



De **STAD** als **LAB**

Elke van der Heijden, Anne Loeber,
Daan Andriessen, Christine
Bleijenberg en Robert Duiveman
(Redactie)

Waardevol samenwerken in een Stadslab

Met bijdragen van Daan Andriessen, David ter Avest, Christine Bleijenberg, Marieke Breed, Robert Duiveman, Anke Hamers, Elke van der Heijden, Bernell Herder, Wouter Jaspar, Anne Loeber, Stan Majoor, Maaïke van Ooijen, Vincent Smit, Marlies Welbie, Anna de Zeeuw.

Over de auteurs

Daan Andriessen is methodoloog en onderzoekscoach en als lector Onderzoekend Vermogen verbonden aan de Hogeschool Utrecht.

David ter Avest is stadsgeograaf en als docentonderzoeker verbonden aan Hogeschool Inholland (Lectoraat Dynamiek van de Stad).

Christine Bleijenberg is communicatiewetenschapper en associate lector Urban Governance bij het Kenniscentrum Governance of Urban Transitions van De Haagse Hogeschool.

Marieke Breed is als antropoloog en participatief actieonderzoeker verbonden aan de Haagse Hogeschool.

Robert Duiveman is bestuurskundige en actie-onderzoeker en verbonden aan de Hogeschool Utrecht (Lectoraat Onderzoekend Vermogen) en het Instituut voor Publieke Waarden.

Anke Hamers is hogeschooldocent en onderzoeker, verbonden aan de Hogeschool Utrecht (Lectoraat Participatie en Stedelijke Ontwikkeling, Master Community Development, Bachelor Ecologische Pedagogiek).

Elke van der Heijden is cultuursocioloog. Zij werkt als onderzoeker bij het lectoraat Coördinatie Grootstedelijke Vraagstukken aan de Hogeschool van Amsterdam en is als promovendus verbonden aan de Wageningen Universiteit.

Bernell Herder is planoloog en onderzoeker bij het Kenniscentrum Governance of Urban Transitions (Lectoraat Public Governance) van De Haagse Hogeschool.

Wouter Jaspas is docent filosofie en ethiek en als onderzoeker verbonden aan Hogeschool Inholland (Lectoraat Dynamiek van de Stad).

Anne Loeber is bestuurskundige en is als associate professor Governance and Sustainability verbonden aan het Athena Instituut van de Vrije Universiteit Amsterdam. Zij was als adviseur en mede-analist betrokken bij het onderzoek De Stad als Lab.

Stan Majoor is planoloog en bestuurskundige en werkt als Lector Coördinatie Grootstedelijke Vraagstukken bij de Hogeschool van Amsterdam.

Barbara van Mierlo is socioloog en als associate professor verbonden aan de Knowledge, Technology and Innovation Group van de Wageningen Universiteit. Zij was adviseur van het onderzoeksteam De Stad als Lab.

Maaïke van Ooijen is musicoloog en cultuurtheoreticus en verbonden aan de Hogeschool Utrecht als hogeschooldocent en onderzoeker (Lectoraat Participatie en Stedelijke Ontwikkeling).

Angelique Ruiter is socioloog en werkzaam als hogeschoolhoofddocent binnen het lectoraat Co-Design aan de Hogeschool Utrecht.

Vincent Smit was tot zijn pensioen in 2020 Lector Grootstedelijke Ontwikkeling aan De Haagse Hogeschool. Nu is hij adviseur leefbaarheid bij Platform31, betrokken bij het project Verbeter Breda en commissaris bij woningcorporatie Wonen Breburg.

Marlies Welbie is als methodoloog, onderzoeker en trainer verbonden aan het lectoraat Onderzoekend Vermogen van de Hogeschool Utrecht.

Anna de Zeeuw is bestuurskundige en bedrijfskundige. Ze is als senior onderzoeker en programmanager verbonden aan de Hogeschool van Amsterdam (Lectoraat Management van Cultuurverandering, Centre of Expertise Urban Governance and Social Innovation).

Inhoud



4

De Stad als Lab: Kansen en dilemma's voor wijkprofessionals

13

Wat is een stadslab?



21

Meewerken en onderzoeken in een stadslab

41

Reflecties op De Stad als Lab



<i>Column:</i> Kan een wijkaanpak het zonder stadslabs stellen?	7
Elke situatie is anders en toch weer niet	8
<i>Column:</i> Onderzoek doen in het moeras van de praktijk	12
Stadslab Magnolia: Eigenaarschap versus/ dankzij leiderschap	15
Stadslab Zonnebloem: met leiderschap doorbreken van een impasse	18
Stadslab Roos: (n)iemand is de baas	23
Stadslab Margriet: een sterke trekker is niet genoeg	26
<i>Column:</i> Waarom meedoen geen participatie is	28
Stadslab Narcis: Niemand wil dat je een oplossing komt brengen	29
Stadslab Anemoon: iemand moet het doen	32
<i>Column:</i> Samen-leren	34
Stadslab Hyacint: <i>Top-down</i> een <i>bottom-up</i> participatieproces initiëren	35
Stadslab Iris: 'Participatie' betekent niet per se 'meebeslissen'	38
<i>Column:</i> Kennis ontwikkelen over stadslabs	40
Activerende vragen	47
Nawoord	48
Colofon	48



De Stad als Lab: Kansen en dilemma's voor wijkprofessionals

TEKST: Robert Duiveman, Christine Bleijenberg & Daan Andriessen

Voor de buurtwerker, de wijkmanager, de wijkagent, de participatieprofessional, de jongerenwerker en al die andere wijkprofessionals die dagelijks met elkaar en bewoners proberen de stad een beetje mooier, beter en sterker te maken, voor jullie is dit magazine gemaakt! Aan goede ideeën en idealen is er in een stad geen gebrek. De mensen met de wil en de kunde om ze waar te maken zijn helaas meestal schaars. De kunst is om elkaar op te zoeken en over grenzen en beroepen, belangen en posities heen met elkaar te leren om samen vooruit te komen. Dit magazine biedt hier handvatten en inspiratie voor. Zo willen we bijdragen aan meer waardevolle samenwerking in en met de stad.

ONDERZOEK NAAR SAMENWERKING

We zien al jaren dat traditionele vormen van top-down aansturing in de stad vaak tekortschieten. Er wordt al tijden druk gezocht naar andere, betere vormen van samenwerking met elkaar, met burgers en met de overheid. Soms is dat via een leergemeenschap, elders probeert men *commoning* en bijna altijd heet wat nieuw wordt bedacht een experiment. In dit magazine willen we aandacht besteden aan deze zoektocht naar betere samenwerking in de stad. Dat doen we door een specifieke vorm van experimenteel samenwerken eruit te lichten: het stadslab.

Onderzoekers van vier hogescholen en twee universiteiten hebben twee jaar lang onderzoek gedaan naar stadslabs in vijf gemeenten. De onderlinge variatie tussen stadslabs blijkt zo groot dat algemeen geldende uitspraken over wat een stadslab is, of moet zijn, eigenlijk niet mogelijk zijn. Ook een receptenboek voor een succesvol stadslab bestaat er helaas niet. Wat we wel weten: het stellen van de juiste vragen, op de juiste momenten, vormen een belangrijke sleutel tot succes in stadslabs.

ONDERZOEK NAAR STADSLABS

In steden ontstaan steeds vaker coalities waarin wijkprofessionals samen met burgers, onderzoekers en lokale ondernemers werken aan lokale kansen en oplossingen voor weerbarstige vraagstukken. Stadslabs zijn hierbij een veel gebruikte werkvorm waarvan veel wordt verwacht. Uit de praktijk weten we echter dat het samenwerken binnen een stadslab vaak gepaard gaat met ingewikkelde vragen en dilemma's. Er is nog veel onduidelijk over de beste werkwijzen voor labs, er is onzekerheid over de meerwaarde voor betrokkenen en er zijn vragen over de (door)werking van lab-werkwijzen in de praktijk. Over deze onderwerpen gaat het onderzoek De Stad als Lab, waar dit magazine op is gebaseerd.

De onderlinge variatie tussen stadslabs blijkt zo groot dat algemeen geldende uitspraken over wat een stadslab is, of moet zijn, eigenlijk niet mogelijk zijn.

In de eerste fase van ons onderzoek naar stadslabs hebben onderzoekers in en rondom de Randstad tientallen wijkprofessionals geïnterviewd: mensen die op strategisch of uitvoerend niveau namens de gemeente of maatschappelijke organisaties aan de stad werken. Opvallend was dat stadslabs in al deze steden worden omarmd, maar overal weer net even anders heten en werken. Wel worstelen betrokkenen overal met dezelfde vragen en dilemma's, zoals 'Wat is nu precies een stadslab en waarvoor valt het in te zetten?', 'Hoe organiseer ik gelijkwaardige vormen van samenwerking terwijl ik zelf in een hiërarchische omgeving werk?', 'Welke kennis moet ik inzetten bij het ontwerpen van een stadslab?'.

'HET' STADSLAB BESTAAT NIET

Er is een uitgebreide en nog steeds groeiende hoeveelheid literatuur over stadslabs (zie ook *De theorie* in het kader hieronder). Met die kennis in de achterzak kun je in de praktijk echter geen eenduidig onderscheid maken tussen stadslabs en andere soorten labs, zoals: field labs, FabLabs of leerlabs. Zelfs het onderscheid tussen stadslabs en andere vormen van lerend samenwerken, zoals bijvoorbeeld in een stedelijk experiment, leergemeenschap, ontwikkelwerkplaats of doorbraakproject, is zelden glashelder.

De theorie

Stadslabs zijn een vorm van living labs¹. Ze zijn "een gezamenlijke aanpak waarin verschillende partijen experimenteren, cocreëren en testen in een levensechte omgeving, afgebakend door geografische en institutionele grenzen²". Of bondiger, het zijn "sites in cities devised to design, test and learn from social and technical innovation in real world settings³". Ze bieden de mogelijkheid om gedeelde publieke waarden te ontwikkelen door mensen gezamenlijk

ervaring te laten opdoen met mogelijke, alternatieve toekomst⁴. Stadslabs hebben bovendien een aantal gemeenschappelijke kenmerken, zoals een territoriale focus, een focus op sociale innovatie, aandacht voor formeel leren, een iteratieve benadering, betrokkenheid van publieke actoren en burgers, en organisatie van beslismacht⁵. Om in dergelijke labs tot nieuwe oplossingsrichtingen te komen, wordt enerzijds gewerkt aan het beter begrijpen, beoordelen en beïnvloeden van een probleemsituatie

en anderzijds aan het beter begrijpen, beoordelen en beïnvloeden van het netwerk van partijen eromheen. Verandering bewerkstelligen is vaak een kwestie van experimenteren met interventies om vast te kunnen stellen hoe aanpassingen in de probleemsituatie van invloed zijn op het netwerk, en andersom. Experimenteren met passende methoden voor beleidsontwikkeling, kennisontwikkeling en het vormgeven van participatie gaan hand in hand. Het is daarmee een vorm van actieonderzoek.

Wat uit ons onderzoek blijkt, is dat het gebrek aan eenduidigheid voor de betrokkenen bij een lab zelf zelden een punt is. Het maakt in de praktijk niet zoveel uit of wat zij doen nu wel of niet binnen de definitie van een stadslab past. In sommige gevallen wordt er zelfs berekenend gebruikgemaakt van het begrip. Een project of initiatief wordt tot stadslab bestempeld omdat dit financiering oplevert of omdat het toegang geeft tot een nieuw netwerk. In plaats van te proberen vast te stellen wat een lab nu precies is, spreken we dan ook liever van het stadslab als een familie van initiatieven met min of meer dezelfde kenmerken. Dit wordt nader uitgewerkt in het artikel *Wat is een stadslab?*. En wie zich afvraagt waarvoor men een stadslab in kan zetten, die vindt in onze publicatie **Stadslabs: een oplossing voor weerbarstige vraagstukken in wijken?** meer informatie.

VAN SAMENWERKING NAAR DOORWERKING

Het tweejarige onderzoeksproject *De Stad als Lab* is opgezet om kennis te ontwikkelen over effectieve stadslabwerkwijzen. Hoe kunnen stadslabs veranderingen als participatie, kennisontwikkeling of machtsuitoefening leren inzetten om beter om te gaan met weerbarstige vraagstukken in de stad? We hebben ons in het onderzoek laten leiden door

Welke dilemma's ervaren professionals op wijkniveau bij het opzetten en implementeren van een stadslab?

de vraag: welke dilemma's ervaren professionals op wijkniveau bij het opzetten en implementeren van een stadslab en welke ontwerpstrategieën gebruiken zij om hier mee om te gaan?

Om te doorgronden welke dilemma's zich voordoen en hoe betrokkenen hier succesvol mee om leren gaan, hebben de onderzoekers in de tweede fase van dit onderzoek acht stadslabs diepgaand onderzocht. De inzichten hieruit staan uitgewerkt in de artikelen in dit magazine over de stadslabs Magnolia, Zonnebloem, Roos, Margriet, Narcis, Anemoon, Hyacinth en Iris. Hier staat beschreven aan welke opgaven het onderzochte stadslab heeft gewerkt, met welke keuzen er is geworsteld en welke inzichten dit oplevert over succesvol leren samenwerken in de stad. Bovendien zijn de opbrengsten van het onderzoek in samenwerking met Vereniging voor Overheidsmanagement verwerkt in een korte serie **MOOC's (Massive Online Open Courses)**. Maar let op, geen één van deze bijdragen kan je vertellen welke labmethode voor jouw lab het beste is. Simpelweg omdat je dat inzicht enkel zelf, samen met de partners in het eigen lab, kan bepalen. In het artikel *Iedere situatie is anders en toch weer niet*, staat beschreven hoe dit zit: de verschillende miniaturen in dit magazine geven zicht op de ervaringen uit andere stadslabs en op vaardigheden die daar zijn ontwikkeld en toegepast. Ze reiken daarbij activerende vragen aan om om jullie, als lezers, aan te sporen hier zelf lessen uit te trekken voor jullie eigen stadslab. In het afsluitende artikel van dit magazine *Reflecties op De Stad als Lab* komen we terug op de hoofdvraag van ons onderzoek. We delen hier wat we hebben geleerd over de dilemma's die wijkprofessionals ervaren bij het opzetten en implementeren van een stadslab en tot welke inzichten we zijn gekomen als het gaat om het vinden van de juiste ontwerpstrategieën.

- ¹ Bergvall-Kareborn, B., & Stahlbrost, A. (2009). Living Lab – An Open and Citizen-Centric Approach for Innovation. *International Journal of Innovation and Regional Development*, 1(4): 356-370.
- ² Maas, T., van den Broek, J., & Deuten, J. (2017). Living labs in Nederland: van open testfaciliteit tot levend lab. Den Haag: Rathenau Instituut.
- ³ Voytenko, Y. McCormick, K., Evans, J. & Schliwa, G. (2016). Urban living labs for sustainability and low carbon cities in Europe: Towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 123: 45-54.
- ⁴ Karré, P.M., Van Buuren, E.M. & Vanhommerig, I. (2015). De stad als lab voor sociale verandering. *Bestuurskunde*, 24(1): 3-11.
- ⁵ Steen, K. & van Bueren, E.M. (2017). Urban Living Labs: A living lab way of working. Amsterdam: Amsterdam Institute for Advanced Metropolitan Solutions.

Kan een wijkaanpak het zonder stadslabs stellen?

Vincent Smit

Elke tijd krijgt zijn eigen wijkaanpak. Constant daarin is de poging om in de stad die gebieden waarin veel maatschappelijke problematiek is samengebond aan te pakken. In de jaren zeventig en tachtig draaide het om de stadsvernieuwing – veel slechte woningen in oude wijken werden gerenoveerd of gesloopt en vervangen door sociale nieuwbouw. Daarna drong de agenda zich op van meer ruimte en woningen voor midden- en hogere inkomens, ook in de oude wijken. Er kwam veel inzet op duurere woningen en differentiatie van het eenzijdig genoemde woningaanbod in oude wijken. Maar de sociale achterstanden (armoede, werkloosheid, multiprobleemhuishoudens) verdwijnen hierdoor niet.

Elke nieuwe wijkaanpak staat steevast voor de opgave om ruimtelijk geconcentreerde maatschappelijke achterstanden te bestrijden. En steeds doemen er dilemma's op. Ten eerste gaat het om de wijk, of gaat het ook om de gehele stad? Problemen in de wijk laten zich lang niet altijd op wijkniveau oplossen – soms is het noodzakelijk om op te schalen. Ten tweede fysiek ingrijpen in de wijk is zeker zichtbaar, maar dit kan niet als vanzelf de gehele sociale problematiek oplossen – dus de verhouding tussen het fysieke en het sociale. Op welke wijze kan fysiek ingrijpen een goed antwoord op het sociale vraagstuk in de wijk zijn? Ten derde blijkt dat bij een veelvoud aan sectoraal beleid (wonen, zorg, arbeidsmarkt, welzijn) veel zaken tussen wal en schip vallen. Want het vraagstuk is *complex* en *wicked*. Nu volgt de roep om integraal beleid, en dit laatste vereist heel veel. Denk aan het doorbreken van de beleidssilo's en aan het ontdooien van een systeemwereld met eigen doelen, begrotingen, targets en verantwoordingsrituelen.

Kennis en onderzoek worden ingeroepen om met deze drie dilemma's om te gaan. Er ligt veel op de plank en in een laag monitoring, beleidsevaluaties, vergelijkingsstudies, handreikingen, pilots, wijkanalyses enzovoort. Veel van deze studies zijn nuttig: er is meer scherpte in de problematiek en de reikwijdte van het beleid. Evengoed zijn vele studies beleidsgebonden. De vraag (en soms ook het gewenste antwoord) van de opdrachtgever is leidend. In dit perspectief wordt kennis gezien als (1) een product, dat daarna (2) verspreid wordt, waarna idealiter het (3) benut wordt. Het is een lineair gebeuren en het heeft zijn eigen merites.

De opgaven van de wijkaanpak na 2022 vergen echter méér en ook andere kennis. Het is nodig om meer energie te besteden aan de vraagstelling. Wat is eigenlijk de kwestie, niet alleen volgens beleidsverantwoordelijken, maar volgens anderen? (uitvoerders, professionals, bewoners, cliënten). Wat is de vraag achter de vraag?

Deze exercitie vraagt om cocreatie. Onderzoek wordt dan niet van bovenaf op een wijk losgelaten, maar ontstaat in een samenspel van betrokkenen. Dan kan ook veel nauwkeuriger de eigen context worden meegewogen. Wat in de ene wijk heilzaam is, hoeft niet voor de andere wijk heilzaam te zijn. Het onderzoekstraject is dan geen lineair, maar een circulair verhaal. Elke partij draait mee en wordt ook als kennisdrager gezien. Ervaringskennis, statistische kennis, beleidskennis, wetenschappelijke kennis: alle zijn dit bronnen die ingezet worden.

De nieuwe wijkaanpak moet hoe dan ook laveren tussen de drie genoemde dilemma's: wijk en stad, fysiek en sociaal, sectoraal-integraal. Dit kan niet anders dan een aanpak zijn van alle partijen en niet alléén de overheid, de markt of het middenveld. Tussen deze partijen in ligt veel tussenruimte. In deze ruimte liggen mogelijkheden om met goede verbindingen de inzet en energie van alle partijen te mobiliseren en zo aan gedragen oplossingen te werken. En daar hoort nieuwe kennis bij, laten we zeggen met de drie C's: Context, Cocreatie en Circulair. Jawel, het is en het wordt tijd voor stadslabs.

De nieuwe wijkaanpak moet hoe dan ook laveren tussen de drie dilemma's: wijk en stad, fysiek en sociaal, sectoraal-integraal.



Elke situatie is anders en toch weer niet

Welke knoppen hebben mensen om aan te draaien als het piepend en krakend vastloopt in een stad? Gemeenten, organisaties en burgers grijpen stadslabs tegenwoordig vaak aan om aan de slag te gaan met vraagstukken waarbij een aanpak langs bekende wegen niet lijkt te werken. Het concept *stadslab* 'beloofd' hierbij een uitbreiding van het gebruikelijk repertoire aan instrumenten. Maar wat zijn het voor knoppen die zo'n stadslab precies met zich meebrengt, en hoe draai je eraan? Het antwoord op die vraag verschilt per stadslab.

TEKST: Anne Loeber, Elke van der Heijden, Marieke Breed, Robert Duiveman

Ieder vraagstuk dat centraal staat in een lab is uniek, en de samenstelling van het team en de omstandigheden waaronder een lab werkt zijn in alle situaties anders. Toch kunnen stadslabs van elkaar leren. In dit hoofdstuk bespreken we de begrippen aan de hand waarvan wij zagezegd 'chocola maakten' van de uiteenlopende stadslabs en hun ervaringen. Hoe kunnen we de dynamiek in deze stadslabs begrijpen, en er inzichten voor en door betrokkenen uithalen? We kijken in het bijzonder naar wat vraagstukken zo weerbarstig maakt, en welke veranderkrachten een stadslab in kan zetten bij de aanpak van een vraagstuk. Daarna gaan we in op de manier waarop we met dit magazine de inzichten daaruit willen overdragen aan anderen die ook met stadslabs in de weer zijn of gaan.

EEN STADSLAB DOORGRONDEN

Stadslabs starten doorgaans met een kleine groep enthousiastelingen die zoekt naar nieuwe manieren om met taai problemen in een stad om te gaan. Deze initiatiefnemers nodigen vervolgens andere partners uit om samen nieuwe wegen te zoeken. Ze hopen op innovatieve oplossingen door samen

met ongebruikelijke gesprekspartners nieuwe kennis te ontwikkelen, en door de inzichten die zij aandragen te combineren tot een slimmere aanpak van het vraagstuk. Het oplossingsgerichte karakter van stadslabs is een gemeenschappelijke noemer, terwijl de vraagstukken die in een lab centraal staan heel verschillend zijn, evenals hun context. Soms lijkt het begrip stadslab te suggereren dat het een experimenteerruimte biedt waar je los van de context aan een oplossing kunt werken. Dat is niet zo. Het eigene van een bepaalde omgeving, de voorgeschiedenis van een stadslab, eerdere ervaringen, dominante opvattingen en de relatieve machtsposities van betrokkenen spelen alle een rol in de vormgeving en uitwerking van een stadslab, en in de wijze waarop daarin een vraagstuk wordt opgepakt. In het onderzoek De Stad als Lab bekeken we ook deze kenmerken van een vraagstuk, en bestudeerden we de mogelijkheden die deelnemers in een lab hebben om verandering in gang te zetten.

WAT MAAKT SAMEN VERANDEREN ZO LASTIG?

De meeste vraagstukken waar stadslabs zich op richten hebben een ingewikkelde achtergrond. Vaak werkt er al een trits aan partijen aan een mogelijke oplossing. Die partijen hebben samen allerlei ervaringen opgedaan en hun eigen gewoonten en regels ontwikkeld, en die zijn niet makkelijk te veranderen. Deze achtergrond vormt een heel belangrijke overeenkomst in de uitdagingen waar veel stadslabs voor staan. Het maakt samen met onzekerheid over wat wel en niet werkt en de afhankelijkheid van veel verschillende partijen, het organiseren en runnen van een stadslab tot een ingewikkelde klus. Om te begrijpen op welke manieren de vraagstukken in

Welke knoppen hebben mensen om aan te draaien als het piepend en krakend vastloopt in een stad?



'onze' stadslabs ingewikkeld waren en om overeenkomsten en verschillen daarin te herkennen, maken wij gebruik van het concept weerbaarheid. Hiermee brengen we specifiek drie kenmerken van de vraagstukken waarop stadslabs zich richten in beeld. Deze drie kenmerken¹ zijn:

- **Diversiteit:** Omdat de aanpak van vraagstukken afhankelijk is van verschillende partijen worstelen stadslabs vaak met verschillen in perspectieven en belangen van stakeholders, en verschillen in hun rollen. Neem bijvoorbeeld stadslab Margriet: het stadslab wil burgers de ruimte geven voor meer eigen inbreng, maar die inbreng stuit op weerstand als de wensen en ideeën van burgers niet overeenkomen met wat andere partners voor ogen hebben.
- **Onzekerheid:** De aanpak die ontwikkeld wordt in een stadslab om met een bepaald vraagstuk om te gaan kan nieuw en veelbelovend zijn. Dat is nu juist het idee. Maar omdat zo'n aanpak nieuw is, is het nog onzeker of deze gaat werken. Tel daarbij andere onduidelijkheden op, zoals die in externe ontwikkelingen, en het is duidelijk dat stadslabpartners te maken krijgen met vele onzekerheden. De partners in een stadslab leren al doende over de werking van oplossingsrichtingen en moeten een zekere

Stadslabs starten doorgaans met een kleine groep enthousiastelingen.

tolerantie ontwikkelen voor onzekerheid. Dit vraagt dat een stadslab meerdere keren kritisch kijkt naar de gekozen aanpak en deze gedurende het traject aanpast als dat nodig is. Een voorbeeld hiervan is te vinden in stadslab Zonnebloem, waar een instrument dat in het lab is gemaakt toch niet goed blijkt te werken. Iedereen heeft hard aan het instrument gewerkt.

- **Systemische stabiliteit:** Bijna elk vraagstuk waar een lab zich mee bezighoudt is diep ingebed in zijn omgeving. Zo'n omgeving kun je zien als een systeem dat bestaat uit (sociale) regels en bestaande routines, onderlinge afhankelijkheden, maar ook uit materiële elementen en faciliteiten. In de bestaande situatie domineert de machter gewoonte en die is moeilijk te veranderen. Het stadslab is een tijdelijk gecreëerde veranderruimte, maar – zoals gezegd – deze is ingebed in die omgeving en is daar niet immuun voor. Vroeg of laat lopen de partners in een lab

hier bij het uitwerken van hun ambities tegenaan. Dit gebeurde in meerdere stadslabs in ons onderzoek, op verschillende manieren. In stadslab Roos bijvoorbeeld zitten oude ervaringen met jongeren sommige van de deelnemende partijen flink in de weg om een volgende stap te maken. De partners worstelen met de vraag hoe ze deze ervaringen op een goede manier op tafel kunnen krijgen om er verder mee te komen.

De ervaring in dit onderzoeksproject leert dat het nuttig is om oog te hebben voor bovenstaande aspecten van maatschappelijke vraagstukken, niet alleen voor ons als onderzoeker, maar ook voor de partijen die samenwerken in een stadslab. Het helpt om het karakter van een vraagstuk beter te begrijpen, evenals de problemen waar mensen bij het zoeken naar oplossingen tegenaan lopen.

KNOPPEN OM AAN TE DRAAIEN

We kozen niet alleen voor bovenstaande specifieke manier van kijken om inzicht te krijgen in de kenmerken van de vraagstukken die centraal staan in stadslabs. We hanteerden ook een specifieke bril om te kijken naar de dynamiek in stadslabs, en naar de strategieën die labs ontwikkelen om beweging te creëren. Voor het De Stad als Lab-project hebben we de dynamiek in labs onderzocht aan de hand van drie manieren om verandering aan te sturen. Deze 'veranderkrachten' staan in de bestuurskunde bekend als *Puzzling*, *Powering* en *Participation*².

Bij *puzzling* staat rationaliteit centraal. Oplossingen komen voort uit kennisontwikkeling en de uitwisseling van argumenten. Onderzoek is een belangrijk element hierin: volgens vastgelegde methoden wordt bepaald wat de relevante feiten zijn en daaruit volgt wat de juiste keuze is om een vraagstuk aan te pakken.

Bij *powering* is macht de motor van verandering. Verandering volgt uit het zekerstellen van de nodige middelen en het rekruteren van de juiste mensen die beschikken over de doorzettingsmacht om opgedane inzichten te vertalen in besluiten naar de praktijk. Dit kan veel verschillende vormen aannemen. Een bestuurder kan bijvoorbeeld een beroep doen op zijn gezag, een bewoner kan spreken namens de hele buurt en een professional kan autoriteit ontleen aan diens expertise.

Bij *participation*, tot slot, volgt verandering in de aanpak van een vraagstuk uit veranderingen in de samenstelling van de groep of gemeenschap die zich

Iedere lab werkt aan oplossingen voor vraagstukken vanuit een specifiek samenspel van veranderkrachten.

met het vraagstuk bezighoudt, en uit het succesvol betrekken van partijen die ertoe doen. Cruciaal is de vraag wie er wel en niet meedoen en hoe sterk of zwak de onderlinge relaties zijn.

Iedere lab werkt aan oplossingen voor vraagstukken vanuit een specifiek samenspel van deze veranderkrachten. Hoe dat samenspel uitpakt hangt af van de precieze context en de exacte aard van het vraagstuk. Waar het ene lab op een bepaald moment gebaat is bij meer inspraak door bewoners, en de kennis die zij meebrengen over een situatie zwaar laat wegen, kiest een ander stadslab juist voor sturing van bovenaf om de inbreng van bewoners tot zijn recht te laten komen. Wat het werken in een stadslab extra uitdagend maakt – en dat zien wij aan de stadslabs die in dit magazine centraal staan – is dat soms een samenspel van krachten op het ene moment werkt, maar een maand later losgelaten moet worden omdat er een nieuwe situatie is ontstaan. Door te kijken naar variaties in het samenspel tussen deze drie veranderkrachten krijgen we scherp wat voor strategieën stadslabs kiezen om vooruitgang te boeken. Daarnaast bieden ze professionals handvatten voor het doordenken van alternatieve manieren van handelen als een lab onvoldoende voortgang boekt.

LESSEN TREKKEN UIT EEN UNIEKE SITUATIE? LEREN EN OVERDRACHT

De eigenheid van ieder vraagstuk vraagt om een uniek veranderproces. Er is geen op voorhand gegeven aanpak, en ieder stadslab is bezig om experimenterend en met elkaar lerend stappen te zetten om oplossingsstrategieën te ontwikkelen. Toch kunnen labs leren van elkaars ervaringen, hebben we gemerkt in de twee sessies die we hebben georganiseerd in het kader van het onderzoeksproject De Stad als Lab. In deze bijeenkomsten voor interstedelijke uitwisseling hebben we gezien dat deelnemers aan stadslabs hun voordeel kunnen doen met de ervaringen van anderen. Althans, dat is het geval zolang die ervaringen en lessen die zijn opgedaan, al pratend en meedenkend, met voldoende detail worden gedeeld. Zo krijgen anderen zicht op de historie en context van de puzzels waar mensen aan werken. Dat roept de vraag op of het mogelijk is om inzichten uit zulke unieke, eerstehands ervaringen over te dragen *zonder* dat mensen met elkaar in gesprek gaan.

Dit magazine is ons antwoord op die vraag naar zogenaamd 'overgedragen leren'. De lessen die stadslabs opdoen in hun werk zijn zodanig uniek, en verweven met de omgeving van een lab, dat informatie daarover onontbeerlijk is bij het doorgeven van de inzichten. De ervaring met de interstedelijke uitwisselingen tussen stadslabs maakte duidelijk dat een inzicht-zonder-context geen wijze les is. Vandaar dat de verschillende inzichten in elk van de stadslabs, die in het project De Stad als Lab centraal stonden, in dit magazine zijn weergegeven in een korte verhalende schets. Deze *miniaturen* zijn een uitsnede van heel rijke en veelzijdige verhalen die, helaas niet in hun volledigheid kunnen worden verteld

Door te kijken naar variaties in het samenspel tussen de drie veranderkrachten krijgen we scherp wat voor strategieën stadslabs kiezen om vooruitgang te boeken.

in de pagina's die hiervoor beschikbaar zijn. Voor de miniaturen is een zorgvuldige afweging gemaakt welk inzicht – verkregen door gebruik te maken van bovenstaande manieren van kijken – voor het voetlicht te brengen, en welke aanvullende informatie daarvoor onmisbaar is.

De miniaturen zijn op zo'n manier uitgewerkt dat ze, naar we hopen, voldoende informatie bieden voor de lezer om de inzichten uit de ervaringen van een stadslab van context te voorzien, en ze zo invoelbaar en navolgbaar te maken. Die context is belangrijk om te kunnen begrijpen wat er nu precies speelt aan puzzels en dilemma's in een specifiek stadslab, en hoe daar praktische oplossingsstrategieën voor zijn ontwikkeld. Zijn vergelijkbare oplossingen ook van toepassing in het stadslab waar de lezer mee aan de slag is, of wil gaan? Het antwoord op die vraag is aan jullie... de lezers! Jullie die dit magazine ter hand nemen zijn de enigen die iets kunnen zeggen over de overdraagbaarheid van de lessen die de onderzochte labs en wij hebben getrokken uit hun eerdere ervaringen. Om die reden vind je aan het eind van ieder hoofdstuk geen kadertje met *best practices*. In plaats daarvan gaat elke miniatuur gepaard met een aantal vragen die, naar we hopen, bijdragen aan het doordenken van de eigen situatie in het licht van de ervaringen van het stadslab waar jullie over hebben gelezen. Is het probleem waar de miniatuur licht op werpt herkenbaar? Als dat zo is, hoe speelt het in jullie lab, en wat kunnen jullie eraan doen? En als het niet speelt op dit moment, is het dan toch iets om rekening mee te houden, omdat het zich zou kunnen voordoen? Deze gedachten zijn uitgewerkt in wat wij *activerende vragen* noemen. Het zijn geen vragen die uitsluitend aanleiding geven tot filosoferen maar die, in combinatie met de korte schetsen van een stadslab, houvast bieden voor het formuleren van concrete acties. We hopen dat de ervaringen en inzichten die de beschreven stadslabs hebben opgedaan op deze manier behulpzaam zijn bij het verder brengen van uw lab-plannen en -praktijken.

¹ Arkesteijn, M., van Mierlo, B., & Leeuwis, C. (2015). The need for reflexive evaluation approaches in development cooperation. *Evaluation*, 21(1), 99–115. <https://doi.org/10.1177/1356389014564719>

² Hoppe, R. 2011. The governance of problems: *Puzzling, powering and participation*. Policy Press.

³ Guba, E.G & Y.S. Lincoln (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park: Sage publications.



Onderzoek doen in het moeras van de praktijk

Daan Andriessen

Een van de bijzondere aspecten van ons onderzoek naar de stad als lab is dat we het doen terwijl wij zelf als onderzoeker midden in het moeras van de stadslabpraktijk staan. We hebben niet slechts van een afstandje naar de labs gekeken en vragenlijsten uitgezet, maar zijn mee gaan doen en hebben geïntervenieerd. Deze participatieve vorm van praktijkgericht onderzoek past heel goed bij het hbo, waar we graag onderzoek doen dat direct doorwerkt in de praktijk. Voor mij als methodoloog is het onderzoek extra interessant omdat we niet één stadslab maar vele stadslabs tegelijk bestuderen. Dat levert heel veel data op. Hoe maak je daar chocola van? Hoe kom je tot nieuwe kennis waar de praktijk wat aan heeft? Cruciaal daarvoor is een goed onderzoeksdesign. Een onderzoeksdesign is een combinatie van onderzoeksmethoden die

samen antwoord geven op de onderzoeksvraag. De onderzoeksvraag van ons onderzoek is: Welke dilemma's ervaren professionals op wijkniveau bij het opzetten en implementeren van een stadslab en welke ontwerpstrategieën gebruiken zij om hier mee om te gaan? In ons design maken we verschillende bewegingen op weg naar het antwoord. Eerst een brede verkenning in 20 mini cases, dan een verdieping door het intensief volgen van acht casussen, vervolgens het vergelijken van deze casussen in een gezamenlijke cross-case analyse. Daarbij nadrukkelijk theorie gebruiken anders zie je door de vele data het bos niet meer. De resultaten van deze analyse weer voorleggen aan professionals om samen te zoeken naar inzichten en vragen die hen verder helpen. Zo bewegen we heen en waar van breed naar diep en van theorie naar praktijk.

Wat is een stadslab?

Dit onderzoeksproject is gestart vanuit de definitie dat een stadslab een gezamenlijke aanpak is van grootstedelijke vraagstukken waarin verschillende partijen experimenteren, co-creëren en leren in een levensechte omgeving, afgebakend door geografische en institutionele grenzen. Deze definitie komt grotendeels overeen met de definitie van het Rathenau Instituut in het onderzoeksproject Living labs in Nederland.¹

TEKST: Wouter Jaspar en David ter Avest

Een van de doelstellingen van ons onderzoek is om de definitie van een stadslab verder aan te scherpen. De praktijk blijkt weerbarstig en laat een ander beeld zien dan een strikte definitie doet vermoeden. Bovendien bleek uit gesprekken en de gedane inventarisatie dat de wijze waarop de

definitie wordt gebruikt ook van belang is voor de praktijk van stadslabs. De geïnventariseerde stadslabs lopen zeer uiteen, zowel in thematiek, aanpak als samenwerkingsvorm en -samenstelling. Daarnaast wordt het begrip en woord 'stadslab' niet door alle betrokkenen gebruikt of bestaat er een verschillende interpretatie. Van de

onderzochte stadslabs-achtigen gebruikt slechts een kwart de term stadslab. De overige stadslab-achtige samenwerkingsverbanden gebruiken termen als living lab, netwerk, programma of platform. Opvallend is dat sommige aangeven zich bewust geen stadslab te noemen om geen verkeerde verwachtingen te wekken bij betrokkenen, en anderen juist wél om bijvoorbeeld subsidiekansen te vergroten.

STADSLABS ALS FAMILIE

Als we een strikte definitie erop nahouden dan komen we het ideaaltypen van een stadslab vrijwel nergens tegen. Toch zien we wel degelijk overeenkomsten tussen de verschillende onderzochte samenwerkingsverbanden. In alle labs zien we in meer of mindere mate vormen van aandacht voor leren, experimenteren en cocreëren, het willen aanpakken van complexe opgaven





en de geografische afbakening. Het hanteren van een strikte definitie levert in de praktijk geen meerwaarde op. Samenwerkingsverbanden zoals stadslabs moeten juist de vrijheid en ruimte hebben om te onderzoeken hoe ze willen samenwerken aan opgaven. In lijn met de Oostenrijkse filosoof Wittgenstein kunnen we stellen dat stadslabs familiegelekenissen vertonen. Een familie kent bepaalde overeenkomsten in uiterlijk en gedragingen, maar lang niet elk familielid heeft al deze eigenschappen. Het idee van de familiegelekenis geeft ruimte aan verschillende vormen en initiatieven, waarbij je tegelijkertijd een beeld kunt behouden van wat er ongeveer onder het begrip wordt verstaan. Zo dienen we ook naar stadslabs te kijken. Naast de hoge verscheidend en diversiteit delen zij ook overeenkomsten en verwantschappen met elkaar. Dit verwantschap was ook voelbaar tijdens de interprofessionele sessies die voor dit onderzoek zijn gehouden. Ondanks de verschillende thema's, werkwijzen en steden waar iedereen aan de slag is, was er bij de deelnemers een gevoel van herkenning en verwantschap.

VAN EEN DEFINITIE NAAR BASISVOORWAARDEN

Als we kijken naar wat we wél zien in zowel de brede inventarisatie en de mini-casestudies, dan valt op dat vrijwel alle samenwerkingsverbanden aangeven dat ze op enige wijze werken aan leren, experimenten en cocreëren, rondom grootstedelijke vraagstukken dan wel

complexe opgaven, in een bepaald geografisch gebied.

Leren

Bij vrijwel alle samenwerkingsverbanden zien we de welwillendheid tot samenwerking en het in samenspraak komen tot een gezamenlijke aanpak. Kennisdelen, ontwikkelen en het van en met elkaar leren wordt meerdere malen genoemd. Bij veel samenwerkingsverbanden zijn kennisinstellingen zoals hogescholen aangesloten. Wanneer deze ontbreken wordt dit door enkele samenwerkingsverbanden als een gemis genoemd. Daarnaast zien we in de praktijk dat een te grote nadruk op leren de uitvoering in de weg kan zitten en vice versa.

Experimenteren

Ruimte voor experimenteren wordt door veel samenwerkingsverbanden onderschreven. Dit komt tot uitdrukking in woorden als uitproberen, pilots, zoektocht en broedplaats. Tegelijkertijd geven verscheidene samenwerkingsverbanden aan in de praktijk onvoldoende experimenteeruimte te ervaren, of dat deze door eerdere (prestatie-)afspraken gelimiteerd is. De afweging maken tussen het behalen van concrete resultaten en het leren en experimenteren wordt door de samenwerkingsverbanden ervaren als een dilemma.

Cocreëren

De wil om te cocreëren wordt bij veel samenwerkingsverbanden uitgesproken. Echter wijst de praktijk uit dat hier in zeer lichte mate sprake van is. Dit komt

In lijn met de Oostenrijkse filosoof Wittgenstein kunnen we stellen dat stadslabs familiegelekenissen vertonen.

grotendeels door de geringe betrokkenheid, en daarmee geringe invloed en beslissingsbevoegdheid van bewoners. Bewoners vormen wel vaak de doelgroep van een initiatief.

Grootstedelijke complexe opgaven

Vrijwel alle samenwerkingsverbanden werken aan grootstedelijke, complexe opgaven. Opgaven waar veel beleidsaandacht voor is, zoals de energietransitie, inclusiviteit en armoede, zien we veelvuldig terug bij de samenwerkingsverbanden. Daarnaast stellen sommige samenwerkingsverbanden zichzelf als doel meerdere opgaven, zoals energietransitie én sociale cohesie, duurzaamheid én educatie, met elkaar te verbinden.

Geografische afbakening

De overgrote meerderheid van de geïntariseerde samenwerkingsverbanden richt zich op een specifiek, beperkt geografisch gebied. Vaak betreft dit een wijk of buurt. Daarnaast zien we enkele samenwerkingsverbanden die een meer overkoepelend programma zijn en bovendien stadsbreed opereren. Bij met name deze tweede groep is vaak geen sprake van een specifieke plek waar het stadslab is en waar je als het ware naar binnen kunt lopen, al wordt de noodzaak hiervan verschillend ervaren.

¹ Maas, T., Van den Broek, J., & Deuten, J. (2017). *Living labs in Nederland - Van open testfaciliteit tot levend lab*. Den Haag, Rathenau Instituut.



Stadslab Magnolia: Eigenaarschap versus/dankzij leiderschap

Het inzicht: Dit stadslab beschouwt (mede-)eigenaarschap en participatie van burgers (de zwerm) als basis. Tegelijkertijd wordt er veel gestuurd door een kernteam, dat hierdoor een grote stempel drukt op het stadslab. Het kernteam van dit stadslab vindt zowel (mede-)eigenaarschap als leiderschap belangrijk. Dit lijkt tegenstrijdig, toch is het voor dit stadslab de sleutel tot succes.

TEKST: Anke Hamers

EEN FEESTELIJKE PARADE VOOR SOCIALE COHESIE

Stadslab Magnolia organiseert een artistieke parade die sinds 2011 jaarlijks door de straten van de stad trekt ter ere van de beschermheilige van de stad. Het is een feestelijke stoet met muziek, dans, theater en beeldende sculpturen. In 2019 (pre-Corona) waren er bij de parade ruim 10.000 mensen op de been, als deelnemer (circa 2.000) of toeschouwer (circa 8.000). De stad waar stadslab Magnolia zich bevindt is één van de snelst groeiende steden van Nederland. De

stad telt in 2021 166 nationaliteiten. Het risico van uit elkaar groeien ligt op de loer. De parade heeft daarom als belangrijkste doel om *verbindingen in de stad* te creëren. Zoals in het meerjarenplan te lezen staat zijn dit verbindingen tussen generaties, wijken, culturen en sociale achtergronden van de bewoners, maar ook verbindingen tussen beleidsterreinen. Stadslab Magnolia werkt intensief samen met kunstenaars voor de vormgeving van de parade. Ook de kunstenaars worden uitgedaagd om zich in hun artistieke werk intensief te verbinden met nieuwe partners uit andere sectoren dan de kunst, zoals het onderwijs, de sport, het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, groenvoorzieningen, erfgoed, de zorg en de politie. Elk jaar wordt opnieuw gestart met de voorbereidingen van de parade. Er is een kernteam en een zogenaamde *zwerm*. Het lukt het stadslab om een behoorlijk groot deel van de deelnemende organisaties en bewoners (de zwerm) jaar na jaar aan zich te blijven binden. Een groot deel van de zwerm keert ieder jaar terug. Toch lijkt niet iedereen in de stad zich uitgenodigd te voelen om mee te doen. Sommige wijken en organisaties lijken de weg naar de parade niet te kunnen vinden. Een belangrijke vraag is op welke wijze zoveel mogelijk bewoners betrokken kunnen worden, zonder onderscheid te maken tussen rijk en arm, generaties, culturele achtergronden,

“Zonder initiatiefnemer geen participatie.”

verschillende wijken, et cetera. Steeds met verbinding in de stad als belangrijkste doel. Stadslab Magnolia probeert jaarlijks verder in de haarvaten van de stad te kruipen, met de uitnodiging aan alle burgers om deel te nemen. In 2022 is er daarom gestart met wijkcoalities: een nieuwe manier om in en vanuit de wijken bewoners bij de parade te betrekken.

EEN EIGEN SHARING-WERKWIJZE

Het kernteam werkt het hele jaar door aan de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van de parade. Het kernteam bestaat onder andere uit een zwermcoördinator, een medewerker communicatie, een artistiek leider en een zakelijk leider. De zwerm bestaat uit een grote groep (100+) organisaties en bewoners in een jaarlijks wisselende samenstelling.

Het kernteam heeft een eigen sharing-werkwijze ontwikkeld:

1. Mede-eigenaarschap is de basis.
 2. Delen en verbinden is het uitgangspunt.
 3. Maatschappelijke urgentie is de drijfveer.
 4. Drempelloze participatie op basis van inclusiviteit en gelijkwaardigheid is het doel.
 5. Verbindende expressievormen zijn het middel.
- In het proces naar de parade toe komen het kernteam en de zwerm meerdere keren bij elkaar in zogenaamde ‘zwermbijeenkomsten’. Het doel van deze bijeenkomsten is volgens het kernteam om “iedereen in dezelfde film te krijgen”.

STURING EN MEDE-EIGENAARSHIP LIJKEN ELKAAR TE BIJTEN

Hoewel *mede-eigenaarschap* en *drempelloze participatie* in de werkwijze van het kernteam expliciet worden genoemd, blijkt uit observaties van de onderzoekers bij de zwermbijeenkomsten dat er veel sturing plaatsvindt door het kernteam. Tijdens de zwermbijeenkomsten wordt er door het kernteam vrij directief gewerkt. In een voorbereidingsgesprek voor de eerste zwermbijeenkomst in aanloop naar de parade in 2021, werd bijvoorbeeld door iemand van het kernteam aangegeven dat het kernteam tijdens de zwermbijeenkomst “veel gaat zenden, zodat de zwerm zin krijgt om mee te doen.” Tijdens deze zwermbijeenkomst werd dan ook veel *gezonden*. Veel is vooraf al door het kernteam besloten; het thema van de parade, de route en wie op welke plek komt te staan. Ook is er een voorgeschreven materiaalkeuze waar kunstenaars mee dienen te werken, zodat de parade echt een eenheid is. Het kernteam heeft aangegeven dat er soms ook spanningen kunnen voorkomen tussen de deelnemende kunstenaars en de plannen van het kernteam. De zwerm kan meedenken over de invulling van de parade, maar wel binnen de bestaande kaders. Er is bij dit stadslab dus eerst sprake van een initiatief door een kleine groep (het kernteam) en daarna volgt de uitnodiging om deel te nemen aan dat initiatief. Zoals door iemand uit het kernteam wordt aangegeven: “zonder initiatiefnemer geen participatie.”

Deze observaties zijn gedeeld met het kernteam. Het kernteam geeft aan dat het klopt dat er gestuurd wordt. Het deelnemen aan de parade is een uitnodiging, zo wordt aangegeven. Je bent van harte uitgenodigd om mee te doen, maar wel op de voorwaarden voor deelname aan de parade, zoals opgesteld door het kernteam. Pas als je deelneemt op deze voorwaarden, dan kun je *mede-eigenaarschap*



en *drempelloze participatie* gaan ervaren. Zoals het door iemand uit het kernteam wordt verwoord: “Het is een uitnodiging. Meedoen in het proces levert eerder chaos op dan dat het constructief is.” Volgens de door het kernteam beschreven werkwijze zijn *mede-eigenaarschap* en *drempelloze participatie* bij de parade dus essentieel, maar in de praktijk vindt er veel sturing plaats vanuit het kernteam. Dit klinkt tegenstrijdig, maar in dit stadslab lijkt het een sleutel tot succes. De zwerm blijft zich immers jaar na jaar verbinden aan de parade en lijkt zelfs steeds verder te groeien. Een duidelijke trekker in de vorm van een kernteam biedt structuur, en als duidelijk is wie de lijnen uitzet lijkt het lab beter te lopen. Echter is de consequentie dat diegene dan ook een duidelijke stempel op het lab drukt.

GRENZEN AAN EIGENAARSHIP EN PARTICIPATIE

Dit roept de vraag op of er een grens aan eigenaarschap en participatie zit en hoe, door wie en op basis waarvan die grens wordt bepaald. Ervaringen uit het verleden (“veel participatie kan chaos opleveren”) zouden hier ook een rol in kunnen spelen. Een risico van veel sturing – en minder participatie – is dat de zwerm achterover gaat leunen en een afwachtende houding aanneemt. Toch zien we bij de parade dat de zwerm actief participeert en haar

verantwoordelijkheid neemt, wellicht juist door die sturing. Volgens het kernteam is er vertrouwen van de zwerm in het kernteam en andersom: “De zwerm kan ons vertrouwen dat als zij ons dingen meegeven wij daar iets mee doen. Wij kunnen de zwerm vertrouwen dat als wij een vorm en een thema bedenken zij zich nog steeds vrij voelen om daar zelf invulling aan te geven.” Dit stadslab beschouwt (mede-)eigenaarschap en participatie van burgers (de zwerm) als basis. Tegelijk wordt er veel gestuurd door een kernteam dat hierdoor een grote stempel drukt op het stadslab. Het kernteam van dit stadslab vindt zowel (mede-)eigenaarschap als leiderschap belangrijk. Dit lijkt tegenstrijdig, toch is het voor dit stadslab de sleutel tot succes. Wellicht dat juist door die sturing (mede-)eigenaarschap en participatie kan worden bevorderd. Een interessante vraag is dan ook: Hoe stimuleer je al sturend (mede-)eigenaarschap en participatie, waar ieder zijn verantwoordelijkheid neemt?

Activerende vragen:

- In jouw stadslab, hoe bewaak je daar de balans tussen leiderschap en participatie van deelnemers?
- Hoeveel structuur breng je aan zodat deelnemers goed kunnen participeren?
- Welke leiderschapskwaliteiten zijn er nodig en bij wie worden die belegd?

Dit roept de vraag op of er een grens is aan eigenaarschap en participatie.





Stadslab Zonnebloem: met leiderschap doorbreken van een impasse

Het inzicht: Een goede timing en mandaat voor de leider van het stadslab om knopen door te hakken is belangrijk in Stadslab Zonnebloem. Dit blijkt uit een struikelblok bij de acceptatie (door de beoogde gebruikers) van ontwikkelde software binnen en buiten het stadslab. Hierbij tellen acties van de verschillende partijen die betrokken zijn bij elkaar op. Nadat de leider van het stadslab een knoop heeft doorgemaakt werken partijen met vereende kracht structureel en met periodiek overleg samen om deze impasse te doorbreken. Zo komt men binnen het stadslab tot een volgende doorbraak.

TEKST: Anna de Zeeuw

EEN STADSLAB VOOR DE ONBALANS IN DE ARBEIDSMARKT

Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt volgen elkaar razendsnel op. Werkloosheid in de ene sector bestaat naast tekort aan mensen in de andere. De arbeidsmarkt vraagt dat mensen zich een leven lang blijven ontwikkelen. Door de arbeidsmarkt meer op skills (vaardigheden) in te richten komen de skills van werkzoekenden, die nu onzichtbaar blijven, in beeld. Stadslab Zonnebloem doet onderzoek naar en ontwikkelt skills-instrumenten en diensten voor werkgevers, werkenden en werkzoekenden in de grootstedelijke regio, zoals trainingen, skillspaspoorten en software instrumenten. Daarmee ontstaat een breder beeld van de werkzoekenden en kunnen al hun skills een rol spelen bij het vinden van werk, in plaats van diploma's. De match tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt kan dan nauwkeuriger worden gemaakt. Het programma Stadslab Zonnebloem bestaat uit meerdere labs. Stadslab Zonnebloem heeft labs waarin instrumenten en diensten worden ontwikkeld,

In de loop van de tijd ontstaat er een toenemend verschil van inzicht tussen ontwikkelaars en praktijkpartners zoals werkgevers en uitkeringsorganisaties over de juistheid van deze oplossingsrichting.

maar ook labs om deze toe te passen in proeftuinen. Dit laatste gebeurt via de zogenaamde 'ketenaanpak'. Hierin houdt Stadslab Zonnebloem zich bezig met het ondersteunen van *skillsbased loopbaanpaden* voor werkzoekenden die over willen stappen naar zorg en welzijn of techniek en bouw, met ondersteuning vanuit de ontwikkelde instrumenten. Meer dan 25 overheden, kennisinstellingen en bedrijven werken hieraan samen. Deze miniatuur gaat over het lab dat zich bezighoudt met het ontwikkelen van een niet-commercieel software-instrument om deze *skillsbased loopbaanpaden* te ondersteunen. Het software-instrument heeft als doelgroep zowel werkzoekenden als werkenden, met name op mbo-niveau. Nadat je je eigen skillsprofiel in kaart hebt gebracht wordt zichtbaar welke beroepen mogelijk bij jou passen en welke vacatures en opleidingen er daarbij zijn. De rubricering van beroepen en vacatures in het instrument sluit aan op internationale skillsrubriceringen.

VERSCHILLEN VAN MENING OVER HET BEOOGDE RESULTAAT

De uitdaging voor Stadslab Zonnebloem is om dit instrument toe te passen in de praktijk van organisaties die zich bezighouden met loopbaanondersteuning van werkzoekenden door met hen skills in kaart te brengen en hen te begeleiden bij mogelijke loopbaankeuzes. In de dialoog hierover tussen de partnerorganisaties die de software ontwikkelen en de partners die de software toepassen in de praktijk, blijken in 2021 sterk verschillende beelden te bestaan. Het software-instrument is volgens de praktijkpartners en de (soms betalende) lokale regionale overheden (die grote aantallen werkzoekenden begeleiden) nog niet voldoende praktisch bruikbaar. Dit wordt urgent als het gebruik door een betalende overheid buiten de grootstedelijke regio eind 2021 vastloopt. In een online gesprek wordt duidelijk dat ze het idee voor de software in eerste instantie enthousiast ontvingen. In



de dagelijkse werkwijze blijken hun loopbaanprofessionals deze toch echt te complex en tijdrovend te vinden, zeker zonder duidelijke instructie voor loopbaanprofessionals. Zo kunnen ze werkzoekenden hier niet goed mee helpen.

EEN KRACHTIGE INTERVENTIE

De programmamanager van Stadslab Zonnebloem ziet dan aanleiding tot een krachtige interventie bestaande uit het aanspreken van de verschillende partners. Hierbij legt de programmamanager de vraag, om op dat moment echt gericht samen te werken en dit op te lossen, op confronterende wijze op tafel. Dit gebeurt in het managementteam overleg van Stadslab Zonnebloem. Er ontstaat hieruit periodiek overleg met de ontwikkel- en praktijkpartners (ontwikkelaars / wetenschappers, communicatiespecialisten en trainers) om de situatie vlot te trekken. Deze interventie werpt vruchten af: in februari 2022 wordt er een nieuwe versie van het software-instrument inclusief trainingen en werkinstructies gelanceerd. Voor het eerst werken alle partijen structureel samen en wordt bovengenoemd periodiek overleg gevormd met alle betrokken partijen. Dit betreft niet alleen ontwikkelaars maar ook communicatiespecialisten en het team Trainingen. Bij het afronden van het *Stad als Lab* onderzoek in maart 2022 loopt de actie om een verkorte versie van de software te ontwikkelen, speciaal gericht op lokale overheden en loopbaancoaching. Deze versie bevat een coachingsinstructie en hiermee kan een werkzoekende ook in tien in plaats van in vijftig minuten zijn skillsprofiel in beeld brengen. Wat een rol speelt bij de uitdaging rond het toepassen van een instrument is de historie van het lab binnen Stadslab Zonnebloem. Wat het weerbarstig maakt is dat er een verschil in belang en inzicht van stakeholders op de achtergrond speelt. Uitgangspunt bij de start in 2017 is de ontwikkeling van een vernieuwend, niet-commercieel instrument,

Meewerken en onderzoeken in een stadslab

In veel stadslabs worden kennisinstellingen uitgenodigd als partner. Vaak om nieuwe kennis in te brengen rondom het onderwerp of voor hun onafhankelijke blik. Ook in de stadslabs die wij onderzocht hebben namen kennisinstellingen deel, maar we zien wel dat er bredere verwachtingen zijn van de rol van onderzoekers in een stadslab, dan bij een reguliere onderzoeksoepzet.



De weerbaarheid wordt verder vergroot door onzekerheid over de financiering.

gericht op de doelgroep werk(zoek)enden. Deze werkzoekende krijgt een uitgebreide vragenlijst aangeboden om zijn / haar skills in beeld te brengen. Die vragenlijst is tevens, en dit is ook vernieuwend, aangesloten op internationale standaards voor de rubriceringen van beroepen en vacatures. De ingevoerde antwoorden moeten tevens onderzoeksdata opleveren. De keuze is het instrument niet te richten op de praktijkpartners, maar rechtstreeks op de eindgebruiker. Het systeem moet zichzelf wijzen zonder gebruikershandleidingen. In de loop van de tijd ontstaat er een toenemend verschil in inzicht tussen ontwikkelaars en praktijkpartners zoals werkgevers en uitkeringsorganisaties over de

juistheid van deze oplossingsrichting. Dit gaat ook over het al of niet betrekken van praktijkpartners bij de ontwikkeling.

INTERVENIËREN KAN SAMENWERKING BEVORDEREN

De weerbaarheid wordt verder vergroot door onzekerheid over de financiering. Stadslab Zonnebloem, oorspronkelijk een subsidieprogramma vanaf 2017 onder leiding van de gemeente, is in 2021 aan het einde van de labfase en in transitie naar een blijvend programma binnen de regionale samenwerking. Het is een fase dat er financiële onzekerheid is en de software naast kosten ook inkomsten moet gaan genereren. In de loop van de tijd zijn er discussies tussen software ontwikkelaars en wetenschappers enerzijds en praktijkpartners anderzijds over het praktisch toepasbaar maken voor organisaties bij loopbaancoaching. In een notitie *ontwikkelpunten* vragen praktijkpartners begin 2021 om aandacht hiervoor. Door de vele afzonderlijke proeftuinen in het programma blijft het verschil in inzicht over het praktisch toepasbaar maken binnen deze organisaties lang naast elkaar bestaan. In de transitiefase van het tijdelijke stadslab naar een vast onderdeel van de regionale samenwerking wordt deze tegenstelling urgent. In het kader van opschaling van de innovatie start men met betaald gebruik van de software door partijen buiten het stadslab.

De programmamanager interveeert effectief naar aanleiding van deze urgente situatie, deze trekt lering uit de situatie en benut haar positie waardoor de partners in het stadslab samen een nieuwe richting inslaan. Voor het eerst wordt in deze kwestie met alle partijen samengewerkt om grip hierop te krijgen en daadwerkelijk stappen te maken.

Activerende vragen:

- In jouw stadslab, in hoeverre en in welke situaties is er behoefte aan leiderschap?
- Wie nemen beslissingen in jouw stadslab en hoe nemen jullie die?
- Hoe bevorder je gelijkwaardigheid tussen de deelnemers in gesprekken?



TEKST: Anke Hamers en Elke van der Heijden

Onderzoekers binnen een stadslab spelen een *actieve* rol. Als onderzoeker binnen een stadslab ben je geen *fly on the wall*, die van een afstandje observeert wat er gebeurt, maar je bent onderdeel van het stadslab. De onderzoeker is aanwezig bij bijeenkomsten, praat mee en doet suggesties voor bijvoorbeeld de verdere ontwikkeling van het lab of voor knelpunten waar het lab tegenaan loopt. *Participatief actieonderzoek* leent zich goed als onderzoeksmethode binnen een stadslab¹. In participatief actieonderzoek zijn onderzoek en actie met elkaar verbonden. In creatie wordt (vaak praktische) kennis gegenereerd om daarmee handelen of situaties te veranderen¹. Gedurende het onderzoeksproces kan de onderzoeker door middel van acties en interventies het stadslab verder helpen. Dit doet de onderzoeker niet vóór het stadslab, maar in en samen mét het stadslab. Denk

Als onderzoeker binnen een stadslab ben je geen *fly on the wall* die van een afstandje observeert wat er gebeurt.



bijvoorbeeld aan interventies rondom het bepalen van doelstellingen of het reflecteren op de samenwerking. Participatief actieonderzoek vraagt dat de onderzoeker niet alleen beschikt over onderzoeksvaardigheden, maar ook over sociale vaardigheden. De complexe processen binnen een stadslab vereisen competenties op het gebied van samenwerken, leren en veranderen. Je moet als onderzoeker *relationeel kunnen werken en reflectie op gang kunnen brengen* op basis van de dingen die je ziet gebeuren. De onderzoeker in een stadslab is geen beschouwer, vanaf een afstandje, maar bouwt relaties op binnen het stadslab. Je participeert, bent mede-eigenaar en hebt een inter-venierende rol. Bij participatief actieonderzoek zijn de overige deelnemers aan het stadslab mede-onderzoekers en dat vraagt iets van de rol van de onderzoeker. Hij of zij is niet de enige die

kennis inbrengt, maar ook andere partners brengen waardevolle kennis mee, zoals inzichten over de context. In ons onderzoek hebben we ervaren hoe belangrijk die relaties zijn. Twee situaties waarmee we te maken kregen in ons onderzoek laten dit goed zien. In het ene geval waren onderzoekers al nauw verbonden met het stadslab en in het andere geval stapten onderzoekers pas in bij de start van dit onderzoek. Het moment waarop de onderzoeker instapt in het stadslab kan bepalend zijn voor het verloop van het onderzoek en het stadslab. Onderzoekers die al langere tijd aan het lab verbonden waren kregen veel vertrouwen, maar het bleek soms moeilijk om hun rol als onderzoeker los te zien van eventuele andere rollen die zij in het stadslab hadden. Onderzoekers die pas instapten in het lab liepen er tegenaan dat er eerst vertrouwen opgebouwd moest worden voordat ze inbreng in een reflectie- en leerproces konden hebben.

REFLEXIEVE MONITORING

Een mooie manier om als onderzoeker leerprocessen binnen het stadslab te stimuleren is via *Reflexieve Monitoring in Actie* (RMA)². Voor het onderzoek Stad als Lab hebben wij ons hierdoor laten inspireren. RMA is gericht op leren en bijsturen in weerbarstige verandertrajecten. RMA is een monitoringsproces dat niet bedoeld is om af te rekenen, maar teams houvast biedt om te

RMA is een monitoringsproces dat niet bedoeld is om af te rekenen, maar teams houvast biedt om te weten waar ze staan en vooruitgang te boeken.

weten waar ze staan en vooruitgang te boeken. De aanpak is bedoeld om al doende je proces te verbeteren en is specifiek gericht op agendavorming en het aanpassen van de koers van een samenwerking. Het wordt meestal zo ingericht dat het onderdeel is van de reguliere activiteiten van een project. Binnen dit onderzoek is in de meeste gevallen gewerkt met de *dynamische leeragenda*. Dat is een laagdrempelige werkvorm uit de RMA. De leeragenda is dynamisch van aard. Bedoeling is om aan te sluiten bij de dynamiek en behoeftes binnen een stadslab en om focus aan te brengen in ambities, plannen en knelpunten.

DYNAMISCHE LEERAGENDA

In het kader van reflexieve monitoring hebben onderzoekers in de stadslabs data verzameld in een persoonlijk logboek op basis van participatieve observaties tijdens vergaderingen en informele gesprekken, interviews met de trekkers van het stadslab, documenten zoals agenda's en verslagen van vergaderingen en reflectiesessies als onderdeel van de dynamische leeragenda. Deze data hebben ze gebruikt om feedback te geven aan het stadslab zelf en vormen de bron van de miniatuuren die in dit magazine staan. De data worden bewaard volgens de afspraken in het datamanagementplan en kunnen indien gewenst ingezien worden door personen die gebonden zijn aan de Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit.

¹ Migchelbrink, F. (2019). *De kern van participatief actieonderzoek*. Amsterdam: SWP
² Van Mierlo, B. C., Regeer, B., van Amstel, M., Arkesteijn, M. C. M., Beekman, V., Bunders, J. F. G., ... & Leeuwis, C. (2010). *Reflexieve monitoring in actie. Handvatten voor de monitoring van systeeminnovatieprojecten*. Boxpress.

Participatief actieonderzoek vraagt dat de onderzoeker niet alleen beschikt over onderzoeksvaardigheden, maar ook over sociale vaardigheden.



Stadslab Roos: (n)iemand is de baas

Het inzicht: Onenigheid over het centrale vraagstuk en de rol van bewoners blijft gedurende de looptijd van dit stadslab doorsluimeren. Deze dynamiek lijkt in stand te worden gehouden door de manier waarop het stadslab georganiseerd is: er is geen *eindbeslisser* in het lab en niemand trekt die rol naar zich toe. De onderzoekers lijken het gevoel te hebben dat de beslissingsmacht bij de gemeente ligt, omdat zij de grootste financier is. Terwijl bij de gemeente juist het idee lijkt te leven dat alle partners gelijkwaardig zijn. Deze situatie maakt dat de besluiteloosheid over de doelen en de rol van bewoners blijft voortbestaan. Zo blijft een gedeelde visie uit en komt het niet tot een stadslabwerkwijze waarin alle probleemeigenaren, inclusief bewoners, een gelijkwaardige rol spelen.

TEKST: Marieke Breed en Bernell Herder

EEN STADSLAB VOOR SOCIALE COHESIE DOOR MIDDEL VAN SPORT

Stadslab Roos bevindt zich in een gebied in een grote Nederlandse stad dat te maken heeft met een opeenstapeling van sociaaleconomische uitdagingen. Ten opzichte van andere delen van de stad wonen er relatief veel mensen die met armoede, werkloosheid en gezondheidsachterstanden te maken hebben. Het lokale bestuur van de stad en een hogeschool hebben de handen ineengeslagen om de leefbaarheid in het gebied te vergroten. Middels een gezamenlijk programma wordt er ingezet op sport en bewegen om mensen met verschillende achtergronden met elkaar in contact te brengen en een actief buurtleven te

stimuleren. Een lectoraat van de hogeschool draagt bij aan het programma met een aantal stadslabs in verschillende wijken in het gebied. Eén van die stadslabs is Stadslab Roos. Het stadslab heeft als missie om een sport- en beweegprogramma te ontwikkelen en uit te voeren dat bijdraagt aan het vergroten van ontmoeting, en daarmee de sociale samenhang in een wijk binnen het gebied. Zo verbindt het stadslab verschillende opgaven met elkaar: het stimuleren van sociale cohesie en het verminderen van gezondheidsachterstanden. In het stadslab voeren gemeenteprofessionals, buurtsportprofessionals, een professional van een lokaal sportcentrum samen met onderzoekers van de hogeschool sport- en beweeginterventies onderwijsactiviteiten en beleidsmatige ontwikkelingen uit om de doelstellingen van het lab te bereiken.

UITEENLOPENDE VISIES OP DE DOELEN EN DE ROL VAN BEWONERS

Het vraagstuk dat centraal staat in stadslab Roos en de doelstellingen die daarbij horen lijken echter niet voor alle betrokken partners hetzelfde te zijn. In de actiegroep-overleggen die de uitvoerende partners maandelijks met elkaar hebben geven de betrokken onderzoekers van de hogeschool regelmatig aan dat zij zich willen richten op het onderzoeken en stimuleren van ontmoeting en sociale cohesie door middel van sport en beweging. De professionals van de gemeente, de buurtsportprofessionals en de professional van het sportcentrum willen vooral zoveel mogelijk mensen aan het sporten krijgen. Zij willen zich vooral richten op het organiseren van zoveel mogelijk sportactiviteiten en lijken daarbij minder oog te hebben voor de relatie met sociale cohesie. Tegelijkertijd lijken er bij de partners verschillende ideeën te leven over de rol van bewoners in het stadslab. De onderzoekers van de hogeschool lijken bewoners een gelijkwaardige stem te willen geven

“Maar dan moeten we wel kijken welke bewoners dat zouden kunnen, zo vergaderen enzo. Ik bedoel, niet iedereen kan dat.”

in het stadslab. Wanneer er bijvoorbeeld een wandelactiviteit voor senioren wordt georganiseerd geven de onderzoekers aan dat zij de senioren willen laten meebeslissen over de activiteit en hen willen vragen naar hun ideeën en meningen. De professionals van de gemeente en het sportcentrum en een betrokken buurtsportprofessional zijn daarin terughoudend. Als de onderzoekers op een ander moment opperen om bewoners te laten deelnemen aan de actiegroep-overleggen spreekt een gemeenteprofessional hierover haar twijfels uit: “Maar dan moeten we wel kijken welke bewoners dat zouden kunnen, zo vergaderen enzo. Ik bedoel, niet iedereen kan dat.” Op een gegeven moment organiseert de monitor, een onderzoeker die vanuit De Stad als Lab aangehaakt is, een reflectiesessie waarin ze het verschil uitlegt tussen een stadslab en een testlab. Bij het laatste is er een minder gelijkwaardige rol weggelegd voor bewoners. De gemeenteprofessionals en de professional van het sportcentrum geven aan dat ze ook tevreden zijn met een testlab. In daaropvolgende actiegroepoverleggen herhaalt een gemeenteprofessional nog vaak: “Je hebt twee smaakjes en beide zijn goed.” De discussie over waar het stadslab over gaat en de rol van bewoners wordt herhaaldelijk gevoerd tijdens de actiegroepoverleggen, maar een gedeelde visie hierop blijft uit.

HET VERLEDEN EBT NA

Wat een rol lijkt te spelen bij de dynamiek van onenigheid in het lab zijn onder meer ervaringen uit het verleden met bewoners, van met name de



professional van het sportcentrum en manieren van werken die niet zomaar van de één op de andere dag zijn te doorbreken. De professional van het sportcentrum heeft bijvoorbeeld vervelende ervaringen gehad met jongeren uit de wijk en is daarom terughoudend om hen te betrekken. Daarnaast hebben de betrokken gemeenteprofessionals en buurtsportprofessionals hun eigen, over de jaren heen gevormde, werkpatronen en daarbij behorende opvattingen. Op een andere manier werken, met andere verhoudingen tot bewoners, gaat nooit vanzelf, maar zeker niet wanneer je het jarenlang anders hebt gedaan. Op het punt van bewoners staan de neuzen binnen het stadslab dan ook niet direct dezelfde kant op, waardoor bewoners almaar niet aan tafel zitten. Overigens bestaat er binnen het stadslab wel regelmatig contact met bewoners. Bijvoorbeeld tijdens de door de buurtsportprofessionals en onderzoekers georganiseerde sportactiviteiten. De onderzoekers bevragen bewoners tijdens deze activiteiten, maar zij koppelen hierover weinig terug naar het actieteam.

(N)IEMAND IS DE BAAS

De dynamiek van onenigheid lijkt in stand te worden gehouden door de manier waarop het stadslab georganiseerd is. Geen van de partijen lijkt de rol van eindbeslissers te hebben ofwel die naar zich toe te trekken. De onderzoekers lijken het gevoel te hebben dat de beslissingsmacht bij de gemeente, als

grootste financier van het lab, ligt. Want hoewel het stadslab gedeeltelijk wordt gefinancierd door het betrokken lectoraat, stroomt het overgrote deel van de gelden via de gemeente. Tegelijkertijd lijkt bij de gemeente juist het idee te leven dat alle partners een gelijke stem hebben in het stadslab mede omdat zij de overleggen, die met de betrokken lector over de financiering zijn gevoerd, als gelijkwaardig ervaart. Desondanks lijkt de balans binnen het actieteam anders te worden ervaren. Deze situatie lijkt ervoor te zorgen dat de besluiteloosheid rondom de doelen en de rol van bewoners blijft voortbestaan. De onenigheid over het centrale vraagstuk en de rol van bewoners blijft gedurende de looptijd van dit stadslab op de achtergrond aanwezig. Zo blijft een gedeelde visie uit en komt het niet tot een stadslabwerkwijze waarin alle probleemeigenaren, inclusief bewoners, een gelijkwaardige rol spelen.

Activerende vragen

- Waar gaat jouw stadslab over en hoe wordt hierover het gesprek gevoerd?
- Wat is de rol van bewoners in jouw stadslab?
- In jouw stadslab, hoe worden beslissingen genomen en welke machtsstructuren spelen daar mogelijkwijs een rol bij?
- Waarom is dit stadslab ontstaan en wie heeft daar wel of geen invloed op gehad?

Stadslab Margriet: een sterke trekker is niet genoeg



Het inzicht: In dit stadslab werken gemeente, kennisinstellingen en wijkbewoners samen aan de ontwikkeling van een wijk. Het stadslab wordt geleid door een kennismakelaar die het netwerk opbouwt en mensen en instellingen met elkaar verbindt zodat vraagstukken uit de wijk worden onderzocht. Naast deze verbindende functie heeft de kennismakelaar een trekkersrol die het stadslab profileert, continuïteit biedt en acties aanjaagt. Deze rol is waardevol, maar ook kwetsbaar. Het stadslab is in grote mate afhankelijk van de kennismakelaar, maar voor de stap van kennis naar uitvoering zijn toch echt andere partijen aan zet.

TEKST: David ter Avest

EEN STADSLAB VOOR WIJKONTWIKKELING

Stadslab Margriet is actief in de grootste woonwijk van de stad. Deze wijk is een typische jaren '70 en '80 wijk met veel laagbouw. Zowel de woningvoorraad als veel bewoners zijn inmiddels op leeftijd. Zo is bijna een op de vijf inwoners 65 jaar of ouder en dit aandeel is groeiende. Dit maakt dat onder andere een seniorvriendelijke leefomgeving, passende (woon-)voorzieningen, ontmoetingsplekken, eenzaamheid, dementie en mobiliteit actuele opgaven zijn in de wijk.

Om de opgaven aan te pakken zijn verschillende samenwerkingsverbanden gestart, waaronder Stadslab Margriet. De belangrijkste partijen binnen Stadslab Margriet zijn de gemeente, kennisinstellingen en wijkbewoners. Zij vormen het hart van het stadslab, aangevoerd door de kennismakelaar die naar eigen zeggen "midden in de driehoek zit". De kennismakelaar is een onafhankelijke tussenfunctie die de verbinding met de uiteenlopende partijen aangaat. De kennismakelaar bouwt een netwerk op, verbindt mensen met elkaar zodat in gezamenlijkheid vraagstukken kunnen worden onderzocht en hopelijk aangepakt.

IEDEREEN WIL IETS ANDERS

De samenwerking binnen het stadslab is allerm minst vanzelfsprekend. Elke partij lijkt 'iets anders' uit het stadslab te willen en heeft zijn eigen, specifieke doelstelling. Voor de een is dit *kennisontwikkeling*, voor de ander *talentontwikkeling* of *maatschappelijke ontwikkeling*. Daarnaast heeft elke partij zijn eigen ritme, snelheid, werkwijze en wordt door elke partij iets anders verstaan onder opbrengsten en resultaten. Zo is de gemeente meer gericht op nieuwe kennis en realistische voorstellen dan bijvoorbeeld het onderwijs. Voor het onderwijs is het lerende component waardevol en de mogelijkheid dat studenten praktijkgericht onderzoek kunnen doen. De wijkbewoners op hun beurt willen graag concrete verbeteringen in hun eigen wijk zien. Deze situatie leidt tot vragen als: Waar gaat het stadslab wel en niet over? Waar richt zij zich op en waar liggen de grenzen?

De rol van kennismakelaar is waardevol, maar ook kwetsbaar.

Het is niet altijd makkelijk om de betrokken partijen en hun doelstellingen en verwachtingen op elkaar aan te laten sluiten. Daarnaast is zowel de ambtelijke als politiek-bestuurlijke aandacht wisselend, evenals de bijkomende financieringsstromen vanuit de gemeente. En voor de kennisinstellingen moeten er iedere periode weer passende vraagstukken aan het onderwijs worden gekoppeld. De kennismakelaar staat hierdoor met regelmaat voor de uitdaging de onderlinge wensen en behoeften op elkaar te laten aansluiten. Dit roept vragen op als: Sluit een vraag vanuit de wijk wel voldoende aan bij een opleiding? Is het studentenonderzoek wel relevant (genoeg) voor de gemeente? En wat levert alle aandacht de wijk uiteindelijk op?

KENNISMAKELAAR ALS SPIN IN HET WEB

Voor de samenwerking binnen en met het stadslab is de rol van de kennismakelaar belangrijk. Mede door deze *tussenfunctie* lukt het binnen Stadslab Margriet om samen te werken met verschillende partijen. Zo vervult de kennismakelaar onder meer de rol van netwerker, coördinator, aanjager, procesbegeleider, bemiddelaar en *communicator*. Deze belangrijke rol maakt dan ook kwetsbaar: veel staat of valt met de competenties en beschikbare tijd en aandacht van de persoon in kwestie. Als spil tussen gemeente, kennisinstellingen en wijkbewoners lijken de ogen vooral gericht op de kennismakelaar zelf. Door het ontbreken van een heldere visie op praktijkgericht studentenonderzoek en de onderlinge samenwerking is het vooral veel pionieren en diverse onderzoeksprojecten draaien om de meerwaarde te laten zien. "We zien dat er steeds opnieuw geïnvesteerd moet worden in verantwoording, verbinding leggen en het aantonen van de meerwaarde van het stadslab," vertelt de kennismakelaar. De geleerde lessen vinden echter moeilijk hun weg binnen de grote organisaties. Dit komt zowel door de vele persoonlijke wisselingen als doordat het onduidelijk is wie op welk moment voor de structurele inbedding kan gaan zorgen. Daarnaast blijft het op uitvoerend niveau moeilijk om de opgedane kennis op wijkniveau om te zetten in concrete projecten.

EEN STERKE TREKKER MAAKT GEDEELD EIGENAARSCHAP LASTIGER

Binnen dit stadslab lijkt dat, mede door de duidelijke trekkersrol, er sprake is van onvoldoende gedeeld *eigenaarschap*. Terwijl, gezien de opgaven waaraan wordt gewerkt, het juist de uitdaging is om het geleerde verder te brengen binnen elke betrokken partij. Zodat bijvoorbeeld onderzoeksresultaten elders worden opgepakt, kennis niet verloren gaat en het stadslab zelf ook minder geïsoleerd raakt. In de praktijk zien we dat deze ambitie spanningsvol is.



Naast deze zoektocht naar een werkzame balans zien we in de stadswijk interessante ontwikkelingen, activiteiten en resultaten. Stadslab Margriet heeft geleid tot een breed palet aan resultaten, veelal geïnitieerd dan wel gefaciliteerd door de kennismakelaar. Zo hebben studenten duurzaamheidsadviezen aan bewoners gegeven, promotiecampagnes voor vervoersdiensten gemaakt en ontwerpen gemaakt voor nieuwe ontmoetingsplekken. En er is door bewoners zelf een documentaire gemaakt over wonen op leeftijd. Tegelijkertijd blijft, naast de kwestie van eigenaarschap, de samenwerkingsrelatie een zoektocht. Deels als gevolg van de wisselende inzet vanuit het onderwijs en de wisselende aandacht en financiering vanuit de gemeente. Daarnaast blijft het voor zowel het stadslab als de kennismakelaar een uitdaging om de wijkbewoners actief en betrokken te houden. Want in hoeverre is de focus en aandacht op leren geoorloofd, ten opzichte van de uitvoering van verbeteringen in de wijk?

Activerende vragen

- In jouw stadslab, wat kan de toegevoegde waarde zijn van een onafhankelijke kennismakelaar of vergelijkbare functie?
- Op welke wijze zorg je voor gedeeld eigenaarschap wanneer er ook sprake is van een duidelijke leiders- of trekkersrol?
- Hoe verhouden leren en experimenteren zich tot aandacht voor concrete resultaten in de wijk?
- Hoe houden de betrokken partners rekening met ieders individuele doelen?

Waarom meedoen geen participatie is

Marieke Breed

“**W**e moeten echt ophouden met het stellen van de vraag: Hoe betrekken we burgers bij ons project?”. Als participatief onderzoeker hoor ik mijzelf dit steeds vaker zeggen. In mijzelf, tegen collega's en ook tijdens sessies met professionals over burgerparticipatie. Begrijp mij niet verkeerd: Ik ben blij dat er aandacht is voor participatie van burgers. Maar als je de vraag stelt in een bijeenkomst hoe burgers er bij te betrekken, of zelfs te verleiden tot... dan weet je één ding zeker: je bent te laat!

Want stel je voor: In jouw buurt is een onderzoeksproject gestart naar gezondheid. Ik stel mij even mijn eigen buurt voor: koopwoningen, veel kinderen en bakfietsen voor de deur. Het is een gezellige straat. We drinken soms een biertje op één van de bankjes voor de deur. Een paar dingen zouden we best anders willen zien. Bijvoorbeeld wat meer groen, een leuk veldje om op te voetballen en wat minder auto's.

Dan komt er op een dag een onderzoeker langs. Deze vertelt dat de buurt gezonder moet worden en dat wij gestimuleerd moeten worden meer te bewegen en dat we dan vanzelf minder alcohol zullen gaan drinken. Of we even op dinsdagochtend op vrijwillige basis bij het projectoverleg van twee uur kunnen aansluiten de komende tijd, want ze vinden ervaringskennis belangrijk. Nee, het onderwerp staat vast. De subsidie aanvraag is tenslotte al gehonoreerd.

Misschien glimlach je hier nu om, omdat jou dit nooit zal gebeuren. Maar waarom gebeurt dit dan wel, bijvoorbeeld in de zogenoemde aandachtswijken? Waarom willen we burgers betrekken bij een onderwerp dat mensen zelf niet aanspreekt en op voorwaarden die helemaal niet passend zijn? Want zou jij meedoen? Ik niet.

Dan weet je één ding zeker: je bent te laat!



Stadslab Narcis: Niemand wil dat je een oplossing komt brengen

Het inzicht: De partners in stadslab Narcis werken al enkele jaren samen aan oplossingen voor mismatches tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt in een stedelijke regio in Nederland. Ze willen hun ervaringen en werkwijze heel graag van waarde laten zijn voor andere spelers op de arbeidsmarkt. In de pogingen om hun kennis te delen en met nieuwe partners hun werkwijze verder te brengen, stuiten ze op weerstand. Zelfs met een opdracht van verantwoordelijk bestuurders als stok achter de deur, loopt uitbreiding van de samenwerking regelmatig moeizaam. Door intervisie komt het stadslab tot het inzicht dat ze nieuwe partners overdonderen. Om dit te voorkomen is het belangrijk in het stadslab met iedere partner bij het begin te beginnen: samen een probleemverkenning doen, samen benoemen wat mogelijk oplossingen zijn. Pas dan wordt duidelijk of de aanpak van het stadslab van waarde is voor nieuwe partners.

TEKST: Elke van der Heijden

MATCHEN OP VAARDIGHEDEN IN PLAATS VAN DIPLOMA'S

Stadslab Narcis start in 2017 als een publiek-privatesamenwerking van ongeveer twaalf organisaties die allemaal een rol hebben op de arbeidsmarkt in een stedelijke regio in Nederland. De gemeente was de initiatiefnemer. Stadslab Narcis heeft als missie om de wensen van werkzoekenden en vragen van werkgevers beter op elkaar af te stemmen. Het stadslab wil daarbij de beroepsbevolking meer regie geven over hun arbeidsmarktcarrière en bijdragen aan wijzigingen in de inrichting van de arbeidsmarkt: van sectorale naar intersectorale arbeidsmobiliteit, van een focus op diploma's naar een focus op

vaardigheden bij het koppelen van werknemers aan werkgevers. De partners in Stadslab Narcis ontwikkelen samen producten en een aanpak voor werkgevers, werkenden en werkzoekenden om deze doelstelling te bereiken. Ze ontwikkelen een platform waar werkzoekenden en werkgevers elkaar makkelijker kunnen vinden op basis van vaardigheden. Een online tool helpt werkzoekenden om inzage te krijgen in hun eigen *vaardighedenprofiel*. Naast deze tool organiseert Stadslab Narcis ook structurele samenwerking tussen arbeidssectoren die eerder niet samenwerkten, om zo de doorstroom op de arbeidsmarkt te ondersteunen. Met deze activiteiten zoekt Stadslab Narcis naar structurele oplossingen voor het verkleinen van



mismatches op de arbeidsmarkt, en daarmee naar passend werk voor werknemers en een beter aanbod van werknemers voor werkgevers.

IEDERE KEER OPNIEUW BEGINNEN

Om de doelstellingen te bewerkstelligen is het stadslab afhankelijk van andere spelers op de arbeidsmarkt. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om organisaties die verantwoordelijk zijn voor uitkeringen, scholing, werkbemiddeling enzovoort. Al deze partijen spelen ieder hun eigen rol op de arbeidsmarkt en zijn van elkaar afhankelijk voor het realiseren van hun doelen. Zowel de partners van het stadslab zelf als de financiers willen graag dat Narcis de kennis die inmiddels is opgedaan verspreidt onder hun partners zoals uitzendbureaus, stedelijke diensten, onderwijsinstellingen en werkgevers. Op die manier kan de nieuwe werkwijze ingebed raken in bestaande routines op de arbeidsmarkt. Om deze *inbedding* (ook wel *opschaling* genoemd, of *implementatie*) vorm te geven zoekt het stadslab naar samenwerkingsverbanden met diverse partners. Ondanks de goede intenties van alle betrokkenen, leidt dit tot heel reacties en soms tot flinke frustratie. De samenwerking komt soms moeizaam, en soms helemaal niet, van de grond. Zo gebeurt het bijvoorbeeld, dat Narcis in de veronderstelling is dat het gaat samenwerken met een partij, terwijl er in de praktijk helemaal niets gebeurt. Men moet buiten het stadslab om vernemen dat er geen samenwerking gaat plaatsvinden en dat de partij een andere

De samenwerking komt soms moeizaam, en soms helemaal niet, van de grond.



samenwerking heeft opgezet. In hun pogingen om de werkwijze verder in de regio in te bedden, lopen ze ook vaak aan tegen het verschil tussen de wensen van bestuurders en de opvattingen van de uitvoerders die ze op de werkvloer tegenkomen. Zo krijgen Narcis en een uitvoeringsorganisatie op de arbeidsmarkt in de stad op een gegeven moment een opdracht tot samenwerking van hoog ambtelijk niveau. Dit proces kost alle partijen heel veel energie en lijkt slechts beperkt te lukken. De uitvoeringsorganisatie voelt zich erg overvallen en is lang niet overtuigd van de meerwaarde die de samenwerking met Narcis zal brengen. Gelukkig zijn er ook successen. Zo besloot het College van Bestuur van een grote onderwijsinstelling om met de instrumenten van Stadslab Narcis te gaan werken, gegeven het enthousiasme van drie opleidingen op basis van eerste pilots. Een ander voorbeeld is het verzoek van een grote stad buiten de regio of zij de werkwijze en instrumenten van Stadslab Narcis tegen vergoeding mogen gebruiken. Deze partij ziet het belang in een mogelijke samenwerking en voorziet dat de werkwijze van Stadslab Narcis van meerwaarde kan zijn voor de stad en de organisaties die daar samenwerken. De verschillende ervaringen rond pogingen van kennisoverdracht vormen de aanleiding om een intervisiesessie te organiseren. In deze sessie reflecteren de deelnemers op de dynamiek die ontstaat als ze de samenwerking proberen uit te breiden en hun werkwijze proberen over te dragen. Ze komen tot het inzicht dat hun presentatie een grote rol speelt in de dynamiek die ontstaat. Verschillende deelnemers constateren dat ze veel te enthousiast zijn over hun eigen aanpak en op de zaken vooruitlopen: “Brenge niet meteen de oplossingen, maar start vanuit de ervaring van partijen. Laat partijen zelf met oplossingen komen en sluit daar bij aan.”

“Brenge niet meteen de oplossingen, maar start vanuit de ervaring van partijen. Laat partijen zelf met oplossingen komen en sluit daar bij aan.”

Daarbij zijn de partijen die ze spreken vaak helemaal niet zo overtuigd van de meerwaarde van de aanpak van Narcis. Die partijen hebben ook nagedacht over wat er aan de hand is en hoe ze dat kunnen oppakken. Ze denken niet zomaar dat Narcis de oplossing komt brengen. Een deelnemer benadrukt dat het pas goed gaat op het moment dat ze activiteiten op het niveau van de uitvoering van de nieuwe partner uitwerken en succes realiseren. De intervisie, en gesprekken op andere momenten, brengt ook naar voren dat de deelnemers aan Narcis merken dat ze door partners als concurrenten worden gezien en soms zelfs als een bedreiging. Ze concluderen dat het belangrijk is om gelijkwaardigheid in de relatie op te zoeken en te laten zien dat ze niet van plan zijn om taken of rollen over te nemen. De conclusies uit de intervisie vatten de inzichten uit Stadslab Narcis mooi samen. In iedere nieuwe samenwerking moet het gemeenschappelijk leerproces en de relatie met de partner opnieuw voorop

staan: hoe ziet de partner zijn rol in de arbeidsmarkt, wat voor problemen ziet de potentiële nieuwe partner en wat voor oplossingen heeft deze al uitgezet? Dit is zeker net zo belangrijk als wat het stadslab aan inzichten heeft ontwikkeld.

IEDERE NIEUWE DEELNEMER HEEFT EEN EIGEN LEERPROCES

De gebeurtenissen rond de samenwerking voor overdracht en inbedding van de kennis die Stadslab Narcis heeft opgedaan laten zien dat zonder een basis van wederkerigheid en gelijkheid zo'n overdracht niet geforceerd kan worden. Al heeft een stadslab nog zo hard gewerkt en wil men nog zo graag de ervaringen delen, een nieuwe partner komt met eigen inzichten en belangen, waardoor het proces van gemeenschappelijk leren steeds opnieuw begint.

Activerende vragen:

- In jouw stadslab, als je beoogde partners benadert, wat is dan hun beeld van jouw lab?
- Hoe kijken deze beoogde partners aan tegen het vraagstuk en mogelijke oplossingen en hoe sluiten de inzichten uit jouw stadslab daarbij aan?
- Hoe vormen jullie een mogelijke bedreiging voor beoogde partners en waar kan je die partners versterken?
- In jouw stadslab, welke concrete activiteiten zijn meteen van meerwaarde voor een beoogde partner?



Stadslab Anemoon: Iemand moet het *doen*



Het inzicht: Een stadslab is een veelbelovende organisatievorm om ideeën over hoe het verder moet en kan in een wijk uit te wisselen tussen bewoners, gemeente en andere partijen, en om deze ideeën te vertalen in concrete plannen en acties. Stadslab Anemoon is ontstaan vanuit die verwachting, voortbouwend op een eerste verkenning van wensen en verwachtingen over en weer in een *testlab* rond het thema toekomstbestendig wonen. Ondanks deze aanloop komt Anemoon maar niet van de grond: na anderhalf jaar zijn de verwachtingen nog niet vertaald in plannen of acties. Op de oorzaak laat zich lastig de vinger leggen, maar gesprekken met labpartijen wijzen op een zichzelf versterkende negatieve spiraal.

TEKST: Bernell Herder en Angelique Ruiters

Versillende betrokkenen hebben uiteenlopende ideeën over welk vraagstuk centraal komt te staan in het stadslab-in-oprichting. Deze verschillen voeden een gevoel van wantrouwen tussen partijen die twijfelen aan elkaars capaciteiten én bedoelingen. Dit is niet bevorderlijk voor het ontwikkelen van een gevoel van eigenaarschap: mensen spelen de bal steeds rond, en niemand neemt het initiatief om de kar te gaan trekken. Zonder een *trekker* komt er geen proces op gang om scherpte aan te brengen in het onderwerp dat ze samen willen adresseren. Zonder een duidelijke inhoudelijke focus en een enthousiaste trekker verzandt het lab.

LANG EN GELUKKIG WONEN IN EEN TOEKOMSTBESTENDIGE WONING

In een middelgrote stad in de Randstad werken de gemeente, de lokale hogeschool, start-ups en bewoners al enkele jaren samen in de vorm van een testlab om het thema *toekomstbestendig wonen* te verkennen. In het kader van dit testlab is onder begeleiding van een lector op het gebied van gezondheid en technologie een proefwoning ontwikkeld die laat zien hoe technische hulpmiddelen bewoners kunnen helpen om ook op latere leeftijd in het eigen huis te blijven wonen. Deze zogenaamde domotica is technisch al flink ontwikkeld, maar de toepassing ervan in de praktijk in een woonwijk blijft achter. In de proefwoning kunnen senioren kennismaken met

Zo speelt iedereen de bal rond, zonder dat iemand een worp waagt.

de thuishetchnologie en uitproberen of dit hen zou kunnen ondersteunen in het dagelijks leven. In het testlab is contact ontstaan tussen een onderzoeker uit het lectoraat dat betrokken is bij het testlab en een lokale bewonersgroep van senioren. Onder de senioren leven verschillende vragen die een interessante basis kunnen zijn, meent de onderzoeker, voor het opzetten van een stadslab. Er zijn vragen over zingeving ("Hoe kunnen oudere bewoners zin geven aan hun oude dag?") en over gezondheid en welzijn ("Hoe kunnen oudere bewoners gezond en gelukkig oud worden in hun eigen omgeving?"). De onderzoeker en de bewoners zijn enthousiast over het idee om rond deze vragen een stadslab op te zetten en er komt een proces op gang, samen met de gemeente en andere partijen in het testlab, om dit verder te verkennen.

WIE NEEMT HET INITIATIEF?

Met het oog op het ontwikkelen van het stadslab spreken de senioren en de onderzoeker van het lectoraat regelmatig met elkaar. Tijdens hun bijeenkomsten articuleert de groep als centraal gesprekstema de vraag hoe oudere bewoners gezond en gelukkig oud kunnen worden in hun eigen omgeving. De onderzoeker deelt de wens om hierop te focussen met de andere partijen die zijn betrokken bij het stadslab-in-ording. De gemeenteprofessionals geven aan dat hun belangstelling eerder uitgaat naar de vraag hoe doorstroming op de woningmarkt te kunnen stimuleren. Dit verschil in visie op de focus van het stadslab wordt niet geadresseerd. Dat blijkt funest, vooral omdat het gepaard gaat met een gebrek aan onderling vertrouwen. De oorzaak ligt in het gezamenlijk verleden: in het domotica-testlab kregen senioren die eraan meewerkten het gevoel dat de hulpvragen waarmee zij zaten niet werden aangesproken in het lab, terwijl het de gemeente vooral te doen was om de technische snuffjes. De lector die betrokken was bij het testlab biedt geen uitkomst: die stelt dat hij de opgave en bijbehorende doelstellingen van het op te richten stadslab vooraf niet te veel wil vastleggen. Een stadslab is volgens hem een iteratief proces zonder een vast einddoel, iets dat zich vormt op basis van de voortschrijdende inzichten van de deelnemers. Maar om zo'n proces te creëren is meer nodig dan de verwachting dat een stadslab meerwaarde zal hebben: de betrokken partijen moeten (samen) aan de bak, en één ervan zal het voortouw moeten nemen, maar dat gebeurt niet. Opnieuw blijkt een gebrek aan vertrouwen een grote rol te spelen. De gemeente staat aanvankelijk positief tegenover de samenwerking met de onderzoeker van het lectoraat, maar lijkt onderweg het vertrouwen te verliezen, omdat de onderzoeker de gemeente



niet voldoende zou betrekken. Tijdens een afspraak tussen de monitor, een onderzoeker die vanuit het onderzoeksproject De Stad als Lab aangesloten raakt bij het proces, en professionals van de gemeente geeft één van hen aan weinig vertrouwen te hebben in de capaciteiten van de onderzoeker. Andersom lijkt de onderzoeker ook weinig op te hebben met de gemeente. De onderzoeker is zelf ook een senior en sympathiseert met de opvattingen van de groep senioren ten aanzien van de gemeente. Wanneer de gemeente de onderzoeker mailt met de vraag of hij een korte handleiding over stadslabs zou kunnen maken voor gemeenteprofessionals, stuurt hij de mail door naar de monitor en geeft aan dat hij hier geen tijd voor kan vrijmaken.

Zo speelt iedereen de bal rond, zonder dat iemand een worp waagt. Dat geen van de betrokkenen bereid is de volgende stap te zetten blijkt uit de nadruk die op de monitor van het traject komt te liggen, de observator van het De Stad als Lab-onderzoeksproject. Een gemeenteprofessional vraagt haar in een email of er vanuit de hogeschool een trekker voor het stadslab is te vinden. Ook wordt zij geregeld benaderd met de vraag om contact op te nemen met de gemeente. Vanuit de hogeschool blijkt niemand bereid de rol van 'projecttrekker' te nemen. De lector die verantwoordelijk was voor het testlab geeft aan dat hij niet volledig wil aanhaken bij het stadslab-in-ontwikkeling, en dat hij niet over voldoende capaciteit beschikt om structureel een

De ervaringen van stadslab Anemoon laten zien dat gedeelde verwachtingen en goede hoop niet voldoende zijn om een stadslab te organiseren.

onderzoeker aan het stadslab te verbinden. Hij doet de suggestie om het stadslab bij een andere lector te beleggen. De monitor ziet zich genoodzaakt om keer op keer te benadrukken dat zij alleen een waarnemer is, en geen actieve rol op zich zal nemen. Terwijl alle ingrediënten om een stadslab op te starten aanwezig leken te zijn, mondt het proces uiteindelijk in niets uit.

VERTROUWEN IS EEN WERKWOORD: ONDERLING VERTROUWEN IS CRUCIAAL EN VRAAGT OM GERICHTE ACTIE
De ervaringen van stadslab Anemoon laten zien dat gedeelde verwachtingen en goede hoop niet voldoende zijn om een stadslab te organiseren: iemand moet er gericht en actief aan gaan trekken. Als zo'n 'trekker' ontbreekt worden cruciale onderdelen bij het opzetten van een stadslab onvoldoende geadresseerd. Een discussie, en liefst consensus, over de opgave die in het lab centraal komt te staan is in elk geval zo'n cruciaal element. Wat niet helpt is

om de discussie daarover slechts met een deel van de betrokkenen te voeren. Zonder voldoende gelegenheid tot onderlinge interactie tussen alle partijen vormt beeldvorming over en weer op basis van ervaringen uit het verleden een vruchtbare voedingsbodem voor onderling wantrouwen. De combinatie van deze factoren – een verschil van inzicht over de vraag die centraal staat en een gebrek aan onderling vertrouwen – belemmert partijen om naar voren te stappen en een trekkersrol op zich te nemen. Het inrichten van een stadslab vergt actief onderhoud.

Activerende vragen

- Hoe creëer jij in jouw stadslab consensus over de thema's en vragen die in het lab centraal (komen te) staan, en hoe voer je daarover het gesprek met elkaar?
- In jouw stadslab, welke beelden hebben deelnemers van elkaar en op welke ervaringen in het verleden zijn deze gebaseerd? Staan ze mogelijke samenwerking in de weg?
- Wie vervult de rol van 'trekker' (coördinator) in jouw stadslab en is dat voor iedereen duidelijk?

Hyacint: Top-down een bottom-up participatieproces initiëren

Het Inzicht: De doelen van stadslab Hyacint ambitieus: het wil de verbondenheid van alle burgers in de stad met elkaar en met de stad versterken. De aanleiding is een jubileumjaar. Waar eerst de focus op de stad zelf ligt, verschuift de belangstelling al snel naar de bewoners, die moeten centraal staan. Maar hoe bereik je mensen? Het stadslab leert dat het formuleren van 'actieve burgerparticipatie' als overheidsdoel vraagt om een zorgvuldig balanceren tussen burgerinitiatief en stadslabambitie, en om een laagdrempelig, transparant en toegankelijk ontwerp om inbreng praktisch vorm te geven.

TEKST: Maaïke van Ooijen

Samen-leren

Stan Majoor

De metafoer van een laboratorium – een werkplaats voor natuurwetenschappelijk werk – resoneert sterk bij beleidsmakers en onderzoekers die op zoek zijn naar nieuwe aanpakken van maatschappelijke vraagstukken. Hoe komt dat?

Is het de connotatie met de klassieke natuurwetenschap van empirisch onderzoek, witte jassen, een gecontroleerde omgeving en wetenschappelijke methoden? Of is het misschien de suggestie van experiment en innovatie als een plek voor spannende nieuwe ontdekkingen?

Ik denk dat het ook te maken heeft met hoe wetenschap graag gezien wordt, als een vorm van kennis die door geleerde, maar daarmee enigszins wereldvreemde types, binnen een afgeschermd plek wordt geproduceerd. Wat het ook is, gedurende een aantal jaren werken in en rondom stadslabs bevreedt het succes van de metafoer

mij steeds meer. Prima dat mensen in de praktijk samen met onderzoekers nieuwe aanpakken testen en onderzoeken. Dat er samen nog beter ontdekt wordt wat werkt en wat niet. Maar het is vaak verre van een gecontroleerde setting. De onderzoekers zijn wellicht geleerd, maar hebben geen superieure kennis. En het laatste wat je wilt is dat bewoners, ondernemers en professionals in wijken zich proefdieren voelen waarop allerlei experimenten worden uitgevoerd. Ik geloof sterk dat onderzoekers laten meekijken met praktijksituaties – of deze nu bewust innovatief zijn of niet – heel goed kan werken. Simpelweg vanuit het vreemde-ogen-principe en vanuit het belang van mensen die naïeve vragen durven te stellen. Op die manier tijd met elkaar doorbrengen en hetgeen wat daaruit geleerd wordt proberen verder te brengen, dat is voor mij de weg vooruit. Laten we het geen lab noemen, maar samen-leren.

Er is geld beschikbaar om initiatieven van burgers te sponsoren. Dat is publiek geld dus uitgaven behoeven zorgvuldige afweging en onderbouwing. Daarom wordt een subsidiesysteem opgetuigd, met bijbehorende criteria en procedures waarmee aanvragen worden beoordeeld. Op de website van het stadslab is informatie hierover te lezen, en kan het geld worden aangevraagd. De mogelijkheid om subsidie aan te vragen bestaat uit verschillende rondes. Dat doen bij de eerste ronde voornamelijk partijen die ervaring hebben met het aanvragen van subsidie, en over de capaciteit en vaardigheden daarvoor beschikken. Terwijl gerenommeerde cultuurinstellingen en andere *usual suspects* de subsidieregeling weten te vinden, is voor de 'gewone burger' de drempel te hoog. De plannen rond het stedelijk jubileumjaar bereiken de burgers aanvankelijk maar moeizaam. Als dit besef doordringt in het stadslab wordt een extra inspanning gedaan om bewoners uit alle wijken en met allerlei achtergronden te bereiken. Het werkt, maar het blijft lastig. Vanwege beperkingen

door Corona zijn de eerste bijeenkomsten digitaal en burgers blijken pas betrokken als een evenement zich concreet uitrolt. Bovendien leidt de actieve werving tot te veel aanvragen met als gevolg dat ook initiatieven moeten worden afgewezen. Ook het streven naar spreiding van activiteiten, zowel geografisch als qua inhoud (naast culturele evenementen ook sport bijvoorbeeld) maakt dat het stadslab blijft sturen.

BEWONERS VERBINDEN MET DE STAD EN MET ELKAAR

De stad viert een jubileum, en dat is reden voor een feest. Het stadsbestuur wil de mijlpaal aangrijpen om de stad beter op de kaart te zetten en neemt het grootste deel van de kosten voor zijn rekening. De plannenmakerij wordt begeleid door een Raad van Advies, bestaande uit een brede vertegenwoordiging van stedelijke organisaties. Mede door Corona verschuift de initiële invalshoek van 'promotie van de stad' naar de betekenis die de stad heeft voor de eigen bewoners. Centraal staan de kernwaarden 'ontmoeting' en 'verbinding', en de festiviteiten moeten de nadruk gaan leggen op het 'samen leven'

in de stad. Er wordt een projectorganisatie opgericht dat de ideeën uitwerkt in een activatieprogramma om de stad enthousiast te maken om het jubileum samen te vieren. Het stadslab, waar professionals aan het roer staan en burgers niet zelf in participeren, heeft een stimulerende, regisserende en faciliterende rol in de realisatie van het programma maar organiseert zelf geen evenementen (met uitzondering van de opening). Het lab werkt vanuit de ambitie een “divers feestprogramma voor en door stedelingen” te realiseren, dat leidt tot nieuwe ontmoetingen tussen stadsbewoners op een manier die blijvende verbindingen legt tussen heel uiteenlopende mensen. Er wordt een subsidieregeling in het leven geroepen waarover via een website en andere kanalen wordt gecommuniceerd. Burgers kunnen hier hun initiatieven aanmelden en een beroep doen op de gelden. Na een eerste ronde subsidieverlening blijkt het antwoord op de vraag of en hoe de stad

burgers weet te betrekken heel eenzijdig: vooral gerenommeerde culturele instellingen aanvragen te hebben gedaan. Een evaluatiesessie na de eerste subsidieronde en een bijeenkomst met burgers uit de stad levert ideeën op om dit te verbreden naar burgerinitiatieven, en naar activiteiten in andere domeinen dan cultuur. Er worden enquêtes afgenomen onder bewoners, er gaan ambassadeurs de straat op om doelgroepen en wijken die minder initiatieven indienen te bereiken, en er worden sessies georganiseerd om potentiële deelnemers te inspireren en hulp te bieden bij het indienen van een aanvraag. Het aantal aanvragen stijgt explosief.

IN HOEVERRE LAAT 'ACTIEVE BURGERPARTICIPATIE' ZICH STUREN?

Met het succes van de extra inspanningen komen nieuwe problemen. De aanvullende financiering die het stadslab regelt, en het verwachtingsmanagement richting een aantal aanvragers kunnen niet voorkomen dat keuzen moeten worden gemaakt. Een deel van de aanvragen wordt afgewezen vanwege het diversiteitsdoel van het stadslab, dat een evenredige inzet van de middelen tussen stadswijken en tussen domeinen nastreeft. De aandacht voor diversiteit in burgerparticipatie tempert zodoende het enthousiasme van een deel van de burgers dat initiatieven neemt en graag participeert. Een uit professionals bestaande beoordelingscommissie bepaalt wie er

De aandacht voor diversiteit in burgerparticipatie tempert het enthousiasme van een deel van de burgers dat initiatieven neemt.



wel of niet mee kan doen, afhankelijk van de vraag of een initiatief past in een 'evenwichtig programma' waarin voor alle stadsbewoners mooie en passende activiteiten zijn opgenomen. De opzet om breed te programmeren en te voorkomen dat bepaalde disciplines of wijken ontbreken wordt begrepen en gewaardeerd, maar leidt zodoende ook tot teleurstelling. Een subsidieregeling in het licht van gemeentelijke doelen ten aanzien van (diversiteit in) burgerparticipatie blijkt zich als middel moeizaam te verhouden tot het streven actieve burgerparticipatie te stimuleren. Het 'systeem' sluit niet altijd aan bij de leefwereld van de stadsbewoners. Het stadslab zoekt daarbij soms naar informele routes buiten het subsidiesysteem om (zoals aanvragen indienen bij wijkbureaus), om de doelen te helpen realiseren.

BURGERINITIATIEVEN STIMULEREN VANUIT BELEIDSDOELEN KAN LEIDEN TOT HET BELEMMEREN EN ONTMOEDIGEN VAN BURGERINITIATIEF

De ervaringen van stadslab Hyacint brengen de intrinsieke spanning aan het licht tussen het beleidsstreven om burgers te laten participeren in zaken die hen, hun stad of wijk ten goede komen, en daadwerkelijk burgerinitiatieven 'van onderaf'. De crux is het woord 'initiatief': bij wie ligt de bal? Gemeentelijke intenties om burgers bij te staan bij het nemen van initiatieven ten behoeve van het algemeen belang, en hen aan te moedigen om dit te doen met subsidie, blijken lastig te vertalen in regelingen en organisatievormen die het realiseren van deze ambities niet

in de weg staan. Een klassieke subsidieregeling werpt drempels op voor burgers om te participeren, en werkt een ongelijke verdeling tussen partijen met en zonder capaciteit voor het doen van aanvragen in de hand. Tegelijkertijd vergt het inzetten van publiek geld, ook als het gaat om burgerparticipatie, uiteraard goed beheer en verantwoording. Een keuze voor een subsidieregeling vraagt om tijd en energie voor het gericht verlagen van bijbehorende drempels, en om het vinden van een balans tussen initiatief nemen en richting geven in het licht van gestelde doelen.

Activerende vragen

- Op welke wijze beïnvloedt (het streven naar) het betrekken van meer mensen de samenwerking in jouw stadslab?
- In jouw stadslab, hoe kan je burgers bewegen om zelf initiatieven te nemen zonder hen in een richting te dwingen die zich moeizaam verhoudt tot het eigen initiatief?
- Welke invloed hebben beelden van en vooronderstellingen over actieve burgerparticipatie op de rol en de deelname van burgers?
- Hoe kan actieve participatie van burgers vorm krijgen op een manier dat het de activiteiten van het stadslab ondersteunt?
- Hoe meet je of doelstellingen zijn bereikt en wie is daarvoor verantwoordelijk?



Iris: ‘Participatie’ betekent niet per se ‘meebeslissen’

TEKST: Wouter Jaspas

Het inzicht: Ondanks slogans die blijk geven van de wens samen met burgers “te werken aan de wijk” worden zij bewust niet betrokken bij de besluitvorming in Stadslab Iris. Iris fungeert als platform om verschillende doelstellingen van de gemeente rond wijkvernieuwing op elkaar af te stemmen en te vertalen in een geïntegreerde beleidsaanpak. Voor de betrokken professionals lukt dat beter zonder de invloed van burgers op de besluitvorming. Bovendien zijn de doelen door de gemeente al vastgesteld. Maar dit betekent niet dat de burger niet meedoet: bij de uitvoering van de wijkvernieuwingprojecten van Iris is volop sprake van participatie.

Stadslab Iris laat zien dat *participatie* niet per se betekent dat burgers op beleidsniveau meebeslissen. Een nieuw gemeentelijk bestuursmodel zet de komende jaren echter in op continue participatie door bewoners en ondernemers in de besluitvorming over wijken. Wat betekent dit voor de pragmatische aanpak van het stadslab?

SAMEN AAN DE SLAG VOOR EEN TOEKOMSTBESTENDIGE WIJK

Stadslab Iris is een samenwerkingsverband tussen de gemeente, sociale instellingen en een woningcorporatie om twee wijken *toekomstbestendig* te maken. De toekomstbestendige wijk biedt geïntegreerde oplossingen voor uitdagingen rond een vijftal thema's: energie, klimaatadaptatie, ouderen langer thuis laten wonen, sociaal welzijn en mobiliteit. In 2030 dienen de wijken de bewoners te helpen een zo laag mogelijke ecologische voetafdruk te hebben,

en tegelijkertijd in goede gezondheid de economische mogelijkheden te benutten die een wijk biedt. Digitalisering is een overkoepelend thema bij het zoeken naar oplossingen.

Ieder jaar stellen de professionals die werkzaam zijn in Stadslab Iris de doelstellingen voor het komende jaar vast in het wijkactieplan. Deze doelstellingen passen binnen de kaders die vastgesteld zijn door de gemeente. Ze vormen de leidraad voor de activiteiten waaraan dat jaar wordt gewerkt. Elke maand is er een vergadering waarin verschillende overheidsinstanties en betrokken organisaties hun activiteiten onderling afstemmen om “eenduidig daadkrachtig” de doelen van de gemeente te realiseren. De samenwerking maakt mogelijk dat verschillende doelstellingen gecombineerd worden in concrete projecten. Zo zijn twee flats esthetisch opgeknapt en tegelijkertijd aardgasvrij gemaakt door ze aan te sluiten op het warmtenet. Een ander voorbeeld: vernieuwing van de riolering vormde de aanleiding om bewoners uitleg te geven over mogelijkheden om hun woning klimaatadaptief te maken, waarbij ze werden aangespoord tegels uit de tuin te verwijderen om zo de riolering te ontlasten.

BURGERPARTICIPATIE ZONDER BURGERS?

De aanpak van het stadslab wordt begin 2021 geëvalueerd. Het werkproces staat ter discussie. De professionals in Stadslab Iris waarderen de korte lijntjes die maken dat ze elkaar makkelijk kunnen vinden. Dat is nuttig gezien de grote verscheidenheid aan concrete projecten. Samen beschikken ze over een brede kennis van beleid, techniek en infrastructuur die nodig is voor het slagvaardig aanpakken van ingewikkelde, onderling samenhangende vraagstukken. Er is ook kritiek: maar weinig wijkbewoners blijken bekend met Stadslab Iris, en initiatieven van bewoners die passen bij de doelen van het stadslab en de gemeente worden niet meegenomen in het wijkactieplan. Is dat erg? Feit is dat op de website van het stadslab burgers worden opgeroepen ideeën aan te dragen om met hulp van de gemeente hun wijk te verbeteren. Ondanks de kritische noten uit de evaluatie kiezen de partijen die samen het stadslab vormen er niet voor om de participatie van burgers daarin te vergroten. Vergaderingen verlopen nu soepel en zakelijk, want iedereen is verbonden aan de overheid of een semioverheidsorgaan en spreekt dezelfde ambtelijk taal. Bovendien zijn burgers volop

Ondanks slogans die blijk geven van de wens samen met burgers “te werken aan de wijk” worden zij bewust niet betrokken bij de besluitvorming in Stadslab Iris.



betrokken! In de projecten wordt nauw samengewerkt met bewoners en vindt cocreatie plaats. Burgers hebben op projectniveau alle ruimte om eigen initiatieven te ontplooiën.

Daarnaast maakt het stadslab nu gebruik van een basisschool als plek voor informatie-uitwisseling en het uitwerken van projecten op operationeel niveau. Bovendien ontmoeten de stadslabdeelnemers - op uitnodiging van de wijkmanager - minimaal eenmaal per week bewoners in een multifunctioneel gebouw. In 2022 wordt een nieuw bestuursmodel op wijkniveau geïntroduceerd. Burgers krijgen meer invloed op het gevoerde beleid middels wijkraden, is het idee. Hoe wijkraden gaan functioneren om het streven naar “continue participatie” bij het vaststellen van beleidsdoelen van bewoners en ondernemers mogelijk te maken blijft vooralsnog onduidelijk. Wat wel duidelijk is, is dat de bestaande manier van werken zal moeten veranderen om de gestreefde invloed van burgers te realiseren.

PARTICIPATIE KRIJGT OP POLITIEK, STRATEGISCH EN OPERATIONEEL NIVEAU VERSCHILLENDE VORM EN IS NIET ALTIJD OP ELK NIVEAU NODIG

De ervaringen van Stadslab Iris laten zien dat het niet volstaat om ambities rond burgerparticipatie te vangen in een aansprekende slogan. Het streven om burgers te betrekken heeft nauwkeurige uitwerking: waarbij en hoe worden bewoners en bedrijven betrokken, en met welk doel? Antwoord op deze vragen verschilt naar gelang het niveau van besluitvorming waar burgers uitgenodigd worden te participeren. De ervaringen in Iris laten zien dat uitwerkingen van burgerparticipatie op politiek, strategisch en operationeel niveau onderling sterk verschillen en dat deze verschillende vormen elkaar in de praktijk in de weg kunnen zitten. Als

vastgestelde doelen van gemeentelijk beleid het uitgangspunt vormen voor de activiteiten van een stadslab is het niet zinvol bewoners te vragen om achteraf over deze doelen mee te denken. Als ze zich realiseren dat er niets met hun inbreng gedaan gaat worden leidt dat enkel tot misgenoegen en teleurstelling. De nieuwe wijkraden dienen hier een verandering

in aan te brengen. De toekomst zal leren of dit ook zal gaan lukken.

Het stadslab bewijst dat burgerparticipatie op verschillende manieren succesvol vormgegeven kan worden zonder dat daarbij de burger noodzakelijk dient mee te beslissen over het gevoerde beleid. Bovendien laat het lab zien dat op operationeel niveau, bij het uitwerken van beleidsdoelen in de wijk, het nuttig is om eerder te denken in termen van *overheidsparticipatie*: hoe kan de gemeente via een stadslab aanhaken bij de activiteiten en verenigingen van burgers en bedrijven om ze zo te betrekken bij het concretiseren van beleidsambities?

Activerende vragen

- In jouw stadslab, op welk niveau en in welke vorm is er ruimte in de besluitvorming om burgers te laten participeren?
- Bij wie ligt de beslismacht in bestaande besluitvormingsprocessen en hoe verhoudt zich dat tot de besluiten in het lab?
- Hoe sluit je zowel aan op gemeentelijk beleid en op de energie die er is bij burgers en bedrijven om te werken aan de wijk?
- Hoe zorg je in jouw stadslab voor een verscheidenheid aan perspectieven op het vraagstuk dat centraal staat?
- In jouw stadslab, hoe creëer je daar gelijkwaardigheid en openheid tussen de diverse partijen?

Het stadslab bewijst dat burgerparticipatie op verschillende manieren succesvol vormgegeven kan worden.

Reflecties op De Stad als Lab

Samenwerken is zorgvuldig kiezen

Kennis ontwikkelen over stadslabs

Marlies Welbie en Daan Andriessen

Om de bruikbaarheid en geloofwaardigheid van de resultaten van ons onderzoek te bevorderen, hebben we bij het beschrijven van de acht casussen gewerkt met vier criteria: *transferability*, *credibility*, *confirmability*, en *dependability*. De *transferability* van de resultaten gaat over de mate waarin lezers kunnen inschatten of de bevindingen ook van toepassing zijn op hun situatie. Om dat goed te kunnen doen is een rijke beschrijving nodig van onze casussen. Hoe ziet het stadslab er uit? Wat is de opgave? Wat is de aanpak en hoe zit het met de complexiteit? Op basis van deze informatie kunnen lezers beslissen of een situatie vergelijkbaar is met hun eigen stadslab en of het inzicht mogelijk ook op hen van toepassing is. *Credibility* gaat over de geloofwaardigheid van de resultaten. Daarvoor hebben we geprobeerd gedurende

langere tijd mee te lopen met de stadslabs. Dit vergroot dat kans om tot diepgaand inzicht te komen. Daarnaast hebben we gebruik gemaakt van meerdere bronnen, bijvoorbeeld directe observaties, interviews en beleidsdocumenten. *Confirmability* gaat over het zo goed mogelijk aansluiten bij de feiten. Om dit te bevorderen hebben we in onze rapportages waarnemingen zoveel mogelijk gescheiden van analyses en inzichten zodat duidelijk is wat onze interpretatie is en wat feiten zijn. Tenslotte, *dependability* gaat over maatregelen die de geloofwaardigheid van de resultaten verhogen waardoor er zekerheid ontstaat dat een resultaat niet een persoonlijke mening is van de onderzoeker. Hiervoor hebben we onze inzichten regelmatig met elkaar vergeleken en als onderzoekers aan elkaar gevraagd of anderen de inzichten herkennen.

De stad zien als een 'lab', waarin gelegenheid is om te experimenteren, is een aantrekkelijk concept. Een stadslab opzetten brengt de belofte met zich mee van ruimte voor het ontwikkelen van nieuwe manieren van werken, met andere partners, om oplossingen te kunnen bieden aan hardnekkige en ingewikkelde problemen. De ervaringen van de stadslabs in dit magazine laten zien dat het niet bij een belofte blijft: stadslabs bieden veel mogelijkheden tot experimenteren en innoveren, met nieuwe vormen van samenwerking tussen 'ongebruikelijke' partijen, om samen lastige puzzels op te lossen. Sterker: de labs uit de verhalen tonen aan dat de inzet om dat te doen tot mooie resultaten kan leiden.

TEKST: Elke Van der Heijden, Daan Andriessen, Anne Loeber, Christine Bleijenberg, Robert Duiveman

Wat ook duidelijk wordt is dat, hoe mooi de resultaten ook, het stadslabproces veel puzzels en hoofdbreken met zich meebrengt. Juist omdat het gaat om ruimte voor innovatie, op een manier die past bij de eigen context, is er geen standaard 'draaiboek' voor handen. Ook uit de ervaringen van de hier beschreven labs kunnen en willen we geen 'stappenplan' distilleren, of zelfs maar een lijstje 'stadslab best practices' formuleren. Dat doet geen recht aan het maatwerk dat nodig is. In ieder stadslab zijn partners bezig om "zoekend en lerend stappen te zetten", zoals we schreven aan het begin van dit magazine. De nieuwe vormen van samenwerking die ze zo opzetten en de oplossingen die ze samen ontwikkelen passen bij hun vraagstelling en omgeving. De lessen die stadslabs daarbij opdoen, zijn zodanig uniek en verweven met die omgeving, dat informatie daarover onontbeerlijk is bij het doorgeven van lessen en inzichten. Vandaar dat de verschillende ervaringen uit de stadslabs die in het project *De Stad als Lab* centraal stonden in dit magazine zijn weergegeven in korte miniatures, die ieder een rijk verhaal vertellen. Op die manier kunnen jullie, als lezers en mede-stadslab-pioniers, leren van de hier gedeelde ervaringen.

Een terugkerend patroon: in de praktijk van de labs maken professionals steeds zorgvuldige keuzes, keuzes die meteen weer nieuwe vragen oproepen.

In dit hoofdstuk kijken we terug op de ervaringen in de beschreven stadslabs en beantwoorden we onze onderzoeksvraag door in te zoomen op de inzichten die uit de beschrijvingen naar voren komen. Iedere miniatuur geeft een inkijkje in welke dilemma's professionals ervaren op wijkniveau bij het opzetten en implementeren van een stadslab, en welke ontwerpstrategieën zij gebruiken om hier mee om te gaan. Door de miniatures en hun inzichten naast elkaar te zetten zien we waarin de stadslabs op elkaar lijken en wat hen verbindt in de situaties waarmee ze om moeten gaan. Het eerste dat opvalt, in retrospectief, is dat de vraagstukken waar betrokkenen bij stadslabs mee worstelen zich in de praktijk zelden voordoen als dilemma's. Een dilemma suggereert de noodzaak om

te moeten kiezen uit twee suboptimale aanpakken. De partners in de beschreven stadslabs zoeken echter steeds naar de optimaal passende vorm van samenwerking en organisatie, gegeven de situatie waarin ze zich bevinden, en kiezen daarvoor. Dat met die keuze voor een bepaalde werkwijze zich vervolgens weer nieuwe vragen en uitdagingen voordoen is een feit, maar dat maakt de oorspronkelijke afweging nog niet tot een dilemma. Achteraf kunnen we constateren dat de veronderstelling die uit onze vraagstelling spreekt, dat wijkprofessionals te maken krijgen met dilemma's, niet zonder meer juist is. Maar al zijn het geen dilemma's in strikte zin, de vraagstukken waar pioniers, die bezig zijn met het vormgeven en uitvoeren van een stadslab, tegenaan lopen brengen zeker worstelingen met zich mee. Neem het volgende voorbeeld: om te weten welke kant het op moet in een bepaalde wijk wil een stadslab de *bottom-up-inbreng* van meerdere partijen en organiseert een participatief proces. Maar als dan blijkt dat deze participatieronde leidt tot een enorme verscheidenheid aan inzichten, is sturing van bovenaf toch nodig om vervolgstappen te kunnen maken. Dit voorbeeld illustreert een terugkerend patroon: in de praktijk van de labs maken professionals steeds zorgvuldige keuzes, bijvoorbeeld rond de inbreng van deelnemers, het inzetten van doorzettingsmacht, het gebruik maken

van subsidieregelingen of het aanstellen van een centrale trekker, waarna die keuzes meteen weer nieuwe vragen oproepen. Zo kent elk stadslab zijn eigen dynamiek.

Het tweede dat in het oog springt, is dat er, ondanks deze unieke dynamiek, overeenkomsten zijn in de afwegingen die stadslabs maken. Door te letten op de kenmerken van de vraagstukken waar stadslabs zich over buigen, en op de veranderkrachten die betrokkenen mobiliseren, blijkt dat de stadslabs worstelen met vergelijkbare situaties. Hieronder zetten we eerst de inzichten uit de stadslabs die in dit magazine worden beschreven op een rijtje, waarna we deze 'terugkerende worstelingen' bespreken. We concluderen dat de 'weerbarstigheid' in het werken in stadslabs dwingt tot voortdurende improvisatie, én dat het mogelijk is de kwaliteit van improviseren te verbeteren, zoals dat gebeurt in goede jazzmuziek. Om stadslabprofessionals hierbij te helpen zetten we in de bijlage de activerende vragen uit de miniatures bijeen. Met deze vragen kunnen professionals de situaties waar ze tegenaan lopen onderzoeken, en voor hun unieke situatie passende keuzes maken.

TERUGKERENDE WORSTELINGEN

Als we deze inzichten met elkaar vergelijken en relateren aan alle ervaring die we in dit onderzoek hebben opgedaan, springt een aantal terugkerende 'worstelingen' in het oog. Deze worstelingen spelen op verschillende manieren een rol in uiteenlopende miniatures en komen in verschillende bewoordingen terug in uitwisselingen tussen deelnemers over gebeurtenissen in hun stadslabs.

1. Recht doen aan de inbreng van alle partijen en tegelijkertijd sturing geven bij het bereiken van resultaten.

Een van de belangrijkste worstelingen die deelnemers in alle labs herkennen gaat over de vraag hoe er recht gedaan kan worden aan de inbreng en het belang van de verschillende partijen bij een vraagstuk. Deelnemers erkennen de meerwaarde van de inbreng van verschillende partijen, maar merken ook dat niet iedereen overal over kan beslissen. Er is ook sturing nodig. Deze worsteling komt in veel verschillende varianten terug. Het kan zomaar zijn dat er sturing nodig is om een missende partij uit te nodigen aan de tafel, terwijl anderen daar misschien op tegen zijn. Of dat er door de inbreng van vele partijen chaos ontstaat, of een impasse omdat de partijen hun inzichten niet goed op elkaar afgestemd krijgen. Stadslabs gaan verschillend om met deze worsteling. Stadslab Magnolia laat zien hoe het nieuwe partners uitnodigt tot deelnemen juist omdat het een inspirerende boodschap en een heldere structuur biedt. Stadslab Zonnebloem forceert een impasse door een krachtige interventie van de trekker van het lab. Juist hierdoor lukt het de partijen hun inzichten echt te combineren tot een in de praktijk bruikbaar instrument. Iedere situatie vraagt om een grote gevoeligheid voor de context, het op de juiste manier mobiliseren van de kennis van de deelnemers en van de nodige doorzettingsmacht om voortgang te kunnen forceren.

Terugkerende worstelingen

1. Recht doen aan de inbreng van alle partijen en **tegelijkertijd** sturing geven bij het bereiken van resultaten.
2. De waarde erkennen van ervaringen uit het verleden en **tegelijkertijd** een andere weg inslaan op basis van nieuwe inzichten.
3. Verantwoordelijkheid nemen voor de voortgang van een stadslab **zonder** dat anderen achteroverleunen en hun verantwoordelijkheden veronachtzamen.
4. Burgers motiveren om te participeren **zonder** oneigenlijke verwachtingen te wekken of te koesteren over de rol die zij kunnen spelen.
5. Kennis delen met anderen en **tegelijkertijd** die anderen in staat stellen daar zelf een eigen betekenis aan te geven.

Inzichten uit de acht stadslabs

In onderstaand overzicht hebben we het centrale inzicht dat we hebben opgedaan in de ieder van de acht stadslabs samengevat in één zin.

1 MAGNOLIA

Pas als er goede sturing is participeren deelnemers in een stadslab actief en nemen ze hun verantwoordelijkheid, omdat ze weten dat er naar hen geluisterd wordt en ze door die sturing hun doelen kunnen bereiken met elkaar.

2 ZONNEBLOEM

Mandaat voor de leider van een stadslab om knopen door te hakken is essentieel om met de inbreng van verschillende partijen vooruitgang te boeken.

3 ROOS

Een stadslab kan niet aan oude ervaringen van deelnemers voorbij gaan; pas als deze erkend zijn als gegeven en belangrijke bron van kennis, ontstaat er ruimte voor vernieuwing.

4 MARGRIET

Een verbindende kennismakelaar biedt continuïteit en kan acties aanjagen, maar om de stap van kennis naar uitvoering te zetten zijn andere partijen nodig.

5 NARCIS

Al heeft een stadslab nog zo hard gewerkt en zit men te springen om de ervaringen te delen met nieuwe partners, elke nieuwe partner komt met eigen inzichten en belangen waardoor het proces van gemeenschappelijk leren weer opnieuw begint.

6 ANEMOON

Als deelnemers in een stadslab geen moeite doen om vertrouwen in elkaar op te bouwen zal geen van hen het voortouw willen nemen om van het lab een succes van te maken.

7 HYACINT

Burgerparticipatie bevorderen door de inzet van een bepaald instrument, zoals een subsidieregeling, vraagt om tijd en energie voor het gericht verlagen van drempels die het instrument opwerpt en die de participatie van sommige groepen burgers juist belemmeren.

8 IRIS

'Burgerparticipatie' kan heel verschillende vormen aannemen: het is niet altijd nodig om het op alle niveaus (politiek, strategisch en operationeel) tegelijkertijd of op dezelfde manier in te zetten.



2. De waarde erkennen van ervaringen uit het verleden en tegelijkertijd een andere weg inslaan op basis van nieuwe inzichten.

Een stadslab is een verleidelijke metafoor voor partijen om hun nieuwe samenwerking te duiden. Wat is er mooier dan aan iets heel nieuws te werken, de macht der gewoonte te doorbreken en te focussen op wat echt vernieuwend is? Deze focus op vernieuwing speelt ieder stadslab vroeg of laat parten. De macht der gewoonte of de context waarin een vraagstuk is ingebed, blijven op verschillende manieren een rol spelen in een stadslab. Elk lab worstelt met de ballast van voorafgaande ervaringen en hardnekkige beeldvorming, bestaande routines van samenwerking investeringen die partijen al hebben gedaan. Met andere woorden: de context van het systeem rond een vraagstuk gaat vroeg of laat onvermijdelijk opspelen. Jammer genoeg worden stadslabs vooral beloond en gewaardeerd om hun innovatieve karakter, en niet om de inspanningen waarmee ze

incrementele veranderingen in de bestaande situatie ondersteunen. Toch is het voor het succes van stadslabs essentieel om voorafgaande ervaringen een plek te geven. De miniaturen laten zien dat het niet altijd lukt om ruimte te maken om wederzijdse beeldvorming goed te onderzoeken en een sfeer van vertrouwen te creëren. De focus op de gewenste vernieuwing maakt dat er onvoldoende wordt geïnvesteerd in het opruimen van ballast uit het verleden. Zoals we zien in stadslab Anemoon kan dit ertoe leiden dat niemand de energie voelt om het voortouw te nemen in een nieuwe aanpak. En stadslab Narcis laat zien dat partijen die veel hebben geïnvesteerd in een nieuwe aanpak (in dit geval: voor matching op de arbeidsmarkt) en deze dolgraag willen delen, gaan inzien dat die aanpak pas van waarde wordt voor anderen als zij deze kunnen vertalen naar hun eigen context en bestaande werkwijzen.

3. Verantwoordelijkheid nemen voor de voortgang van een stadslab zonder dat anderen achteroverleunen en hun verantwoordelijkheden veronachtzamen.

De aanpak van weerbarstige vraagstukken leidt vaak tot een zoektocht van partners naar nieuwe rollen en een andere verdeling van verantwoordelijkheden. Idealiter is er sprake van een evenwichtige verdeling van verantwoordelijkheid, maar in de praktijk

zijn er toch partijen die meer naar zich toe trekken dan anderen. Dit kan zijn omdat zij verantwoording moeten afleggen aan de politiek of een hoger orgaan, of omdat het hen stoort dat niemand verantwoordelijkheid neemt en er weinig van de grond komt. Maar met het nemen van het voortouw bestaat de kans dat andere partijen achterover gaan leunen. Dit zien we bijvoorbeeld in Margriet, waar de trekker veel verantwoordelijkheid neemt waardoor andere partijen minder gaan doen. Stadslab Hyacint stuurt juist sterk op een duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden, waardoor veel partijen wat kunnen betekenen, maar dat maakt de inbreng van kleinere informele partijen weer lastig.

4. Burgers motiveren om te participeren zonder oneigenlijke verwachtingen te wekken of te koesteren over de rol die zij kunnen spelen.

In stadslabs wordt doorgaans groot belang gehecht aan burgerparticipatie. Soms is dit om redenen van effectiviteit. Inspraak kan helpen bij het creëren van draagvlak en dat kan de effectiviteit van het stadslab bevorderen. Vaak ook zit er (daarnaast) een democratisch ideaal achter: een stadslab kan gezien worden als een instrument voor herstel van democratische waarden. Wat de precieze reden ook is, het streven om participatie van burgers te vergroten leidt tot worstelingen. Vaak is de inspraak of deelname van burgers onmisbaar maar kan deze alleen effectief zijn als andere partijen, zoals bestuurders en uitvoeringsorganisaties, daarbij hun verantwoordelijkheid nemen om ideeën en wensen van burgers om te zetten in resultaten. Ook zien we dat burgers soms gevraagd wordt om te participeren als andere partijen er zelf niet uitkomen. Maar in veel gevallen is de burger dan niet de juiste partij om te betrekken, omdat het probleem ergens anders zit. Ook zien we dat bestuurders denken dat burgers graag inspraak willen, maar zijn burgers daar helemaal niet in geïnteresseerd omdat ze een bepaalde opgave zien als taak van de overheid. Stadslabs Roos en Iris geven een goed inzicht in de overwegingen van professionals in relatie tot de rol van burgers in een stadslab.

5. Kennis delen met anderen en tegelijkertijd die anderen in staat stellen daar zelf een eigen betekenis aan te geven.

Deze worsteling is heel herkenbaar in de stadslabs, en typeerde ook onze eigen puzzel in het overdragen van de inzichten uit het onderzoek. Hoe maak je je eigen inzichten of ervaringen waardevol voor anderen? Zijn we zelf bereid om de waarde van ervaringen, kennis en argumenten te onderzoeken? We zien deze vraag op verschillende manieren terugkomen in de labs en de miniaturen. In Stadslab Roos vinden professionals in de wijk het lastig om met onderzoekers mee te gaan in de gedachte dat jongeren een belangrijke rol spelen in de cohesie van de wijk. Dat een aantal professionals vanwege slechte ervaringen met jongeren terughoudend zijn, daagt onderzoekers en ander burgers uit om kleinschalige interventies te doen om mensen weer bij elkaar te brengen. Stadslabs Narcis loopt aan tegen

Hoe maak je je eigen inzichten of ervaringen waardevol voor anderen? Zijn we zelf bereid om de waarde van ervaringen, kennis en argumenten te onderzoeken?

de veelgestelde vraag hoe schaalbaar innovaties uit stadslabs zijn. Er is met een team van betrokken wetenschappers, professionals en beleidsmakers met werkgevers en werkzoekenden gewerkt aan nieuwe aanpakken, en toch zijn de uitkomsten niet zomaar overdraagbaar naar andere contexten. Hun ervaringen maakten ons extra gevoelig voor de waarde van het begrip 'overgedragen leren', zoals we dat in het artikel *Iedere situatie is anders en toch ook weer niet*, hebben uitgelicht. De waarde van stadslabs ligt voor wijkprofessionals, maar ook voor andere partijen, veelal niet in hun bijdrage aan de ontwikkeling van algemene kennis over weerbarstige maatschappelijke vraagstukken, maar juist in het mobiliseren en delen van kennis en vaardigheden om samen lokale problemen en kansen aan te pakken.

In de beschreven ervaringen in de miniaturen en in andere ervaringen in de onderzochte stadslabs zien we dat deze worstelingen resulteren in heel verschillende uitkomsten. In sommige gevallen betekent 'boem' ook meteen 'ho', en komen de deelnemers niet tot constructieve oplossingen. In andere gevallen zien we dat deelnemers met hoogwaardige improvisatievaardigheden steeds weer tot nieuwe inzichten en manieren komen om hiermee om te gaan.

VAN WORSTELLEN NAAR VAARDIG IMPROVISEREN

We hebben het uitvoeren van een stadslab omschreven als een worsteling waarbij de belangen van alle partijen, gewoonten uit het verleden, een grillige context en de ingewikkeldheid van de vragen ertoe leiden dat deelnemers vaak twee stappen vooruit zetten en één stap terug. Bestuurskundige Charles Lindblom heeft dit ooit 'voortmodderen' genoemd en beschreven dat dit bij veel organisaties en samenwerkingsverbanden de gebruikte strategie is¹. Dat hoeft helemaal niet verkeerd te zijn, integendeel. Het werk van stadslabs is soms zo ingewikkeld dat deelnemers al experimenterend en samen lerend alleen met kleine stapjes vooruit kunnen komen. We hebben ook gezien dat het ene stadslab hier succesvoller in is dan het andere.

Voortmodderen is eigenlijk een vorm van improviseren: kijken wat er gebeurt, en hier iedere keer op inspelen. Organisatiekundige Frank Barrett heeft laten zien dat improviseren ook een vaardigheid is die je kunt ontwikkelen². Hij maakt hierbij de vergelijking met jazzmuziek. Goede jazzmusici zijn bij uitstek vaardig in improviseren. Wij denken dat ook professionals in stadslabs er baat bij hebben om hun improvisatievaardigheden aan te scherpen. Dat begint bij

Een stadslab is een verleidelijke metafoor voor partijen om hun nieuwe samenwerking te duiden.



Activerende vragen dienen als vuurtorens die hun licht laten schijnen op verschillende facetten van weerbaarheid in stadslabs.

het duiden van de omgeving. In het artikel *Iedere situatie is anders en toch ook weer niet* hebben we daarvoor een paar begrippen aangereikt die kunnen helpen de weerbaarheid van de omgeving van het vraagstuk in kaart te brengen: diversiteit van partijen, onzekerheid van interne en externe ontwikkelingen en de stabiliteit van het systeem dat verandering kan belemmeren. Door met deze begrippen naar je eigen stadslab te kijken ontstaat een beeld van de weerbaarheid van de opgave.

Een tweede aspect van improvisatie is het opbouwen van repertoire. Zo werken jazzmusici met bepaalde vaste of terugkerende stukjes muziek (frasen of licks) die ze ontwikkelen door anderen te imiteren en hier varianten op te ontwikkelen. Ze leren hierdoor het spel van anderen goed te doorgronden en breiden hun eigen mogelijkheden uit. Professionals in stadslabs kunnen handelingsrepertoire opbouwen door te kijken hoe andere stadslabs zaken aanpakken. De miniaturen in deze handreiking zijn daar mede voor bedoeld. In *In Iedere situatie is anders en toch ook weer niet* hebben we laten zien dat dit repertoire zich toespitst op drie belangrijke gebieden. We hebben dit de knoppen genoemd waaraan de stadslabprofessional kan draaien. De

eerste zijn activiteiten op het gebied van *puzzling*: het onderzoeken en het inbrengen van kennis en argumenten. De tweede zijn activiteiten op het gebied van *powering*: het zekerstellen van de nodige middelen en bestuurskracht. En het derde type activiteiten in het repertoire heeft te maken met *participation*: variëteit aanbrengen in de samenstelling van de groep en het betrekken van partijen die er toe doen.

Een derde aspect van improvisatie is het herkennen van signalen waarop ingespeeld kan of moet worden. Signalen dat partijen uit de boot dreigen te vallen; signalen over dynamieken die onder de oppervlakte spelen; signalen dat wat met de mond wordt beleden niet in de praktijk wordt uitgewerkt. Om daarbij te helpen hebben wij activerende vragen ontwikkeld. (zie de vragen op de volgende pagina). Deze kunnen dienen als vuurtorens die hun licht laten schijnen op verschillende facetten van weerbaarheid in stadslabs.

LEREN DOOR TE ERVAREN

Improviseren zoals jazzmusici dat doen vraagt veel van betrokkenen. Met dit magazine hebben wij geprobeerd onze eigen ervaringen over te brengen, maar met het overdragen van onze ervaringen in stadslabs zijn we er uiteraard niet. Wij denken dat er nog veel te leren en verbeteren valt door bewust te ervaren welke situaties en spanningen er spelen in een stadslab, en welke beslissing voor de ene deelnemer in het stadslab goed uitpakt en voor de andere niet. Zeker waar het gaat om het verdelen van macht en het erkennen van oude posities en het bewegen naar nieuwe posities, kunnen onze activerende vragen helpen, maar schiet een handreiking alleen ongetwijfeld te kort. De deelnemers aan stadslabs hebben hier steun bij nodig en wij meer kennis. Wij onderzoekers hopen dat we in de toekomst een verdere bijdrage kunnen leveren aan het samenwerken in stadslabs. Niet alleen door meer kennis over stadslabs te ontwikkelen, zoals in dit onderzoek is gedaan, maar ook door een bijdrage te leveren aan het omgaan met de ervaringen met dat samenwerken. We denken aan het toepassen van uitgangspunten uit bijvoorbeeld systemisch werk, zoals organisatieopstellingen of kunstzinnige vormen van organisatiekunde, om de worstelingen in stadslabs niet alleen te begrijpen maar daadwerkelijk te ervaren en mee te veranderen.

¹ Lindblom, C. E. (2010). The science of "Muddling" through. *E:CO Emergence: Complexity and Organization*, 12(1), 70–80. <https://doi.org/10.4324/9781351179522-4>

² Bernstein, E. S., & Barrett, F. J. (2011). Strategic change and the jazz mindset: Exploring practices that enhance dynamic capabilities for organizational improvisation. *Research in Organizational Change and Development*, 19(1998), 55–90. [https://doi.org/10.1108/S0897-3016\(2011\)0000019005](https://doi.org/10.1108/S0897-3016(2011)0000019005)

Stadslab Activerende vragen

MAGNOLIA

Pagina 15

- In jouw stadslab, hoe bewaak je daar de balans tussen leiderschap en participatie van deelnemers?
- Hoeveel structuur breng je aan zodat deelnemers goed kunnen participeren?
- Welke leiderschapskwaliteiten zijn er nodig en bij wie worden die belegd?

ZONNEBLOEM

Pagina 18

- In jouw stadslab, in hoeverre en in welke situaties is er behoefte aan leiderschap?
- Wie nemen beslissingen in jouw stadslab en hoe nemen jullie die?
- Hoe bevorder je gelijkwaardigheid tussen de deelnemers in gesprekken?

ROOS

Pagina 23

- Waar gaat jouw stadslab over en hoe wordt hierover het gesprek gevoerd?
- Wat is de rol van bewoners in jouw stadslab?
- In jouw stadslab, hoe worden beslissingen genomen en welke machtsstructuren spelen daar mogelijkwijs een rol bij?
- Waarom is dit stadslab ontstaan en wie heeft daar wel of geen invloed op gehad?

MARGRIET

Pagina 26

- In jouw stadslab, wat kan de toegevoegde waarde zijn van een onafhankelijke kennismakelaar of vergelijkbare functie?
- Op welke wijze zorg je voor gedeeld eigenaarschap, wanneer er ook sprake is van een duidelijke leiders- of trekkersrol?
- Hoe verhouden leren en experimenteren zich tot aandacht voor concrete resultaten in de wijk?
- Hoe houden de betrokken partners rekening met ieders individuele doelen?

NARCIS

Pagina 29

- In jouw stadslab, als je beoogde partners benadert, wat is dan hun beeld van jouw lab?
- Hoe kijken deze beoogde partners aan tegen het vraagstuk en mogelijke oplossingen en hoe sluiten de inzichten uit jouw stadslab daarbij aan?
- Hoe vormen jullie een mogelijke bedreiging voor beoogde partners en waar kan je die partners versterken?
- In jouw stadslab, welke concrete activiteiten zijn meteen van meerwaarde voor een beoogde partner?

ANEMOON

Pagina 32

- Hoe creëer jij in jouw stadslab consensus over de thema's en vragen die in het lab centraal (komen te) staan, en hoe voer je daarover het gesprek met elkaar?
- In jouw stadslab, welke beelden hebben deelnemers van elkaar en op welke ervaringen in het verleden zijn deze gebaseerd? Staan ze mogelijke samenwerking in de weg?
- Wie vervult de rol van 'trekker' (coördinator) in jouw stadslab en is dat voor iedereen duidelijk?

HYACINT

Pagina 35

- Op welke wijze beïnvloedt het streven naar het betrekken van meer mensen de samenwerking in jouw stadslab?
- In jouw stadslab, hoe kan je burgers bewegen om zelf initiatieven te nemen zonder hen in een richting te dwingen die zich moeizaam verhoudt tot het eigen initiatief?
- Welke invloed hebben beelden van en vooronderstellingen over actieve burgerparticipatie op de rol en de deelname van burgers?
- Hoe kan actieve participatie van burgers vorm krijgen op een manier dat het de activiteiten van het stadslab ondersteunt?
- Hoe meet je of doelstellingen zijn bereikt en wie is daarvoor verantwoordelijk?

IRIS

Pagina 38

- In jouw stadslab, op welk niveau en in welke vorm is er ruimte in de besluitvorming om burgers te laten participeren?
- Bij wie ligt de beslismacht in bestaande besluitvormingsprocessen en hoe verhoudt zich dat tot de besluiten in het lab?
- Hoe sluit je zowel aan op gemeentelijk beleid en op de energie die er is bij burgers en bedrijven om te werken aan de wijk?
- Hoe zorg je in jouw stadslab voor een verscheidenheid aan perspectieven op het vraagstuk dat centraal staat?
- In jouw stadslab, hoe creëer je daar gelijkwaardigheid en openheid tussen de diverse partijen?



Nawoord

Christine Bleijenberg

Begin dit jaar ben ik gestart als projectleider van De Stad als Lab. Nog maar net aan het werk bij het lectoraat Public Governance van De Haagse Hogeschool was het aan mij om de laatste fases van het project in goede banen te leiden. Overigens was ik niet het enige nieuwe gezicht. Door persoonlijke omstandigheden veranderde gedurende de uitvoering van het onderzoek de samenstelling van het onderzoeksteam beetje bij beetje. En er was er ook bij onze partners in de stadslabs beweging: praktijkpartners volgden elkaar op en actieve bewoners maakten plaats voor weer andere buurtgenoten.

Natuurlijk had ook de Covid-pandemie veel impact op het werk in wijken en de samenwerking in de stadslabs. Activiteiten konden geen doorgang vinden of werden omgezet naar een online variant. Gelukkig bleven onze onderzoekers ook in deze lastige omstandigheden welkom om mee te kijken in de labs. Maar het participatieve actieonderzoek waar het in dit project om draait werd er niet eenvoudiger op.

De samenwerking tussen onderzoekers van verschillende hogescholen en universiteiten had wel wat weg van die in stadslabs: elk werkpakket vroeg om serieuze samenwerking tussen onderzoekers met verschillende achtergronden en specialisaties, elk werkend vanuit een andere hogeschool of universiteit. Onderzoekers brachten verschillende perspectieven in, en hun inhoudelijke interesses en ambities liepen uiteen. Dat was niet altijd makkelijk, maar wel inspirerend en leerzaam, en leidde tot hele waardevolle inzichten.

Kortom, de complexiteit van het vraagstuk dat centraal stond in dit project, de uitvoering ervan ten tijde van een pandemie en de serieuze samenwerking tussen onderzoekers die het onderzoek vroeg, maakte het voor alle betrokkenen een veeleisend en enerverend project. Dat we daar goed uitgekomen zijn, met dit magazine als één van de resultaten, is volledig te danken aan de expertise, gedrevenheid en enorme inzet van alle onderzoekers, tot op de dag van vandaag. Ik sluit dit magazine daarom af met een groot compliment voor alle onderzoekers die de afgelopen twee jaar hebben meegewerkt aan De Stad als Lab!

De samenwerking tussen onderzoekers van verschillende hogescholen en universiteiten had wel wat weg van die in stadslabs: Elk werkpakket vroeg om serieuze samenwerking tussen onderzoekers met verschillende achtergronden en specialisaties.

Colofon

Met bijdragen van: Daan Andriessen, David ter Avest, Christine Bleijenberg, Marieke Breed, Robert Duiveman, Anke Hamers, Elke van der Heijden, Bernell Herder, Wouter Jaspar, Anne Loeber, Stan Majoor, Maaïke van Ooijen, Angelique Ruiten, Vincent Smit, Marlies Welbie en Anna de Zeeuw.

Graag zo citeren: Van der Heijden, E. Loeber, A., Andriessen, D., Bleijenberg, C., Duiveman, R. (2022) De Stad als Lab, Waardevol Samenwerken in een stadslab. Den Haag: De Haagse Hogeschool.

Dit is een publicatie van de Stad als Lab. De Stad als Lab is een tweejarig door SIA-RAAK gesubsidieerd onderzoekproject (RAAK-Publiek).

Overige publicaties over de Stad als Lab:

- [Stadslabs: een oplossing voor weerbarstige vraagstukken in wijken?](#)
- [Drie MOOCS over Stadslabs](#)

Het project is een samenwerking tussen het Lectoraat Public Governance van De Haagse Hogeschool (penvoerder) en de Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool Utrecht, Hogeschool InHolland, Vrije Universiteit Amsterdam, Wageningen Universiteit & Research, Public Cinema, SIA, Platform Stad & Wijk, ZIMIHC Utrecht en de gemeenten Amsterdam, Den Haag, Delft, Utrecht, Rotterdam en Zoetermeer.



Alle bijdragen in deze handreiking zijn geschreven op basis van een praktijkgericht onderzoek (zie ook artikel *Meewerken en onderzoeken in een stadslab*). Dataverwerking heeft plaatsgevonden in overeenstemming met de door HBO-raad en VSNU vastgestelde richtlijnen voor wetenschappelijk praktijkgericht onderzoek. In overeenstemming met de aanwijzingen vanuit de AVG zijn de bijdragen geanonimiseerd. De gebruikte bronnen en de namen van de respondenten zijn bekend bij de projectleiding van het onderzoek (voor contact: kenniscentrumguts@hhs.nl).

Foto disclaimer: Rechtenvrije foto's van Unsplash, Pexels en met dank aan de beeldbank van De Hogeschool InHolland, Hogeschool van Amsterdam, Haagse Hogeschool en Hogeschool Utrecht.

De beelden bij de verschillende bijdragen zijn illustratief voor de vraagstukken en de dynamiek in stadslabs. De teksten van de bijdragen en de daarbij geplaatste foto's zijn dus niet direct aan elkaar gerelateerd.

Vormgeving: RAAK Grafisch Ontwerp, Utrecht