zijn.

**Hypothese 5 - Een hoge mate van aanwezigheid van bewijs van de waarde van coproductie voor coproductanten bevordert succesvolle collectieve coproductie**



Bij alle cases bevorderde de aanwezigheid van bewijs van de waarde van de coproductie het succes van de coproductie. Echter, de mate van aanwezigheid/afwezigheid van bewijs ging niet samen met de mate van succes. KmcM scoorde een hoge mate van aanwezigheid van bewijs, maar was minder succesvol. Bij GA was bewijs afwezig, maar dit was een redelijk succesvolle coproductie. Het is aannemelijk dat deze factoren/condities niet bepalend waren voor de mate van succes.

**Tabel 5.6: Analyse bij hypothese 5**

	Kennemer Energie (gedeeltelijk succesvol)	Groene Ambassade (gedeeltelijk succesvol)	DE Ramplaan/ SpaarGas (zeer succesvol)	Haarlemmer Kweektuin (gedeeltelijk succesvol)	Kleine-maatregelen-campagne Meerwijk (gedeeltelijk succesvol)
Mate van aanwezigheid van bewijs van de waarde van coproductie voor coproductanten:					
Eindscore	Hoge mate	Afwezig	Hoge mate	Lage mate	Hoge mate
Bevorderende (+) en beperkende (-) mechanismen	+ Track record van de betrokkenen gaf vertrouwen dat deze de projecten konden realiseren. + Business case was goede oriëntatie voor aanbesteding en leidraad voor de uitvoering + Vertrouwen bij bedrijfsvoering versoepelde besluiten.	-/+ Geen track record van soortgelijke coproducties, wel doorgezet -> pionieren	+ Track record van de betrokkenen gaf vertrouwen dat deze de projecten konden realiseren. -/+ Geen track record van soortgelijke coproducties, wel doorgezet -> pionieren + Inzicht in betaalbaarheid is gunstig voor besluitvorming	-/+ Geen track record van soortgelijke coproducties, wel doorgezet -> pionieren + Inzicht in betaalbaarheid is gunstig voor besluitvorming	+ Successen in andere wijken gaf vertrouwen in de aanpak

De meeste cases hadden geen beschikking over een overtuigende track record. Er werd gesproken over pionieren. Toch weerhield dat de betrokken er niet van om door te zetten. Pionieren belemmerde het succes enerzijds, doordat het veel tijd en energie kostte om zaken uit te zoeken en uit te proberen. Anderzijds bevorderde dat pionieren het succes, omdat het plezierig en interessant werd gevonden. Het was dus niet gemakkelijk, maar motiveerde wel; zeker als regelmatig successen werden geboekt en gewaardeerd. Een track record van gewenste tussenresultaten bevorderde de motivatie en het vertrouwen voor latere fases. Tegen zaken aanlopen en daarvan leren werd ook als geslaagd resultaat ervaren.

Een track record van de betrokkenen zelf, in de vorm van eerder gerealiseerde succesvolle projecten, bevorderde de coproducties, doordat het, zoals ook uit de theorie bleek, de gemeente vertrouwen gaf in partnerschappen met deze burgers.

Inzicht in betaalbaarheid door het beschikken over overtuigende business cases bevorderde bij KE, De Ramplaan en HK het interne draagvlak en besluitvorming. Dat was te verklaren, doordat een sluitende business case van voldoende kwaliteit, de percipieerde risico's verlaagde bij bedrijfsvoering en bestuurders. Dat komt overeen met de theorie.

Uit de empirie constateerde ik duidelijk dat een hoge mate van aanwezigheid van bewijs van de waarde van coproductie de mate van succes van collectieve coproductie bevordert. **Hypothese 5 wordt ondersteund.** Bij complexere, risicovollere en grotere coproducties (co-governance en de complexere co-leveringen) zijn track records en business cases vooral waardevol om het percipieerde risico te verlagen en vertrouwen te geven in de partnerschappen met burgers. Pionieren kost veel energie, maar kan ook motiverend zijn. Het ontbreken van track records van soortgelijke projecten hoeft daarom geen grote belemmerende factor te zijn.

## **Hypothese 6 – Een hoge mate van aanwezigheid van het vermogen van de publieke organisatie om in te spelen op burgereigenschappen en behoeftes van groepen in gemeenschappen bevordert succesvolle collectieve coproductie**

Bij de meer succesvolle cases was een hogere mate van deze factoren/condities aanwezig dan in de minder succesvolle cases. Bij de meer succesvolle cases waren deze factoren duidelijk meer bevorderend voor het succes dan beperkend (tabel 5.7). Vooral bij KmcM lijkt de lage mate van aanwezigheid van deze factoren/condities een duidelijke relatie te hebben met het matige succes van deze case. Door de beperkende mechanismen in tabel 5.7 werden vrijwilligers onvoldoende gemotiveerd, voelden bewoners zich niet aangesproken om te reageren en veranderde hun gedrag niet.

### *Ervoor zorgen dat (groepen) burgers willen coproduceren*

Invulling geven aan de motivaties en gevoel van self-efficacy van de doelgroep(en) bevorderde, zoals verwacht uit de theorie, de coproducties door het vergoten van het vertrouwen en motivatie om zich in te (blijven) zetten, ondanks tegenslagen. Vooral bij HK en DE Ramplaan was veel inzet van burgers (stuurgroep, kernteam, werkgroepen, vrijwilligers, deelnemers) noodzakelijk voor het realiseren van de successen. Onvoldoende invulling geven aan de motivaties en self-efficacy leidde bij GA en KmcM tot minder motivatie van burgers om mee te werken of zich in te zetten.

Alle onderzochte cases draaide om co-creëren van klantwaarde; in de vorm van een duurzame woning, een lagere rekening, opbrengst uit collectieve zonnedaken of een park voor de buurt. Bij alle cases was veel aandacht voor communiceren van deze klantwaarde (relationele en klant-georiënteerde communicatie), maar deze werd voor een belangrijk deel door de burgers in de initiatieven zelf ingevuld. De matige klant-oriëntatie van de gemeente had daarom ook maar beperkt invloed op het succes. In aanvulling op wat ik uit de theorie had verwacht, kunnen burgers in een collectieve coproductie deze servicegerichte communicatie mogelijk beter zelf uitvoeren om een bredere gemeenschap/groep aan te trekken en te binden.

Toepassing van gerichte marketing, oftewel het doen van een aantrekkelijk aanbod, bevorderde de coproducties, zoals verwacht op basis van de theorie, door goede opkomst van mensen bij activiteiten en waardering bij doelgroepen over de duidelijkheid die maatwerk geeft in hun keuzemogelijkheden. Een matig bij de doelgroep passend financieringsinstrument belemmerde bij GA en KmcM het succes, doordat doelgroepen er beperkt gebruik van maakten.

### *Ervoor zorgen dat (groepen) burgers kunnen coproduceren*

Een werkwijze waarbij de gemeente rekening hield met en profiteerde van de vaardigheden, kennis en competenties bevorderde het succes in grote mate bij KE, DE Ramplaan en HK, maar ook bij GA en KmcM, doordat burgers hoogwaardige werkzaamheden goed konden uitvoeren en activiteiten konden organiseren die in zeer belangrijke mate bijdroegen aan succesvolle resultaten. Verbeteren van die vaardigheden, kennis, competenties, etc., vergrootte motivatie en behoedde burgers voor valkuilen. Het is aannemelijk dat coaching/training het tevens eenvoudiger maakte voor burgers om hun activiteiten uit te voeren.

Inzet van processen voor het versterken van sociaal kapitaal leidde tot verspreiding van draagvlak, vergroting van bereik onder de doelgroepen en het verder helpen van de projecten door benutten van nieuwe netwerken. Door het versterken van sociaal kapitaal (kennis, ervaringen delen met buurtbewoners) werd het voor burgers eenvoudiger om duurzaamheidsmaatregelen te nemen.

**Tabel 5.7: Analyse bij hypothese 6**

	Kennemer Energie (gedeeltelijk succesvol)	Groene Ambassade (gedeeltelijk succesvol)	DE Ramplaan/ SpaarGas (zeer succesvol)	Haarlemmer Kweektuin (gedeeltelijk succesvol)	Kleine-maatregelen-campagne Meerwijk (gedeeltelijk succesvol)
De mate van aanwezigheid van het vermogen van de publieke organisatie om in te spelen op burgereigenschappen en behoeftes van groepen in gemeenschappen:					
Eindscore	Hoge mate	Lage mate	Hoge mate	Hoge mate	Lage mate
Bevorderende (+) en beperkende (-) mechanismen	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Uitspreken van waardering vergroot vertrouwen in samenwerking en motivatie om door te gaan.</li> <li>+ Maatwerk aanpak maakt het aantrekkelijk voor grote doelgroep</li> <li>+ Door werkwijze werden opgedane vaardigheden, kennis en ervaring ingezet voor het project en werden hoogwaardige werkzaamheden goed uitgevoerd.</li> <li>+ Competenties die initiatiefnemers missen, werden aangevuld, zodat zij zelf hun zonnepanelen succesvol kunnen ontwikkelen.</li> <li>+ Aanbieden van training, publiciteit en leads motiveerde initiatiefnemers.</li> <li>+ Versterken van vaardigheden</li> <li>+ Goede deelname door inspelen op behoeftes</li> <li>- Onvoldoende waarden en respecteren van vrijwillige inzet en onprofessioneel opdrachtgeverschap leidde tot demotivatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onvoldoende verschil kunnen maken, kostte veel energie en leidde tot demotivatie en vrijwilligersmoeheid.</li> <li>+ Vraaggerichte en gedifferentieerde aanpak leidde tot goede opkomsten</li> <li>+ Maatwerk informatieverstrekking werd erg gewaardeerd.</li> <li>- Onvoldoende passend financieringsinstrument leidde tot minder gebruik hiervan en daarmee tot minder verduurzaming.</li> <li>+ Uitvoerbare taken leidde tot succesvolle activiteiten.</li> <li>+ Versterking van burgers leidde tot toename verduurzaming van woningen.</li> <li>- Niet optimaal functioneren van GA leden door onvoldoende versterken van vaardigheden en informatie-uitwisseling door gemeente.</li> <li>+ Groter bereik door versterken sociaal kapitaal.</li> <li>- Onvoldoende rekening houden met discretionaire tijd van burgers leidde tot demotivatie en ernstige belemmering om schaal te maken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Goede invulling van motivaties en gevoel van self-efficacy, motiveerde burgers om te blijven werken aan het project, gezamenlijk schouders eronder te zetten en veel inzet te plegen.</li> <li>+/- Beperkte klant-oriëntatie van gemeente had weinig invloed, omdat stichting dit zelf goed deed.</li> <li>+ Maatwerk voorstellen maakte het voor burgers eenvoudiger om keuzes te maken.</li> <li>- Niet afgestemde marketing werkte verwarrend.</li> <li>+ Door werkwijze werden vaardigheden, kennis en ervaring uit de wijk ingezet voor het project en worden hoogwaardige werkzaamheden goed uitgevoerd.</li> <li>+ Door verbeteren/ bijsturen bij hiaten in ervaring/kennis van burgers, werden burgers behoeftes voor valkuilen.</li> <li>+ Processen voor delen en faciliteren van keuzes leidde tot soepele samenwerking, gezamenlijke keuzes en goede voortgang.</li> <li>+ Stabiele financiering borgde de inzet van een kernteam, wat cruciaal was om het project professioneel uit te voeren.</li> <li>- Door vergaderingen overdag komen stuurgroepleden regelmatig niet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Project tot stand gekomen door te luisteren naar de stad.</li> <li>+ Motivatie leidde tot veel inzet van vrijwilligers.</li> <li>- Te weinig verschil kunnen maken leidde tot demotivatie/ vrijwilligersmoeheid onder bestuur stichting</li> <li>+/- Beperkte klant-oriëntatie van gemeente had weinig invloed, omdat stichting dit zelf goed deed.</li> <li>+ Uitvoerbare taken leidde tot succesvolle activiteiten.</li> <li>+ Door werkwijze werden vaardigheden, kennis en ervaring uit de wijk ingezet voor het project en worden hoogwaardige werkzaamheden goed uitgevoerd.</li> <li>+ Processen voor delen en uitwisselen van informatie en faciliteren van keuzes leidde tot samenwerking, gezamenlijke keuzes en goede voortgang.</li> <li>- Vrijwilligers ervaren te hoge werkdruk</li> <li>+ Aanbieden 'leenambtenaar' bood ondersteuning zonder project over te nemen.</li> <li>-Matige informatie-uitwisseling kostte tijd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onvoldoende verschil kunnen maken, kostte veel energie en leidde tot demotivatie/ vrijwilligersmoeheid.</li> <li>- Matige invulling van motivaties, self-efficacy en klant-oriëntatie leidde tot matige respons van bewoners en nihil gedragsverandering.</li> <li>- Werven van ambassadeurs in de wijk is moeizaam.</li> <li>+ GA en wijkraad versterkten elkaar, wat leidde tot groter bereik.</li> <li>- Matige interne informatie-uitwisseling was contraproductief.</li> <li>+ Betaalde inzet van professionals leidde ertoe dat in deze passievere wijk iets van de grond kwam.</li> <li>- Onvoldoende rekening houden met discretionaire tijd van burgers leidde tot demotivatie en ernstige belemmering om schaal te maken.</li> </ul>

Processen voor delen en uitwisselen van informatie en faciliteren van keuzes leidde vooral bij DE Ramplaan en HK tot soepele(re) samenwerking, gezamenlijke keuzes en goede voortgang. Een matige inrichting van dergelijke processen belemmerde het succes, doordat burgers niet optimaal konden functioneren in de coproductie. Matige interne informatie-uitwisseling werkten contraproductief door op de initiatieven.

Een werkwijze waarbij de gemeente rekening hield met de hoeveelheid discretionaire tijd en eigen resources van burgers door middel van een stabiele vergoeding van kernteamleden of inzet van een leenambtenaar en een waarderende houding t.o.v. vrijwillige inzet bleek cruciaal om projecten zoals DE Ramplaan, KE, HK, GA en KmcM uit te voeren. Bij DE Ramplaan en HK speelde sterk dat, gezien de

grootte en complexiteit, een forse inzet van vrijwilligers nodig was om het eigen initiatief van de burgers van de grond te krijgen. En, alhoewel vaak onderschat, werd dat wel onderkend door deze initiatieven; dat hoorde erbij. Onvoldoende rekening houden met werktijden van mensen resulteerde in beperkte deelname aan bepaalde overleggen/activiteiten.

Bij de co-leveringen leidde een werkwijze waarbij de gemeente onvoldoende rekening hield met tijd en resources van burgers tot demotivatie en belemmerde voldoende opschaling.

Uit de empirie constateer ik duidelijk dat een hoge mate van aanwezigheid van het vermogen van de gemeente om in te spelen op burgereigenschappen en behoeftes van groepen in gemeenschappen de mate van succes van collectieve coproductie bevordert. **Hypothese 6 wordt ondersteund.** Deze factoren/condities lijken even belangrijk voor de co-governance coproducties als voor de co-leveringen, maar uit de empirie constateerde ik enkele nuances. Het inrichten van processen voor delen en uitwisselen van informatie en faciliteren van keuzes, optimaal benutten van vaardigheden, kennis, competenties en continuïteit door een vergoeding aan kernteamleden was bij co-governance nog belangrijker om een succesvolle coproductie te realiseren. Bij co-levering was een 'werkwijze waarbij rekening gehouden wordt met de hoeveelheid discretionaire tijd en eigen resources' belangrijker, vooral als opschaling onder succesvol wordt verstaan. Co-levering kostte dan te veel eigen tijd en daarmee werd het gemak van betrokkenheid verlaagd.

## Samenvatting

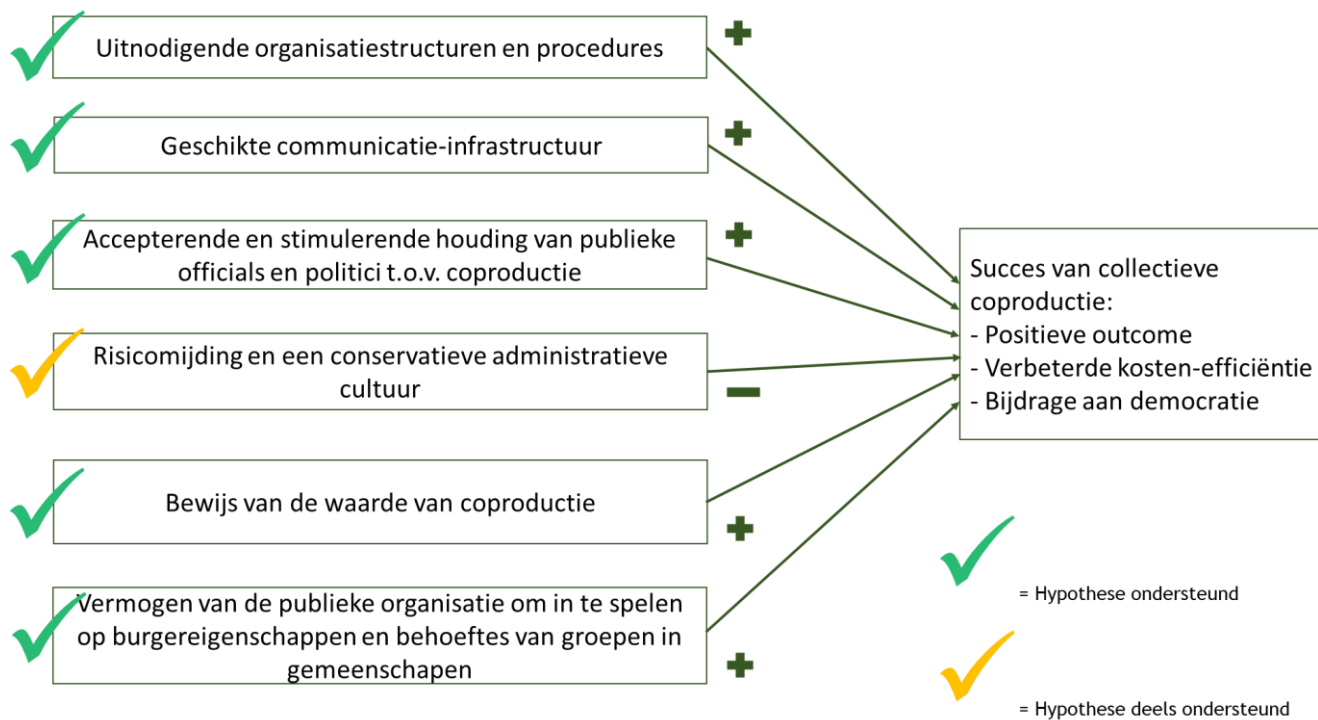
In figuur 5.1 is samengevat welke factoren/condities uit de theorie in praktijk ook de coproductie bevorderden en welke factoren/condities dat slechts deels deden. Daarbij constateerde ik het volgende:

- Uitnodigende organisatiestructuren en procedures bevorderde in praktijk ook collectieve coproducties. Mogelijk zijn bepaalde groepen burgers beter in staat om, ondanks deze belemmerende condities/factoren toch succesvol te coproduceren dan andere.
- Geschikte communicatie-infrastructuren bevorderen in praktijk ook collectieve coproducties. In tegenstelling tot mijn verwachting uit de literatuur, leek IT voor communicatie tussen gemeente en burgerinitiatief in de onderzochte typen collectieve coproducties minder bevorderend dan dialoog/overleg. Mogelijk dat bij andere typen coproducties, zoals consultatie, crowd-sources levering, burgerrapportage, wel een grote winst met IT is te behalen, omdat daarmee grotere groepen burgers te betrekken zijn.
- Acceptorende en stimulerende houding van publieke officials en politici bevorderde in praktijk ook collectieve coproducties. Des te politieker en des te groter de (financiële) belangen en risico's voor de gemeente, des te bepalende is deze houding voor het succes.
- Risicomijding en een conservatieve administratieve cultuur belemmerde slechts deels collectieve coproducties. Vooral bij complexere, risicovollere en grotere coproducties (co-governance en complexere co-leveringen) kan een gezonde mate van risicomijding en conservatieve houding bijdragen aan het succes.
- Bewijs van waarde van coproductie bevorderde in praktijk ook collectieve coproducties. Pionieren kost veel energie, maar kan ook motiverend zijn. Het ontbreken van track records van soortgelijke projecten hoeft daarom geen grote belemmerende factor te zijn.
- Het vermogen om in te spelen op burgereigenschappen en behoeftes van burgers bevorderde in praktijk ook collectieve coproducties. Ervoor zorgen dat burgers willen en

kunnen coproduceren vereist voor de verschillende typen coproducties een verschillende aanpak.

- Uit de analyse kwamen geen factoren/condities die in de praktijk een succesvolle coproductie bevorderde, terwijl ik dat niet had verwacht op basis van de theorie.
- Alle factoren/condities uit de theorie waren aanwezig in de praktijk.

**Figuur 5.1: Ondersteuning/verwerping van hypotheses**



## 6 Conclusies en aanbevelingen

### 6.1 Beantwoording van de onderzoeksvragen

In het onderzoek stond de volgende vraagstelling centraal: “Wat kan de gemeente Haarlem doen t.a.v. de aanwezige condities/factoren om succesvolle collectieve coproducties te bevorderen die een bijdrage leveren aan het klimaatbeleid van Haarlem?”. Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zijn mijn deelvragen beantwoord. In deze paragraaf kijk ik terug op de belangrijkste onderzoeksresultaten om de centrale vraag te kunnen beantwoorden.

#### 6.1.1 Beantwoording van de theoretische deelvragen

*Deelvraag 1: Hoe wordt succesvolle collectieve coproductie gedefinieerd?*

Uit de theorie leidde ik af dat collectieve coproductie succesvol is als:

- positieve outcomes worden gerealiseerd, zoals toegevoegde waarden voor publieke organisaties én (groepen) burgers, bijdrage aan de doelen van beleid, vergroting van het potentieel voor toekomstige coproductierelaties, meer wederzijds vertrouwen en respect en een toename in kennis en draagvlak voor het beleid, en/of;
- kostenbesparing/kostenefficiëntie bij de publieke organisatie wordt gerealiseerd, en/of;
- versterken van de stem van burgers, empowerment van gemeenschappen/groepen en/of maatschappelijke activering wordt bereikt;
- waarbij zwaarwegende negatieve effecten niet zijn opgetreden.

De normatieve definitie van succesvolle coproductie van de gemeente was in lijn met de literatuur.

*Deelvraag 2: Welke condities/factoren, op organisatieniveau en netwerkniveau van een publieke organisatie, bevorderen volgens de literatuur succesvolle collectieve coproductie?*

Drie gerelateerde aspecten bepalen waarom burgers overgaan tot en blijven coproduceren, namelijk:

- gemak van betrokkenheid;
- motivatie van individuen om te participeren in coproductie;
- verschil dat een burger denkt te kunnen maken (self-efficacy).

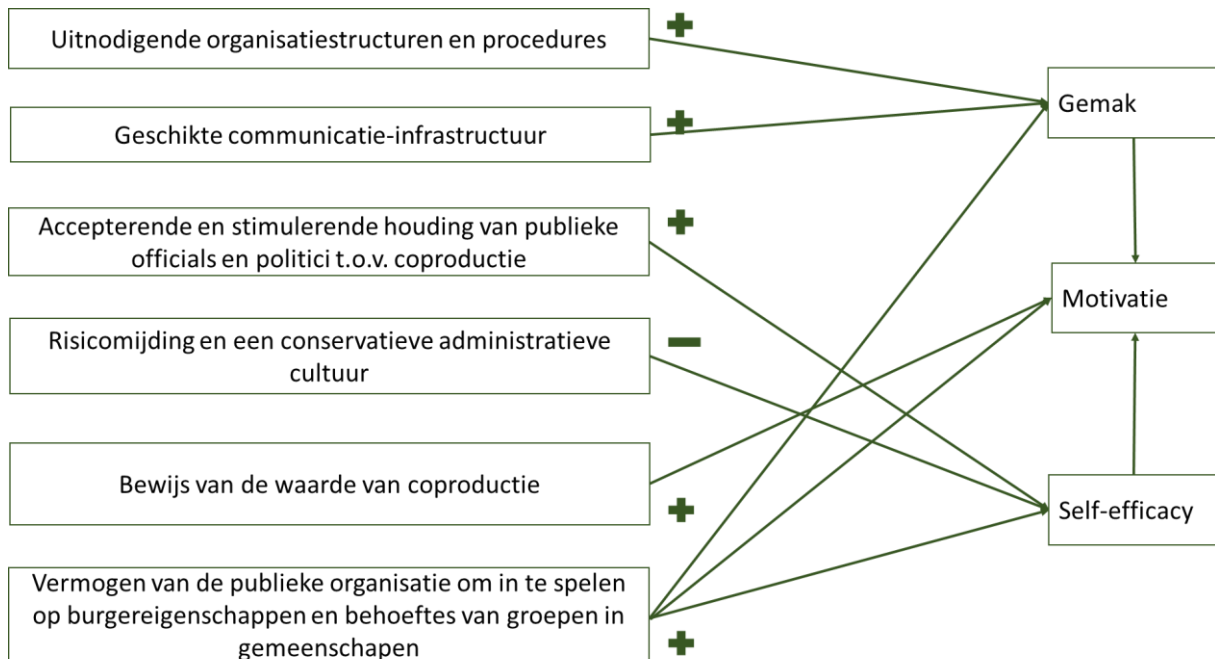
Bij (complexere typen) collectieve coproductie is het belangrijk om barrières t.a.v. het gemak van betrokkenheid te verlagen en motivatie en self-efficacy te vergroten. Onderliggende mechanismen om succesvolle collectieve coproductie te bevorderen, zijn daarom zorgen dat betrokkenen makkelijker kunnen coproduceren en vergroten van de motivatie en self-efficacy. Volgens de literatuur bevorderen de volgende factoren/condities via deze mechanismen het succes van collectieve coproducties:

1. Uitnodigende organisatiestructuren en procedures;
2. Geschikte communicatie-infrastructuur;
3. Accepterende en stimulerende houding van publieke officials en politici t.o.v. coproductie;
4. Afwezigheid van risicomijding en een conservatieve administratieve cultuur;

5. Bewijs van de waarde van coproductie;
6. Vermogen van de publieke organisatie om in te spelen op burgereigenschappen en behoeftes van groepen in gemeenschappen.

Hierbij wordt 'gemak' vooral bevorderd door 1 en 2, 'motivatie' vooral 5 en 'self-efficacy' vooral door 3 en afwezigheid van 4. Factor/conditie 6 bevordert zowel gemak, motivatie en self-efficacy. Daarbij is het aannemelijk dat 'gemak' en 'self-efficacy' ook de motivatie van betrokkenen kunnen vergroten. Deze mechanismen zijn samengevat in figuur 6.1.

**Figuur 6.1: Mechanismen voor het bevorderen van collectieve coproductie**



### 6.1.2 Beantwoording van de empirische deelvragen 3 en 4

Met de drie empirische deelvragen kon ik mijn zes hypothesen toetsen en aanbevelingen voor de gemeente afleiden om succesvolle coproducties te bevorderen. Deelvragen 3 en 4 beantwoord ik in deze paragraaf. Aan deelvraag 5 wijd ik paragraaf 6.1.3.

*Deelvraag 3: Hoe succesvol is collectieve coproductie ten behoeve van het klimaatbeleid van Haarlem in de praktijk?*

De onderzochte coproducties leverde in verschillende mate toegevoegde waarde voor burgers, effectiviteit in doelbereiking, toegevoegde sociale waarden, waarden voor milieu/omgeving en politieke waarden en kennistoename op. Bij de co-governance cases droeg versterking van de stem van burgers bij aan het ervaren succes, terwijl bij de co-leveringen vooral empowerment van de gemeenschappen als resultaat werd gewaardeerd. In de praktijk van de sub-cases waren collectieve coproducties daarom gedeeltelijk tot zeer succesvol.

Respondenten bleken in de praktijk verschillende percepties te hebben over de definitie van 'succesvolle coproductie'. De normatieve definitie van succesvolle coproductie (zie beantwoording van deelvraag 1) bleek geen gedeeld beeld van alle respondenten. Verbeteren van de efficiëntie,

potentieel voor toekomstige coproductierelaties, maatschappelijke activering en bereiken van (meer) vertrouwen vonden respondenten in de praktijk minder belangrijk dan ik had verwacht op basis van de theorie.

Ook als de objectieve successen onduidelijk of beperkt waren, hadden betrokken respondenten regelmatig een positiever beeld van de mate van succes.

*Deelvraag 4: Hoe is dat te verklaren op basis van de relaties tussen de condities/factoren, op organisatieniveau en netwerkniveau van een publieke organisatie, en collectieve coproductie uit de literatuur?*

Uit mijn onderzoek bleek dat de condities/factoren uit de literatuur ook in de praktijk het succes van de collectieve coproducties bevorderen (zie hoofdstuk 5). Onvoldoende/lage aanwezigheid van deze condities/factoren bleek in praktijk het succes te belemmeren. De onderzochte relaties verklaren de mate van succes van de sub-cases (zie tabel 6.1). De zeer succesvolle DER scoorde op alle condities/factoren goed. De gedeeltelijk succesvolle coproducties scoorde op meerdere condities/factoren minder goed of slecht, waarbij mijn onderzoek aantoonde dat het succes van de sub-cases werd belemmerd.

**Tabel 6.1: Mate van aanwezigheid van de condities/factoren in relatie tot de mate van succes van de sub-cases**

	Kennemer Energie	Groene Ambassade	DE Ramplaan/ SpaarGas	Haarlemmer Kweektuin –	Kleine-maatregelen-campagne Meerwijk
	Gedeeltelijk succesvol	Gedeeltelijk succesvol	Zeer succesvol	Gedeeltelijk succesvol	Gedeeltelijk succesvol
Mate van aanwezigheid van de condities/factoren:					
Uitnodigende organisatiestructuren en procedures	Laag	Laag	Hoog ✓	Laag	Wisselend laag en hoog ✓
Geschikte communicatie-infrastructuur	Hoog ✓	Hoog ✓	Hoog ✓	Hoog ✓	Hoog ✓
Accepterende en stimulerende houding van publieke officials en politici t.o.v. coproductie	Wisselend laag en hoog ✓	Laag	Hoog ✓	Wisselend laag en hoog ✓	Laag
Risicomijding en een conservatieve administratieve cultuur	Laag	Hoog	Zeer laag ✓	Laag	Afwezig ✓
Bewijs van de waarde van coproductie	Hoog ✓	Afwezig	Hoog ✓	Laag	Hoog ✓
Vermogen van de publieke organisatie om in te spelen op burgereigenschappen en behoeftes van groepen in gemeenschappen	Hoog ✓	Laag	Hoog ✓	Hoog ✓	Laag

Het viel op dat alle sub-cases, weliswaar in verschillende mate, toch successen boekten, ook als enkele factoren/condities matig waren ingevuld. Uit mijn onderzoek volgen twee verklaringen:

1. Er zijn altijd meerdere factoren/condities die gemak, motivatie en self-efficacy bevorderen (zie figuur 6.1). Bijvoorbeeld 'gemak' wordt bevorderd door uitnodigende organisatiestructuren en



procedures én door een geschikte communicatie-infrastructuur. In het geval dat één conditie/factor matig is ingevuld en de andere factor/conditie goed is ingevuld, dan kunnen betrokkenen toch voldoende 'gemak' ervaren voor een succesvolle coproductie. Op basis van mijn onderzoeksresultaten is het aannemelijk dat een goede invulling van één of meerdere condities/factoren, een positieve invloed heeft op motivatie, self-efficacy en/of gemak van betrokkenheid, waardoor belemmering door slechter scorende factoren/condities makkelijker overwonnen kunnen worden.

2. Factoren/condities bleken in verschillende mate bepalend voor het succes; mede afhankelijk van het type coproductie. Bevindingen die dit illustreren zijn:
  - a. 'Uitnodigende organisatiestructuur en procedures' moet voor co-governance coproducties anders worden ingevuld dan voor co-leveringen. In de cases met nadruk op co-governance bleek ruimte voor eigen invulling een bepalende conditie voor succes. Bij de co-leveringen bleek duidelijk en concreet beleid belangrijker. Voor beide typen bleek voldoende kapitaal/budget bepalend.
  - b. Meer gemotiveerde groepen burgers of groepen die meer sociaal kapitaal bezitten, leken beter in staat om, bij minder uitnodigende organisatiestructuren en procedures toch succesvol te coproduceren.
  - c. De aanwezigheid van IT voor communicatie bleek voor de onderzochte typen collectieve coproductie minder bepalend voor het succes dan ik uit de literatuur had verwacht. Voor de onderzochte co-governance en co-levering bleek een goede structuur voor dialoog en overleg wel belangrijk voor het succes.
  - d. Des te politieker en des te groter de (financiële) belangen en risico's voor de gemeente, des te bepalender is een accepterende en stimulerende houding van publieke officials en politici voor het succes. Een lagere mate van deze houding hoeft daarom voor kleinere en/of minder risicovolle coproducties geen bepalende belemmering te zijn.
  - e. Risicomijding en een conservatieve administratieve cultuur belemmerde slechts deels collectieve coproducties. Vooral bij complexere, risicovollere en grotere coproducties (co-governance en complexere co-leveringen) bleek een gezonde mate van risicomijding en conservatieve houding juist bij te dragen aan het succes.
  - f. Het ontbreken van track records van vergelijkbare projecten bleek geen grote belemmering te zijn. Pionieren kost veel energie, maar bleek ook motiverend te zijn. De aanwezigheid van een goede business case, wanneer relevant, bleek wel bepalend voor het succes.
  - g. Invulling geven aan motivaties en gevoel van self-efficacy bleek voor alle sub-cases belangrijk, maar in aanvulling op wat ik uit de theorie had verwacht, kunnen burgers een klant-georiënteerde communicatie vaak zelf heel goed invullen. De matige klant-oriëntatie van de gemeente was maar beperkt bepalend voor het succes.

### 6.1.3 Aanbevelingen om succesvolle collectieve coproducties te bevorderen

*Deelvraag 5: Welke aanbevelingen zijn af te leiden uit de bovenstaande verklaring om succesvolle collectieve coproducties te bevorderen die een bijdrage leveren aan het klimaatbeleid van Haarlem?*

De beantwoording van deelvraag 4 gaf aanleiding tot het doen van de onderstaande aanbevelingen aan de gemeente Haarlem. De gemeente kan het succes van de collectieve coproducties vergroten

door de goed scorende factoren/condities te behouden en de slechter scorende factoren/condities te verbeteren. Hierbij ligt de focus op de factoren/condities die uit de empirie bepalend bleken voor het succes.

**Maak voor coproductie relevante organisatiestructuren en procedures voor burgers echt uitnodigend:**

Zorg voor duidelijke visies, beleid en strategieën, maar laat hierin voldoende beïnvloedbare ruimte voor burgers. Uit de empirie bleek beïnvloedbare ruimte vooral voor co-governance coproducties bepalend voor het succes. De gemeente heeft in verschillende notities uitgesproken open te staan voor coproducties, maar beleid over hoe concreet met (groepen) burgers om te gaan in coproducties bleek minder duidelijk. Het is bijvoorbeeld nuttig om te bepalen wat voor governance, draagkracht en continuïteit de gemeente verwacht van een burgerinitiatief bij verschillende typen coproducties, voordat de gemeente subsidie of andere vormen van ondersteuning/investering biedt. Concreet en duidelijk beleid bleek vooral voor co-leveringen bepalend.

Organiseer regelmatig een introductie-/interactie-avond over coproduceren met de gemeente, met uitleg over organisatie, beleid, regels, subsidiemogelijkheden, trainingen, etc. voor net gestarte of geïnteresseerde burgers.

Doorgaan met zorgvuldig accountbeheer (continuïteit), waarin één case-ambtenaar of een duidelijk kernteam het gezicht naar de burgers blijft. Voor complexere coproducties is het belangrijk om een casusgerichte organisatie rond een coproductieproject in te richten. Een casusorganisatie, zoals beschreven door De Baas (2017) is gericht op het maatwerk dat nodig is voor de specifieke opgaves van een coproductie en op de specifieke omstandigheden die daarin spelen. Het professioneel oordeel (discretionaire bevoegdheid binnen gestelde kaders) van een case-ambtenaar is hierbij cruciaal (zie figuur 6.2). Regels en beleid wijzen daarbij de gewenste of verwachte richting, maar zijn niet beslissend. Daarbij maakt de ambtenaar gebruik van een werkgroep of kernteam (bij voorkeur samen met burgers!). Een case-ambtenaar heeft een bestuurlijk en/of ambtelijke opdrachtgever die de kaders stelt. Voordelen van een casusorganisatie voor coproducties is dat, de in de empirie ervaren, belemmeringen als gevolg van langs elkaar heen werken en complexe/tegenstrijdige regels, beleid en belangen worden opgelost binnen de casusorganisatie, wat de kwaliteit en voortgang van de coproductie én de eenvoud voor de burgers verbeterd.



**Figuur 6.2: Professioneel oordeel in een casusorganisatie (de Baas 2017)**

Breid het 'contractenbuffet' uit met geschikte overeenkomsten en Algemene Voorwaarden voor financiële afspraken met burgers. Zij kunnen niet aan dezelfde voorwaarden voldoen als een grote commerciële partij en een ongeschikt contract schrikt af. Bij het aangaan van contracten en afspraken over de te leveren prestaties moet vooral 'best effort' geëist worden i.p.v. prestatie-eisen. Alleen t.a.v. resultaten die een groep burgers volledig zelf kan beïnvloeden, kunnen prestatie-eisen gesteld worden.

#### **Pas succesvolle communicatie-infrastructuren breder toe:**

Doorgaan met de ingezette communicatieaanpak met veel ruimte voor dialoog/gesprek. Vooral voor co-governance-type coproducties bleek het opstellen van een organogram, en daaraan opgehangen overleg- en beslisstructuren bepalend voor succesvolle coproductie, omdat daarmee een goed passende communicatie-infrastructuur wordt gecreëerd om samen oplossingen te bedenken en besluiten te nemen. Zorg daarbij ook voor een eenvoudige/laagdrempelige ICT-oplossing om met burgers gezamenlijk in bestanden te werken of om eenvoudig bestanden te delen.

Doorgaan met de Toolkit Initiatieven en het platform voor websites van initiatieven om betrokkenheid van burgers te vereenvoudigen.

Stem gemeentelijke campagnes en communicatieactiviteiten goed af met de burgerinitiatieven in de wijk, zodat communicatiemiddelen en boodschappen elkaar versterken.

#### **Geef publieke officials en politici meer grip op coproductieprocessen:**

Bied meer verantwoording op grip op het proces, vooral bij meer politieke en/of risicovolle coproducties. Managers en politici zitten regelmatig in een spagaat tussen wat burgers belangrijk vinden (zoals voldoende invloed) enerzijds en verantwoording, rechtmatigheid en instrumenten anderzijds (Van der Steen, M., Scherpenisse, J., van Twist, M. 2015). De definitie van succes van burgers komt daarmee niet geheel overeen met die van managers en politici. Het geven van meer grip op het proces kan leiden tot meer acceptatie en een stimulerende houding van managers en politici. Dat kan o.a. door: rapporteren van het proces, optredende dilemma's en knelpunten duidelijk te maken voor managers en politici en de belangrijkste risico's en beheersmaatregelen aangeven.

De eerder aanbevolen case-organisatie geeft publieke officials en politici ook meer grip, omdat een bestuurlijk en/of ambtelijk opdrachtgever de kaders (op voldoende abstract niveau) meegeeft en het proces toetst. Ook duidelijkheid over de governance die de gemeente verwacht bij coproducties en een communicatie-infrastructuur opgehangen aan een helder organogram zal bijdragen aan meer vertrouwen van managers en politici.

#### **Zet in op gezonde risicomijding en bevorderen van beoordelingsruimte:**

Doorgaan met noodzakelijke beoordelingsruimte bevorderen, zodat case-ambtenaren samen met burgers in staat zijn om keuzes te maken binnen gestelde kaders. Zoek in een coproductieproject samen met burgers naar de speelruimte die de gemeente wil en kan geven en welke speelruimte burgers willen en aankunnen. Vraag hierover commitment of stel randvoorwaarden. Dit kan verschuiven tijdens de looptijd van een coproductie, dus herhaal dit regelmatig.

Door ervaring op te doen met casusorganiseren en het delen van de leerervaringen, zal vertrouwen binnen de organisatie ontstaan in ruimere kaders .

Houdt een gedegen startupfase van een coproductie, waarin het traject wordt doorgenomen met burgers en relevante ambtenaren. Onderwerpen zijn o.a. aanpak, doelen, successen, governance, continuïteit, kennisborging, relevante regels en beleid, inclusief vergunningen, wederzijdse verwachtingen, training/coaching, noodzaak en kwaliteit business case.

Coach op vlakken waar burgers minder sterk in zijn i.p.v. zaken naar de gemeente toe te trekken. Maak expliciet wat de sterktes en zwaktes van een burgergroep in een specifieke coproductie zijn en kijk samen of de zwaktes zijn te versterken met coaching of andere ondersteuning. Daarmee worden de zorgen/risico's die ambtenaren ervaren, erkend, maar worden zaken toch bij burgers gelegd.

Kies voor procestargets en/of inspanningsverplichting i.p.v. een resultaatsverplichting of kies voor een groeimodel van inspanningsverplichting naar resultaatsverplichting. Daarmee erkent de gemeente de sterke afhankelijkheid van externe factoren en de vrijwillige basis waarop burgers werken.

Doorgaan met het Programma Overheidsparticipatie, met intervisie en het aannemen op competenties voor samenwerken met de stad (communicatief sterke, netwerkende, oplossingsgerichte ambtenaren, die een balans kunnen vinden tussen inhoud, relatie en context (de Baas, 2017). Uit alle cases bleek dat waardering uitspreken voor vrijwillige inzet, inzicht in vaardigheden van burgers en coaching daarin, wervend optreden en op passende wijze samenwerken bepalend is voor het succes.

Communiceer successen binnen de organisatie.

#### **Verbeter de kwaliteit van business cases als bewijs van waarde van coproductie:**

Geef aan burgers handvaten mee om een business case op te stellen die voldoende kwaliteit heeft voor de interne procedures van de gemeente.

#### **Zet burgergroepen in hun kracht door versterking van self-efficacy en passende training en/of (tijdelijk) coaching en begeleiding:**

Geef initiatieven zo vorm dat self-efficacy wordt versterkt, door o.a. actief luisteren en reageren en een werkwijze te stimuleren, waarin burgers invloed hebben en hun identiteit kunnen uiten (Bovaird, Van Ryzin, Loeffler, Parrado, 2015).

Zorg dat gevoel van 'succes' behouden blijft door communicatie van successen en door regelmatig successen te vieren. Uit de cases bleek dat de perceptie van succes de motivatie voor coproduceren bevordert. Tegelijkertijd is het goed scherp te blijven op de objectieve resultaten in relatie tot de gestelde doelen.

Help een initiatief om een goede burgergroep samen te stellen met passende capaciteit en vaardigheden. Bied ondersteuning om de capaciteit en de vaardigheden te verbeteren waar nodig d.m.v. vrijwilligersvergoeding, coaching of training. Dat vergroot vertrouwen en vergemakkelijkt transacties.

Spreek uit of de gemeente vooral faciliteert of het initiatief (tijdelijk) intensiever zal begeleiden. Dat hangt samen met de eigenschappen en van de burgergroep af.

Spreek vaker waardering uit voor de inzet van burgers. Het kan erg vanzelfsprekend zijn om vrijwillige/onbetaalde inzet te vragen. Bespreek met burgers wat onbalans kan zijn en waardeer hun inzet, want dat bleek bepalend om motivatie vast te houden.

Doorgaan met samenwerking met burgerinitiatieven om gerichte marketing toe te passen, waarbij de toegevoegde waarde voor burgers voorop staat (Alford en Yates, 2016).

Doorgaan met vergroten van het sociaal netwerk van burgers met contacten die de gemeente heeft met professionals. Een coproductie kan daardoor realistischer worden.

Voorzie omvangrijkere coproducties van een projectleider of projectondersteuner. Dat bleek een bepalende conditie bij SpaarGas en Haarlemmer Kweektuin.

Trainingen/informatie (blijven) aanbieden voor burgerinitiatieven, zoals:

- Fondsenwerving;
- Governance opzetten voor burgerinitiatieven;
- Vrijwilligersteam opbouwen met verschillende belangrijke capaciteiten/vaardigheden;
- Business cases maken;
- Communicatie.

Dat versterkt de burgers/gemeenschappen, maar vergroot ook de kwaliteit van de organisatie en producten waar de gemeente mee moet werken.

Op deze wijze burgers in hun kracht zetten, stelt eisen aan de capaciteit en vaardigheden van ambtenaren. Zij moeten o.a. deskundigheid van burgergroepen kunnen inschatten, continuïteit regelen, risico's inschatten en beheersen en deskundigheid mobiliseren.

## 6.2 Conclusie

Op de centrale vraag 'Wat kan de gemeente Haarlem doen t.a.v. de aanwezige condities/factoren om succesvolle collectieve coproducties te bevorderen die een bijdrage leveren aan het klimaatbeleid van Haarlem?' kom ik tot de conclusie:

- Maak voor coproductie relevante organisatiestructuren en procedures voor burgers echt uitnodigend;
- Pas succesvolle communicatie-infrastructuren breder toe;
- Geef publieke officials en politici meer grip op coproductieprocessen;
- Zet in op gezonde risicomijding en bevorderen van beoordelingsruimte;
- Verbeter de kwaliteit van business cases als bewijs van waarde van coproductie;
- Zet burgergroepen in hun kracht door versterking van self-efficacy en passende training en/of (tijdelijk) coaching en begeleiding.

## 6.3 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Ik heb met veel interesse en plezier mijn onderzoek uitgevoerd. Ik vond antwoorden op mijn vragen, maar mijn onderzoek leverde ook weer nieuwe vragen op. Ik geef hierbij enkele aanbevelingen voor verder onderzoek.

### **Verder onderzoek naar niet-succesvolle coproducties**

Mijn onderzoek betrof langlopende cases en op basis daarvan verwachtte ik dat de cases in een bepaalde mate succesvol waren. Falende coproducties komen naar mijn verwachting niet van de

grond. Het is wetenschappelijk interessant om een groot aantal startende collectieve coproducties te evalueren om te onderzoeken waarom bepaalde coproducties succesvol worden en waarom bepaalde coproducties niet van de grond komen of niet succesvol worden. Ligt dat aan de publieke organisatie of aan de motivatie van mensen en/of hun sociaal kapitaal? Voor dit onderzoek, met focus op de niet-succesvolle coproducties, zijn de factoren/condities uit mijn onderzoek bruikbaar.

#### **Verder onderzoek naar de interacties tussen de factoren/condities**

De interacties tussen de factoren/condities heb ik niet onderzocht, maar het is aannemelijk dat die er wel zijn. Nader onderzoek naar de interacties en het relatieve belang van bepaalde factoren/condities is zinvol, omdat hiermee gericht verbetermaatregelen kunnen worden ingezet door een organisatie.

#### **Verder onderzoek naar verschillende typen collectieve coproductie**

In tabel 2.3 staat de typologie van burger coproductie van Linders (2011). In mijn onderzoek ging ik in op de bevorderende/beperkende mechanisme voor co-governance en co-levering. Uit mijn onderzoek bleken de mechanismen significant verschillend voor de twee typen. Het is wetenschappelijk waardevol om verder te onderzoeken in welke mate en via welke mechanismen de onderzochte factoren/condities het succes bevorderen/beperken per type coproductie. Verder onderzoek zou publieke organisaties beter in staat stellen om zich bewuster te zijn van de typen collectieve coproductie die zij aangaan met burgers en beter de juiste condities/factoren te scheppen om deze typen tot successen te brengen.

#### **Verder onderzoek naar coproductie t.b.v. aardgasvrije wijken**

Uit het Klimaatakkoord gaat volgen dat gemeentes wijken moeten gaan aanwijzen om voor 2030 aardgasvrij te maken. Gedurende twee jaar moeten gemeentes met wijkbewoners een wijkplan opstellen en vervolgens uitvoeren. De (wetenschappelijke) kennis van collectieve coproductie kan een belangrijke rol spelen bij het succesvol coproduceren van wijkplannen en van aardgasvrije wijken. Evaluatieonderzoek naar coproducties specifiek t.b.v. aardgasvrije wijken, bijvoorbeeld over de pilotprojecten in het kader van de 'Proeftuinen aardgasvrije wijken', draagt bij aan deze noodzakelijke kennisopbouw.

## Literatuurlijst

### Wetenschappelijke literatuur

- Alford, J. (2002). Why do Public-Sector Clients Co-produce? Toward a Contingency Theory. *Administration & Society*, 34 (1), 32-56.
- Alford, J. (2009). *Engaging public sector clients : From service-delivery to co-production*. Basingstoke [England] ;: Palgrave Macmillan,.
- Alford, J. (2016). Co-production, interdependence and publicness: Extending public service-dominant logic. *Public Management Review*, 18(5), 673-691.
- Alford, J., & Yates, S. (2016). Co-production of public services in australia: The roles of government organisations and co-producers. *Australian Journal of Public Administration*, 75(2), 159-175.
- Andrews R., & Brewer G.A. (2013). Social capital, management capacity and public service performance: Evidence from the US states. *Public Management Review*, 15(1), 19-42.
- Baas, J.H. de. (2017). Voorbij de eeuw van bureaucratie. Van regelorganisatie naar casusorganisatie. Een uitgave van Boom Bestuurskunde. ISBN 978-94-6236-803-3.
- Ballantyne, D., & Varey, R. J. (2006). Creating value-in-use through marketing interaction: The exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory*, 6(3), 335-348.
- Bovaird, T. (2007). Beyond engagement and participation: User and community coproduction of public services. *Public Administration Review*, 67(5), 846-860.
- Bovaird, T. (2014). Efficiency in third sector partnerships for delivering local government services: The role of economies of scale, scope and learning. *Public Management Review*, 16(8), 1067-1090.
- Bovaird, T., Loeffler, E. (2012). From Engagement to Co-production: The Contribution of Users and Communities to Outcomes and Public Value. *Voluntas* (2012) 23:1119–1138. DOI 10.1007/s11266-012-9309-6. Published online: 4 August 2012
- Bovaird, T., Van Ryzin, G. G., Loeffler, E., & Parrado, S. (2015). Activating citizens to participate in collective co-production of public services. *Journal of Social Policy*, 44(01), 1-23.

- Bovaird, T., Stoker, G., Jones, T., Loeffler, E., & Pinilla Roncancio, M. (2016). Activating collective co-production of public services: Influencing citizens to participate in complex governance mechanisms in the UK. *International Review of Administrative Sciences*, 82(1), 47-68.
- Clark, B. Y., Brudney, J. L., & Jang, S. -. (2013). Coproduction of government services and the new information technology: Investigating the distributional biases. *Public Administration Review*, 73(5), 687-701.
- Etgar, M. (2008). A descriptive model of the consumer co-production process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 97-108.
- Fledderus, J., Brandsen, T., & Honingh, M. (2014). Restoring trust through the co-production of public services: A theoretical elaboration. *Public Management Review*, 16(3), 424-443.
- Fuglsang, L. (2008). Capturing the benefits of open innovation in public innovation: A case study. *International Journal of Services Technology and Management*, 9(3/4), 234.
- Gill, L., White, L., & Cameron, I. D. (2011). Service co-creation in community-based aged healthcare. *Managing Service Quality*, 21(2), 152-177.
- govint.org (2011). What you always wanted to know about co-production. Verkregen via <http://www.govint.org/english/main-menu/our-services/engagement/co-production-tree.html>. geraadpleegd op 23 januari 2017).
- Holbrook, M. B. (2006). Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: An illustrative photographic essay. *Journal of Business Research*, 59(6), 714-725.
- Kannan, P.K., & Chang, Ai-Mei (2013). Beyond Citizen Engagement: Involving the Public in Co-Delivering Government Services. Washington DC: IBM Business of Government.
- Kleinhans, R. (2017). False promises of co-production in neighbourhood regeneration: The case of dutch community enterprises. *Public Management Review*, 19(10), 1500-1518.
- Linders, D. (2011). We-government: An anatomy of citizen coproduction in the information age. pp. 167-176.
- Loeffler, E., & Bovaird, T. (2016) User and Community Co-Production of Public Services: What Does the Evidence Tell Us?, *International Journal of Public Administration*, 39:13, 1006-1019, DOI: 10.1080/01900692.2016.1250559 To link to this article: <http://dx.doi.org/10.1080/01900692.2016.1250559>



- Meijer, A. J. (2011). Networked coproduction of public services in virtual communities: From a government-centric to a community approach to public service support. *Public Administration Review*, 71(4), 598-607.
- NESTA. (2011). Co-production Phase 2: Taking co-production to scale in services for patients with long term health conditions. Strategic partners—call for proposals. London: NESTA.
- Pestoff, V. (2009). Towards a paradigm of democratic participation: Citizen participation and co-production of personal social services in sweden. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 80(2), 197-224.
- Pestoff, V. (2012). Co-production and third sector social services in europe: Some concepts and evidence. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), 1102-1118.
- Roberts A, Townsend S, Morris J, Rushbrooke E, Greenhill B, Whitehead R, et al. (2013). Treat me right, treat me equal: Using national policy and legislation to create positive changes in local health services for people with intellectual disabilities. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities : JARID*, 26(1), 14-25.
- Ryan, B. (2012). Co-production: Option or obligation? *Australian Journal of Public Administration*, 71(3), 314-324.
- Prahalad, C. K. and Ramaswamy, V. (2004), "Co-creating unique value with customers", *Strategy & Leadership*, Vol. 32 Iss 3 pp. 4 - 9 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/10878570410699249>
- Van der Steen, M., Scherpenisse, J., van Twist, M. (2015). Sedimentatie in sturing. Systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren. NSOB. isbn 978-90-75297-45-4.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Verschuren, H. en Doorewaard, P. (2015). Het ontwerpen van een onderzoek. 5<sup>de</sup> druk
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M., & Tummers, L. G. (2015). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333-1357.

de Wilde, M., Hurenkamp, M., & Tonkens, E. (2014). Flexible relations, frail contacts and failing demands: How community groups and local institutions interact in local governance in the Netherlands. *Urban Studies*, 51(16), 3365-3382.

Williams, B. N., Kang, S., & Johnson, J. (2016). (Co)-contamination as the dark side of co-production: Public value failures in co-production processes. *Public Management Review*, 18(5), 692-717.

## **Documenten**

Case overstijgende documenten:

Gemeente Haarlem (2014). Coalitieprogramma Haarlem 2014 – 2018.

Gemeente Haarlem (2018). Stavaza Overheidsparticipatie. Nummer: 2018/71277. Auteur A.C.M. Scalzo. Commissie bestuur d.d. 1-2-2018.

Gemeente Haarlem (2015). De Energieke Stad.

Hieropgewekt.nl (2017). Routekaart Haarlem Klimaatneutraal in 2030 en aardgasvrij in 2040. Verkregen via <https://www.hieropgewekt.nl/kennisdossiers/routekaart-haarlem-klimaatneutraal-in-2030-en-aardgasvrij-in-2040>. Geraadpleegd op 16-10-2018.

Haarlem.nl (2018a). Bewonersinitiatieven Haarlem aardgasvrij. Geraadpleegd op 7-10-2018 via <https://www.haarlem.nl/bewonersinitiatieven-haarlem-klimaatneutraal/>

Haarlem.nl (2018b). Leefbaarheid- en initiatiefbudget. Geraadpleegd op 7-10-2018 via <https://www.haarlem.nl/leefbaarheid-en-initiatiefbudget/>

Haarlem.nl (2018c). Geraadpleegd op 7-10-2018 via <https://www.haarlem.nl/de-groene-mug/>

Haarlemlink.nl (2018). Geraadpleegd op 7-10-2018 via <https://www.haarlemlink.nl/>

SAMR (2016). Leefstijlkaart Haarlem. Auteur P. Schieven. 19-09-2016.

Case Groene Ambassade:

Facebook.com (2018). <https://www.facebook.com/GroeneAmbassade/>. Geraadpleegd op 10-5-2018

Haarlemduurzaam.nl (2018). <https://haarlemduurzaam.nl/organisatie/groene-ambassade>. Geraadpleegd op 10-5-2018

Watt voor Watt (2015). 9.173Km van Kyoto. Auteurs Remko Cremers en Serge Hoek.

#### Case DE Ramplaan/SpaarGas:

deramplaan.nl (2018a). Over DE Ramplaan. Verkregen via <https://deramplaan.nl/over-de-ramplaan/>. Geraadpleegd op 10-5-2018.

deramplaan.nl (2018b). Bestuur Stichting DE Ramplaan. Verkregen via <https://deramplaan.nl/over-de-ramplaan/stichting/>. Geraadpleegd op 10-5-2018.

deramplaan.nl (2018c). Team en partners. Verkregen via <https://deramplaan.nl/team-en-partners/>. Geraadpleegd op 10-5-2018.

DE Ramplaan (2018d). SpaarGas – Meerjarig projectplan. Ramplaankwartier richting AardgasVrij. Versie 6-07-2018.

Gemeente Haarlem (2018). SpaarGas in Vogelvlucht. Presentatie met datum 16 juli 2018. Opgesteld door Eline de Jong.

#### Case Kennemer Energie:

Kennemerenergie.nl (2018). Wat doen wij? Verkregen via <https://kennemerenergie.nl/over-ons/wat-doen-we/>. Geraadpleegd op 7-5-2018.

Verslag van interview met Eline de Jong en Peter Tromp van de Gemeente Haarlem over Stichting Kennemer Energie. Datum en plaats: 13 november 2017 te Haarlem

Verslag van interview met Liesbet Hanekroot en Art den Boer, over Stichting Kennemer Energie. Datum en plaats: 4 december 2017 te Haarlem

Gemeente Haarlem (2018a). Evaluatie Stichting Kennemer Energie. Kenmerk STZ/MIL/2016/21003. Opgesteld door Eline de Jong. Afdeling Economie, Cultuur, Duurzaamheid en Wonen. 20 maart 2018

#### Case Haarlemmer Kweektuin:

Haarlemmerkweektuin.nl (2013). Rapportage voorbereidingscommissie oktober 2013. Verkregen via <http://www.haarlemmerkweektuin.nl/het-begin/>. Geraadpleegd op 12-5-2018.

#### Case Kleine maatregelen campagne Meerwijk:

Gemeente Haarlem (2016). Projectvoorstel Meer Betaalbare en Comfortabelere woningen in Meerwijk, 1 juli 2016

Wijkraad-meerwijk.nl (2018). De wijkraad. Verkregen via <http://wijkraad-meerwijk.nl/>. Geraadpleegd op 18-5-2018.

Van der Heijden, J. (2018). Activatiecampagne verduurzaming energie. Eindverslag januari 2018

# Bijlage 1 – Verslag startgesprek

## **Verslag Startgesprek scriptie coproductie met burgers t.b.v. Haarlem Klimaatneutraal**

Datum/plaats gesprek: 21 april 2017 / Gemeente Haarlem

Aanwezig: Eline de Jong, Iris de Jongh, Angelina Scalzo, Margreet van der Woude

Opsteller verslag: Iris de Jongh

---

Margreet van der Woude heet iedereen welkom. Doel van het gesprek is kennismaken en de aanwezigen een beter geïnformeerd beeld te geven over de scriptie. Margreet is programmamanager Duurzaamheid. Eline is verantwoordelijk voor maatschappelijke innovatie. Angelina is recent begonnen als programmamanager Overheidsparticipatie.

Er wordt gesproken over enkele coproductie initiatieven bij de Gemeente, namelijk:

- Bomen Schalkwijk – dmv loting is aan een groep burgers gevraagd na te denken en te beslissen over de toekomstige ontwikkeling van bomen in Schalkwijk. Zij worden hierin geadviseerd door 2 bomenbelangenverenigingen. Dit is een interessante innovatie op het gebied van democratie.
- Haarlemmer Kweektuin – Van de website: ‘De Haarlemmer Kweektuin is een non-profit organisatie van betrokken vrijwilligers, die samen met de gemeente Haarlem de voormalige Stadskweektuin omvormt tot hét centrum voor duurzaamheid van Haarlem en omstreken.’ Omdat hier grote investeringen gedaan moeten worden, speelt hier het vraagstuk van risicoverdeling.
- Collectieve inkoop van zonne-energie en collectieve inkoop zonnepanelen.
- Kennemer Energie – Van de website: ‘Samen met lokale initiatiefnemers, dakeigenaren, ondernemers en gemeenten realiseert Kennemer Energie collectieve zonnestroom-installaties.’
- Geveltuintjes - Particulieren kunnen subsidie krijgen voor een geveltuintje. Het is echter een hele lange/omslachtige procedure voor burgers om deze subsidie aan te vragen.

Iris vraagt wanneer de gemeente een coproductie succesvol vindt. Hierover zeggen de aanwezigen het volgende:

- Het is natuurlijk belangrijk dat de coproductie bijdraagt aan het klimaatneutraal maken van Haarlem, maar het proces heeft voor ons ook heel veel waarde. De coproductie is ook succesvol als er een relatie is opgebouwd met nieuwe mensen/partijen waar we in de toekomst meer mee kunnen doen. Coproductie is daarmee succesvol als we meer inzicht over anderen hebben opgedaan. Het is mooi als een initiatief tot een resultaat komt, maar als het niets wordt en er toch samen een goed proces is doorlopen, dan is het ook een succes.
- Coproductie is succesvol als er vertrouwen tussen partners wordt bereikt; bespreekbaarheid en respect voor elkaar.
- Als een coproductie tot meer draagvlak heeft geleid.

- Het is voor bepaalde coproducties belangrijk om ze te kunnen opschalen om echt meters te kunnen maken in het klimaatneutraal maken van Haarlem.
- Naarmate er meer initiatieven komen, is het belangrijk dat bepaalde coproducties verzelfstandigen. Voor andere is het vooral een succes als het samenwerkingsverband duurzaam werkend kan worden gehouden.
- Als een leerzame route is afgelegd.
- De betrokkenen van een coproductie moeten voldoende democratische ruimte ervaren om te besluiten – bestuurlijke ruimte. Dat heeft een relatie met een gezonde distributie van leiderschap, want je moet je als ambtenaar ook lager in de organisatie verantwoordelijk kunnen voelen.
- Het is voor de organisatie belangrijk als coproductie tot meer interne efficiëntie leidt.

Er wordt in het kader van distributie van leiderschap geadviseerd om met Moira Faber te praten. Zij is gebiedsverbinder, maar ook verantwoordelijk voor het leiderschapsprogramma.

## Bijlage 2 Interviewprotocol

### 1) Voorstellen

Bedanken voor tijd en bijdrage aan mijn onderzoek en voorstelrondje.

### 2) Inleiding

Haarlem heeft de ambitie om een klimaat-neutrale stad te worden. De gemeente Haarlem weet dat zij die ambitie niet alleen kan realiseren. Haarlem heeft echter wel inwoners met kennis, tijd en middelen. Een samenwerking tussen gemeente en inwoners kan een manier zijn om deze kracht in te zetten om van Haarlem een klimaat-neutrale stad te maken. Ik ben vooral geïnteresseerd in wat de gemeente zelf kan doen aan de eigen organisatie om dit soort samenwerkingen te bevorderen. Mijn onderzoeksvraag is dan ook:

Wat kan de gemeente Haarlem doen t.a.v. de eigen organisatie om succesvolle samenwerking te bevorderen?

Voor mijn scriptie evalueer ik 5 projecten en de rol van de gemeente daarbij, namelijk:

- Kennemer Energie
- Groene Ambassade
- Stichting Ramplaan
- Haarlemmer Kweektuin
- Kleine maatregelen campagne Meerwijk

### 3) Procesafspraken

- Interview duurt een uur
- Gesprek opnemen om een goed verslag te maken

### 4) Interviewvragen

Zie de operationalisering in hoofdstuk 3. De respondenten staan in de tabellen B2.1 en B2.2

**Tabel B2.1: Key-respondenten per sub-case**

<b>Gemeente</b>	<b>Burgers</b>
<i>Klein maatregelen campagne Meerwijk</i>	
Eline de Jong (ambtenaar)	Arturo van Haag (projectleider)
<i>Kennemer Energie</i>	
Eline de Jong (ambtenaar) Peter Tromp (ambtenaar)	Art den Boer (zelfstandig ondernemer bij Kennemer Energie) Liesbet Hanekroot (zelfstandig ondernemer bij Kennemer Energie)
<i>Groene Ambassade</i>	
Hans Bueno de Mesquita (ambtenaar)	Arturo van Haag (voorzitter/projectleider) Inge Veldmijer (secretaris)
<i>Spaargasproject</i>	

Margreet van der Woude (stuurgroep Spaargasproject) Djorn Noordman (ambtenaar)	Jim Streefkerk (voorzitter Stichting Ramplaan/stuurgroep Spaargasproject) Eelco Fortuijn (projectleider/vrijwilliger Spaargasproject)
<i>Haarlemmer Kweektuin</i>	
Hans Vriend (gebiedsmanager)	Gert Jan Kone (Bestuurslid burgerparticipatie)

**Tabel B2.2: Case-overstijgende key respondenten**

<b>Functie/rol</b>	<b>Naam</b>
Wethouder met de portefeuilles: Duurzaamheid, Mobiliteit, Beheer en Onderhoud	Cora-Yfke Sikkema (GLH)
Wethouder met de portefeuilles: Ruimtelijke ontwikkeling, Monumenten, Metropoolregio Amsterdam, Deregulering, Dienstverlening, Burgerparticipatie, Financiën, Bedrijfsvoering	Jeroen van Spijk (D66)
Afdelingshoofd Milieu	Herman Wals
Programmamanager Duurzaamheid	Margreet van der Woude
Manager Communicatie	Karin Nab
Manager bedrijfsvoering	Sylvia van Egmond
Programmamanager overheidsparticipatie	Angeline Scalzo

## 5) Afsluiting

- Bedanken voor gesprek
- Het verslag opsturen binnen ongeveer 2 weken om te controleren. Goedkeuring vragen.