

# Een lab in de stad

**Author(s)**

Majoor, Stan; Morel, Marie; Straathof, Alex; Suurenbroek, Frank; van Winden, Willem

**Publication date**

2017

**Document Version**

Final published version

**Published in**

Laboratorium Amsterdam

[Link to publication](#)**Citation for published version (APA):**

Majoor, S., Morel, M., Straathof, A., Suurenbroek, F., & van Winden, W. (2017). Een lab in de stad. In S. Majoor, M. Morel, A. Straathof, F. Suurenbroek, & W. van Winden (Eds.), *Laboratorium Amsterdam: werken, leren, reflecteren* (pp. 191-198). THOTH.

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

**Disclaimer/Complaints regulations**

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact/questions>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

# LABORATORIUM

## AMSTERDAM



WERKEN

LEREN

REFLECTEREN



**Redactie**

Stan Majoor, Marie Morel,  
Alex Straathof,  
Frank Suurenbroek & Willem van Winden

Uitgeverij THOTH Bussum

**LABORATORIUM**  
**AMSTERDAM**

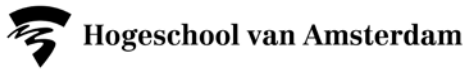
**WERKEN**

---

**LEREN**

---

**REFLECTEREN**



© 2017 De auteurs en Uitgeverij THOTH,  
Nieuwe 's-Gravelandseweg 3, 1405 HH Bussum  
WWW.THOTH.NL

*Redactie*

Stan Majoor, Marie Morel, Alex Straathof,  
Frank Suurenbroek & Willem van Winden

*Eindredactie*

Hugo Jetten

*Boekverzorging*

René van der Vooren

*Druk- & bindwerk*

Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 90 6868 736 1



STAN MAJOR  
MARIE MOREL  
ALEX STRAATHOF  
FRANK SUURENBROEK  
WILLEM VAN WINDEN

## EEN LAB IN DE STAD

**De afgelopen vier jaar hebben tal van partijen hard gewerkt om in de fieldlabs in Amsterdam aan de slag te gaan met vele stedelijke problemen. Er zijn niet alleen lessen geleerd rondom concrete vraagstukken. Er is ook ervaring opgedaan in het organiseren van lokale laboratoria als proeftuinen voor innovatie. We hebben geleerd dat het bouwen van een context voor innovatie en leren tussen uiteenlopende partijen cruciaal is en tijd, inspanning en continue aandacht vraagt. Lang niet alles wat we wilden realiseren is gelukt. Dit hoort niet alleen bij de laboratoriummetafoer, maar past ook bij de taaiheid van de vraagstukken en structuren waarin we ons hebben verdiept.**

De stad als laboratorium zien is een aantrekkelijk perspectief. Optimisme domineert wanneer de nadruk ligt op de kansen, initiatieven en doorbraken die ontstaan wanneer stedelijke partijen op een innovatieve wijze samenwerken rondom vraagstukken. Waarin durf, experimenteren en gezamenlijk leren de overhand heeft. Waar innovaties het leven aangenamer, socialer, efficiënter en duurzamer maken. Steden zijn altijd gezien als plekken waarin door de nabijheid van partijen, kennis, kapitaal en organisatiekracht innovatie ontstaat.<sup>1</sup> De laboratoriummetafoer bouwt hier op voort en voegt daar de expliciete rol van kennisinstellingen aan toe als partij om leer- en experimenteerprocessen te organiseren, arrangeren en daarbij innovaties uit te proberen.

Zoals met iedere manier van kijken blijven bepaalde perspectieven buiten het blikveld onderbelicht. Voor veel inwoners is de stad helemaal geen spannend laboratorium, maar een plek waar met moeite rondgekomen kan worden. Waar onzekerheid over werk of een slechte gezondheid een dagelijkse last is. Waarin nieuwe technologie en de populaire nadruk op ‘burgerkracht’ en ‘zelfredzaamheid’ eerder bedreigend dan stimulerend is. Steden mogen dan een context voor innovatie bieden, de concentratie van uitdagingen rondom duurzaamheid, mobiliteit, wonen, samenleven, ouder worden, veiligheid en de groeiende ongelijkheid tussen groepen blijven niet eenvoudig te tackelen.

*Laboratorium Amsterdam* richt zich dan ook specifiek op deze hardnekkige stedelijke vraagstukken. Op de plekken in de stad waar innovatie het hardste nodig is, maar het minst vanzelfsprekend tot stand komt. Op plekken waar nieuwe oplossingen urgent zijn, maar succes daarbij niet vanzelfsprekend is. Het doel van het onderzoek was steeds om rondom deze vraagstukken sociale innovatie te realiseren: oplossingen voor structureel andere aanpakken die voortkomen uit nieuwe vormen van samenwerking met een belangrijke rol voor belanghebbenden.

**Fieldlab-methodiek** Deze ambitie voor innovatie is de afgelopen vier jaar vormgegeven vanuit drie fieldlabs. Vanuit de hogeschool kwamen deze labs voort vanuit een wens om onderwijs en onderzoek beter te verbinden aan de vraagstukken van de stad en het onderzoek ‘letterlijk’ de stad in te brengen. Binnen de HvA werden meerdere speerpunten opgezet en de fieldlabs zijn de vorm waarmee het speerpunt Urban Management de verbinding met de stad vormgaf. De participerende lokale overheden zagen in de deelname aan het fieldlab de kans om complexe opgaven te helpen oplossen met de denk- en doe-kracht van de hogeschool.

Conceptueel vinden de fieldlabs hun oorsprong in theorieën over maatschappelijke transities en gezamenlijk leren in veilige experimenteeromgevingen. Dit hoofdstuk geeft een leidraad voor het opzetten en levendig houden van een dergelijke innovatieve niche. Deze leidraad is een doorleefd product geworden: de Amsterdamse fieldlabs zijn immers gebaseerd op allerlei interdisciplinaire concepten en werkwijzen, maar tegelijkertijd tot stand gekomen in een complexe werkelijkheid met uiteenlopende belangen en coalities. De reflectiehoofdstukken in deel IV tonen ook aan hoe ingewikkeld het is om in een dergelijke constellatie elkaars belangen te begrijpen en vanuit dat begrip samen tot gedeelde doelen en probleempercepties te komen.

Het concept fieldlab schept bepaalde verwachtingen. Voor praktijkpartners heeft het een connotatie met actie en ‘doen’ en minder met beleid en strategie. Dat past goed bij een pragmatische en vernieuwende manier van werken. Het past ook bij overheden die gaandeweg op zoek zijn naar

nieuwe aanpakken. Een laboratorium is onlosmakelijk verbonden met experimenteren. Hoewel we in onze fieldlabs geen echte experimenten in gecontroleerde groepen hebben uitgevoerd, was het wel de gedachte dat ze meer experimenteel onderzoek zouden stimuleren: kort cyclisch, gericht op interventies creëren en daarvan leren.

Wat hebben we geleerd over het ontwikkelen en beheren van stedelijke experimenteeruimten de afgelopen jaren? Via de projecten uit het boek reflecteren we hier kort op de belangrijkste doelstellingen van deze labs: [1] het creëren van leeromgevingen, [2] de participatie van belanghebbende partijen bij het vinden van nieuwe oplossingen en [3] de realisatie van nieuwe verhoudingen en rolverschuivingen rondom grootstedelijke vraagstukken.

**Creëren van leeromgevingen** Bij sociale innovatie gaat het om het realiseren van meer fundamentele veranderingen rondom complexe opgaven. Om een dergelijk proces mogelijk te maken is er expliciet aandacht nodig voor het faciliteren van leren. Met name tweede orde leren is hierin essentieel: het reflecteren op en veranderen van dieperliggende sociale structuren.<sup>2</sup> De fieldlabs in Amsterdam hebben ons geleerd dat het creëren van dergelijke leeromgevingen om meerdere redenen geen vanzelfsprekendheid is. In tal van situaties wordt door partijen geleerd, maar wordt dit onvolgende expliciet – en daarmee productief – gemaakt. Bij een stedelijk experiment als de World of Food leren zowel de koks als de gemeente van een nieuwe aanpak. Toch ontbrak de omgeving om op basis hiervan gezamenlijk stappen te zetten die nodig zijn om het nog fragiele experiment verder te helpen. Het onderzoek heeft geprobeerd hierin te voorzien.

In de verschillende andere projecten hebben we ervaren dat het creëren van een geslaagde leeromgeving sterk samenhangt met onderling vertrouwen. In het fieldlab in Zuidoost konden we pas met vele partijen aan de slag om lokale leeromgevingen te creëren toen er een economische vertrouwensbasis was die de deelnemers het comfort gaf risico's te nemen en de langdurige onzekerheid van een leerproces te omarmen. Wanneer de basis voor samenwerking is gelegd kan een expliciete methode, zoals het Value Design Canvas, helpen om belanghebbende partijen te laten benoemen welke waarde ze met elkaar wilden creëren in leerprocessen. Op het meest concrete schaalniveau van interacties tussen groepen in de stad biedt een werkvorm zoals getest in 'Spelenderwijs naar nieuwe verhoudingen' belangrijke inspiratie. Juist doordat in dergelijke werkvormen iedereen meedoet, de sociale orde wegvalt en er onbevooroordeeld contact is, ontstaan er kansen voor nieuwe arrangementen.

Het op orde brengen van condities en het gebruik maken van verschillende werkvormen is slechts het begin van het realiseren van meer fundamentele veranderingen. Individuele of kleinschalige leereffecten brengen



immers niet gelijk een transitie teweeg op meer institutioneel niveau. Spelers die op microniveau leren van interacties en experimentele aanpakken keren terug naar hun organisatie met een eigen cultuur, handelingswijze en formele bevoegdheden. Ook de stap maken van een klein effect naar een breder wijkeffect is lastig gebleken. De Keukentafel biedt een kleinschalige leeromgeving om het hardnekkige vraagstuk van leerachterstanden aan te pakken door een nieuw samenspel van kinderen, ouders, scholen en kennisinstellingen te realiseren. Het leereffect dat optreedt bij ouders is echter nog te klein om een meer structurele verandering op wijkniveau te stimuleren.

Concluderend kunnen we stellen dat de fieldlabs vooral hebben bijgedragen aan het ontstaan van diverse kleinschalige leeromgevingen rondom verschillende maatschappelijke opgaven. Dat is een belangrijk begin. We hebben gewerkt met verschillende methoden om daarin leren te expliciteren. De stap naar opschaling met een bredere impact, zowel institutioneel als geografisch, moet nog gemaakt worden. Noodzakelijk daarvoor is de lokaal ontwikkelde kennis en lessen toepasbaar te maken voor andere situaties met soortgelijke opgaven. Daarnaast is een langdurige betrokkenheid van de personen en partijen noodzakelijk om nieuwe aanpakken daadwerkelijk te internaliseren en te kunnen laten institutionaliseren in hun organisaties.

**Participatie van belanghebbende partijen** De participatie van belanghebbende partijen is een van de peilers van de fieldlab aanpak. Oplossingen die samen met betrokkenen zijn ontwikkeld zijn meer gelaagd en robuust doordat het eigenaarschap sterker is, en de kennis van de situatie rijker. Zo is de veronderstelling. Het betrekken van belanghebbenden bleek nog uitdagender dan voorzien. Vraaggericht werken is een manier om deze participatie te stimuleren: ‘van onderop’ moet aan burgers gevraagd zijn welke behoeften en ideeën zij hebben. Maar wie zijn de belanghebbenden en hoe doorgrond je hun behoeften? En hoe leidt dit tot nieuwe aanpakken voor de publieke professioneel? In de praktijk van een fieldlab zijn er bovendien meerdere vragende partijen met verschillende belangen en percepties.

Interessant is dat de vraag van onderop veronderstelt dat mensen hun vraag kennen en erkennen. Maar juist kwetsbare groepen bewoners zijn niet altijd in staat om een vraag te formuleren. Bij de groep bewoners in Nieuw-West die als financieel ‘on’-zelfredzaam worden gezien, blijkt beperkt besef van hun eigen financiële situatie (‘Voorkomen beter dan genezen’). Ze komen wel met hulpvragen voor de korte termijn, maar zien niet de langetermijngevolgen van hun handelen. Het is lastig hen een actieve bijdrage te laten leveren aan een probleem dat zij zelf niet onderkennen en daarmee is het vragen van onderop soms niet anders dan de traditionele hulpverlening.

Dat bewoners deskundigen van hun eigen buurt zijn en hun ervaringskennis de aanpak van grootstedelijke vraagstukken kan ondersteunen, blijkt uit het ontwerp- en onderzoekproject *Mijn Straat* ('Kijken als stedenbouwer') in Amsterdam Nieuw-West. Door bewoners als stedenbouwer naar hun buurt te laten kijken kunnen ze hun kennis en ervaring met de buurt veel sterker overbrengen aan de ruimtelijk professionals. Zo wordt mogelijk voorkomen dat gemaakte fouten uit het verleden worden herhaald. Het product is bovendien veel meer dan het louter creëren van draagvlak, het draagt ook bij aan beter geïnformeerd beleid en aan een versterking van de lokale gemeenschap. Ook in Zuidoost is de ervaringskennis van de gebruikers – bewoners, maar ook ondernemers – van het gebied ingezet om een nieuw imago voor de wijk te ontwikkelen ('Zuidoost op de kaart'). Door de wensen en ideeën van belanghebbende partijen op te halen werden andere problemen in de wijk ook zichtbaar. Zo ontstonden er kansen voor 'actie en doen'.

In de fieldlabs is vanuit ieder onderzoek door middel van verschillende werkvormen geprobeerd de participatie van belanghebbende partijen te vergroten. Zo zijn bewoners en ondernemers als medeonderzoekers ingezet (in het project 'Kijk! Een gezonde wijk'), als deskundigen betrokken en gevraagd actief mee te ontwikkelen aan oplossingen. Concluderend kunnen we stellen dat dit mede heeft bijgedragen aan nieuwe aanpakken, maar dat de continuïteit en duurzaamheid hiervan niet vanzelfsprekend is. Sociale innovatie is, zoals te verwachten, geen eenvoudig of lineair proces gebleken.

**Nieuwe verhoudingen en rolverschuivingen** Het doel van de fieldlabs was het bewerkstelligen van sociale innovatie: structureel andere aanpakken van stedelijke problemen met een grotere rol voor belanghebbenden. Wat is de oogst op dit vlak geweest tot nu toe? Dat dit de meest lastig te realiseren doelstelling is kan geen verrassing zijn. We zien in alle projecten dat verhoudingen tussen partijen aan het veranderen zijn – dat was ook een belangrijk selectiecriteria omdat we juist deze nieuwe governance beter wilden leren begrijpen. Echter, een beweging waarbij belanghebbenden (meer) centraal staan is nog verre van vanzelfsprekend. Dit zien we bijvoorbeeld overtuigend terug in de fieldlabprojecten besproken in de hoofdstukken 'Participeren doen we allemaal' en 'Klimaat in de straat'.

Alhoewel het hier om heel verschillende onderwerpen gaat, zien we in beide gevallen dat door externe ontwikkelingen – de beleidswens van een 'participatiesamenleving' en de gevolgen van klimaatverandering – redelijk stabiele systemen onder druk komen te staan. In het ene project gaat het erom dat de verzorgingsstaat omgevormd moet worden tot een meer activerend geheel. In het andere project moet grootschalig onderhoud van openbare ruimte veranderen om aan nieuwe klimaateisen te voldoen. In beide gevallen zien we de bestaande partijen slechts langzaam bewegen

terwijl burgers soms al veel verder zijn. In Amsterdam Nieuw-West wordt al op heel veel manieren geparticipeerd, juist door mensen die volgens de overheid niet actief zijn. Terwijl veel inwoners van de wijk Middenmeer in Amsterdam-Oost allang zelf bezig zijn om hun tuinen en kelders 'klimaat-proof' te maken. Beiden zijn daarmee prachtige voorbeelden van rolverschuivingen en bieden kiemen van sociale innovatie. Ze passen echter nog onvoldoende in het blikveld van bestaande partijen en worden daarom maar matig opgemerkt of benut.

James Scott beschrijft in *Seeing Like a State* hoe de overheid via haar manier van kijken de samenleving ordent.<sup>3</sup> Steeds weer hebben we in onze fieldlabs gezien wat het effect hiervan op de maatschappij is. Scott stelt terecht dat het onvermijdelijk is dat dit gebeurt, maar dat het altijd belangrijk is dit blikveld te blijven verrijken met nieuwe perspectieven om verstarren en versimpeling te voorkomen. De fieldlabprojecten zijn ieder voor zich interessante casussen geweest waar de uitdaging speelt belanghebbenden een grotere rol te geven. Niet omdat zij per definitie een superieure partij zijn, of altijd gelijk moeten krijgen. Maar vooral omdat ze kunnen bijdragen aan innovatie door lokale, contextspecifieke kennis en ervaringen in te brengen.

Concluderend kunnen we stellen dat de fieldlabprojecten allemaal situaties analyseren en actief propageren waarin gaandeweg nieuwe verhoudingen tussen partijen ontstaan. Een grotere betrokkenheid van burgers en bedrijven is een onderliggende stroming, maar deze werkt op tal van thema's verschillend uit. De fieldlabs leren ons daarom dat sociale innovatie per definitie lokaal en contextspecifiek is. En dat het een proces is waarbij niet alleen bestaande verhoudingen, maar ook daarachterliggende machtsconstellaties, wereldbeelden en manieren van kijken een rol spelen.

**Opbrengsten** Een belangrijke opbrengst van vier jaar fieldlabs is een vergrote aanwezigheid van de hogeschool in de wijken. Het gaat in totaal om circa vijftien grotere projecten, waarbij twaalf lectoraten en een groot aantal opleidingen zijn betrokken. Aan vrijwel al deze projecten hebben studenten een bijdrage geleverd als stagiair, onderzoeker in diverse minors en als afstudeerder. Naast de projecten is een enorm netwerk van mensen binnen stadsdeelorganisaties, centrale gemeentelijke diensten, welzijnsinstellingen, publieke ondernemingen als woningcorporaties en nutsvoorzieningen en bedrijven ontstaan. Ook is er een groot aantal bewoners in de wijken betrokken. Zij werkten mee in het vinden van oplossingen of werden geïnterviewd om meer te weten te komen over wat er in hun wijk aan de hand is. Duidelijk is dat de complexiteit van de betrokken onderwerpen en de al of niet effectieve bestaande structuren het noodzakelijk maken te zoeken naar warme contacten om voortgang en verbinding in taai opgaven te realiseren.

Projecten en netwerkcontacten hebben geresulteerd in meerdere *communities* rond sociale, economische en fysieke onderwerpen waar we de komende jaren op voort kunnen bouwen. De gemeente Amsterdam heeft aangegeven deze projecten en gemeenschappen te willen gebruiken om meer dwarsverbanden te bewerkstelligen tussen gemeentelijke diensten onderling, tussen de centrale stad en stadsdeelorganisaties en tussen burgers en professionele organisaties.

Uiteraard is er meer opgeleverd. Op uiteenlopende terreinen zijn concrete resultaten geboekt die ook relevant zijn op een breder schaalniveau. We weten nu bijvoorbeeld dat het percentage laaggeletterden veel groter is in Amsterdam-Zuidoost en Nieuw-West dan gedacht. Mede dankzij de inzet van studenten en de ontwikkeling van een meetinstrument is het nu duidelijk voor stadsdeelorganisaties dat zij betere sturing moeten hebben op het aanbod van taal in een wijk. We weten nu dat bepaalde regelingen voor financiële hulp en armoede niet goed genoeg worden gebruikt, doordat er bij bewoners te weinig besef is van hun slechte financiële situatie. Dat de aandacht dus eerst moet uitgaan naar het creëren van meer bewustzijn onder kwetsbare groepen is een belangrijk inzicht voor gemeenten en andere hulpinstanties. Duidelijk is geworden dat de beelden die diverse bewonersgroepen hebben van wat het betekent om te participeren anders zijn dan de beelden die binnen gemeentelijke instellingen bestaan. Ruimtelijk professionals en ambtenaren hebben op kleine schaal geleerd dat zij ervaringskennis van bewoners nodig hebben bij de herinrichting van een wijk, zie de onderzoeksprojecten beschreven in 'Klimaat in de straat' en 'Kijken als een stedenbouwer'. Ook in andere projecten, die niet in dit boek zijn opgenomen, zijn concrete resultaten geboekt. Zo is er een app ontwikkeld in het project 'Kijk! Een gezonde wijk' waarmee wijkbewoners gezonde en ongezonde plekken voor beleidsmakers in beeld kunnen brengen.

**Vooruitkijkend** Fieldlabs opbouwen is geen makkelijke opgave: het vereist het creëren van vertrouwen, wederzijds begrip en het vormen van een gemeenschappelijke taal tussen heel verschillende partijen. Naast alle opbrengsten hebben we ook enkele beperkingen van de werkwijze ervaren. Hoewel we altijd hebben gewerkt vanuit het gezichtspunt van belanghebbenden, zijn bestaande institutionele partijen steeds onderdeel geweest van de projecten. Dit omdat we juist hen wilden laten participeren in het creëren van sociale innovatie. Uiteraard beperken hun belangen en posities vaak meer radicalere vormen van vernieuwing. Dit maakt de opbrengsten van veel projecten niet vanzelfsprekend spectaculair. Sociale innovatie wordt hiermee een bewust incrementeel proces. Dit kan onbevredigend zijn voor diegene die hoopt via een *grand redesign* een vraagstuk op te lossen. Het past echter wel prima in de (contextspecifieke) complexi-

teit en taaigheid van de vraagstukken, en de noodzaak om bestaande instituties te vernieuwen door reeksen van kleine innovaties van onderop. Deze noodzaak wordt bovendien ook steeds meer binnen deze partijen zelf gevoeld.

Qua opzet hebben we binnen de meer strategische infrastructuur van de fieldlabs gewerkt met concrete projecten. Deze werkwijze heeft in veel gevallen geleid tot een bepaalde geslotenheid van onderwerp en werkwijze, ondersteund door een vastgesteld budget en een planning. De projectmethode is daarmee een manier om qua organisatie en financiën grip te krijgen op een maatschappelijk vraagstuk in de stad. Niet alleen verandert de werkelijkheid altijd gedurende het project, maar een te sterke focus op een project kan soms beperkend werken. Projecten haken immers altijd aan op een bestaand speelveld waar al andere projecten en organisaties zijn die met dezelfde opgave bezig zijn. Als hogeschool proberen wij bijvoorbeeld een bijdrage te leveren aan een kwestie als financiële zelfredzaamheid, maar daaromheen zit een hele wereld van schuldhulpverlening en armoedebeleid. In de komende jaren willen we concrete projecten meer inbedden in de netwerken die bestaan rondom bredere stedelijke thema's, waarbij burgergroepen en bedrijven een grotere rol zullen krijgen. Het realiseren van sociale innovatie ligt immers vooral in de capaciteit om nieuwe verbindingen tussen opgaven, projecten en partijen te leggen. Om daarmee te bouwen aan nieuwe oplossingen voor de stad en haar inwoners en de huidige en toekomstige professionals.