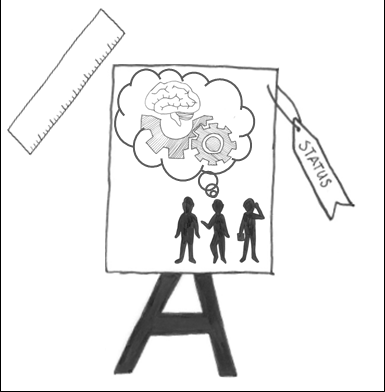
**De successen van pilots in stedelijke klimaatadaptatie**Een eerste stap in het beïnvloeden van de effecten   
door te sturen in het ontwerp van een pilot



Masterscriptie Planologie   
Faculteit der Managementwetenschappen   
Radboud Universiteit

November 2017

Bsc. V.L.T. Feitsma

**De successen van pilots in stedelijke klimaatadaptatie**Een eerste stap in het beïnvloeden van de effecten   
door te sturen in het ontwerp van een pilot

Bsc. Vera Feitsma   
S4361199  
verafeitsma@gmail.com

Mastherthesis (Planologie)  
Faculteit der Managementwetenschappen  
Radboud Universiteit

November 2017

Onder begeleiding van:   
Dr. Sander Meijerink   
Radboud Universiteit  
  


In opdracht van:   
 Msc. Gerald-Jan Ellen en Dr. Ir. Heleen Vreugdenhil   
Deltares



**Samenvatting**

Pilots zijn een nuttig instrument om kennis over complexe en dynamische beleidsvelden, zoals klimaatadaptatie, te vergaren. Maar ondanks het feit dat veel pilots als een succes worden gezien, is hun doorwerking in de praktijk maar beperkt. Bovendien bestaan er een aantal onduidelijkheden rondom pilots. Zo is het bijvoorbeeld niet in alle projecten even duidelijk wat er met een ‘pilot’ wordt bedoeld en bestaan er verschillende opvattingen over wanneer een pilot als succesvol kan worden gezien. Maar de grootste onduidelijkheid bestaat rondom de ‘losse’ onderdelen van het ontwerp van een pilot. Deze ontwerponderdelen en hun invloed op de effecten van een pilot zijn door verschillende auteurs besproken maar hierbij ontbreekt een overkoepelend raamwerk waarin verschillende theorieën worden gecombineerd en getest. De hierboven beschreven onduidelijkheden worden in dit onderzoek opgehelderd.

Door het ontbreken van dit raamwerk, is het lastig om op een beargumenteerde manier te interveniëren en om aanknopingspunten te formuleren die het succes van een pilot kunnen vergroten. Daarom is het doel van dit onderzoek om aanknopingspunten voor het ontwerp van pilots in een stedelijke omgeving met een focus op klimaatadaptatie te geven, die bijdragen aan het vergroten van de successen van deze pilots.

Een pilot is een project met een speciale status, waarin door verschillende actoren, kennis wordt vergaard door op een kleine schaal in de werkelijkheid, innovatieve technieken of methoden te testen. Deze kennis kan vervolgens worden geïmplementeerd in beleid of initiatieven voor de samenleving.

Met het ontwerp van een pilot worden in dit onderzoek die onderdelen van een pilot bedoeld die door de projectgroep kunnen worden aangepast of beïnvloed. Deze onderdelen zijn onder te verdelen in drie groepen: actoren, doelen en opzet/aanpak, die vervolgens verder onder te verdelen zijn in ontwerpkeuzes. Deze ontwerpkeuzes hebben gevolgen voor de effecten van een pilot. Over de relaties tussen de ontwerpkeuzes en de effecten van een pilot zijn verwachtingen op basis van de literatuur opgesteld. Voor het beschrijven van de effecten van een pilot worden vier mogelijke typen effecten onderscheiden: systeemreacties, kennisontwikkeling/ leereffecten, diffusie en systeemverandering.

Om de effecten van de pilot te kunnen beoordelen, moet worden bepaald wanneer een pilot als een succes kan worden gezien. Na het bestuderen van allerlei perspectieven op succes, valt er één overeenkomst op: projecten zijn succesvol wanneer ze hun specifieke doel bereiken. Vandaar dat in dit onderzoek een pilot als een succes wordt gezien wanneer ‘de behaalde effecten overeenkomen met de pilot- of actordoelen’.

Vervolgens zijn de verwachtingen vergeleken met de ontwerpkeuzes en effecten in twee empirische casussen. Deze casussen zijn onderzocht door middel van documentanalyse en semigestructureerd interviews. Belangrijk bij deze twee empirische casussen is dat beide pilot afgelopen zijn. Op deze manier waren de effecten van de pilot bekend en kon het model met de verwachtingen worden aangepast. Het aangepaste model is vervolgens gebruikt om uitspraken te doen over een vooruitblikkende casus.

De aangepast verwachtingen rondom de relaties tussen de ontwerpaspecten en de effecten van de pilot, zijn samengevat in tabel S-1.

Tabel S-1. Aangepaste verwachte relaties tussen ontwerpkeuzes en effecten. Bron: Auteur.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Ontwerp | Heeft invloed op… |
| Context | Hoe beter de pilot binnen de institutionele context past... | ...hoe groter de kans op opschaling of een vervolgproject. |
| Actoren | Hoe meer relevante actoren worden betrokken in de pilot… | …hoe meer mensen de innovatie ervaren. |
| ...hoe groter de kans op zinvolle samenwerking. |
| ...hoe meer machtsmiddelen er in handen van het projectteam komen. |
| Hoe vollediger de vervulling van leiderschapsrollen (*enabling*, adaptief, politiek-administratief of verspreidend)… | ...hoe groter de kans op de ontwikkeling en implementatie van adaptief beleid. |
| Doelen | Hoe beter (specifiek & tastbaar) de pilot- en actordoelen geformuleerd zijn... | ...hoe beter kan worden gedaan wat de oorspronkelijke bedoeling was. |
| ...hoe beter er geëvalueerd kan worden. |
| Opzet/ aanpak | Hoe meer middelen beschikbaar zijn.. | ...hoe meer innovatie, creativiteit en bereidheid van relevante actoren. |
| ...hoe moeilijker de pilot naar de werkelijkheid vertaald kan worden1. |
| Hoe hoger het niveau van meekoppelen… | ...hoe meer doelmatigheid en hoe meer meerwaarde kan worden gerealiseerd. |
| Hoe vollediger de stappen (opdoen, verzamelen, opslaan en uitwisselen) van kennisuitwisseling worden doorlopen... | ...hoe meer er van een pilot geleerd kan worden. |
| ...hoe beter deze kennis vervolgens kan worden verspreid. |
| Hoe groter de mate van innovatie van de pilot… | ...hoe kleiner de kans op implementatie. |
| Hoe beter (proces gericht op doorwerking en zoeken naar bereidheid voor vervolgstappen) er rekening wordt gehouden met het vervolg van de pilot… | ...hoe groter de kans op doorwerking van de pilot. |
| ...hoe groter de kans op een vervolgproject. |
| Hoe beter de evaluatie van de pilot bij het doel van de pilot past... | ...hoe meer er van de pilot geleerd kan worden. |
| Hoe meer er tijdens de uitvoering van de pilot (*ex durante*) wordt geëvalueerd... | ...hoe beter er kan worden bijgestuurd en worden voorbereid op doorwerking2. |
| Hoe kleiner en sterker afgebakend de pilot… | ...hoe groter de kans is dat de pilot het gewenste resultaat oplevert. |
| ...hoe kleiner de kans is op representatieve en generaliseerbare resultaten3 en mindere doorwerking. |
| Opmerkingen bij tabel S-1.   1. Wanneer extra budgetten beschikbaar zijn voor onderzoeken met niet-context specifieke opbrengsten, hoeft dit niet het geval te zijn. 2. Wanneer het leren gebeurt in een organisch proces, kan er in de pilot veel geleerd worden zonder dat er een expliciete evaluatie heeft plaatsgevonden. 3. Het niet representatief en generaliseerbaar zijn van de resultaten geldt alleen voor contextuele resultaten. | | |

Zoals eerder aangegeven zijn deze ontwerpaspecten keuzes die het projectteam kan maken om de effecten van de pilot te beïnvloeden. Wanneer deze effecten hierdoor zodanig worden beïnvloed dat ze overeenkomen met de gestelde pilot- en actordoelen, kan worden gezegd dat het ontwerp heeft bijgedragen aan het succes van de pilot.

**Summary**

Pilots are a useful instrument to acquire knowledge about complex and dynamic policy fields such as climate adaptation. However, despite the fact that pilots often are regarded as a success, their final impact in practice is only limited. Also, some ambiguities exist. In some projects, it is for instance not clear what is meant by a ‘pilot’ and differences in perspectives of when a pilot can be considered a success, exist. However, the main ambiguity is the existence of the several ‘separated’ aspects in the design of a pilot. These aspects and their influence on the effects of a pilot, are discussed by several scholars. Nevertheless, an overarching framework in which different theories are combined and tested, is still lacking. The above mentioned ambiguities will be clarified in this research.

The lacking of this framework makes it difficult to intervene in a pilot in an argued way, and to formulate suggestions which can contribute to the success. Therefore, the aim of this research is to formulate suggestions for the design of pilots in an urban environment with a focus on climate adaptation which contribute to increasing the success of a pilot.

A pilot is a project with a special status in which several actors acquire knowledge by testing innovative techniques or methods on a small scale in reality. This knowledge can subsequently be implemented in policy or society initiatives.

In this research, the design of a pilot consist of the components of a pilot which can be adjusted by the project group. In the design of a pilot, three broad categories of design components can be distinguished: actors, goals and the set up. These three broad categories of aspects of the design are further divided into choices in the design of a pilot. These aspects of the design of a pilot have their implications for the effects. Expectations have been composed about these relationships between the aspects of the design of a pilot and the effects, based on literature. For describing the effects, four possible types of effects are distinguished: system reactions, knowledge development, diffusion and system change.

In order to judge the effects a the pilot, it has to be defined when a pilot can be regarded a success. After studying several perspectives on success, one similarity between the perspectives stands out: projects are successful if they achieve their specific goal. Therefore, in this research the success of a pilot is defined as ‘the congruence of the achieved effects with the pilot or actor goals’.

Next, the expectations are compared with the design choices and effects of two empirical cases. These cases were studied in depth by using document analysis and semi-structured interviews. Important in these two empirical cases is that both pilots have been finished. Thus, the effects of the pilots were known and the model with expectations could be adjusted. Subsequently, based on the adjusted model statements about a forward looking case were formulated.

The adjusted expected relationships between the design and the effects of a pilot, are summarized in table S-1.

**Tabel S-1. Adjuested expected relations between design choices and effects. Source: Author.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Design choice | Influences… |
| Context | The better the pilot fits the institutional context… | …the more likely scaling up or follow-up projects are. |
| Actors | The more relevant actors are involved in the pilot… | …the more people experience the innovation. |
| …the less unilateral and more critical the perspective. |
| …the more power tools are held in the project team. |
| The more complete the leadership functions (enabling, adaptive, political-administrative or disseminative) are fulfilled… | …the more likely it is that adaptive policies will be developed and implemented . |
| Goals | The better (specific, challenging, tangible) the goal of the pilot and the actors is formulated… | ...the better there can be done what was intended. |
| ...the better there can be evaluated. |
| Set-up | The more available resources… | ...the more innovation, creativity and willingness of relevant actors there is. |
| ...the harder the pilot can be translated to reality1. |
| The higher the level of linking (‘meekoppelen’)... | …the more efficiency and the more added value can be realized. |
| The more complete the steps of knowledge exchange (gaining, assembling, saving and exchanging) are passed… | ...the more can be learned from the pilot. |
| ...the better this knowledge can subsequently be distributed. |
| The higher the level of innovation in the pilot... | …the smaller the change on implementation. |
| The better (process directed at creating impact and searching for willingness for next steps) the continuation of the pilot is taken into account… | ...the more likely it is that the pilot will have impact. |
| ...the more likely it is that there will be a follow-up project. |
| The better the evaluation fits the goal of the pilot… | ...the more can be learned from the pilot. |
| The more is evaluated during (*ex durante*) the execution of the pilot… | ...the better there can be adjusted and be prepared for impact2. |
| The smaller and more limited the pilot… | ...the more likely it is that the pilot will produce the desired result. |
| …the less likely representative and generalizable the results3 are and the lesser impact. |
| Remarks by table S-1. .   1. If additional budgets are available for research with non-context specific revenues, this does not have to be the case. 2. If the learning occurs in an organic process, a lot can be learned in the pilot without an explicit evaluation taking place. 3. The results being not representative and generalizable only counts for the contextual results. | | |

As stated before, these design aspects are choices the project team can make. In doing so, the team can influence the effects of the pilot. When these effects are influenced in such a way that they match the pilot and actor goals, it can be said that the design of the pilot has contributed to the successes of the pilot.

**Voorwoord**

Voor u ligt de scriptie waarmee ik mijn Master Planologie afsluit. Deze is onderdeel van een afstudeerstage bij Deltares, het instituut waarvoor ik dit onderzoek uitvoerde en waar ik geproefd heb aan de praktijk van de Planologie. De begeleiding was in handen van Gerald-Jan Ellen en Heleen Vreugdenhil.

Gerald-Jan heeft mij kennis laten maken met het fenomeen ‘pilots’ en leende mij zijn netwerk om contact te leggen met de respondenten van verschillende casussen.

Heleen heeft mij geholpen door relevante concepten rondom pilots en projectmanagement aan te dragen. Daarnaast heeft zij de conceptuele aspecten van mijn scriptie beschouwd. Ook heeft ze me een aantal praktische tips met betrekking tot het uitvoeren van het empirische deel van mijn onderzoek gegeven. Verder hadden we tweewekelijkse feedbackmomenten waarin ik eventuele moeilijkheden met het onderzoek aan kon kaarten.

Namens de Radboud Universiteit werd ik begeleid door Sander Meijerink. Hij heeft de geschreven tekst kritisch gelezen, van feedback voorzien en de tijd genomen om deze feedback persoonlijk toe te lichten. Door zijn hulp ben ik beter gaan nadenken over mijn keuzes in deze scriptie.

Tenslotte wil ik in dit voorwoord mijn dank uitspreken naar de respondenten. Zij hebben mij enorm geholpen door geduldig mijn interviewvragen te beantwoorden. Daarnaast hebben ze mij in contact gebracht met andere relevante partijen in de casussen en hebben ze mij toegang gegeven tot documenten rondom een bepaalde casus. In het geval van Gouda was het voor mij zelfs mogelijk om aanwezig te zijn bij een bewonersavond.

Ik wens u veel plezier toe met het lezen van mijn scriptie!

Vera Feitsma

Nijmegen, november 2017

**Inhoudsopgave**

Samenvatting I  
Summary III  
Voorwoord V

1. **Inleiding 1**
   1. Aanleiding en probleemstelling 1
   2. Doel- en vraagstelling 2
   3. Wetenschappelijke relevantie 3
   4. Maatschappelijke relevantie 4
2. **Theoretisch kader 5**
   1. Definiëring van een pilot 5
      1. Benamingen voor projecten 5
      2. Eigenschappen van een pilot 6
      3. Definitie van een pilot 8
   2. Context van een pilot 9
   3. Ontwerp van een pilot 10
      1. Actoren 10
      2. Doelen 12
      3. Opzet/aanpak 14
      4. Samenhang van ontwerpelementen 17
   4. Effecten van een pilot 18
      1. Systeemreacties 19
      2. Kennisontwikkeling/ leereffecten 19
      3. Diffusie 20
      4. Systeemverandering 21
   5. Verwachtingen 22
   6. Successen 23
      1. Perspectieven op succes 23
      2. Doelbepaling en succes 24
   7. Conceptueel model 24
3. **Methoden 26**
   1. Onderzoeksstrategie 26
   2. Validiteit en betrouwbaarheid 28
      1. Constructvaliditeit 28
      2. Interne validiteit 28
      3. Externe validiteit 29
      4. Betrouwbaarheid 29
   3. Onderzoeksethiek 30
   4. Casusselectie 30
   5. Operationalisering 31
      1. Operationaliseren van begrippen 31
      2. Opstellen van interviewguide 32
4. **Casus 1 - Omgevingsvisie Hart van Holland 33**
   1. Algemene beschrijving 33
      1. Eigenschappen van een pilot 33
      2. Context 33
   2. Ontwerp 36
      1. Actoren 36
      2. Doelen 38
      3. Opzet/aanpak 40
   3. Effecten 45
      1. Systeemreacties 46
      2. Kennisontwikkeling/ leereffecten 47
      3. Diffusie 48
      4. Systeemverandering 49
   4. Successen 49
      1. Pilotdoelen 49
      2. Actordoelen 50
   5. Aanpassen van verwachtingen 51
   6. Aanbevelingen voor specifieke casus 52
5. **Casus 2 - Wateroverlast Hengstdal Nijmegen 54**
   1. Algemene beschrijving 54
      1. Eigenschappen van een pilot 54
      2. Context 54
   2. Ontwerp 56
      1. Actoren 56
      2. Doelen 59
      3. Opzet/aanpak 60
   3. Effecten 63
      1. Systeemreacties 63
      2. Kennisontwikkeling/ leereffecten 67
      3. Diffusie 68
      4. Systeemverandering 69
   4. Successen 69
      1. Pilotdoelen 70
      2. Actordoelen 70
   5. Aanpassen van verwachtingen 71
   6. Aanbevelingen voor specifieke casus 72
6. **Toepassing van het model**  73
   1. Aanpassingen van model 73
   2. Casus 3 – Integrale aanpak Vogelbuurt Gouda (ontwerpvoorstel) 74
      1. Casusbeschrijving 74
      2. Verwachtingen voor Vogelbuurt 75
      3. Aanbevelingen voor casus 76
7. **Discussie 77**
   1. Discussie 77
   2. Reflectie 79
8. **Conclusie 81**
   1. Conclusies 81
   2. Aanbevelingen 83

**Referenties** 85

**Bijlagen 90**

1. Interviewguide (retrospectieve casus) 90
2. Vragenlijst bewonersavond 11 oktober 2017 95
3. Codeboek 96
4. Notitieschema 98
5. Lijst van geïnterviewde respondenten 98

**Lijst van figuren**

Figuur 1.1. Het onderzoeksmodel. Bron: Auteur.   
Figuur 2.1. Samenhang tussen ontwerpaspecten. Bron: Auteur.  
Figuur 2.2. De effecten van een pilot. Bron: Auteur.  
Figuur 2.3. Conceptueel model. Bron: Auteur.  
Figuur 3.1. Weergave van onderzoeksstrategie. Bron: Auteur.  
Figuur 4.1. Omvang van de deelnemende gemeenten. Bron: bewerking op: Rijnlands Architectuur Platform, z.j.  
Figuur 4.2. Verschillende samenwerkingsverbanden rondom Hart van Holland. (Bron: Hart van Holland, 2016, p. 12. In Hart van Holland wordt veel en in verschillende verbanden samen gewerkt aan uiteenlopende opgaven.)  
Figuur 4.3. Concept Visiekaart. Bron: Omgevingsvisie 2040, 2016, p. 40.  
Figuur 4.4. Visuele weergave mate van participatie van actoren. Bron: Auteur, naar Wenger McDermott & Snyder, 2014, p. 55-57  
Figuur 5.1. Hoogteligging van A - Nijmegen, B - Hengstdal en C - de casus. Bron: bewerking op: Milieuatlas Nijmegen, z.j.  
Figuur 5.2. Principeschets souterrainwoningen en riolering. Bron: Auteur.  
Figuur 5.3. Visuele weergave mate van participatie van actoren. Bron: Auteur, naar Wenger McDermott & Snyder, 2014, p. 55-57  
Figuur 5.4. Maatregelen voor particulier terrein. Bron: Auteur.  
Figuur 5.5. Maatregelen voor de openbare ruimte. Bron: Auteur.  
Figuur 5.6. Principeschets souterrainwoningen en riolering, met infiltratieputten, afgekoppelde regenpijpen, verbrede riolering en terugslagkleppen. Bron: Auteur.  
Figuur 6.1. Ligging van de Vogelbuurt en bouwjaar van de panden. Bron: bewerking op: gemeente Gouda, z.j.a.  
Figuur 7.1. Causaal diagram met ontwerpaspecten en effecten van een pilot. Bron: Auteur.

**Lijst van tabellen**

Tabel 2.1. Termen voor projecten en hun definitie uit de literatuur. Bron: Auteur.  
Tabel 2.2. Gevonden praktijktermen en hun definitie. Bon: Auteur.  
Tabel 2.3. Verschillende maten van participatie. Bron: naar Wenger McDermott & Snyder, 2014, p. 55-57.  
Tabel 2.4. Verschillende typen pilots en hun doelen. Bron: vertaald van Vreugdenhil et al. (2010). Pilot project uses and their frequency of occurrence within the analyzed WINN pilots.  
Tabel 2.5. Ontwerpaspecten met haar ontwerpkeuzes. Bron: Auteur.  
Tabel 2.6. Verwachte relaties tussen ontwerpkeuzes en effecten. Bron: Auteur.  
Tabel 3.1. Relevante situaties voor verschillende onderzoeksmethoden. Bron: bewerking op: Relevant Situations for Different Research Methods, Yin, 2014, p. 9.  
Tabel 3.2. Operationalisering van begrippen uit het theoretisch kader. Bron: Auteur.  
Tabel 4.1. Werkelijke veranderingen in sociale omgeving Hart van Holland. Bron: Auteur.  
Tabel 4.2. Werkelijke kennisontwikkeling en leereffecten Hart van Holland. Bron: Auteur.  
Tabel 4.3. Werkelijke diffusie van Hart van Holland. Bron: Auteur.   
Tabel 4.4. Behalen actordoelen Hart van Holland. Bron: Auteur.  
Tabel 5.1. Werkelijke fysieke veranderingen Hengstdal. Bron: Auteur.  
Tabel 5.2. Werkelijke sociale veranderingen Hengstdal. Bron: Auteur.  
Tabel 5.3. Werkelijke kennisontwikkeling en leereffecten Hengstdal. Bron: Auteur.  
Tabel 5.4. Werkelijke diffusie van Hengstdal. Bron: Auteur.  
Tabel 5.5. Behalen actordoelen Hengstdal. Bron: Auteur.   
Tabel 6.1. Vernieuwde verwachte relaties tussen ontwerpkeuzes en effecten. Bron: Auteur.

1. **Inleiding**
   1. Aanleiding en probleemstelling

*Aanleiding*

Pilots, proeftuinen en living labs; het zijn vandaag de dag de gebruikelijke termen in klimaatadaptatie. En dat is niet zo vreemd want van pilots worden gezien als een nuttig middel om kennis op te doen, iets wat in dit complexe en dynamische beleidsveld erg belangrijk is.

Toch is er met deze projecten iets bijzonders aan de hand. Hoewel ze namelijk vaak als een succes worden gezien, is hun doorwerking in de praktijk gering. Oftewel: “*pilots never fail, but they also never scale*” (Gebauer & Saul, 2015, p. 5.). Deze constatering geeft aan dat een pilot zonder doorwerking toch succesvol kan zijn, en dat lijkt toch op zijn minst opmerkelijk.

*Probleemstelling*

Rond ‘pilots’ bestaan een aantal onduidelijkheden, die in dit onderzoek worden opgehelderd. Zo is het niet altijd helder wat met een ‘pilot’ wordt bedoeld, wat tot verschillende verwachtingen, teleurstellingen en frustraties onder deelnemers kan leiden. Daarnaast bestaan er verschillende opvattingen over wanneer een pilot als succesvol gezien kan worden. Het is nodig om een eenduidig beeld van een succesvolle pilot te hebben, zodat een pilot beoordeeld kan worden.

Maar de voornaamste onduidelijkheid waar in dit onderzoek naar wordt gekeken, zijn de verschillende ‘losse’ onderdelen van het ontwerp van een pilot. Bij het opzetten van een pilot worden allerlei keuzes gemaakt, bijvoorbeeld ten aanzien van het doel en de schaalgrootte van het project, die het ontwerp van de pilot en daarmee de effecten kunnen beïnvloeden. Verschillende auteurs (o.a. Vreugdenhil et al. 2010; Ettelt, Mays en Allen, 2014; Van der Heijden, 2015 en Van Buuren et al’, 2017) hebben verschillende van deze keuzes besproken maar kijken hierbij vaak naar ‘losse’ elementen en niet naar het ontwerp van de pilot als geheel. Hoewel dit stuk voor stuk nuttige en relevante analyses zijn, ontbreekt er een overkoepelend raamwerk waarbinnen de theorieën worden gecombineerd en worden getest.

*Focus van het onderzoek*

Pilots vinden plaats in allerlei sectoren, zoals onderwijs, gezondheidszorg, sociale zekerheid en milieukunde (Ettelt, Mays & Allen, 2015, p. 292). In dit onderzoek zal echter enkel worden gekeken naar pilots die er op gericht zijn bij te dragen aan klimaatadaptatie in Nederlandse steden. Bij klimaatadaptatie worden er in een gebied aanpassingen gedaan waardoor het gebied minder overlast ondervindt of sneller herstelt van de effecten van klimaatverandering (Van der Heijden, 2014; Rojas-Downing, Nejadhashemi, Harrigan & Woznicki, 2017, p. 156). Er wordt dus geprobeerd om een gebied klimaatbestendig te maken: de beleidsterreinen water en ruimte worden verbonden om maatregelen te nemen tegen overstromingen, hevige regen, droogte en hitte (Elsinga, 2013). Veel van deze maatregelen gaan over aanpassingen in de publieke ruimte, wat ervoor zorgt dat pilots in klimaatadaptatie een maatschappelijk belang dienen en er meerdere actoren bij het project betrokken zijn.

* 1. Doel- en vraagstelling

In de probleemstelling was te lezen dat er een helder beeld ontbreekt van het concept ‘pilot’, van de onderdelen die een pilot succesvol maken en van de manier waarop de ontwerpaspecten samenhangen met de effecten van een pilot, ontbreekt. Dit maakt het lastig om op een beargumenteerde manier te interveniëren in een pilot en om uiteindelijk aanknopingspunten voor het ontwerp van een pilot te formuleren die bijdragen aan het vergroten van het succes ervan. Het doel van dit onderzoek is dan ook als volgt geformuleerd:

*Het doel van dit onderzoek is om aanknopingspunten voor het ontwerp van pilots in een stedelijke omgeving met een focus op klimaatadaptatie te geven, die bijdragen aan het vergroten van de successen van deze pilots.*

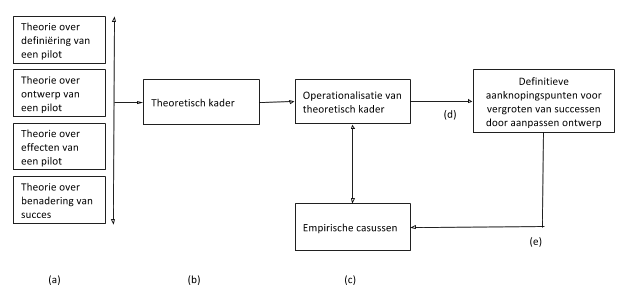
Om deze doelstelling te bereiken, is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

*Welke aanknopingspunten voor het ontwerp van pilots in een stedelijke omgeving met een focus op klimaatadaptatie, kunnen worden gegeven die bijdragen aan het vergroten van de successen van deze pilots?*

Deze onderzoeksvraag wordt ondersteund met de volgende deelvragen:

* Hoe kunnen pilots worden gedefinieerd?
* Welke elementen spelen een rol bij het ontwerp van een pilot?
* Wat is de relatie tussen het ontwerp van een pilot en de effecten van een pilot?
* Hoe kan het succes van een pilot worden bepaald?
* Hoe kan een pilot zo worden ontworpen dat de successen worden vergroot?

In deze vraagstelling zit een duidelijke opbouw omdat er inzicht wordt verkregen in het fenomeen ‘pilots in een stedelijke omgeving met een focus op klimaatadaptatie’, voordat de ontwerpelementen van deze pilots worden onderzocht en de relatie tussen het ontwerp en de effecten van een pilot wordt besproken. Om te kunnen stellen of deze effecten gewenst zijn, moet een manier worden gezocht om het succes van een pilot te bepalen. Hoe dit succes bepaald kan worden, is het onderwerp van de vierde deelvraag. In de vijfde deelvraag wordt tenslotte gekeken naar hoe het succes van een pilot kan worden vergroot. Deze opbouw is ook te zien in het onderzoeksmodel van dit onderzoek, te zien in figuur 1.1.



1. Het onderzoeksmodel. Bron: Auteur.

Door (a) het bestuderen van relevante literatuur over de definiëring van een pilot, het ontwerpen van een pilot, de effecten van een pilot en over de benadering van succes, is (b) een theoretisch kader voor een mogelijke relatie tussen het ontwerp van een pilot en de successen opgesteld. In dit kader zijn tevens de vermoedelijke succes-vergrotende aanknopingspunten voor het ontwerp van een pilot geformuleerd. Het kader is vervolgens (c) geoperationaliseerd en vergeleken met de bevindingen uit twee empirische casussen. Op basis van deze bevindingen is het kader (zo nodig) aangepast, en zijn de (d) definitieve aanknopingspunten voor het vergoten van het succes van een pilot geformuleerd. Uiteindelijk zijn (e) deze aanknopingspunten toegespitst op een laatste empirische casus, waarvoor specifieke aanbevelingen zijn geformuleerd.

* 1. Wetenschappelijke relevantie

In de probleemstelling werden al een aantal onduidelijkheden rondom pilots aangewezen waarvan het enkel aanwezig zijn van een analyse van ‘losse elementen’ van het ontwerp van een pilot, de belangrijkste was. Zo hebben Vreugdenhil et al. (2010) verschillende typen pilots en hun doelen beschreven, hebben Ettelt, Mays en Allen (2014) geschreven over de doelen en het evalueren in een pilot, heeft Van der Heijden (2015) de lessen over ‘wat werkt’ in experimenten beschreven en hebben Van Buuren et al. (2017) uitgewerkt hoe keuzes in het ontwerp van de pilot van invloed zijn op de gewenste resultaten en de doorwerking van de pilot. Een verdere bespreking van deze literatuur over pilots zal gebeuren in hoofdstuk 2.

Dit onderzoek zal bijdragen aan het oplossen van deze onduidelijkheden door een heldere definitie van het concept ‘pilot’ te geven, door verschillende opvattingen over ontwerpaspecten en mogelijke effecten van een pilot samen te voegen tot een helder raamwerk voor het ontwerp en de effecten van een pilot, door verwachtingen te formuleren over de relatie tussen het ontwerp en de effecten en deze relatie te toetsen aan de empirie en door duidelijk te beargumenteren wat in dit onderzoek een pilot tot een succes maakt.

* 1. Maatschappelijke relevantie

Naast een bijdrage aan de academische kennis, levert dit onderzoek aanknopingspunten op voor het ontwerp van een pilot op. Allereerst zorgt het onderzoek voor duidelijkheid in de terminologie rondom pilots. Dit is van belang omdat meer eenduidigheid ervoor kan zorgen dat deelnemers aan een pilot sneller op één lijn zitten en er beter naar de ‘buitenwereld’ (de niet-deelnemers) gecommuniceerd kan worden wat er gaande is. Betere communicatie draagt tevens bij aan de legitimiteit, aangezien de meeste pilot worden gefinancierd met publieke middelen. Daarnaast zorgen de geformuleerde aanknopingspunten voor het ontwerp van een pilot ervoor dat de successen van een pilot vergroot kunnen worden. Dit is van maatschappelijk belang omdat er op die manier meer gewenste effecten uit een pilot kunnen worden behaald.

1. **Theoretisch kader**

In dit hoofdstuk worden de eerste vier deelvragen van dit onderzoek beantwoord. In de eerste paragraaf wordt uiteengezet wat er in dit onderzoek met een pilot wordt bedoeld en wordt een definitie van pilots gegeven. In de tweede paragraaf worden de verschillende aspecten van het ontwerp van een pilot beschreven. In de derde paragraaf worden de mogelijke effecten van een pilot besproken. In de vierde paragraaf worden verschillende invalshoeken op het succes van een project beschouwd en wordt de invalshoek gekozen die in dit onderzoek zal worden gehanteerd. In de vijfde paragraaf wordt uitgelegd hoe de verschillende theoretische onderdelen samenhangen en wordt deze samenhang schematisch weergegeven in een conceptueel model.

* 1. Definiëring van een pilot

In deze paragraaf zal de eerste deelvraag van het onderzoek worden beantwoord: *‘hoe kunnen pilots worden gedefinieerd?’.* Om deze vraag te kunnen beantwoorden, wordt eerst een overzicht van in de literatuur gebruikte termen gegeven. Daarna zullen de eigenschappen van een pilot worden besproken waaruit tevens de in dit onderzoek gehanteerde werkdefinitie van een pilot volgt.

Het Engelse zelfstandige naamwoord *pilot* (piloot) wordt vandaag de dag gebruikt voor iemand die iets bestuurt, bijvoorbeeld een schip of een luchtvaartuig (Dictionary.com, 2017). Het woord heeft zijn oorsprong in de scheepvaart en is vergelijkbaar met het Nederlandse ‘loods’; een persoon die ervoor zorgt dat zeeschepen de havens zo veilig en efficiënt mogelijk in- en uitvaren (Loodswezen, z.d.). De pilots waar in dit onderzoek over gesproken wordt hebben eveneens een besturende of begeleidende functie, maar dan vanuit een managementperspectief bekeken.

* + 1. Benamingen voor projecten

Het algemene doel van een pilot is om door experimentatie kennis te vergaren over een innovatie (Vreugdenhil et al., 2010). In de literatuur over ruimtelijke en/of bestuurlijke projecten worden voor projecten met dit doel verschillende termen gebruikt. Een selectie van deze termen is samengevat in tabel 2.1.

Tabel 2.1. Termen voor projecten en hun definitie uit de literatuur. Bron: Auteur.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Auteur(s) | Term | Definitie |
| Bulkely & Castán Broto, 2012, p. 363 | *Experiment/innovation*  (Experiment /innovatie) | Opzettelijke ingrepen waarin een, al dan niet expliciete, poging wordt gedaan om te innoveren, te leren of ervaringen op te doen. |
| Sabel & Zeitlin, 2012, p.169 | *Experimentalist governance*  (Experimenteel bestuur) | Het recursieve proces van het stellen en herzien van voorlopige doelen |
| Ettelt, Mays & Allen, 2015, p. 292 | *Policy experiment*  (Beleidsexperiment) | Methode om te testen of het ene beleid beter ‘werkt’ dan het andere. |
| Kemp & Van den Bosch, 2006, p. 6 | Transitie-experiment | Speciale praktijkexperimenten waarbij geleerd wordt over transities (structurele maatschappelijke verandering in een duurzame richting). |
| Jordan & Huitema, 2014, p. 915 | *Policy innovation*  (Beleidsinnovatie) | Het proces en/of product van het zoeken naar het ontwikkelen van nieuw en/of breed overgenomen en/of invloedrijk beleid op het moment dat het bestaande beleid onder de maat blijkt te presteren. |
| Kivimaa et al., 2017, p. 2 | *Policy Innovation*  (Beleidsinnovatie) | Het proces waarbij experimenten er in slagen om het bestaande beleid uit te dagen door innovaties, in bijvoorbeeld beleidsontwerp of implementatie, in gebruik te nemen. |
| García Robles et al., 2016, p. 12 | *Living labs*  (Living lab) | Open innovatie-systemen die gericht zijn op gebruikers en gebaseerd zijn op systematische co-creatie benadering van de gebruikers, waarbij onderzoek en innovatieve processen worden geïntegreerd in een real-life gemeenschappen en omgevingen. |
| Schliwa, 2013, p. 13 | *Living lab*  (Living lab) | ‘*Lab’* refereert aan opzettelijk experimenteren zoals dat wordt gedaan in een laboratorium, terwijl ‘living’ refereert aan het feit dat dit wordt uitgevoerd in een real-life omgeving in tegenstelling tot een kunstmatig gecreëerde ruimte. |
| Voytenko et al., 2016, p. 45 | *Urban Living lab*  (Stedelijk living lab) | Een vorm van collectief stedelijk besturen en experimenteren om duurzaamheids uitdagingen en kansen door urbanisatie te adresseren. |

Hoewel de diversiteit aan termen groot is, zijn dit niet de aanduidingen die in de (beleids)praktijk worden gevonden. In de (Nederlandse) praktijk blijken er verschillende termen te worden gebruikt voor projecten die sterk op pilots lijken. Een overzicht van de gevonden praktijktermen is te zien in tabel 2.2.

**Tabel 2.2. Gevonden praktijktermen en hun definitie. Bon: Auteur.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Auteur(s) | Term | Definitie |
| Atelier Groenblauw, z.d. | *Proeftuin* | Een methode om water en klimaat in een vroeg stadium in een breder ontwikkelings- of herstructureringsproces integraal mee te nemen. De methode bestaat in essentie uit ontwerpend onderzoek, of misschien nog wel meer onderzoekend ontwerpen, met alle stakeholders |
| Elsinga, 2013, p. 7 | *Proeftuin* | Middel om complexe onderwerpen te introduceren, kennis te delen en gebiedsgericht verder te ontwikkelen, wat voor een vergroting van inzichten onder de deelnemers zorgt. |
| Gemeente Emmen & Waterschap Velt en Vecht, 2011, p. 6 | *Atelier* | Een scheppingsproces om met veel deskundigheid op een creatieve manier (schetsen, brainstormen, ‘out of the box’) tot concrete en geaccepteerde resultaten komen |
| Van Peijpe et al., 2016, p.2 | *Impactprojecten* | Voorbeeldprojecten, die een grote impact kunnen hebben op het gebied van waterrobuust en klimaatbestendig inrichten en daardoor bijdragen aan het doel van het Stimuleringsprogramma Ruimtelijke Adaptatie. |
| Kennisportaal Ruimtelijke Adaptatie, z.d | *Living lab* | Een onderzoeksomgeving waarbij onderzoek en innovatie gelijktijdig plaatsvinden volgens het principe van co-creatie en participatief ontwerpen |

Wanneer de theoretische concepten worden vergeleken met de termen uit de praktijk, valt op dat in de termen uit de praktijk het woord ‘beleid’ verdwenen is. Alleen bij het impactproject wordt gesproken over impact, waarmee mogelijk op effecten van het beleid gedoeld wordt.

* + 1. Eigenschappen van een pilot

In haar proefschrift noemt Vreugdenhil (2010) een aantal eigenschappen waaraan een project moet voldoen, voordat het als een pilot bestempeld kan worden. Deze eigenschappen worden hieronder besproken. Vervolgens zal hier het aspect van samenwerking aan toe worden gevoegd, en zal een definitie van een pilot worden gegeven.

*Vergaren van kennis over innovatie*

Zoals eerder is aangegeven, hebben pilots de eigenschap dat ze worden uitgevoerd om kennis op te doen, waardoor er van kan worden geleerd. Vreugdenhil (2010) beschrijft twee invalshoeken waar vanuit naar het ontwikkelen van kennis kan worden gekeken. De eerste invalshoek is kennisgedreven. Hierbij bepalen de deskundigen wat precies het probleem is en hoe dit opgelost moet worden. De tweede invalshoek is gebaseerd op een communicatieve en interactieve manier van leren waarbij de behoeften van de belanghebbenden centraal staan en zij van elkaar leren. In principe kan een pilot worden uitgevoerd vanuit beide invalshoeken of de twee kunnen elkaar aanvullen. Echter, wanneer er in het project groot belang wordt gehecht aan adaptiviteit of aan het bewerkstelligen van een transitie, past de communicatieve en interactieve invalshoek het beste. Dit is zeker het geval bij *wicked problem par excellence* zoals klimaatverandering (Termeer et al., 2016).

De kennis die wordt opgedaan gaat over innovaties. Dit kunnen innovaties op verschillende gebieden zijn; technologisch, conceptueel, institutioneel of procesgericht. Innovaties kunnen vraaggestuurd zijn (wanneer er vanuit de gebruikspraktijk behoefte is aan veranderingen) of aanbodgestuurd zijn (wanneer innovatoren iets ontwikkelen zonder dat de gebruikers daar om vragen). In een pilot kan kennis over beide typen innovaties worden opgedaan. Behalve degene door wie de pilot gestuurd wordt, kan ook het niveau van de innovatie verschillen. Hierbij gaat het om de mate waarin de innovatie vernieuwend is of de mate waarin de pilot wordt beperkt door de omgeving. De mate waarin een innovatie vernieuwend is, is relatief. Een innovatie kan nieuw zijn voor een bepaalde locatie maar al wel ergens anders zijn uitgevoerd. Of een innovatie kan nieuw zijn voor een bepaalde groep actoren (Vreugdenhil, 2010).

*Uitvoering*

Wanneer het om de uitvoering van een pilot gaat, geeft Vreugdenhil (2010) aan dat dit op kleine schaal en in de werkelijkheid gebeurt. Een pilot kan kleinschalig zijn aangaande de tijd waarin die zich afspeelt, de ruimte waarin die zich afspeelt of aangaande de omvang van het probleem dat in de pilot centraal staat.

Het uitvoeren van een pilot op een ‘kleine schaal’ zorgt ervoor dat het ‘probleem’ waar omheen geëxperimenteerd wordt, handelbaar blijft. Voytenko et al. (2016) leggen bijvoorbeeld uit dat het op een lokale schaal mogelijk is om stedelijke duurzaamheid en het koolstofvrij maken van een omgeving te realiseren omdat actoren kunnen worden geïdentificeerd en deze specifieke acties kunnen ondernemen om het doel te bereiken.

Daarnaast zorgt een kleine schaal voor een bepaalde mate van omkeerbaarheid; het uitvoeren van een project op een kleine schaal maakt het makkelijker om naar de situatie van voor het project terug te keren, of om de eventuele negatieve impact van het project beperkt te houden (Vreugdenhil, 2010). Deze omkeerbaarheid is van belang omdat pilots zich afspelen in de werkelijkheid. Hiermee verschillen ze van experimenten in een laboratoriumomgeving, die door Strebel en Jacobs (2013, p. 452) worden gekarakteriseerd door het zich terugtrekken uit de wereld in het algemeen waardoor op een gecontroleerde manier, die weinig effect heeft op de ‘echte wereld’, innovaties kunnen worden getest.

*Inbedding en status*

Omdat pilots worden uitgevoerd in de werkelijkheid, hebben ze altijd te maken met een bepaalde inbedding in de omgeving. Zo worden pilots uitgevoerd in een bepaalde beleidsomgeving, als onderdeel van beleid of een project. Hier kunnen ze zowel een essentieel onderdeel zijn van de beleidskern, of een minder belangrijk onderdeel van de beleidsperiferie. Daarnaast spelen er ook contextuele, zoals biofysische en maatschappelijke, factoren een rol in een pilot. Deze kunnen tot op zekere hoogte worden gecontroleerd, maar nooit in hun totaliteit (Vreugdenhil, 2010).

De laatste eigenschap van een pilot die door Vreugdenhil (2010) wordt genoemd, heeft betrekking op de bijzondere manier waarop er tegen een pilot wordt aangekeken. Bij een pilot is vaak net iets meer mogelijk, bijvoorbeeld wat betreft de flexibiliteit van het project, de middelen die het project toegewezen krijgt en de houding van mensen ten opzichte van het project. Het feit dat een project het ‘label’ van een pilot krijgt, wijst vaak al op een speciale status.

*Samenwerking*

Het wordt niet expliciet als eigenschap genoemd, maar het komt in verschillende andere eigenschappen van  een pilot terug; samenwerking en de aanwezigheid van andere actoren. De communicatieve en interactieve invalshoek op het ontwikkelen van kennis vereist immers de aanwezigheid en medewerking van verschillende actoren. De hier samengevoegde eigenschap ‘samenwerking’ zal zowel gaan over de betrokkenen die meewerken in de pilot als over de (mensen in de) samenleving waar de pilot effect op heeft.

* + 1. Definitie van een pilot

Wat in deze paragraaf vooral naar voren is gekomen, is dat er veel verschillende termen bestaan voor projecten die aan de genoemde eigenschappen van een pilot voldoen. Toch zijn deze termen vaak erg breed en kunnen ze op veel verschillende soorten projecten betrekking hebben. Het formuleren van een precieze definitie van het begrip ‘pilot’, die alle verschillende opvattingen omvat en tegelijkertijd specifiek is, is dus allerminst gemakkelijk, wellicht zelfs onmogelijk. Voor deze scriptie wordt daarom een algemene definitie van pilots in (stedelijke) klimaatadaptatie gegeven, op basis van de genoemde eigenschappen. Deze is als volgt:

*Een pilot is een project met een speciale status, waarin door verschillende actoren, kennis wordt vergaard door op een kleine schaal in de werkelijkheid, innovatieve technieken of methoden te testen. Deze kennis kan vervolgens worden geïmplementeerd in beleid of initiatieven voor de samenleving.*

* 1. Context van een pilot

*Institutionele context*

De opkomst van pilots kan worden gezien in het licht van verschillende beleidstrends. Allereerst past het bij de trend van *governance*; de veranderende grenzen tussen publieke, private en vrijwillige sectoren en bij de veranderde rol van de staat. Deze verandert van een hiërarchisch georganiseerde of bureaucratische staat naar een staat die bestuurt in en door netwerken (Rhodes, 2012, p. 34). Bij het besturen in netwerken worden verantwoordelijkheden gedeeld door de verschillende partijen. Bij het delen van verantwoordelijkheden hoort echter ook dat de verschillende partijen inspraak hebben in wat er gebeurt. Dit past bij pilots, waar verschillende betrokkenen samenwerken en gezamenlijk op zoek gaan naar innovatieve oplossingen.

Een tweede trend waarbinnen de opkomst van pilots kan worden verklaard, is de decentralisatie van het Nederlandse Ruimtelijke beleid. Tegenwoordig zijn provincies en gemeenten vrij om hun eigen ruimtelijke beleid vorm te geven. De rol van de landelijke overheid is beperkt tot de zorg voor een functionerend systeem op het gebied van ruimtelijke ordening (Evers en Tennekes, 2016). Provincies en gemeenten hebben dus meer verantwoordelijkheden en minder sturing van het Rijk. De risico’s die deze lokale overheden lopen met het implementeren van innovatief beleid, worden dus ook door henzelf gedragen. Vandaar dat deze overheden zulk innovatief beleid eerst op kleine schaal willen testen, om zo de risico’s van directe implementatie op grote schaal te kunnen verminderen.

De derde trend waarbinnen de opkomst van pilots, in het bijzonder pilots in klimaatadaptatie, kan worden verklaard, is de opkomst van klimaatadaptatie als beleidsveld. De afgelopen tien jaar zijn pogingen om de effecten van klimaatverandering op de kaart te zetten, een belangrijk onderdeel van de beleidsagenda geworden (Massey & Huitema, 2015). Pilots passen binnen deze trend dankzij hun innovatieve component, waarvoor in het relatief nieuwe beleidsveld van klimaatadaptatie veel ruimte is.

Een vierde trend die de opkomst van pilots kan verklaren, is Europeanisering. Evers en Tennekes (2016) beschrijven drie vormen van europeanisering waarvan er twee helpen bij het verklaren van de opkomst van pilots. Ten eerste kan Europeanisering worden uitgelegd als het beïnvloeden van de individuele lidstaten met een bepaalde beleidsrichting vanuit Europa. Een voorbeeld hiervan is de Vogel- en Habitatrichtlijn. Voor zo’n richtlijn worden gebieden aangewezen waar de lokale bestuurders ‘iets mee moeten’, waarvoor ze zelf beleid moeten maken. Omdat niet altijd duidelijk is wat hier precies mee moet gebeuren, worden experimenten georganiseerd; pilots. Een tweede vorm van europeanisering gaat over het institutionaliseren van leren en samenwerken voorbij de landsgrenzen. Hierbij wordt Europa gezien als een arena die cognitief en discursief invloed uitoefent. Als onderdeel van deze Europeanisering worden allerlei (innovatieve) projecten financieel gesteund. Dit betekent dat pilots eerder van de grond komen wanneer er vanuit Europa financiële steun beschikbaar is.

Deze beleidstrends verklaren de opkomst van pilots. Daarnaast hebben ze ook invloed op de actoren (het samenwerken in netwerken), doelen (de pilot gebruiken om uit te vinden wat er met een bepaald beleid ‘moet’ gebeuren) en opzet (wanneer de pilot financiële ondersteuning ontvangt). Tegelijkertijd verklaren ze ook waarom niet alle pilots altijd met succes worden opgeschaald. Wanneer een pilot niet past binnen de beleidstrends, bijvoorbeeld omdat er geen rekening wordt gehouden met de Europese opgestelde richtlijnen, is de kans dat de pilot navolging zal krijgen klein.

*Fysieke context*

Zoals in paragraaf 2.1.2 besproken is, vindt een pilot plaats in de werkelijkheid. Naast een institutionele omgeving heeft een pilot dus ook een fysieke, geografische omgeving. In het geval van pilots in klimaatadaptatie is deze omgeving vaak stedelijk.

In paragraaf 2.2.4. zal worden uitgelegd dat de omvang van het centrale probleem in de pilot, van invloed is op het ontwerp. De fysieke omgeving kan van invloed zijn op de problemen die in een gebied spelen, bijvoorbeeld bodemdaling, overstromingsrisico’s of een hitte-eilandeffect. Het is dus belangrijk om de fysieke context mee te nemen in het beschouwen van een pilot, omdat deze van invloed kan zijn op het ontwerp van de pilot.

* 1. Ontwerp van een pilot

In deze paragraaf worden de verschillende aspecten van het ontwerp van een pilot belicht. Met het ontwerp van een pilot worden in dit onderzoek die onderdelen van een pilot bedoeld die door de projectgroep kunnen worden aangepast of beïnvloed. De onderdelen van een pilot die worden besproken zijn de actoren, doelen en de opzet/aanpak, welke vervolgens thematisch onderverdeeld zijn.

* + 1. Actoren

Onder de actoren vallen de deelnemers aan de pilot. Daarbij zijn de ideologie van de actoren en het project, de keuzes met bettrekking tot het toelaten van deelnemers aan het projectteam en de uiteindelijke samenstelling van het projectteam van belang.

*Toetreden tot en verlaten van het projectteam*

De eerste keuze die (tot op een bepaalde hoogte) in een (pilot)project gemaakt kan worden, is welke actoren wel of niet betrokken worden bij het project (Ostrom, 2005). Dit kan tot op zekere hoogte omdat er altijd bepaalde (groepen van) actoren zijn waar niemand omheen kan. Dit zijn bijvoorbeeld de opdrachtgever of de initiatiefnemer. Wanneer deze actoren gepasseerd worden, krijgt de pilot een compleet andere opzet.

Naast deze actoren waar niemand omheen kan, is het mogelijk om het projectteam uit te breiden. Een keuze voor een kleine projectgroep en dus een kleine projectgroep met vooral ‘vaste’ actoren of voor een grotere projectgroep met ook ‘variabele’ actoren, heeft gevolgen voor de effecten. Voor een succesvolle pilot is het gewenst om een actieve en enthousiaste groep mensen bij elkaar te brengen die open staan om te leren en zelf ook kennis inbrengen of verschillende perspectieven weten te overbruggen (Van Buuren et al., 2017).

Wordt er gekozen voor een kleine, enthousiaste groep voorlopers, dan zou een zinvolle samenwerking en doorwerking van de pilot gehinderd kunnen worden door een eenzijdig en wellicht minder kritisch perspectief. Verschillende actoren brengen namelijk verschillende issues mee en zetten deze op de agenda. Om ervoor te zorgen dat er geen input wordt gemist, is er dus juist medewerking van veel relevante betrokken partijen nodig (De Bruijn, Ten Heuvelhof & In ‘t Veld, 2008; Van Buuren et al, 2017; Van der Heijden, 2015). Bij het maken van de afweging voor het betrekken van actoren kunnen ook de machtsmiddelen van actoren worden meegenomen. Voorbeelden hiervan zijn bevoegdheden, geld, kennis en relaties (De Bruijn, Ten Heuvelhof en In ‘t Veld, 2008). De reden voor het betrekken van deze actoren kan zijn dat het projectteam niet wil dat de middelen worden ingezet om het project te blokkeren, of dat het projectteam juist de machtsmiddelen wil benutten en daarom de actoren aan boord wil hebben. In beide gevallen zal het project grotere (leer)effecten hebben.

Naast keuzes over wie er worden betrokken, kunnen er ook keuzes worden gemaakt over of en hoe de actoren het proces kunnen verlaten (Ostrom, 2005). Exit-opties maken het voor actoren aantrekkelijker om aan het project mee te doen, maar wanneer actoren het project ook daadwerkelijk verlaten kan dit wel nadelige gevolgen hebben  (De Bruijn, Ten Heuvelhof & In ‘t Veld, 2008). Het is dus belangrijk dat deelnemers wel het idee hebben dat er een mogelijkheid is om het project te verlaten, maar niet massaal van deze mogelijkheid gebruik gaan maken.

*Samenstelling projectteam*

De actoren die met elkaar samenwerken in de pilot, doen dit vaak in projectverband. Wat de samenstelling van dit projectteam betreft, heeft de personele samenstelling van een project binnen één organisatie weinig invloed op het succes van het project (Belout & Gauvreau, 2004). In een pilot werken echter betrokkenen samen die niet per se van dezelfde organisatie afkomstig zijn. Vandaar dat kan worden beargumenteerd dat de samenstelling van het projectteam in een pilot met betrokkenen van verschillende organisaties, wel degelijk van invloed is op de effecten en de successen van de pilot.

De deelnemers aan het projectteam kunnen op verschillende manieren worden gecategoriseerd. Een eerste manier is op de mate van participatie. Wenger, McDermott en Snyder (2014) onderscheiden vier maten van participatie. Deze verschillende maten zijn samengevat in tabel 2.3. De grenzen tussen deze groepen staan niet vast, leden kunnen gedurende het proces van groep wisselen.

Tabel 2.3. Verschillende maten van participatie. Bron: naar Wenger McDermott & Snyder, 2014, p. 55-57.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Visuele weergave | Mate van participatie | Omschrijving |
|  | **Kerngroep** | Een kleine maar actieve groep die deelneemt in discussies en debatten. Deze groep heeft een leidende rol in het project. |
| **Actieve groep** | Een kleine groep die regelmatig deelneemt aan het project, maar minder intensief en in mindere mate dan de kerngroep. |
| **Perifere groep** | Een grote groep leden die maar zelden deelneemt aan de acties. Ze leren veel door de actieve en kerngroep te aanschouwen. |
| **Buitenstaanders** | Mensen of organisaties die buiten het project staan maar die wel een belang hebben bij het project. |

Een andere manier waarop de deelnemers van een projectteam kunnen worden gecategoriseerd is op de rol die ze aan nemen in het project. Een dergelijke rol wordt door Ostrom (2005) getypeerd als de ‘bevoegde acties’ van een bepaalde actor in die specifieke positie. Met andere woorden, wat er wel of niet van iemand in die positie wordt verwacht. Eén groepslid kan meerdere rollen aannemen, een rol kan door verschillende deelnemers gedeeld worden en de rollen kunnen verschuiven gedurende het proces (Benne en sheats, 1948; Ostrom, 2005).

Op welke manier de samenstelling van het projectteam ook wordt gecategoriseerd, in alle gevallen vinden er interacties plaats tussen de verschillende (categorieën van) actoren. Hierdoor heeft een pilot een effect op de sociale omgeving van de actoren.

*Leiderschap*

Wanneer het over samenwerkende actoren met verschillende rollen gaat, is leiderschap een belangrijk aspect. Meijerink et al. (2015) beschrijven de rol van verschillende vormen van leiderschap. Hoewel hun onderzoek niet specifiek gericht is op pilots, wordt er wel samengewerkt in een netwerkomgeving rondom klimaatadaptatie. Vandaar dat deze theorie wordt gebruikt in dit onderzoek.

Leiderschap kan op vier verschillende manieren door actoren getoond worden. Ten eerste kunnen actoren *enabling* leiderschap tonen door actoren te verbinden, door deelname veilig te stellen of door ruimte te bieden voor experimentatie. Ten tweede kunnen actoren adaptief leiderschap tonen door nieuwe ideeën of praktijken te ontwikkelen. Ten derde kunnen politici of publieke bestuurders politiek-administratief leiderschap tonen door voor stappen in de besluitvorming te zorgen of te zorgen voor het verdelen van middelen. Ten vierde kunnen actoren verspreidend leiderschap tonen door nieuwe ideeën of benaderingen uit te wisselen met degene die de uiteindelijke besluiten nemen (Meijerink et al., 2015).

De theorie van Meijerink et al. (2015) gaat ervan uit dat voor het ontwikkelen, implementeren en toepassen van adaptief beleid, *resources* nodig zijn die sterk verdeeld zijn. Daarom zijn er interorganisatorische netwerken nodig om deze *resources* boven tafel te krijgen. De auteurs stellen dat als alle vormen van leiderschap aanwezig zijn, de kans op zulke interorganisatorische netwerken, en daarmee ook de kans op het ontwikkelen en implementeren van adaptief beleid, groter wordt. Onder adaptief beleid op het gebied van klimaatverandering valt het beleid dat de capaciteit om weerstand te bieden tegen de gevolgen van klimaatverandering weet te verbeteren, waardoor er minder last wordt ondervonden van de nadelige gevolgen van klimaatverandering (Shaw, Pulhin & Pereira, 2010, p. 2.)

* + 1. Doelen

De doelen van pilots en actoren verschillen, daarom zal eerst worden besproken welke doelen er in een pilot mogelijk zijn. Vervolgens wordt er ingegaan op hoe het formuleren van doelen van invloed is op de effecten. Tenslotte zal het verschil tussen de doelen van actoren en de pilot in het algemeen worden toegelicht.

*Type doelen*

Een doel is datgeen wat een individu of een organisatie bewust probeert te doen (Latham & Yukl, 1975). Vreugdenhil et al. (2010) geven in hun artikel een bruikbare onderverdeling in verschillende type pilots en hun doelen. Deze is weergegeven in tabel 2.4.

Tabel 2.4. Verschillende typen pilots en hun doelen. Bron: vertaald van Vreugdenhil et al. (2010, p. 11). Pilot project uses within the analyzed WINN pilots.

|  |  |
| --- | --- |
| Type pilot | Doel van de pilot |
| Onderzoekspilot | Verkenning (testen en verfijnen van een innovatie, opdoen van ervaring) |
| Evalueren (vroege beleidsevaluatie) |
| Management pilot | Communicatie (dialoog triggeren, niet-bestaande samenwerking opzetten) |
| Probleem mitigatie (praktische problemen, waarvoor oplossingen missen, oplossen) |
| Beleidsimplementatie (beleid uitvoeren, gunstige omstandigheden voor implementatie creëren) |
| Verzekering tegen persoonlijk falen (de impact is beperkt, grote beleidsfouten worden voorkomen, met onzekerheden wordt omgegaan) |
| Politiek-ondernemende pilots | Prikkelen (creëren van geschikte voorwaarden voor de samenleving om te innoveren. |
| Politieke spel (verborgen bedoelingen zoals het uitstellen van beleidsbeslissingen, de aandacht verleggen, commercieel belang in de pilot zelf) |
| Middel voor *advocacy* (overtuigen, demonstreren, bewijs opstapelen, lobbyen voor het gebruik van de pilot na afloop) |

Deze doelen lijken niet direct aan te sluiten op het algemene doel van een pilot: het vergaren van kennis over een innovatie. Echter, deze doelen gaan over de volgende stap die genomen wordt; de manier waarop de vergaarde kennis wordt gebruikt. Er zijn dus verschillende doelen over het gebruiken van de kennis die in een pilot vergaard wordt. Ook Ettelt, Mays en Allen (2014) en Van Buuren et al. (2017) geven aan dat pilots verschillen in de manier waarop de opgedane kennis wordt gebruikt. Ettelt Mays en Allen (2014) tonen daarnaast aan dat een pilot meerdere doelen kan hebben die zowel gelijktijdig als na elkaar kunnen worden nagestreefd. Echter, hoe deze verschillende typen pilots (en hun bijbehorende doelen) het ontwerp en de effecten van een pilot beïnvloeden, wordt niet toegelicht.

*Formuleren van doelen*

Welke en hoeveel doelen een pilot dan ook mag hebben, Latham (2016) geeft aan dat een specifiek en uitdagend doel positiever werkt op de prestaties dan een makkelijk doel, een vaag doel of de afwezigheid van een doel. Warner en Havens (1968) sluiten hierop aan wanneer ze het belang van tastbare doelen benadrukken. Een doel is tastbaar wanneer de gewenste toestand of de gewenste activiteiten die nodig zijn om het doel te bereiken op een adequate manier beschreven worden. Wanneer doelen niet tastbaar genoeg zijn, bieden ze niet genoeg begeleiding om acties mee te ondernemen en zullen er in de praktijk meer vervangers worden ontwikkeld die tastbaarder zijn. In dat geval is er sprake van doelverschuiving; het negeren van doelen zoals ze door de organisatie worden gesteld ten gunste van het opbouwen of behouden van de organisatie. Wanneer er sprake is van doelverschuiving, is dit een negatieve ontwikkeling voor de organisatie omdat doelverschuiving door Warner en Havens (1968) tegenover doelbereiking wordt gezet. Wanneer specifieker naar de negatieve effecten van doelverschuiving wordt gekeken, kunnen vijf negatieve effecten worden onderscheiden. Ten eerste kunnen de verwachtingen van verschillende mensen sterk uiteen lopen en kunnen er misverstanden ontstaan. Ten tweede kan er als gevolg van misverstanden en niet nagekomen verwachtingen ontgoocheling optreden. Ten derde kunnen er frustratie, bezorgdheid en rolconflicten teweeg worden gebracht. Ten vierde is het moeilijker om succeservaringen op te doen. Ten vijfde is het lastig om verschoven doelen te evalueren. En wanneer evalueren niet mogelijk is of niet goed gebeurt kan de rationaliteit van de organisatie in twijfel worden getrokken.

            Toch is het niet zo dat met specifieke, uitdagende en tastbare doelen in iedere situatie het maximale resultaat wordt behaald. Er spelen een aantal modererende variabelen een rol, zoals de bekwaamheid, betrokkenheid, inspanningen en karaktereigenschappen van de persoon of organisatie (Latham & Yukl, 1975; Latham, 2016). Een modererende variabele heeft invloed op de de relatie tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabele (Swaen, 2014). Daarnaast hebben de mate waarin middelen, managementaandacht, doelstellingsprogramma’s, feedback, en manieren om de prestatie te meten beschikbaar zijn, invloed op het bereiken van doelen. Tenslotte hebben ook de complexiteit van de opdracht en de onderlinge verbanden tussen functies en taken binnen een organisatie een effect op het bereiken van de doelen. Wat deze laatste variabele betreft, geldt dat wanneer verbanden tussen verschillende functies binnen een organisatie al als een beperkende factor worden gezien, kan worden verwacht dat deze beperkingen alleen nog maar groter zijn wanneer in een pilot verschillende organisaties betrokken zijn.

*Actor- en pilot doelen*

Een pilot kan dus verschillende doelen hebben die naast elkaar of na elkaar in de pilot bestaan. Deze verschillende doelen zijn het resultaat van de samenwerking tussen verschillende betrokken personen en organisaties die weer extra (persoonlijke) doelen meebrengen naar het project. Deze persoonlijke doelen worden in dit onderzoek actordoelen genoemd. Op de actordoelen kan het projectteam geen invloed uitoefenen; ze vallen dus niet binnen het projectontwerp. Wel zijn de actordoelen relevant om mee te nemen, actoren zullen namelijk alleen aan het proces deelnemen wanneer ze een kans zien om hun actordoelen te vervullen (De Bruijn, Ten Heuvelhof en In ’t Veld, 2008). Op het formuleren van de doelen van het project zelf, de pilotdoelen, kan het projectteam wel invloed uitoefenen.

* + 1. Opzet/aanpak

In de organisatie, opzet en aanpak van pilots worden keuzes gemaakt. Deze zijn voor een deel het gevolg van de eerder besproken actoren en doelen. Andere aspecten die meegenomen kunnen worden in het ontwerp, zullen hier in willekeurige volgorde worden besproken. De aanpak van een project is belangrijk omdat deze van invloed kan zijn op zowel het interne succes van een pilot (het behalen van de gewenste resultaten), alsook op het externe succes (de doorwerking van de pilot en lessen voor de bredere praktijk) (Van Buuren et al., 2017).

*Middelen*

Een eerste aspect van het ontwerp van een pilot, zijn de beschikbare middelen in de vorm van (tijdelijke) ruimte in regelgeving en de beschikbaarheid van budgetten. Door de speciale status van een pilot is hierin vaak meer mogelijk dan bij ‘normale’ projecten. De kans op een succesvolle pilot is groter wanneer hiervoor extra middelen voor de pilot beschikbaar zijn. Middelen kunnen worden gebruikt om te ruilen tegen iets anders van potentiële waarde (Ostrom, 2005) zoals voor creativiteit en innovatie (Van Buuren et al., 2017) of voor de bereidheid tot medewerking van relevante actoren (Van der Heijden, 2015). Een risico voor de effecten van een pilot kan zijn dat de beschikbaarheid van extra middelen het gedrag van de deelnemers gaat veranderen omdat de deelnemers de verwachte middelen veilig willen stellen (Van der Heijden, 2015).

Daarnaast zorgen deze extra middelen voor een versterking van de ‘speciale status’ van een pilot en wordt het lastiger die vervolgens naar de dagelijkse (beleids-)werkelijkheid te vertalen. De kans op doorwerking is groter wanneer een project uitgevoerd kan worden met reguliere middelen (Van Buuren et al., 2017).

*Meekoppelen*

Omdat in dit onderzoek projecten in de praktijk op het gebied van water en klimaat centraal staan, is de praktijkterm ‘meekoppelen’ toegevoegd aan dit theoretisch kader. Voor het bespreken van het concept van meekoppelen, wat in de literatuur nog niet besproken is in de context van pilots, is hier gebruik gemaakt van literatuur over water- en ruimtelijke projecten.

Na bestudering van literatuur, valt het fenomeen meekoppelen onder te verdelen in een financieel aspect en een inhoudelijk aspect. Op het financiële vlak definiëren Van Hattum et al. (2014, p. 13) het meekoppelen van projecten als het maken van “*slimme combinaties van instrumenten (bijvoorbeeld aankoop en inrichting gronden) en middelen (onder andere financieel)*”. Het voordeel van het meekoppelen kan in dit geval zijn dat opgaven doelmatiger (efficiënter) kunnen worden bereikt.

Wanneer het gaat over het inhoudelijke aspect, is er sprake van meekoppelen wanneer twee processen worden gecombineerd voor de realisatie. Een voorbeeld hiervan is ‘bouwen met de natuur’ waarbij ecologische processen worden gebruikt om wateropgaven op te lossen (Van Hattum et al., 2014). Van Poperink-Verkerk en Van Buuren (2016) gaan nog een stap verder in het beschrijven van dit inhoudelijke aspect, door te stellen dat de twee processen niet alleen gecombineerd moeten worden maar ook een positieve bijdrage aan elkaar moeten leveren.

Volgens Van Poperink-Verkerk en Van Buuren (2016) zijn er verschillende ambitieniveaus waarop meekoppelen plaats kan vinden. De meest vrijblijvende vorm van meekoppelen is ‘inpassen’, en komt er op neer dat partijen elkaar niet in de weg willen zitten en dat eventuele negatieve impact met maatregelen worden gecompenseerd. Eén ambitieniveau hoger is er sprake van positieve coördinatie. De voordelen voor de partijen zijn dat maatregelen kostenefficiënter kunnen worden gerealiseerd (het financiële aspect) en dat er door het combineren van functies maatschappelijke meerwaarde kan worden gecreëerd. Op het hoogste en minst vrijblijvende ambitieniveau is er sprake van het integreren van doelen, ook wel *mainstreamen* genoemd. In dit geval worden opgaven permanent verbonden.

Omdat aan meekoppelen bepaalde voordelen worden toegedicht, kan logischerwijs worden beredeneerd dat hoe hoger het niveau van meekoppelen, hoe groter de voordelen zijn die het meekoppelen oplevert.

*Kennis uitwisselen*

In elke actie-situatie speelt informatie een belangrijke rol (Ostrom, 2005). In een pilot is dit zeker het geval, aangezien het opdoen van kennis het doel van een pilot is. Echter, het vergaren van de kennis is slechts één mogelijke opbrengst van een pilot. Om deze kennis om te zetten in belangrijke ervaringen moeten nog andere elementen in het ontwerp van een pilot aanwezig zijn. Zo moet er een mechanisme of benadering zijn om ervaringen te verzamelen, moeten deze ervaringen worden bewaard om later te kunnen worden overgedragen en moeten de ervaringen uiteindelijk worden gedeeld met een grotere groep (Van der Heijden, 2015). Voor het succesvol uitwisselen van kennis moeten dus vier stappen worden gezet: kennis moet worden opgedaan, verzameld, opgeslagen en uitgewisseld.

*Innovaties*

Het vierde aspect van het ontwerp van een pilot, is de innovatie waar kennis over wordt opgedaan. Innovaties zijn er vaak op gericht om de (institutionele) omgeving te veranderen. Om deze veranderingen te kunnen bewerkstelligen, moeten de pilots eerst worden opgenomen in deze institutionele omgeving. Hier is sprake van een paradox waarin de mate van innovatie en de mate van institutionele inbedding elkaar in de weg staan (Hargadon & Douglas, 2001). Radicale innovaties hebben een kleinere kans om geïmplementeerd te worden in de bestaande omgeving, maar wanneer ze geïmplementeerd worden brengen ze grotere veranderingen in deze omgeving teweeg. Het tegenovergestelde is het geval voor innovaties die maar in beperkte mate vernieuwend zijn; hoewel deze makkelijker geïmplementeerd zullen worden, zullen ze maar weinig veranderen aan hun institutionele omgeving (Hargadon & Douglas, 2001). Voor het ontwerp van een pilot betekent dit dat de mate van innovatie het passen binnen een bepaalde institutionele omgeving past de kans op diffusie beïnvloedt.

Zoals gezegd benoemt Vreugdenhil (2010) vier typen innovaties; technologisch, conceptueel, institutioneel of procesgericht. De keuze voor een bepaald type innovatie kan door het projectteam gemaakt worden. Vreugdenhil beschrijft echter niet wat het voor de aanpak van het project betekent om een bepaalde innovatie toe te passen.

*Vervolg van project*

Van Buuren et al. (2017) geven aan dat om ervoor te zorgen dat een pilot zowel intern als extern succesvol wordt, er al tijdens het vormgeven rekening moet worden gehouden met de doorwerking van de pilot. Om dit te doen, worden twee richtlijnen geformuleerd. Ten eerste moet er naast het proces van de pilot zelf, gericht op het bereiken van de pilotdoelen, een breder proces worden gestart wat zich richt op het bevorderen van de doorwerking van een pilot. Dit proces is breder omdat er meer en andere actoren bij worden betrokken en er over toepassing van de pilot wordt gepraat. Daarnaast moet er volgens Van Buuren et al. (2017) al tijdens de uitvoering van de pilot worden gezocht naar ambtelijke en bestuurlijke bereidheid om na afloop van de pilot vervolgstappen te zetten. Of het projectteam deze richtlijnen hanteert, is een keuze in de opzet van de pilot.

*Evalueren*

Een zesde aspect waar bij de vormgeving van pilots rekening mee kan worden gehouden is de manier van evaluatie. Ettelt, Mays en Allen (2014) geven aan dat een pilot niet altijd wordt geëvalueerd op een manier die het best bij het doel van de pilot past. Dit kan worden gezien als een tactiek waarbij evaluatie wordt gebruikt als een doel om te overtuigen en daarmee een strategie om beleidsprocessen te ondersteunen in plaats van als onderdeel van een experiment. Bij het bespreken van de doelen van een pilot, was te zien dat actoren de vergaarde kennis op verschillende manieren kunnen gebruiken om bepaalde doelen te bereiken. Het strategisch gebruiken van evaluaties kan helpen bij het bereiken van deze doelen. Wel kan een ‘misfit’ tussen het doel van de pilot en de evaluatie het leren in de pilot negatief beïnvloeden.

Veel van deze evaluaties vinden achteraf plaats. Volgens Van Buuren et al. (2017) kan een *ex durante* evaluatie er voor zorgen dat er al tijdens de pilot meer kan worden geleerd. Dit biedt de mogelijkheid om al tijdens het project bij te sturen, waardoor de doorwerking wordt bevorderd.

*Schaalgrootte*

Tenslotte is de schaalgrootte van het project een aspect waarmee in de aanpak van een pilot rekening kan worden gehouden. Zoals eerder is aangegeven, kan dit een kleine schaal zijn wat betreft de tijd, ruimte of de omvang van het probleem. Zo’n limitatie is nuttig om beter te kunnen omgaan met dynamische en onvoorspelbare omgevingen (Ferriani, Cattani & Baden-Fuller, 2009). De afbakening van het probleem bepaalt ook wat de gewenste omvang van de uitkomsten is (Ostrom, 2005). Van Buuren et al. (2017) geven aan dat wanneer de pilot zich afspeelt op een kleine schaal, het project een grotere kans van slagen heeft. Daar staat tegenover dat een kleine en sterk afgebakende pilot minder representatieve en generaliseerbare resultaten met zich meebrengt, wat doorwerking in de weg kan staan (Van Buuren et al., 2017).

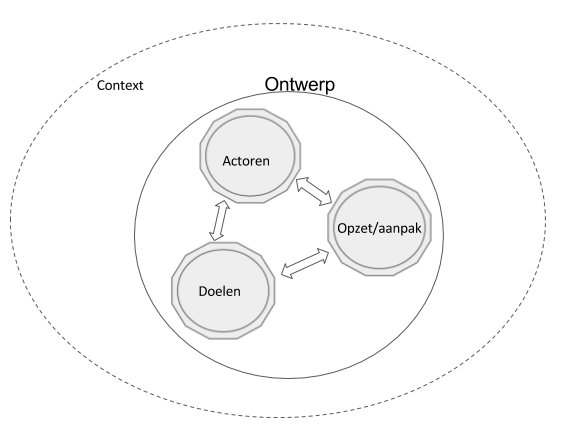
* + 1. Samenhang van ontwerpelementen

De besproken ontwerpelementen en de bijbehorende ontwerpkeuzes, zijn voor het overzicht samengevat in tabel 2.5.

**Tabel 2.5. Ontwerpaspecten met haar ontwerpkeuzes. Bron: Auteur.**

|  |  |
| --- | --- |
| Ontwerpaspect | Ontwerpkeuzes |
| Actoren | Toetreden tot en verlaten van projectteam |
| Samenstelling projectteam |
| Leiderschap |
| Doelen | Type doelen |
| Formuleren van doelen |
| Actor- en pilotdoelen |
| Opzet/aanpak | Middelen (regels en budgetten) |
| Meekoppelen |
| Kennis uitwisselen |
| Innovaties |
| Vervolg van project |
| Evalueren |
| Schaalgrootte |

Figuur 2.1. vat de samenhang tussen de verschillende aspecten van het ontwerp van een pilot samen. De elementen die door het projectteam te beïnvloeden zijn, zijn hier afgebeeld als ‘knoppen’ van het ontwerp.

  
**Figuur 2.1. Samenhang tussen ontwerpaspecten. Bron: Auteur.**

Wat opvalt, is dat de ‘knoppen’ elkaar onderling beïnvloeden. Zo hebben de actoren invloed op de doelen van een pilot omdat zij hun eigen actordoelen meenemen naar het project en omdat zij het uiteindelijke pilotdoel formuleren. Andersom heeft het gekozen doel van een pilot ook consequenties voor de actoren; het kan zijn dat er bepaalde actoren met beschikbare middelen aan het projectteam toe moeten worden gevoegd om ervoor te zorgen dat de doelen behaald kunnen worden. De doelen hebben invloed op de organisatie van een pilot omdat de keuze voor een bepaald doel bepaalde gevolgen heeft voor de aanpak van de pilot. Is het doel bijvoorbeeld kennisdeling, dan zal er in de aanpak extra aandacht voor dit aspect moeten zijn. Tegelijkertijd kan de aanpak ook van invloed zijn op de doelen. Wanneer er bijvoorbeeld wordt gekozen voor een zeer beperkte schaalgrootte wat betreft de omvang van het probleem, dan zal het doel zich in eerste instantie ook beperken tot deze schaal. De actoren drukken hun stempel op de aanpak omdat zij verschillende middelen en kwaliteiten met zich meebrengen. Tenslotte beïnvloedt de aanpak ook de actoren; het kan zijn dat er organisatorische keuzes worden gemaakt die maken dat het projectteam moet worden aangepast.

* 1. Effecten van een pilot

Om de derde deelvraag van het onderzoek *‘wat is de relatie tussen het ontwerp van een pilot en de effecten van een pilot?*’ te kunnen beantwoorden, worden in deze paragraaf eerst de mogelijke effecten van een pilot beschreven. Vreugdenhil (2010) categoriseert de effecten van pilots in drie typen; systeemreacties, kennisontwikkeling en leereffecten en diffusie. De bevindingen van andere auteurs worden naast deze indeling in drie typen gelegd, waardoor deze indeling de structuur wordt voor het bespreken van de mogelijke effecten van een pilot. Belangrijk aan deze analyse van Vreugdenhil (2010) is dat het eerste type effect nodig is voor het optreden van het derde type effect. In haar proefschrift laat Vreugdenhil de effecten die een pilot kan hebben op de context (naast de directe sociale of fysieke omgeving) buiten beschouwing. Daarom is in deze paragraaf de context als een vierde gebied toegevoegd waar pilots effecten kunnen hebben.

* + 1. Systeemreacties

Deze effecten zijn vaak het primaire doel omdat onder systeemreactie de directe effecten op de sociale en/of fysieke omgeving vallen. Met betrekking tot de fysieke omgeving noemt Vreugdenhil (2010) bijvoorbeeld veranderingen in het landschap en processen van rivieren. Veranderingen in de sociale omgeving kunnen veranderingen zijn in de netwerkstructuur of deelname van actoren, middelen, verbanden of bestuurlijke stijl.

Van der Heijden (2015) sluit op de veranderingen in de sociale omgeving aan wanneer hij het heeft over het mogelijk optreden van een zinvolle samenwerking tussen alle relevante partijen die betrokken zijn bij het experiment of over de mogelijk rechtstreekse opbrengsten voor het beleid. De in paragraaf 2.3.3. beschreven opbrengsten van meekoppelen, het doelmatiger inzetten van instrumenten en middelen en het creëren van meerwaarde bij de verschillende projecten (Van Hattum et al., 2014; Van Poperink-Verkerk & Van Buuren, 2016) vallen ook onder veranderingen in de sociale omgeving van een pilot. Ook Wenger, McDermott en Snyder (2002) sluiten aan bij de veranderingen die op kunnen treden in de netwerkomgeving, wanneer ze het hebben over de toegevoegde waarde van *Communities of Practice*.

Van Buuren et al. (2017) benoemen in hun artikel dat een pilot ‘de gewenste resultaten’ op moet leveren om intern succesvol te zijn. Verondersteld wordt dat de pilot, hetzij gewenst, hetzij ongewenst resultaat oplevert. Hiermee wordt aangesloten op het optreden van veranderingen in de sociale en fysieke omgeving van het project.

Tenslotte benoemt Van der Heijden (2015) in zijn artikel het gevaar van een gebrek aan beleidsalternatieven. Wanneer er maar één alternatief wordt onderzocht, kan er ook verwacht worden dat de directe (zowel fysieke als sociale) effecten, slecht in één richting optreden.

* + 1. Kennisontwikkeling/ leereffecten

Opgedane kennis kan worden beschreven aan de hand van de eigenschappen (Vreugdenhil, 2010, p.40). De eerste eigenschap is het type kennis; harde dan wel zachte, contextuele dan wel generieke en substantieve dan wel procesgerelateerde. De tweede eigenschap is de omvang van de kennis. De derde eigenschap van de kennis is verspreiding ervan. De leereffecten die op kunnen treden, kunnen eveneens worden besproken aan de hand van hun eigenschappen. De eerste eigenschap is het type leren; single loop of double loop. De tweede eigenschap heeft betrekking op de actoren die leren. De derde eigenschap is de manier waarop het leren gebeurd (*social learning, rule-based learning, experience learning*) (Vreugdenhil, 2010, p.40).

Van der Heijden (2015) sluit aan bij het effect van kennisontwikkeling wanneer hij het heeft over het opdoen van belangrijke ervaringen over het aanpakken van beleidsproblemen als een van de mogelijke opbrengsten van een pilot. Naast het opdoen van nieuwe ervaringen, benadrukt Van der Heijden dat het belangrijk is dat de ervaringen worden verzameld, bewaard en gedeeld (dit delen valt ook onder diffusie). Ook Kemp en Van den Bosch (2006) benadrukken het belang van leren over de uitgevoerde experimenten. Om een experiment te kunnen verdiepen moet er geleerd worden over zowel “*de vernieuwende praktijken of concepten (de innovatie) als het leren over de mogelijkheden en beperkingen van de omgeving (de context)*” (Kemp & Van den Bosch, 2006, p. 45).

Wat betreft de leereffecten die op kunnen treden, hebben McFadgen en Huitema (2016) nog een ander onderscheid gemaakt. Zij hebben het leren onderverdeeld in *participant learning* en *political learning*. Omdat bij *political learning* (bestuurlijk leren) naar de impact van het leren wordt gekeken, zal dit worden besproken in de volgende paragraaf. Met *participant learning* (deelnemend leren) wordt het leren op individueel of groepsniveau bedoeld, en dit kan op drie manieren gebeuren. Ten eerste kan er cognitief geleerd worden. Bij dit type leren gaat het om het verkrijgen van nieuwe kennis. Ten tweede kan er normatief geleerd worden. Hierbij gaat het om het ontwikkelen van bewustzijn op individueel niveau en om het ontwikkelen van gedeelde belangen, doelen, acties of consensus op groepsniveau. Het derde type leren is relationeel leren en vindt plaats wanneer er morele ontwikkelingen plaatsvinden, deelnemers in staat worden gesteld om andere perspectieven te overwegen en de samenwerking wordt verbeterd.

Ook door Van Buuren et al. (2017) wordt aangesloten bij het idee van leereffecten als mogelijke effecten van een pilot. De auteurs stellen namelijk dat er sprake kan zijn van externe successen van een pilot wanneer hieruit structurele lessen kunnen worden getrokken. In dat geval is er dus sprake van leereffecten. Ettelt, Mays en Allen (2014) sluiten hierop aan wanneer ze aangeven dat pilots zijn bedoeld om bewijs te leveren en beleidsleren mogelijk maken. Cruciaal hierin is volgens hen het doen van een evaluatie.

Wat betreft de mogelijke gebreken en vooroordelen in een pilot noemt Van der Heijden (2015) twee gebreken die negatieve effecten kunnen hebben op de kennisontwikkeling en leereffecten. Het eerste gebrek is het onderzoeken van een klein aantal beleidsalternatieven. Een beperking van alternatieven zorgt namelijk ook voor een beperkte kennisontwikkeling. Een ander gebrek dat de leereffecten van een pilot hindert, is het fenomeen van ‘prototypering’. Wanneer hiervan sprake is, worden pilots gebruikt om implementatie te realiseren en wordt het leren van de pilot van ondergeschikt belang.

* + 1. Diffusie

Het derde type effect van een pilot is de diffusie van het project. Dit kan zowel gaan over de verspreiding en opstarten van nieuwe pilots alsook over de opschaling van pilots. De diffusie van het project kan aan de hand van drie eigenschappen worden beschreven: het patroon waarin de verspreiding plaatsvindt, het karakter van de kennis die wordt verspreid en het kanaal waarlangs de verspreiding plaatsvindt.

Kemp en Van den Bosch (2006) sluiten hierop aan wanneer ze het hebben over het ‘verbreden’ van een experiment: het experiment aanpassen aan een nieuwe context om het te herhalen in een brede omgeving.

Hoewel McFadgen en Huitema (2016) de term *political learning* (bestuurlijk leren) gebruiken, beschouwen ze bij dit effect van pilots vooral de impact van het project op de bestuurders. Om dit bestuurlijke leren te toetsen, gebruiken de auteurs drie criteria. Ten eerste wordt er gekeken naar de geloofwaardigheid van het project, oftewel: of de uitkomsten gezaghebbend, van hoge kwaliteit en te vertrouwen zijn. Ten tweede wordt er gekeken naar de *salience* van het project; de mate waarin het project relevant is voor het beleid op een bepaald moment. Tenslotte wordt er gekeken naar de geldigheid van het project, waarbij de eerlijkheid en volledigheid van het proces op het gebied van waarden, zorgen en perspectieven van verschillende actoren wordt bekeken. Hoewel deze drie criteria niet direct iets zeggen over de mate van diffusie van het project, kunnen ze wel als noodzakelijke voorwaarden voor diffusie worden gezien. Wanneer een project bijvoorbeeld als ongeloofwaardig wordt beoordeeld is de kans dat de opgedane kennis wordt verspreidt of dat het project wordt opgeschaald, gering.

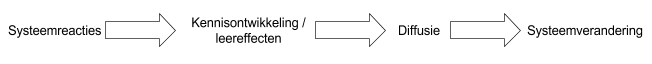
Butler et al. (2017) geven aan dat bij het verspreiden van de leereffecten van de pilot de politieke kleur en ideologie van het project van invloed is. De diffusie van de leereffecten zal het snelst gaan tussen partijen en actoren van wie de ideologie vergelijkbaar is.

De diffusie van ideeën en veranderingen voor de praktijk wordt door Van Buuren et al. (2017) genoemd als een mogelijk extern succes van een pilot. Door dit als een extern succes te beschrijven sluiten ze dus aan bij de interpretatie van diffusie als een mogelijk effect van een pilot.

Van der Heijden (2015) noemt ook een aantal gebreken die mogelijk in een pilot voor kunnen komen en welke diffusie vermoeilijken. Deze gebreken zijn het deelnemen van een beperkte groep deelnemers die input van andere actoren mist, verandering in gedrag van deelnemers om zo hun financiële verdiensten veilig te stellen en een gebrek aan alternatieve beleidsontwerpen. Volgens de criteria voor bestuurlijk leren van McFadgen en Huitema (2016) beïnvloeden deze gebreken de diffusie van een pilot op een negatieve manier omdat ze de geloofwaardigheid, *salience* en geldigheid van het project bedreigen.

* + 1. Systeemverandering

Een aspect dat door Vreugdenhil niet wordt meegenomen in het bespreken van de effecten van een pilot, zijn de veranderingen die de pilot heeft op het regime of het systeem. Omdat de term ‘systeem’ erg breed kan worden opgevat, zal in deze paragraaf eerst uiteen worden gezet waarin deze opvatting van het systeem verschilt van de directe sociale en fysieke omgeving (zoals beschreven onder de systeemreacties) en van de omgeving waarin de pilot en/of de leereffecten verspreid wordt (zoals beschreven onder diffusie). Het verschil tussen de bovengenoemde effecten van een pilot en systeemverandering is dat het systeem het meest ver afstaat van de pilot. Volgens de redenering van Vreugdenhil zijn veranderingen in de directe omgeving nodig voor het optreden van leereffecten en kennisontwikkeling en zijn deze leereffecten vervolgens nodig voor de diffusie van de pilot. Hieraan zou systeemverandering als ultieme stap kunnen worden toegevoegd: de diffusie van de pilot is nodig om veranderingen in het systeem en regime teweeg te brengen. Dit is weergegeven in figuur 2.2.



Figuur 2.2. De effecten van een pilot. Bron: Auteur.

Dit is bijvoorbeeld het geval voor het door Hargadon en Douglas (2001) beschreven optreden van institutionele veranderingen. Hierbij heeft een innovatie bepaalde effecten op de directe omgeving. Op basis van deze effecten vindt kennisontwikkeling en leren plaats, de opgedane ervaringen worden uitgewisseld door middel van diffusie en uiteindelijk kunnen hierdoor institutionele veranderingen optreden.

Ook Kemp en Van den Bosch (2006) beschrijven deze ultieme stap van het opschalen van een experiment. Als een experiment na veelvuldige verbreding namelijk leidt tot het oplossen van hardnekkige maatschappelijke problemen, ontstaat er een alternatief voor de huidige situatie. Dit kan uiteindelijk resulteren in regime veranderingen.

* 1. Verwachtingen

De in paragraaf 2.3. besproken ontwerpkeuzes zijn van invloed op de effecten van een pilot. De verwachtingen die de auteurs hierover geformuleerd hebben, zijn samengevat in tabel 2.6.

Tabel 2.6. Verwachte relaties tussen ontwerpkeuzes en effecten. Bron: Auteur.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Ontwerp | Heeft invloed op |
| Context | Hoe beter de pilot binnen de institutionele context past... | ...hoe groter de kans op opschaling of een vervolgproject. |
| Actoren | Hoe meer relevante actoren worden betrokken in de pilot... | …hoe meer mensen de innovatie ervaren. |
| …hoe minder intern succes de pilot heeft. |
| …hoe groter de kans op zinvolle samenwerking. |
| …hoe minder eenzijdig en meer kritisch het perspectief. |
| …hoe meer machtsmiddelen er in handen van het projectteam komen. |
| Hoe vollediger de vervulling van leiderschapsrollen (*enabling*, adaptief, politiek-administratief of verspreidend)… | …hoe groter de kans op de ontwikkeling en implementatie van adaptief beleid. |
| Doelen | Hoe beter (specifiek, uitdagend, tastbaar) het pilotdoel geformuleerd is... | ...hoe beter kan worden gedaan wat de oorspronkelijke bedoeling was. |
| ...hoe beter er geëvalueerd kan worden. |
| Opzet/ aanpak | Hoe meer middelen beschikbaar zijn.. | ...hoe meer innovatie, creativiteit en bereidheid van relevante actoren. |
| ...hoe moeilijker de pilot naar de werkelijkheid vertaald kan worden. |
| Hoe hoger het niveau van meekoppelen… | ...hoe meer doelmatigheid en hoe meer meerwaarde kan worden gerealiseerd. |
| Hoe vollediger de stappen (opdoen, verzamelen, opslaan en uitwisselen) van kennisuitwisseling worden doorlopen… | ...hoe meer er van een pilot geleerd kan worden. |
| ...hoe beter deze kennis vervolgens kan worden verspreid. |
| Hoe groter de mate van innovatie van de pilot… | ...hoe kleiner de kans op implementatie. |
| Hoe beter (proces gericht op doorwerking en zoeken naar bereidheid voor vervolgstappen) er rekening wordt gehouden met het vervolg van de pilot… | ...hoe groter de kans op doorwerking van de pilot. |
| ...hoe groter de kans op een vervolgproject. |
| Hoe beter de evaluatie van de pilot bij het doel van de pilot past... | ...hoe meer er van de pilot geleerd kan worden. |
| Hoe meer er tijdens de uitvoering van de pilot (*ex durante*) wordt geëvalueerd... | ...hoe beter er kan worden bijgestuurd en worden voorbereid op doorwerking. |
| Hoe kleiner en sterker afgebakend de pilot… | ...hoe groter de kans is dat de pilot het gewenste resultaat oplevert. |
| ...hoe kleiner de kans is op representatieve en generaliseerbare resultaten en mindere doorwerking. |

* 1. Successen

Nu de mogelijke effecten als gevolg van het ontwerp van een pilot bekend zijn, moet worden vastgesteld wanneer een bepaald effect als een succes kan worden gezien om de vierde deelvraag van het onderzoek te beantwoorden: ‘*hoe kan het succes van een pilot worden bepaald?*’. Omdat bij het beoordelen van het succes van een pilot een normatieve component komt kijken, is de term ‘succes’ beladen. In de volgende sectie zal eerst een beschrijving worden gegeven van de perspectieven die er bestaan over wanneer een project als succesvol kan worden gezien. Vervolgens zal worden uitgelegd voor welk overkoepelend perspectief op succes in dit onderzoek is gekozen.

* + 1. Perspectieven op succes

In deze paragraaf worden drie voorbeelden besproken van manieren waarop het succes van een project kan worden bepaald. De eerste manier waarop pilots beoordeelt kunnen worden is door naar de opbrengsten van het project te kijken. Van Buuren et al. (2017) spreken zich uit over de successen van een pilot en maken hierin onderscheid tussen het interne en het externe succes van een pilot. Hun opvatting is dat een pilot extern succesvol is wanneer deze structurele lessen en veranderingen in de bredere praktijk oplevert en dat een pilot intern succesvol is wanneer deze het gewenste resultaat oplevert.

Een tweede manier waarop het succes van een project kan worden beoordeeld, is door een waardeoordeel aan de uitkomsten van het project te hangen. Auteurs die het beoordelen van een project beschrijven hebben het hierbij niet specifiek over pilotprojecten, maar wel over andere projecten met gevolgen voor beleid of de samenleving.

Zo hangen Hoogerwerf en Herweijer (2014) het waardeoordeel ‘goed’ aan een beleidsontwerp wanneer het beleid aan twee maatstaven voldoet: rationaliteit en legitimiteit. Hierbij kan de rationaliteit op drie manieren worden onderbouwd. De eerste manier is door te kijken naar relaties tussen waarden en normen (waardenrationaliteit). De tweede manier is door te kijken naar de relaties tussen doelen en middelen (doelrationaliteit). De derde manier is door te kijken naar relatie tussen oorzaken en gevolgen (causale rationaliteit). De legitimiteit van het beleid wordt bepaald door “*de mate waarin het beleid door de betrokkenen als juist, gerechtvaardigd of althans aanvaardbaar wordt beschouwd en ook wordt gesteund*” (Hoogerwerf & Herweijer, 2014, p. 67).

Vergelijkbare maatstaven worden door Sørensen en Torfing (2009) gebruikt in het artikel waarin de twee *governance networks* beoordelen. Governance networks bestaan uit actoren van zowel de staat, markt als civil society, die een wisselwerking hebben met elkaar. Bij de beoordeling kijken ze naar de twee indicatoren van *‘good governance*’; effectiviteit en democratie. Volgens de auteurs is een netwerk effectief wanneer het oplevert wat van het netwerk wordt verwacht. Een netwerk is democratisch wanneer het vrij is en open staat voor een strijd tussen verschillende politieke machthebbers die de burgers vertegenwoordigen, er voor verschillende belanghebbenden de mogelijkheid is mee te doen en er sprake is van democratische verantwoording. Deze opvattingen passen goed bij die van Hoogerwerf en Herweijer (2014) omdat effectiviteit onder rationaliteit valt en omdat de legitimiteit van het beleid wordt vergroot wanneer het democratisch tot stand is gekomen.

Wanneer het over beleid van de overheid gaat, wordt verondersteld dat dit wordt opgesteld om het algemeen belang te dienen. Dit algemene belang kan echter op verschillende manieren op worden uitgelegd (Alexander, 2002). Ten eerste kan het op een utilitaristische manier worden uitgelegd. Hierbij geldt dat het algemene belang is het grootst wanneer de bij elkaar opgetelde baten van individuen groter zijn dan de bij elkaar opgetelde kosten van individuen. Ten tweede kan het algemeen belang op een unitaire manier worden uitgelegd. Bij deze benadering wordt het belang van het collectief boven dat van individuen gesteld. Een derde manier waarop het publieke belang uitgelegd kan worden is op een meer subjectieve, deontische manier. Hierbij wordt de maatregel op zijn ethische aspecten beoordeeld. Ten vierde kan het algemeen belang worden uitgelegd op een dialogische manier, waarbij het algemeen belang het resultaat is van een interactief en politiek proces is waarin verschillende belangen worden afgewogen.

Een derde manier waarop projecten in het algemeen kunnen worden beoordeeld, is door naar hun processen te kijken volgens de procesbenadering van De Bruijn, Ten Heuvelhof en In ‘t Veld (2008). Die procesbenadering hecht, naast de inhoud van het proces, groot belang aan het proces zelf, omdat dat ook van invloed kan zijn op de inhoudelijke uitkomsten.

De inhoudelijke resultaten van het proces kunnen verschillen en zijn vaak afhankelijk van de gestelde doelen. Voorbeelden van zulke resultaten zijn besluiten die genomen worden, fysieke producten of plannen die gemaakt worden. Over deze resultaten kan dankzij het proces consensus, commitment of tolerantie ontstaan. De kans dat de resultaten vervolgens voor daadwerkelijke veranderingen gaan zorgen, wordt hierdoor groter.

* + 1. Doelbepaling en succes

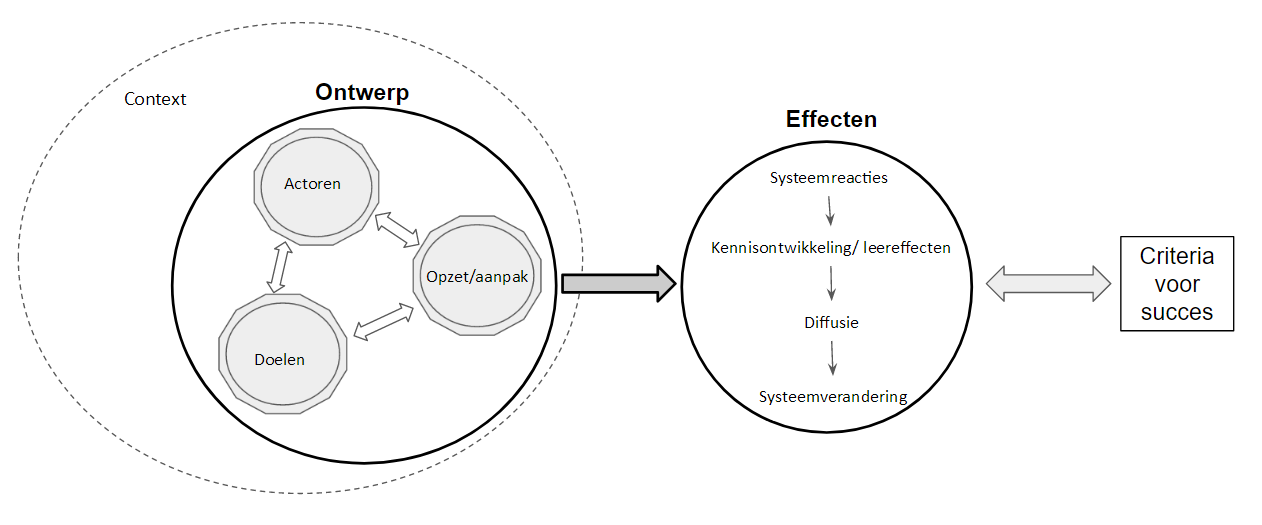
Wanneer er kritisch naar de bovenbeschreven perspectieven op succes wordt gekeken, valt te zien dat zij een overeenkomst bevatten. Hoewel projecten volgens deze verschillende perspectieven allemaal andere doelen hebben, zijn ze succesvol wanneer ze hun specifieke doel bereiken. Zo is in het geval van het ontwerpen van goed beleid (Hoogerwerf & Herweijer, 2014) het beleid bijvoorbeeld succesvol wanneer het aan de maatstaven voor goed beleid (rationaliteit en legitimiteit) voldoet.

Er kan dus gesteld worden dat een project succesvol is wanneer het zijn gestelde doelen bereikt. Of dit in een bepaald project het geval is kan worden onderzocht door de behaalde effecten te vergelijken met de gestelde doelen. Daarom zal in dit onderzoek worden gekozen voor de volgende definitie van een succesvolle pilot: *een pilot is succesvol wanneer de behaalde effecten van een pilot overeenkomen met de doelen.*

In paragraaf 2.3 viel te lezen dat de doelen van een pilot en de doelen van de actoren kunnen verschillen. Wanneer deze doelen verschillen kan het, volgens bovenstaande definitie, voorkomen dat een pilot wel succesvol is voor bepaalde actoren, maar de pilot als geheel niet. Bij het beoordelen van de successen worden dus zowel de actordoelen als pilotdoelen meegenomen.

* 1. Conceptueel model

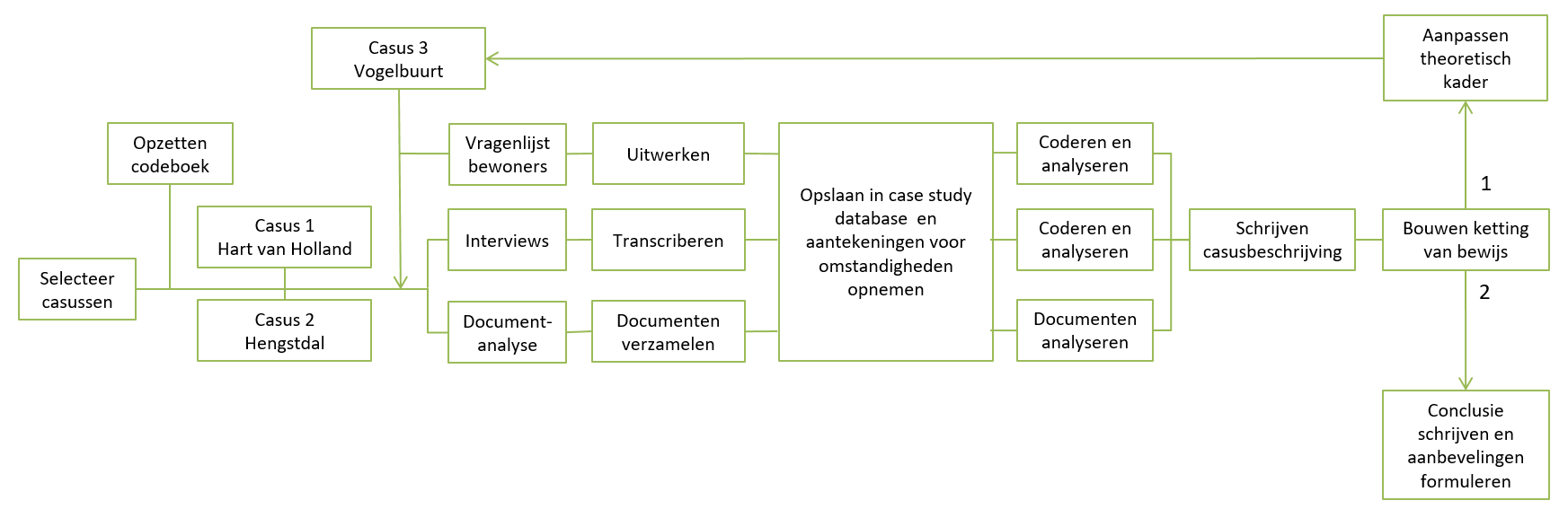
In het conceptuele model van dit onderzoek (figuur 2.3) zijn een aantal figuren die eerder in dit hoofdstuk naar voren zijn gekomen, samengevoegd. Hier is te zien dat het ontwerp van een pilot van invloed is op de effecten. Om uitspraken te kunnen doen over het succes van een pilot, worden de effecten vergeleken met de criteria voor succes. In dit onderzoek is gekozen voor het overeenkomen van de behaalde effecten met de pilot- dan wel actordoelen als het criterium voor succes.

Figuur 2.3. Conceptueel model. Bron: Auteur.

De belangrijkste relatie in dit onderzoek is die van het ontwerp op de effecten van de pilot. Deze relatie en de bijbehorende verwachtingen, besproken in paragraaf 2.5, zijn van belang omdat deze de basis vormen voor het formuleren van aanknopingspunten voor de ontwerpaspecten en daarmee helpen om de onderzoeksvraag te beantwoorden.

1. **Methoden** 
   1. Onderzoeksstrategie

Het theoretisch kader, dat in het tweede hoofdstuk is opgesteld, is vergeleken met bevindingen uit de empirie. In het onderzoek is gekeken naar de keuzes die in het ontwerp van de pilot zijn gemaakt, welke effecten de pilot heeft gehad en of deze effecten maken dat de pilot als succesvol gezien kan worden. Met andere woorden: de tweede, derde en vierde deelvraag zijn aan de empirie getoetst. Omdat de onderzoeksvragen zich lenen voor een diepteonderzoek, is het empirische onderzoek kwalitatief van aard (Patton, 2002, p. 14). Het onderzoek verliep volgens de strategie, weergegeven in figuur 3.1. Deze strategie bestond uit vijf globale stappen, die hieronder worden toegelicht.



**Figuur 3.1. Weergave van onderzoeksstrategie. Bron: Auteur.**

*Stap 1: voorbereiding*

In de eerste stap van het onderzoek (voorbereiding) vond de casusselectie plaats en werd het codeboek opgezet. Wanneer Yin’s (2014) redenatie gevolgd wordt (zie tabel 3.1.) is te zien dat een casestudy voor dit onderzoek de meest geschikte methode is in dit onderzoek. De vraagstelling van het onderzoek bevat namelijk vooral “hoe” en “waarom” vragen, het bestuderen van pilots vereiste geen controle over het gedrag (*behavioural events*) van de actoren en het fenomeen pilot is een eigentijdse gebeurtenis. De casusselectie en de onderliggende argumentatie zijn te vinden in paragraaf 3.5. Het codeboek is te vinden in bijlage 3.

Tabel 3.1. Relevante situaties voor verschillende onderzoeksmethoden. Bron: bewerking op: Relevant Situations for Different Research Methods, Yin, 2014, p. 9.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Methode | Type onderzoeksvragen | Vereist controle over *behavioural events* | Legt nadruk op eigentijdse gebeurtenissen |
| Experiment | hoe, waarom | ja | ja |
| Enquête | wie, wat, waar, hoeveel | nee | ja |
| Archief analyse | wie, wat, waar, hoeveel | nee | ja/nee |
| Historisch | hoe, waarom | nee | nee |
| Casestudy | hoe, waarom | nee | ja |

*Stap 2: retrospectieve casestudies*

In de tweede stap van het onderzoek zijn twee retrospectieve (afgelopen casussen) bestudeerd. Voor het onderzoek was het van belang dat deze casussen afgelopen zijn, omdat daardoor zowel de ontwerpaspecten als de effecten er van te achterhalen waren. Informatie over de casussen is vergaard uit twee verschillende databronnen, interviews en documentanalyse, zodat er triangulatie optreedt (Vennix, 2011, p. 340; Yin, 2014, p. 119). De interviews waren semigestructureerde diepte-interviews aan de hand van een *interview guide* (Patton, 2002, p. 343 & 344). De interviews werden gehouden met verschillende betrokkenen van een casus. Met toestemming van de respondenten zijn de interviews opgenomen en daarna getranscribeerd. Deze transcripten zijn de ‘onbewerkte data’ en worden opgenomen in de casestudy database.

Het analyseren van de transcripten ging op de volgende manier; eerst werden de transcripten doorgebladerd waarbij aantekeningen werden gemaakt, vervolgens werden de transcripten nog eens aandachtig gelezen en daarna begon het coderen. Voor het coderen is het opgestelde codeboek gebruikt. Het coderen werd binnen een casus zo veel mogelijk ‘horizontaal’ gedaan. Alle interviews zijn naast elkaar gelegd en per categorie gecodeerd. Dit zorgt ervoor dat alle interviews op dezelfde manier werden geïnterpreteerd.

Bij de documentanalyse zijn de ‘onbewerkte’ documenten opgenomen in de casestudy database. Vervolgens werd een inhoudsanalyse uitgevoerd om de documenten te interpreteren (Vennix, 2011, p. 263, 263). Dit gebeurde aan de hand van hetzelfde codeboek en ook zo veel mogelijk ‘horizontaal’. Zowel bij het coderen van de interviews als van de documentanalyse, zijn notities gemaakt volgens het opgestelde notitieschema (zie bijlage 4).

*Stap 3: aanpassen theoretisch kader*

In de volgende stap zijn de uitkomsten uit de retrospectieve casestudies vergeleken met de vooropgestelde verwachtingen uit het theoretisch kader. Op basis van dit empirische bewijs werd het theoretisch kader aangepast en daarmee was het theoretisch kader “af”. Na de derde stap zijn dus de tweede en derde deelvraag van het onderzoek beantwoord.

*Stap 4: prospectieve casestudie*

Na het aanpassen van het theoretisch kader werd dat kader toegepast op een prospectieve (lopende) casus. Van deze casus zijn de effecten nog niet bekend, waardoor het onderzoek zich slechts beperkte tot het formuleren van verwachtingen en het doen van aanbevelingen, om de successen van een pilot te vergroten. Evenals in de tweede stap, is er een interview gehouden en is er een documentanalyse uitgevoerd. Daarnaast is er op een bewonersavond een vragenlijst uitgedeeld aan 14 bewoners van de vogelbuurt. Deze vragenlijst is te vinden in bijlage 2. De analyse van het interviewtranscript en de documenten gebeurde op dezelfde manier als bij de retrospectieve casussen. Het analyseren van de vragenlijsten ging op de volgende manier; eerst werden de ingevulde vragenlijsten uitgewerkt in een document. Dit document werd vervolgens aan de casestudy database toegevoegd en gecodeerd aan de hand van het codeboek. Ook bij de prospectieve casus is er sprake van triangulatie en ook hier is de informatie opgenomen in een casusbeschrijving.

*Stap 5: conclusies trekken*

Tenslotte is het aangepaste theoretisch kader gebruikt om aanknopingspunten voor het ontwerp van een pilot te formuleren en daarmee de onderzoeksvraag te beantwoorden.

* 1. Validiteit en betrouwbaarheid

In deze paragraaf worden de methodologische keuzes in het onderzoek toegelicht. Bij deze keuzes staat de kwaliteit van het onderzoek voorop.

* + 1. Constructvaliditeit

Met de constructvaliditeit wordt de operationele kwaliteit van het onderzoek bedoelt; de nauwkeurigheid waarmee de meetinstrumenten de concepten onderzoeken (Yin, 2014, p. 238). In dit onderzoek is deze constructvaliditeit op vijf manieren gewaarborgd. Ten eerste vond er een systematische en nauwkeurige vertaling van theoretische begrippen naar meetinstrumenten plaats (Vennix, 2011). Ten tweede zorgt de eerdergenoemde triangulatie ervoor dat analyses en uitspraken op meer dan één informatiebron gebaseerd zijn. Ten derde werd er een ‘ketting van het verzamelde bewijs’ opgesteld. Hierin is dicht bij het bestaande bewijs gebleven en zijn ook de omstandigheden waarin het bewijs is gevonden opgenomen (Yin, 2014). De vierde manier is het eerdergenoemde ‘horizontale’ coderen wat ervoor zorgde dat de categorieën op dezelfde manier werden geïnterpreteerd. De vijfde manier die door Yin (2014) wordt genoemd, is dat de voorlopige resultaten aan sleutelrespondenten zijn voorgelegd.

* + 1. Interne validiteit

De interne validiteit van een onderzoek is de kracht van een oorzaak-gevolgrelatie zoals die in een casestudy wordt gelegd (Yin, 2014, p. 239). Hierbij is de gebruikte logica van belang, evenals het onderuithalen van tegenstrijdige hypothesen. Yin (2014) beschrijft verschillende modellen van logica die als strategie kunnen worden gebruikt om de interne validiteit van het onderzoek te garanderen. In dit onderzoek is gekozen voor de strategie van het ‘bouwen van een verklaring’. Daarbij is er sprake van een iteratieve aanpak; bepaalde verwachtingen zijn door de bevindingen van een eerste casestudy aangepast. En die aangepaste verwachtingen zijn vervolgens nog eens aangepast op basis van een tweede casestudy. Een belangrijke aanname in deze strategie is dat de casussen niet alleen worden gebruikt om de theorie te verifiëren of falsificeren maar dat de theorie wordt aangepast op basis van de bevindingen in de casussen.

Naast deze strategie was er in dit onderzoek nog een knelpunt voor de interne validiteit. Zo heeft de neiging van beleidsmakers om hun eigen projecten erg positief te beoordelen en negatieve kanten onderbelicht te laten ervoor gezorgd dat het lastiger was om objectief in het onderzoek te blijven staan. Met dit knelpunt viel om te gaan door als onderzoeker bewust te blijven van deze neiging van beleidsmakers en door tussen de regels van interviews en beleidsdocumenten door te lezen.

* + 1. Externe validiteit

De externe validiteit van een onderzoek is de mate waarin de bevindingen van het onderzoek op een analytische manier gegeneraliseerd kunnen worden naar ander situaties (Yin, 2014, p. 238). Van casestudies wordt soms beweerd dat de externe validiteit niet altijd even sterk is (Creswell, 2013, p. 102). Echter, Flyvbjerg (2006) bestrijdt dit. Hij geeft aan dat de keuze van de casus en de manier waarop de casus gekozen wordt, afhangt van het probleem dat bestudeerd wordt en van de omstandigheden waaronder dit gebeurd. Wanneer namelijk een voor het onderzoek relevante casus gekozen wordt, kan er nog steeds veel kennis over het fenomeen worden verzameld. Flyvbjerg (2006) noemt verschillende voorbeelden van zulke relevante casussen. Zo kan er gekozen worden voor een extreme casus, waarbij kennis wordt vergaard over de ongewone of afwijkende situaties. Ook kan er door de onderzoeker voor een kritische casus gekozen worden. Daarbij kan er door deductief te redeneren gegeneraliseerd worden. Deze uitspraken hebben als uitgangspunt dat wanneer de stelling niet geldt voor de onderzochte casus, deze nergens geldt. De keuze voor een kritische casus in zo’n weerleggend uitgangspunt, toont tevens aan dat het vooroordeel van de verifiërende neiging van casestudies onjuist is. Een derde type casussen die als relevant gezien kunnen worden, zijn die casussen met een maximale variatie. Dit is het geval wanneer er binnen een casus veel verschil bestaat tussen bepaalde dimensies, waardoor het effect wat die verschillende dimensies hebben, goed bestudeerd kan worden.

In dit onderzoek is er gekozen voor casussen met een maximale variatie van de onafhankelijke variabele: het ontwerp van de pilots verschilde. Bij de retrospectieve casussen heeft theoretische replicatie plaatsgevonden; de onafhankelijke variabelen in de casussen waren verschillend waardoor ook werd verwacht dat de resultaten van de casussen verschillend waren (Yin, 2014).

* + 1. Betrouwbaarheid

Om de betrouwbaarheid (reproduceerbaarheid) van het onderzoek zo groot mogelijk te houden, zijn de volgende methodologische keuzes gemaakt. Allereerst zijn de interviews gehouden met een vooropgestelde interviewguide. Deze zorgt ervoor dat het interview systematisch verloopt, er geen belangrijke thema’s over het hoofd worden gezien en de interviewer gefocust blijft gedurende het interview (Patton, 2002, p. 343). Daarnaast zijn alle interviews door de onderzoeker gehouden, getranscribeerd en geanalyseerd. Hiervoor is gekozen omdat er zo geen eventuele verschillen tussen onderzoekers op kunnen treden, wat de consequentheid van het onderzoek ten goede komt. Interviews werden aan de hand van een codeboek gecodeerd. Wanneer dat, bijvoorbeeld door nieuwe inzichten, werd aangepast werden de reeds gecodeerde interviews opnieuw gecontroleerd. Een vierde maatregel was het dagelijks bijhouden van een notitieschema, zoals te zien is in bijlage 4. Dankzij dit notitieschema is het coderings- en analyseproces inzichtelijk. Een vijfde maatregel was dat de data-analyse pas plaatsvond na de verzameling van de data, waarmee voorkomen werd dat de tussentijdse inzichten de nog aanstaande dataverzameling zouden beïnvloeden. Wat bovendien de betrouwbaarheid van het onderzoek versterkte, is dat er voor de casussen een database is aangelegd waarin de feitelijke data werden gescheiden van de interpretaties van de onderzoeker (Yin, 2014).

Een uitdaging op het gebied van de reproduceerbaarheid van dit onderzoek, was de lopende casus. Met dit onderzoek wordt namelijk geprobeerd om met de gevonden aanknopingspunten, invloed uit te oefenen op deze casus. Deze beïnvloeding heeft een negatief effect op de reproduceerbaarheid van het onderzoek.

* 1. Onderzoeksethiek

Voor dit onderzoek zijn een aantal ethische afwegingen gemaakt. Allereerst is de deelname van de respondenten aan het onderzoek vrijwillig. Respondenten zijn gedwongen noch betaald voor hun deelname. Daarnaast is aan de respondenten toestemming gevraagd voor het maken van geluidsopnamen van de interviews, waar geen van de respondenten bezwaar tegen had. Deze opnamen zijn niet openbaar. Voor het publiceren van namen van personen en organisaties is toestemming gevraagd en deze zijn, wanneer respondenten daar om verzochten, geanonimiseerd. Op deze manier zijn eventuele nadelige gevolgen van deelname aan het onderzoek voor respondenten zo veel mogelijk voorkomen. Deze ethische overwegingen hebben geen effect gehad op de methodologische kwaliteit van het onderzoek. Tussentijdse methodologische aanpassingen waren dan ook niet nodig.

Tenslotte speelden er bij de onderzoeker geen andere belangen dan het doen van een kwalitatief hoogwaardig onderzoek. De blik op de empirie, en daarmee ook de bevindingen uit de empirie, zijn objectief.

* 1. Casusselectie

Nadat de keuze voor de casestudy als methode is gemaakt, werd deze verder verfijnd. Zo moest er worden besloten of het onderzoek uit één of meerdere casussen zou gaan bestaan. Uit theoretische studie bleek dat de relatie tussen het ontwerp en de effecten zeer complex is. Wanneer één van de ontwerpaspecten wordt aangepast, wordt het lastig om uitspraken te doen over de verwachte effecten. Vanwege dit risico dat kleeft aan het werken met één relevante casus, is er gekozen voor een ontwerp dat bestaat uit meerdere casussen.

Bij de selectie van de casussen is de keuze gemaakt voor de onafhankelijke variabele in dit onderzoek: het ontwerp van de pilot. Hiervoor is gekozen omdat op deze manier voor zowel de retrospectieve casussen (waarbij zowel de onafhankelijke als afhankelijke variabelen bekend zijn) als de vooruitblikkende casus (waarbij alleen de onafhankelijke variabele bekend is) dezelfde werkwijze en manier van redeneren kon worden toegepast.

Tijdens de daadwerkelijke casusselectie bleek dat de casussen niet voor het oprapen lagen. Door de insteek van dit onderzoek (projecten in een stedelijke omgeving rondom het thema van klimaatadaptatie) en de definitie van een pilot (zie paragraaf 2.1.3.) waaraan een casus moet voldoen, werd het aantal mogelijke pilots beperkt. De uiteindelijke selectie van casussen is sterk bepaald door respondenten die aangaven mee te willen werken binnen de looptijd van het onderzoek. Er is nog steeds sprake van meerdere casussen die worden onderzocht middels een holistische benadering waarbij er werd gekeken naar de projecten in het geheel. De pilots verschilden qua ontwerp van elkaar verschillen waardoor theoretische replicatie mogelijk is. Toch was het uiteindelijk de haalbaarheid van het onderzoek dat de doorslag heeft gegeven in de definitieve casusselectie.

* 1. Operationalisering
     1. Operationaliseren van begrippen

Voor het operationaliseren is de onderverdeling van de begrippen uit het theoretisch kader aangehouden waarvoor verwachtingen zijn geformuleerd. Dit heeft geleid tot een systematische verdeling, te zien in tabel 3.2.

Tabel 3.2. Operationalisering van begrippen uit het theoretisch kader. Bron: Auteur.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Aspect | Dimensies | indicatoren |
| Ontwerp | | |
| Context | Institutionele context | Mate waarin pilot binnen de institutionele context past |
| Actoren | Projectteam | Hoeveelheid relevante actoren die betrokken worden |
| Leiderschap | Volledigheid van de vervulling van leiderschapsrollen |
| Doelen | Formuleren van doelen | Formulering van pilotdoel |
| Opzet/aanpak | Middelen (regels en budgetten) | Hoeveelheid beschikbare middelen |
| Meekoppelen | Niveau van meekoppelen |
| Kennis uitwisselen | Volledigheid van het doorlopen van de stappen in kennisuitwisseling |
| Innovaties | Mate van innovatie |
| Vervolg van project | Mate waarin rekening wordt gehouden met het vervolg van het project |
| Evalueren | Mate waarin evaluatie bij doel van de pilot past |
| Mate waarin er tijdens de pilot (ex durante) wordt geëvalueerd |
| Schaalgrootte | Mate waarin pilot afgebakend is |
| Effecten | | |
| Systeemreacties | Fysieke omgeving | Mate waarin veranderingen in de fysieke omgeving opgetreden zijn |
| Sociale omgeving | Mate waarin veranderingen in de sociale omgeving opgetreden zijn |
| Kennisontwikkeling/ leereffecten | Kennisontwikkeling | Type kennis |
| Omvang van de kennis |
| Leereffecten | Type leren |
| Welke actoren leren |
| Manier waarop wordt geleerd |
| Diffusie |  | Type diffusie |
| Manier van diffusie |
| Context |  | Veranderingen in institutionele context (regime) |
| Successen | | |
| Bereiken van gestelde doelen | Pilotdoelen |  |
| Actordoelen |  |

In het codeboek zijn alle begrippen en hun dimensies opgenomen. Het codeboek is te vinden in bijlage 3. Daaraan is bij de kolom van de indicatoren inhoudelijke informatie toegevoegd waarmee de waarde kan worden beschreven. Bij het benoemen van de code zijn dan ook de verschillende kolommen van het codeboek doorlopen, waardoor een code bijvoorbeeld de vorm heeft:

ontwerp – doelen – type doelen – *pilot was managementpilot met het doel een probleem te mitigeren*.

In het codeboek zijn alleen de dimensies opgenomen waarvoor verwachtingen zijn geformuleerd. Uiteraard zijn tijdens het coderen andere aspecten die door de respondenten als relevant zijn benoemd wel opgenomen in de vorm van aantekeningen.

* + 1. Opstellen van interviewguide

In eerste instantie zijn alle dimensies en eventuele indicatoren vertaald in interviewvragen, wat leidde tot een enorm lange en daarmee onuitvoerbare eerste versie van de interviewguide. Uit deze eerste versie zijn vervolgens een aantal vragen geschrapt waarover, op basis van de theorie, geen verwachtingen waren geformuleerd. Deze tweede versie van de interviewguide was daarmee al wat korter, maar zou in de uitvoering nog steeds te lang gaan duren.

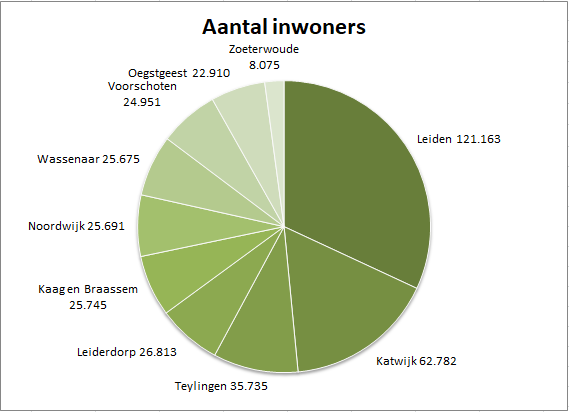
Daarna is er gekozen om aanpassingen aan de vragen zelf te doen. Zo zijn de vragen die refereerden naar een bepaalde mate van een fenomeen omgevormd tot vragen met een likert-schaal (Vennix, 2011, p. 228, 229). Tenslotte werd de interviewguide, voorafgaand aan het interview al met informatie gevuld, zodat de vragen minder gericht waren op het ‘ophalen’ van nieuwe informatie en meer op het contoleren van de gevonden informatie. Zo werd het lijstje van ‘actoren’ eerst opgesteld op basis van de beleidsdocumenten, en daarna voorgelegd aan de respondenten. Het voordeel van dit vooraf ‘invullen’ van de interviews was dat de interviews sneller verliepen. Belangrijk was hierbij wel dat de vragen op een neutrale manier gesteld werden, zodat de respondent niet beïnvloed werd in de antwoorden. De uiteindelijke interviewguide is te vinden in bijlage 1. Dit is een interviewguide voor een van de retrospectieve casussen. De interviewguide voor de lopende casus bestaat alleen uit deel 1 van deze interviewguide.

1. **Casus 1 – Omgevingsvisie Hart van Holland**
   1. Algemene beschrijving
      1. Eigenschappen van een pilot

In deze paragraaf zal worden toegelicht waarom de gekozen casus voldoet aan de in paragraaf 2.1.2. besproken eigenschappen van een pilot. Over de innovatie in deze pilot verschillen de meningen van de respondenten, zoals in paragraaf 4.2.3. verder zal worden uitgewerkt. Echter, het feit dat de pilot door verschillende respondenten op verschillende manieren als innovatief wordt beschouwd, maakt dat deze eigenschap meer dan voldoende aanwezig is in dit project. Ook de manier waarop kennis over deze innovatie wordt opgedaan en hoe met deze kennis wordt omgegaan, wordt tevens besproken in paragraaf 4.2.3. Het is de bedoeling dat de omgevingsvisie voor veranderingen in de leefomgeving zal zorgen, waarmee de pilot effect zal hebben op de werkelijkheid (Hart van Holland, 2016, p. 5). De ‘kleine schaal’ van de pilot is een eigenschap die voor deze casus wat lastig ligt. De ruimtelijke schaal en de schaal van de probleemomvang lijken wat groot, maar de tijdsschaal is beperkt. De schaalgrootte van de pilot wordt verder besproken in paragraaf 4.2.3. De speciale status ervan wordt allereerst duidelijk doordat aan dit project het label ‘pilot’ hangt. Daarnaast geven verschillende respondenten (Persoonlijke communicatie respondent 4, 21 juni 2017; respondent 5, 22 juni 2017) aan dat het project een speciale (pilot)status heeft. De piloteigenschap ‘samenwerking’ is aanwezig en zal worden besproken in paragraaf 4.2.1.

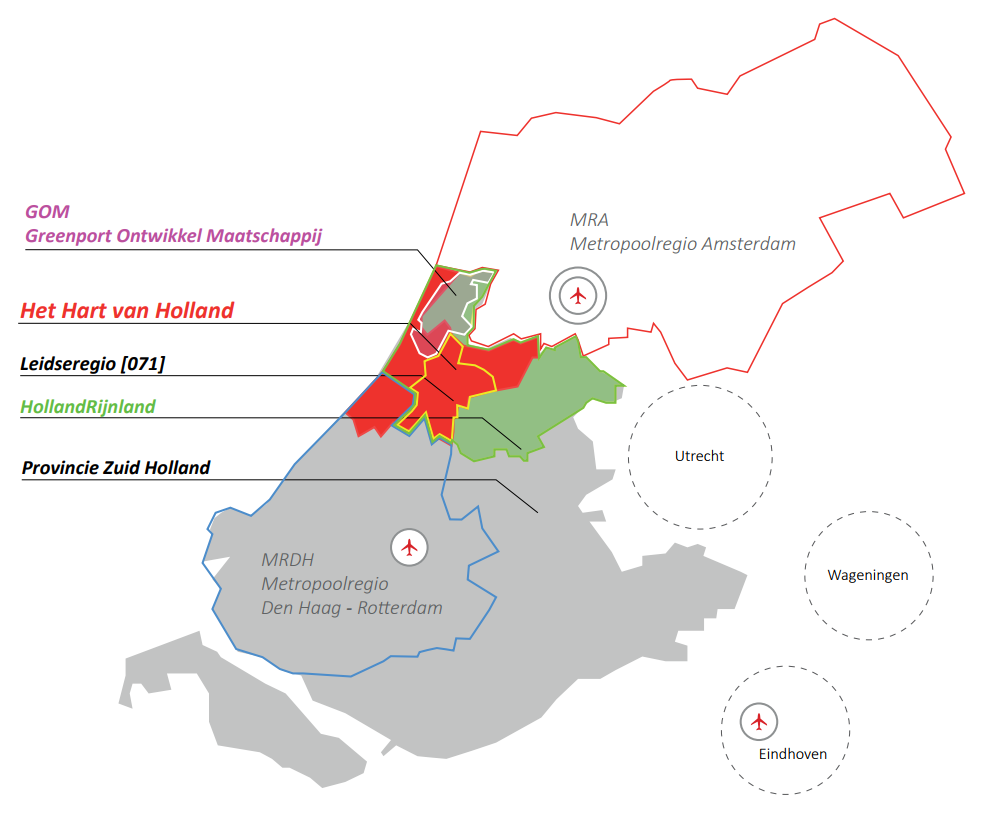
* + 1. Context

Hart van Holland bestaat uit de tien Zuid-Hollandse gemeenten; Kaag en Braassem, Katwijk, Leiden, Leiderdorp, Noordwijk, Oegstgeest, Teylingen, Voorschoten, Wassenaar en Zoeterwoude (Hart van Holland, 2016, p.5). Van deze gemeenten heeft Leiden met afstand de meeste inwoners (figuur 4.1.).

 **Figuur 4.1. Omvang van de deelnemende gemeenten. Bron: bewerking op: Rijnlands Architectuur Platform, z.j.**

*Institutionele context*

De tien gemeenten die samenwerken in het Hart van Holland maken ook onderdeel uit van andere samenwerkingsverbanden. Zo werken, op Wassenaar na, alle gemeenten samen in een regionaal verband samen onder de noemer Holland Rijnland (Holland Rijnland, z.j.; persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017; respondent 4, 21 juni 2017). Van deze samenwerking maken ook Alphen aan den Rijn, Hillegom, Lisse, Nieuwkoop en Noordwijkerhout deel uit, maar deze gemeenten doen niet mee aan de omgevingsvisie Hart van Holland (Holland Rijnland, z.j.). Wassenaar maakt als enige deel uit van de Metropoolregio Den Haag - Rotterdam (Metropoolregio Rotterdam Den Haag, 2017). De gemeenten maken daarnaast ook nog deel uit van kleinere subregio’s, zoals de Leidse regio, de Duin- en Bollenstreek en Rijn- en Veenstreek (Persoonlijke communicatie respondent 4, 21 juni 2017). Op dit subregionale niveau werken in de Leidse regio Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest, Voorschoten en Zoeterwoude samen aan hun gezamenlijke toekomstvisie voor 2027 (Project Toekomstvisie Leidse Regio 2027, 2017; persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017; respondent 3, 16 juni 2017; respondent 4, 21 juni 2017; respondent 5, 22 juni 2017). De verschillende (sub-)regionale samenwerkingen zijn ruimtelijk weergegeven in figuur 4.2.

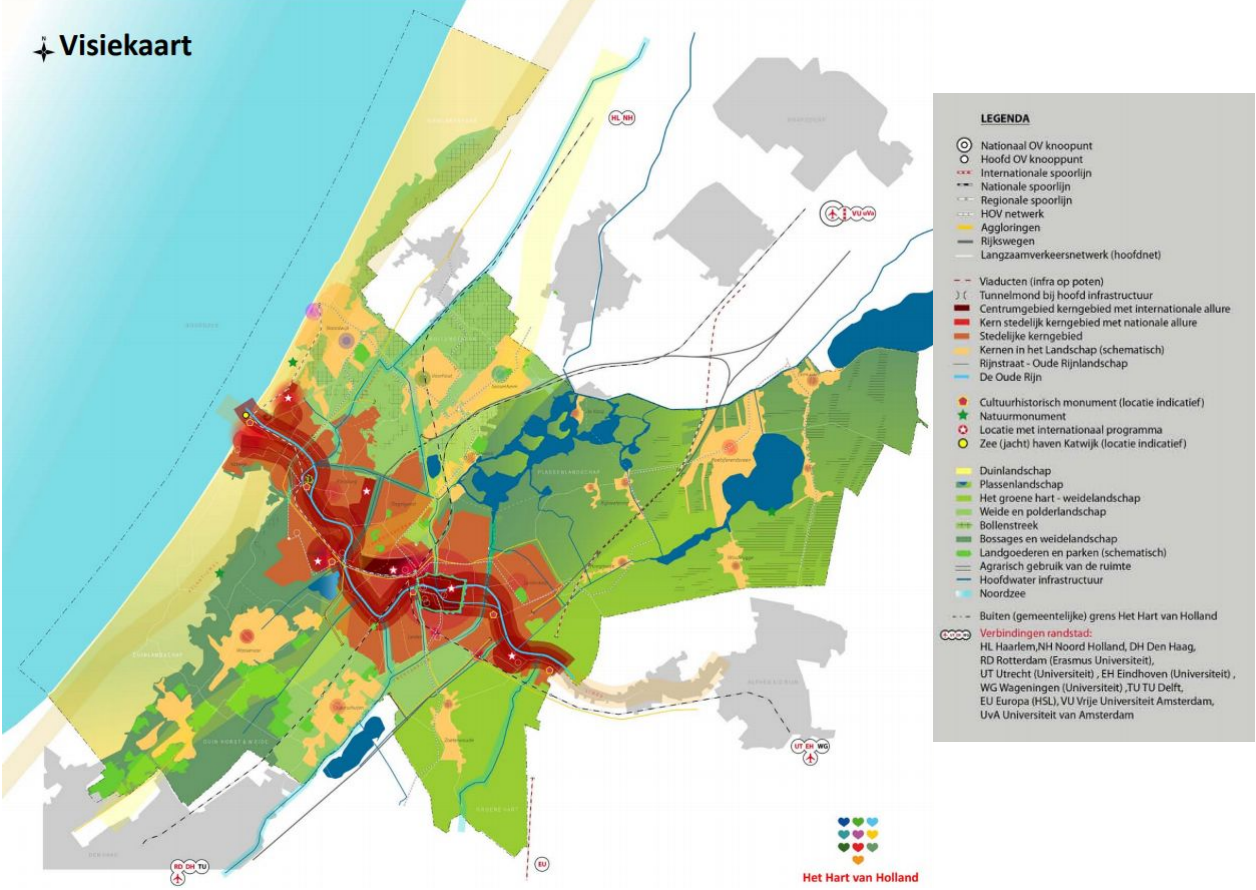


**Figuur 4.2. Verschillende samenwerkingsverbanden rondom Hart van Holland. (Bron: Hart van Holland, 2016, p. 12. In Hart van Holland wordt veel en in verschillende verbanden samen gewerkt aan uiteenlopende opgaven.)**

Een voor deze pilot belangrijke ontwikkeling, is de komst van de nieuwe Omgevingswet in 2019. In de Omgevingswet staat dat verschillende domeinen uit het omgevingsrecht met elkaar moeten worden afgestemd waardoor de procedures uiteindelijk eenvoudiger, sneller en goedkoper worden (Gemeente Leiden, 2017; Rijksoverheid, z.j.). Eén van de ‘instrumenten’ van provincies, gemeenten en waterschappen voor de Omgevingswet, is de omgevingsvisie: een integraal plan waarin de strategie voor de fysieke omgeving wordt vastgelegd (Hart van Holland, 2016, p. 10; Aan de slag met de Omgevingswet, z.j.). De omgevingsvisie is bedoeld om richting te geven aan de omgevingsplannen, omgevingsverordeningen en/of de programma’s van bevoegde overheden, maar is zelf vormvrij (Kuiper Compagnons, 2017). Deze vrijheid van het zelf kunnen vormgeven zorgt bij overheden voor onzekerheid: “*niemand weet precies hoe het werkt*” (Persoonlijke communicatie respondent 3, 16 juni 2017). Het eerste plan van de gemeenten was om een gezamenlijke omgevingsvisie te maken, maar uiteindelijk is besloten om tot een gezamenlijke ‘Agenda voor de Omgevingsvisie’ te komen, die de gemeenten vervolgens zelf uit kunnen werken (Hart van Holland, 2016, p.10; Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017; respondent 3, 16 juni 2017; respondent 4, 21 juni 2017; respondent 5, 22 juni 2017).

*Fysieke context*

Omdat het maken van een omgevingsvisie gaat over de strategie rondom een ruimtelijk gebied, is de fysieke context het onderwerp van deze pilot. Hierbij worden verschillende thema’s uit het ruimtelijke domein beschouwd. Deze brede oriëntatie op de fysieke omgeving heeft een brede probleemomvang tot gevolg, die verder wordt besproken in paragraaf 4.2.3. Aan het einde van de ‘Agenda voor de Omgevingsvisie’ is een dynamische samenwerkingsagenda gevoegd: de komende jaren worden daaraan punten toegevoegd, punten uitgewerkt en verwijderd. Van de vijf agendapunten zoals geformuleerd in de ’Agenda voor de Omgevingsvisie’, hebben er vier een duidelijke ruimtelijke component: verstedelijking, energietransitie, mobiliteit en landschap, groen en biodiversiteit (Hart van Holland, 2016, p. 58-61). Deze vier afzonderlijke punten zijn terug te zien in de Concept Visiekaart 2040 Het Hart van Holland, die is weergegeven in figuur 4.3.

 **Figuur 4.3. Concept Visiekaart. Bron: Omgevingsvisie 2040, 2016, p. 40.**

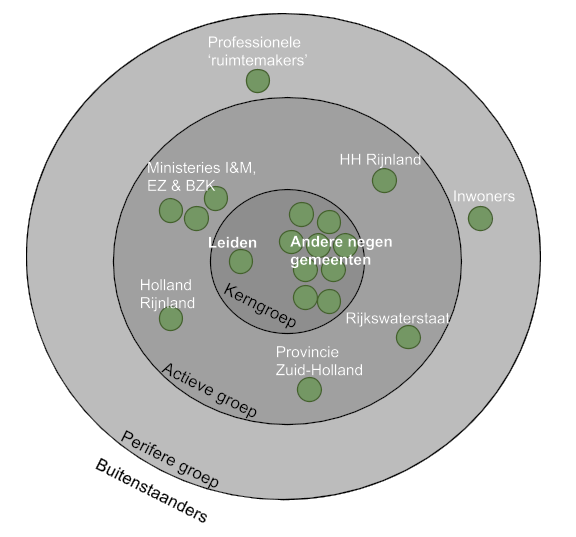
* 1. Ontwerp

De ontwerpaspecten waarvoor verwachtingen zijn geformuleerd, worden één voor één besproken. Daarbij wordt voor ieder ontwerpaspect een verwachting voor de uitkomsten besproken.

* + 1. Actoren

*Samenstelling projectteam*

In paragraaf 2.2.2. werd het categoriseren van de verschillende leden van het projectteam op basis van de mate van participatie geïntroduceerd. Figuur 4.4 toont de actoren van de pilot ‘Omgevingsvisie Hart van Holland’, op basis van hun mate van participatie.



**Figuur 4.4. Visuele weergave mate van participatie van actoren. Bron: Auteur, naar Wenger McDermott & Snyder, 2014, p. 55-57**

De kerngroep van de pilot bestaat uit de gemeenten van Hart van Holland. Hoewel deze agenda zich presenteert als een product van de samenwerking tussen de tien gemeenten blijkt uit een aantal interviews dat de rol van Leiden in deze samenwerking anders was dan die van de andere negen gemeenten. De rol van Leiden werd door de respondenten meer als die van leider en initiatiefnemer geformuleerd terwijl de rol van de andere gemeenten meer als volgend werd omschreven (Persoonlijke communicatie respondent 2, 16 juni 2017; respondent 3, 16 juni 2017; respondent 4, 21 juni 2017; respondent 5, 22 juni 2017). Dit verschil wordt voor een groot gedeelte verklaard doordat de gemeente Leiden andere doelen heeft dan de andere gemeenten (zie paragraaf 5.2.2.). Daarnaast is Leiden in dit samenwerkingsverband de ‘grote gemeente’ waardoor haar ambities groter zijn (Persoonlijke communicatie respondent 5, 22 juni 2017) en ze meer verantwoordelijkheden in de financiering draagt (Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017; respondent 3, 16 juni 2017; respondent 4 21 juni 2017).

De actieve groep van de pilot bestond uit de samenwerkingsregio Holland Rijnland, het Hoogheemraadschap Rijnland, de Provincie Zuid-Holland, Rijkswaterstaat en de Ministeries van Infrastructuur en Milieu, Binnenlandse zaken en Economische Zaken.

De perifere groep van de pilot bestond uit de inwoners en professionele ‘ruimtemakers’ van Hart van Holland. Onder leiding van het Rijnlands Architectuur Platform is hun inbreng verzameld en samengevat in de publicatie Uit het Hart van Holland (Rijnlands Architectuur Platform, z.j.). Deze publicatie is als bron gebruikt voor het opstellen van de agenda voor de omgevingsvisie (Hart van Holland, 2016, p. 5). De input van de bewoners heeft de vorm van ideeën over verschillende beleidsthema’s en verschillende persoonlijke visies op de toekomst (Rijnlands Architectuur Platform, z.j., p. 12-39). De input van de professionals bestaat uit het vertalen van de input van de bewoners naar de wereld van planners en beleidsmakers in de vorm van aanbevelingen voor de omgevingsvisie (Rijnlands Architectuur Platform, z.j., p. 40-53).

In de figuur zijn niet alle actoren weergegeven die door de actoren genoemd zijn. De organisatie van één van de respondenten (Alliander) is bijvoorbeeld niet opgenomen. Dit komt omdat organisaties zoals Alliander vooral betrokken zijn bij de vervolgprojecten die uit deze agenda vloeien, in het bijzonder rondom het spoor van de energietransitie. Voor deze vervolgprojecten zouden nieuwe visuele weergaven van de actoren kunnen worden gemaakt.

In de interviews zijn de respondenten ook gevraagd naar de actoren die niet betrokken waren bij de pilot. De meningen lopen hierover uiteen. Zo zei respondent 5 (Persoonlijke communicatie, 22 juni 2017) dat er in het project geen relevante actoren ontbraken.

Respondent 4 vond juist wel dat er partijen ontbraken, namelijk een aantal andere gemeenten die deel uitmaken van de regio Holland Rijnland (Persoonlijke communicatie, 21 juni 2017). Volgens respondent 4 zorgt deze samenstelling van gemeenten voor scheve gezichten en voor een gevoel van exclusie bij sommige gemeenten (Persoonlijke communicatie, 21 juni 2017).

Volgens respondenten 2, 3 en 4 hadden ondernemers en bedrijven aan het projectteam toegevoegd kunnen worden (Persoonlijke communicatie, 12 juni 2017, 16 juni 2017 en 21 juni 2017). Deze marktpartijen hebben volgens de respondenten namelijk de mogelijkheid om te investeren en daarmee het proces te versnellen. Ook is het bedrijfsleven vaak sneller in het ontwikkelen en implementeren van innovaties (Persoonlijke communicatie respondent 2, 12 juni 2017; respondent 3, 16 juni 2017; respondent 4, 21 juni 2017).

Bij het bespreken van de verwachte effecten voor deze pilot zal een onderscheid worden gemaakt tussen de projectgroep en de uitwerking in de subthema’s. Voor de projectgroep geldt dat er genoeg relevante actoren aanwezig zijn, waardoor de verwachting is dat veel mensen de innovatie zullen ervaren, de kans op zinvolle samenwerking groot is, het projectteam veel machtsmiddelen zal krijgen en er sprake zal zijn van een behoorlijk kritisch en niet-eenzijdig perspectief. Hier tegenover staat ook de verwachting dat de kans op het behalen van intern succes voor deze pilot kleiner zal worden.

Voor de uitwerking van de subthema’s geldt, zolang er geen andere (markt) partijen aan het team worden toegevoegd, het tegenovergestelde omdat hier op dit moment onvoldoende relevante actoren aan tafel zitten.

*Leiderschap*

In de pilot werden alle leiderschapsrollen vervuld. De rol van *enabling* leiderschap werd door verschillende actoren gespeeld door middelen in het project te investeren waardoor deelname aan het project werd veiliggesteld. Ook werden daardoor actoren verbonden of samengebracht en was er meer ruimte voor experimentatie. Deze actoren waren de ministeries van Economische Zaken en Infrastructuur en milieu, de gemeente Leiden, het Hoogheemraadschap Rijnland, de Provincie Zuid-Holland en de regio Holland Rijnland (Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017; respondent 2, 12 juni 2017; respondent 3, 16 juni 2017; respondent 4, 21 juni 2017; respondent 5, 22 juni 2017).

Het adaptieve leiderschap werd getoond door de Provincie Zuid-Holland, het Hoogheemraadschap Rijnland en de gemeente Leiden door nieuwe ideeën aan te dragen of te ontwikkelen (Persoonlijke communicatie respondent 2, 12 juni 2017; respondent 3, 16 juni 2017; respondent 4, 21 juni 2017; respondent 5, 22 juni 2017).

Het politiek-administratief leiderschap is getoond door de bestuurders van het Hoogheemraadschap Rijnland en de gemeente Leiden door te zorgen voor overleg op bestuurlijk niveau over toekomstige besluitvorming of de verdeling van middelen (Persoonlijke communicatie respondent 2, 12 juni 2017; respondent 3, 16 juni 2017).

Tenslotte is de verspreidende leiderschapsrol vervult door Alliander, door de berekeningen rondom de kostenbalans van het warmtenet inzichtelijk te maken voor bestuurders en door de gemeente Leiden door voor de verspreiding van ideeën te zorgen (Persoonlijke communicatie respondent 2, 12 juni 2017).

Door de vervulling van alle leiderschapsrollen in de pilot, is de verwachting dat er een grote kans is op de ontwikkeling en implementatie van adaptief beleid.

* + 1. Doelen

*Pilotdoelen*

Het formele en inhoudelijke doel van de omgevingsvisie is om de maatschappelijke ambities te realiseren: economisch sterk + gezond & veilig + duurzaam & robuust (Hart van Holland, 2016, p. 30). Toch wordt er in dezelfde publicatie ook gesproken over de vier waarden (: “compleet”, “sterk”, “open” en “mooi”), over het inpassen van nationale en internationale trends (zoals klimaatverandering en demografische veranderingen) en over het afstemmen van opgaven met een regionale impact binnen de tien gemeenten (Hart van Holland, 2016, p. 6). Er kan dus gesteld worden dat in de pilot zowel verschillende inhoudelijke doelen als procesgerichte doelen op papier zijn gezet.

De hierboven geformuleerde maatschappelijke ambities zijn door respondent 1 en respondent 3 herkend als de inhoudelijke hoofddoelen van de pilot (Persoonlijke communicatie, 7 juni 2017; 16 juni 2017). Daarnaast zien een aantal respondenten het (leren) opstellen van een omgevingsvisie als doel van de pilot (Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017; respondent 4, 21 juni 2017).

Volgens respondent 4 was nog een ander doel van de pilot om thema’s op de agenda te zetten (Persoonlijke communicatie, 21 juni 2017).

Tenslotte had respondent 5 nog een andere kijk op het doel van de gehele pilot, namelijk dat het projectteam “*uiteindelijk tot de conclusie kwam dat het goed is om het als een bewustwordingsproces te bestempelen*” (Persoonlijke communicatie, 22 juni 2017).

*Actordoelen*

Naast de doelen voor de pilot in het geheel, zijn er door de respondenten ook uitspraken gedaan over de individuele doelen van de actoren. De individuele doelen van de gemeente Leiden komen voor een groot deel overeen met de doelen van de pilot als geheel. Evenals voor de gehele pilot zijn ‘het oefenen met het maken van een omgevingsvisie’, ‘het maken van een omgevingsvisie’ en ‘het realiseren van maatschappelijke ambities’ doelen van de gemeente Leiden (Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017; respondent 2, 12 juni 2017). Naast deze doelen heeft de gemeente Leiden ook het doel met de buren samen te werken en het doel de opgaven van de gemeente op te lossen (persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juli 2017). Respondent 3 (Persoonlijke communicatie, 16 juli 2017) voegde deze doelen van de gemeente samen door te zeggen dat Leiden de buurgemeenten nodig heeft om de opgaven te realiseren: “*Leiden zit overal tegen zijn grenzen aan. Als Leiden iets wil doen met energieneutraal dan heeft het z’n buren nodig*”.

In tegenstelling tot de doelen van de gemeente Leiden, zit er bij de andere kleinere gemeenten wel een verschil tussen de doelen van de pilot en de individuele doelen van de actor. Het eerste doel van de andere gemeenten is om het project vanuit de projectgroep in de gaten te houden (Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017; respondent 5, 22 juni 2017). Bij dit doel maakt respondent 1 (Persoonlijke communicatie, 7 juni 2017) zelfs de specificatie dat deze gemeenten mee deden “*omdat ze wilden weten hoe Leiden over deze omgeving en daarbij ook over hun dacht*”. Naast dit wat passieve doel van meekijken en informatie verzamelen is ook aangegeven dat de gemeenten inbreng wilden hebben in het project (Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017; respondent 5, 22 juni 2017).

De samenwerkingsregio Holland Rijnland had vooral ondersteunende doelen voor dit project. Ze wilden het project graag stimuleren en dragen. Dit is deels vanuit de platformfunctie van de regio en deels omdat dit projectgemeenten kon helpen met het opdoen van ervaring met het maken van een omgevingsvisie (Persoonlijke communicatie respondent 4, 21 juni 2017). Daarnaast voert het orgaan ook een lobby voor de regio. Vanuit die lobby-functie werd dit project ook ondersteund (Persoonlijke communicatie respondent 4, 21 juni 2017).

Het eerste doel van het Hoogheemraadschap Rijnland was om hun watergerelateerde doel te integreren in de agenda voor de omgevingsvisie (Persoonlijke communicatie respondent 3, 16 juni 2017). Een logische vervolgstap, en dus ook het tweede individuele doel van het waterschap, was om hun opgaven in het proces te brengen en deze te realiseren (Persoonlijke communicatie respondent 3, 16 juni 2017). Of, zoals respondent 3 (Persoonlijke communicatie, 16 juni 2017) toelichtte: het waterschap loopt er er steeds meer tegenaan dat ze anderen nodig hebben om hun opgaven te kunnen realiseren.

Voor Alliander zijn de individuele doelen van deze pilot een logisch uitvloeisel van hun maatschappelijke doel: het voorkomen van desinvesteringen (Persoonlijke communicatie respondent 2, 12 juni 2017). Om dit doel te kunnen bereiken is het eerste individuele doel van Alliander aanwezig te zijn bij de gesprekken over de energietransitie, om hier vervolgens in te kunnen sturen en op die manier de energievoorziening betaalbaar te houden (Persoonlijke communicatie respondent 2, 12 juni 2017).

*Formuleren van doelen*

Twee respondenten hebben zich uitgesproken over de formulering van het pilotdoel. Respondent 1 (Persoonlijke communicatie, 7 juni 2017) geeft aan dat de doelen van de pilot, waarbij in dit geval de maatschappelijke ambities worden bedoeld, behoorlijk vaag klinken, en daarmee dus niet specifiek en tastbaar zijn. Respondent 3 (Persoonlijke communicatie, 16 juni 2017) sluit hierbij aan door te zeggen dat er weinig concreetheid in de maatschappelijke ambities zit. Voor wat betreft deze maatschappelijke ambities kan de verwachting worden uitgesproken dat deze maar moeilijk gerealiseerd kunnen worden en dat het lastig zal zijn om de resultaten te evalueren.

De andere doelen van de pilot die door enkele respondenten genoemd zijn: het leren opzetten van een omgevingsvisie, het agenderen van thema’s en het creëren van bewustwording. Deze doelen lijken een stuk specifieker en tastbaarder geformuleerd en de verwachting is dan ook dar deze wel behaald zullen worden. Een kritische opmerking die hier bij gemaakt kan worden is dat de doelen door niet alle actoren genoemd werden en het daarom twijfelachtig is of ze als hét pilotdoel gezien kunnen worden.

In tegenstelling tot het pilotdoel, lijkt een groot gedeelte van de actordoelen een stuk tastbaarder geformuleerd. Een aantal actoren had namelijk het doel had om ‘aanwezig te zijn’ of ‘mee te doen’. Daarnaast lijken ook een aantal inhoudelijke doelen specifieker geformuleerd, bijvoorbeeld het ‘inbrengen van de eigen belangen’ of ‘het voorkomen van desinvesteringen’. De doelen van de actoren lijken alleen wel wat minder uitdagend. Tenslotte lijken er geen tegenstrijdigheden te bestaan tussen de individuele doelen van de actoren en de doelen van de gehele pilot. Op basis van het opgestelde model kan de verwachting worden uitgesproken dat de doelen van de actoren makkelijker gerealiseerd kunnen worden en dat de resultaten makkelijker geëvalueerd kunnen worden dan de doelen van de pilot als geheel.

* + 1. Opzet/aanpak

*Middelen*

Dit project werd financieel ondersteund door een aantal van de actoren. Zo hebben de ministeries financieel bijgedragen aan het project door experimenteergelden beschikbaar te stellen (Persoonlijke communicatie respondent 2, 12 juni 2017; respondent 4, 21 juni 2017; respondent 5, 22 juni 2017). Daarnaast heeft het ministerie van Infrastructuur en Milieu de ruimtelijke ateliers georganiseerd en daarmee het concept van ‘ontwerpend onderzoek’ in dit project geïntroduceerd (Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017). Het ministerie van Economische Zaken heeft ruimte in de regelgeving geboden door uit te spreken dat de gaswet aangepast moet worden (Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017).

Een andere actor die belangrijk was op het gebied van de middelen, was de gemeente Leiden. Leiden heeft aan het project bijgedragen door het proces te faciliteren en organisatorisch soepel te laten verlopen (Persoonlijke communicatie respondent 2, 12 juni 2017; respondent 5, 22 juni 2017). Deze faciliterende budgetten zijn belangrijk omdat het project anders niet was gaan lopen (Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017; respondent 2, 12 juni 2017; respondent 3, 16 juni 2017; respondent 4, 21 juni 2017).

Dat Leiden meer heeft bijgedragen dan de andere gemeenten is volgens de respondenten 1 en 5 logisch omdat “*de grotere partners altijd veel meer betalen dan de kleinere partners*” (Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017) en er bij een kleine gemeente “*wel dertig keer wordt nagedacht voordat er geld beschikbaar wordt gesteld voor een onderzoek*” (Persoonlijke communicatie respondent 5, 22 juni 2017).

Verder heeft ook de provincie Zuid-Holland het project ondersteund door budgetten beschikbaar te stellen (Persoonlijke communicatie respondent 2, 12 juni 2017; respondent 3, 16 juni 2017; respondent 4, 21 juni 2017), en heeft Alliander bijgedragen aan de ontwikkeling van kennis door een simulatie rondom de energietransitie uit te voeren (Persoonlijke communicatie respondent 2, 12 juni 2017).

De reden dat er vanuit verschillende hoeken zo veel interesse voor deze pilot is en er meer middelen voor beschikbaar zijn, is de speciale status van dit project. Het project loopt voorop en daardoor worden er knelpunten in het proces naar de omgevingswet ontdekt en teruggekoppeld naar het Rijk (Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017; respondent 5, 22 juni 2017). Vervolgens komen er budgetten beschikbaar om te onderzoeken hoe met deze knelpunten kan worden omgegaan. Wat ook bijdraagt aan deze speciale status is de bijzondere keuze om de samenwerking aan te gaan met tien gemeenten rondom één (agenda voor een) omgevingsvisie, wat je als groep interessant maakt (Persoonlijke communicatie respondent 5, 22 juni 2017).

Echter, over de middelen die later nodig zullen zijn voor de implementatie van de projectplannen op de deelonderwerpen, is nog niet gesproken (Persoonlijke communicatie respondent 2, 12 juni 2017; respondent 3, 16 juni 2017). Volgens respondent 2 (Persoonlijke communicatie, 12 juni 2017) zijn de budgetten die nodig zijn voor het realiseren van de projectplannen niet in verhouding met de budgetten die op dit moment in het project worden gestoken, wat een spanningsveld oplevert.

Samengevat zijn er dus genoeg middelen om het project op te starten, aan de gang te houden en nieuwe kennis op te laten leveren. Hieruit kan de verwachting worden uitgesproken dat er voldoende middelen aanwezig zijn voor innovatie, creativiteit en bereidheid van relevante actoren, maar dat door de speciale status het vertalen van de pilot naar de werkelijkheid of andere projecten lastig zal zijn.

*Meekoppelen*

Over het meekoppelen waren de respondenten eensgezind: er zijn in het project verschillende niveaus van meekoppelen te vinden (Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017; respondent 2, 12 juni 2017; respondent 3, 16 juni 2017; respondent 4, 21 juni 2017; respondent 5, 22 juni 2017).

Drie respondenten gaven aan dat het uiteindelijke doel van de pilot is om tot het hoogste niveau van meekoppelen te komen: het integreren van doelen (Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017; respondent 3, 16 juni 2017; respondent 5, 22 juni 2017). Respondent 4 (Persoonlijke communicatie, 21 juni 2017) is het hier niet mee eens: “*als het dit [het integreren van doelen] was geweest, dan was er wel een regionale omgevingsvisie geweest*”.

Twee variabelen die in deze casus van invloed blijken op het niveau van meekoppelen zijn het thema waarop wordt samengewerkt en de actoren die samenwerken. Wat betreft het thema kan worden gezegd dat hoe concreter het project is, hoe lager het niveau van meekoppelen is (Persoonlijke communicatie respondent 4, 21 juni 2017). Op het abstracte niveau van de visie is het niveau van meekoppelen dus groter dan bij het uitvoeren van de projecten rondom de subthema’s. Wat betreft de actoren geldt dat hun achtergrond invloed heeft op het niveau van meekoppelen dat zij nastreven. Zo probeert Holland Rijnland verschillende gemeenten bij elkaar te krijgen in een regionale samenwerking, probeert Alliander door hun aanwezigheid voor positieve coördinatie te zorgen en zit het hoogheemraadschap juist aan tafel om hun eigen waterdoelen te verknopen met maatschappelijke opgaven (Persoonlijke communicatie respondent 2, 12 juni 2017; respondent 3, 16 juni 2017; respondent 4, 21 juni 2017). De uiteindelijke verwachting is dat, omdat er op verschillende niveaus meegekoppeld wordt, de mogelijke voordelen die behaald worden ook zullen verschillen.

*Kennis opdoen en uitwisselen*

Het opdoen van de kennis gebeurde in de werksessies (Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017; respondent 3, 16 juni 2017; respondent 4 21 juni 2017) en door het (laten) uitvoeren van onderzoeken (Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017; respondent 2, 12 juni 2017; respondent 3, 16 juni 2017; respondent 4, 21 juni 2017; respondent 5, 22 juni 2017). Volgens respondent 5 (Persoonlijke communicatie, 22 juni 2017) was het de interactie in de werksessies die voor nieuwe oplossingen zorgde.

Het verzamelen en opslaan van de kennis gebeurde niet veel in geschreven stukken of notulen (Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017; respondent 3, 16 juni 2017; respondent 4, 21 juni 2017). Respondent 1 noemt deze aanpak ‘*travel light*’ omdat er bewust voor deze aanpak wordt gekozen:

“*We gaan niet hele grote stukken schrijven van te voren, we proberen het zo licht mogelijk. Dus onze vergaderingen hebben ook geen verslagen. Er zijn geen notulen, er zijn geen verslagen, er zijn wel besluiten om de zoveel tijd. Omdat dat, notulen enzovoort dat vertraagd alleen maar*” (Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017).

De kennis uit de sessies die wél wordt vastgelegd, heeft de vorm van presentaties waarin een verhaal wordt verteld, plaatjes worden geschetst of onderzoeksresultaten worden gepresenteerd (Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017; respondent 2, 12 juni 2017; respondent 4, 21 juni 2017; respondent 5, 22 juni 2017).

Bij het uitwisselen van de opgedane kennis, valt op dat de projectgroep niet altijd een even actieve rol heeft. Er zijn globaal gezien vier niveaus van het actief uitwisselen van de kennis te onderscheiden.

Allereerst is er de meest passieve manier waarop de projectgroep de informatie uitwisselt; door de resultaten van de werksessies op internet te zetten of rond te sturen naar iedereen die deze maar wil hebben (Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017; respondent 4, 21 juni 2017).

Het tweede niveau waarop de verzamelde kennis wordt uitgewisseld is door de pilot te verbinden aan andere trajecten die een verantwoordelijkheid voor het verspreiden van kennis hebben en daar de regie over te voeren, waardoor de kennis een plekje krijgt binnen de grotere context (Persoonlijke communicatie respondent 3, 16 juni 2017).

Het derde niveau waarop de kennis wordt uitgewisseld is doordat de leden van de projectgroep de kennis mee terugnemen naar de eigen organisatie en het daar intern verspreiden (Persoonlijke communicatie respondent 2, 12 juni 2017).

Het vierde en meest actieve niveau waarop de kennis wordt uitgewisseld, is door het vertellen over de ervaringen in andere samenwerkingen (Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017). Want, zoals respondent 5 het verwoordt: “*Als pilotomgeving ben je interessant. Dus je wordt uitgenodigd om je verhaal te komen vertellen*” (Persoonlijke communicatie, 22 juni 2017).

De manier van uitwisselen van de opgeslagen kennis van belang, omdat de kennis wordt vastgelegd in presentaties. Bij zulke presentaties is het verhaal dat erbij wordt verteld (en dus de manier van uitwisselen van kennis) van grote invloed op het overbrengen van de kennis.

In het bijzonder wordt het belang van Fred Goedbloed van de gemeente Leiden benadrukt. Respondent 5 omschrijft zijn rol als die van een intermediair die met iedereen aan tafel zit en met iedereen praat (Persoonlijke communicatie, 22 juni 2017). Het risico hiervan is wel dat op deze manier het verzamelen en verspreiden van kennis sterk aan één persoon hangt.

Wat verder opvalt in Hart van Holland is dat het opdoen en uitwisselen van kennis niet het belangrijkste onderdeel van de pilot lijkt te zijn. Respondent 3 (Persoonlijke communicatie, 21 juni 2017) geeft ook aan dat het in de pilot belangrijker is om de kennis te gebruiken.

De verwachting rondom het uitwisselen van kennis is dat het verwerven daarvan goed gaat, maar dat in het verzamelen en opslaan nog wel wat winst te behalen valt, zodat de manier van kennisuitwisseling van mindere invloed is op de mate waarin van de pilot geleerd kan worden en op de kwaliteit van kennisverspreiding.

*Innovaties*

Zoals in paragraaf 2.1.2. gezegd is, zijn er vier manieren waarop een pilot innovatief kan zijn: institutioneel, procesgericht, conceptueel en technologisch. Opvallend bij de innovaties van deze pilot is dat alle respondenten andere voorbeelden van innovatieve aspecten aan deze pilot aanwijzen, waarbij sommige respondenten elkaar zelfs tegenspreken. Zo vinden de respondenten 1 en 4 (Persoonlijke communicatie, 7 juni 2017; 21 juni 2017) het proces met de nieuwe samenwerking tussen verschillende partijen innovatief, terwijl respondent 2 juist nadrukkelijk zegt: “*ik niet of dat nou heel innovatief is: gewoon partijen bij elkaar zetten en met elkaar aan de gang*” (Persoonlijke communicatie respondent 2, 12 juni 2017).

Wat de institutionele innovatie betreft, wordt door respondent 1 en 3 aangegeven dat het integreren van doelen in een project als innovatief gezien kan worden (Persoonlijke communicatie, 7 juni 2017; 16 juni 2017). De verwachting is dan ook dat hoe meer de doelen uiteindelijk zullen integreren, des te groter de mate van innovatie is en hoe moeilijker dus de implementatie zal verlopen.

*Vervolg van het project*

Het is nooit de vraag geweest of dit project een vervolg zou krijgen, de actoren zijn een proces met een samenwerking voor een langere tijd gestart (Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017; respondent 2, 12 juni 2017; respondent 3, 16 juni 2017; respondent 5, 22 juni 2017). De naam ‘pilot’ suggereert wat dat betreft een grotere vrijblijvendheid dan er werkelijk is, of zoals respondent 3 (Persoonlijke communicatie, 16 juni 2017) het formuleert: “*je voelt ook dat het wel het moment is en het minder is van: de pilot mag ook mislukken. Zo zit niemand er in*”. Het project loopt dus door, ook nadat de Regionale Agenda Omgevingsvisie 2040 is afgerond.

Er zijn al een aantal vervolgthema’s geformuleerd: energietransitie, mobiliteit, landschap, groen en biodiversiteit en digitale informatievoorziening (Hart van Holland, 2016, p. 60 & 61). Deze thema’s worden pas na de visie uitgewerkt, maar vooralsnog is dat nog niet op een concrete manier gebeurd, er wordt nog gezocht naar “*wethouders van andere gemeenten en mensen van andere gemeenten en ook budgetten van andere gemeenten*” (Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017) om met deze thema’s verder te werken. Verder is in de projectgroep wel het besef doorgedrongen dat de besluiten een prijskaartje hebben, maar definitieve stappen t.a.v. de financiering worden uitgesteld (Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017; respondent 3, 16 juni 2017; respondent 5, 22 juni 2017). Voor het vervolg van de pilot is de verwachting dat er een grote kans is op vervolgprojecten omdat deze thema’s al gedefinieerd zijn maar de doorwerking van deze thema’s nog maar moet blijken.

*Evalueren*

Het is maar sterk de vraag in hoeverre er uitspraken over dit model kunnen worden gedaan op basis van deze casus: er is in dit project tot noch toe niet geëvalueerd (Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017; respondent 2, 12 juni 2017; respondent 3, 16 juni 2017; respondent 4, 21 juni 2017; respondent 5, 22 juni 2017). Wel bestaat er bij twee respondenten (Persoonlijke communicatie respondent 4, 21 juni 2017; respondent 5, 22 juni 2017) het idee dat er vanuit het Ministerie van Infrastructuur en Milieu nog een evaluatie plaats gaat vinden.

Op basis van het ontbreken van een evaluatie, kan de verwachting worden uitgesproken dat er meer van de pilot geleerd zou kunnen worden dan nu wordt gedaan. Verder kan de verwachting worden uitgesproken dat er niet goed wordt bijgestuurd en er niet goed wordt voorbereid op doorwerking van de pilot.

*Schaalgrootte*

De schaal van de pilot kan op drie aspecten verschillen: de tijd, de ruimtelijke schaal en de omvang van het probleem.

Het project is al ruim twee jaar aan de gang en ondanks dat er op een aantal subthema’s een sterk gevoel van urgentie bestaat en er maatregelen zijn genomen waarmee wordt geprobeerd om snelheid te maken, geven de respondenten zelf aan dat het proces (en ruimtelijke processen in het algemeen) traag gaat (Persoonlijke communicatie respondent 1, 6 juni 2017; respondent 4, 21 juni 2017; respondent 5, 22 juni 2017).

Op de ruimtelijke schaal is, zoals reeds beschreven bij de fysieke context, gekozen voor tien gemeenten in de omgeving van Leiden. Deze schaal zorgt er soms voor dat het wat zoeken is wat er op die regionale schaal gedaan kan worden, zeker omdat de regio niet één op één overeenkomt met de bestaande regio van Holland Rijnland (Persoonlijke communicatie respondent 3, 16 juni 2017; respondent 4, 21 juni 2017). Een ander aspect aan deze ruimtelijke schaal is dat het overleg erg abstract blijft, wat tegelijkertijd ook voor een veilige en vrijblijvende omgeving zorgt (Persoonlijke communicatie respondent 3, 16 juni 2017; respondent 4, 21 juni 2017). Toch vinden drie respondenten deze ruimtelijke schaal geschikt voor het maken van een visie, en vinden ze dat daarna, indien nodig, nog naar een kleinere schaal overgeschakeld kan worden (Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017; respondent 3, 16 juni 2017; respondent 5, 22 juni 2017). De ruimtelijke schaal volgt in dit geval dus de schaal van de probleemomvang. Een negatieve opmerking rondom de ruimtelijke schaal van dit project is gemaakt door respondent 2 (Persoonlijke communicatie, 12 juni 2017) die het jammer vindt dat er in bepaalde onderzoeken zo sterk vast is gehouden aan de afbakening van het gebied. Verder betwijfelt respondent 2 (Persoonlijke communicatie, 12 juni 2017) of de schaal niet te groot is om uiteindelijk voortgang te boeken met het realiseren van de subthema’s.

Het ‘probleem’ waar in dit project aan wordt gewerkt, is het opstellen van een omgevingsvisie. Dit probleem wordt door de respondenten omschreven met woorden als “*grensoverschrijdend*”, “*groot*” en “*veelomvattend*” (Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017; respondent 2, 12 juni 2017). Niet alleen zijn de maatschappelijke ambities breed geformuleerd, met een uiteenlopende en groeiende lijst van subthema’s, maar ook is het formuleren van de opgave zelf nog een karwei in dit project (Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017; respondent 4, 21 juni 2017).

Omdat de pilot op dit moment niet erg klein en afgebakend is, is de verwachting dat er maar een kleine kans is dat de huidige opzet het gewenste resultaat oplevert. Wel is er op dit moment een grotere kans op representatieve en generaliseerbare resultaten en grotere doorwerking.

* 1. Effecten

In deze paragraaf wordt een samenvatting van de verwachtingen (uit paragraaf 4.2.) met de werkelijke effecten vergeleken. Eerst worden per effect de bevindingen uit de interviews samengevat. Vervolgens worden de verwachtingen naast de werkelijke effecten gelegd en wordt per verwachting toegelicht of deze wel of niet behaald is. In het vergelijken van de verwachtingen met de werkelijkheid, wordt de samenstelling van het projectteam op de vervolgthema’s niet meegenomen. Het is namelijk nog niet mogelijk om de in paragraaf 4.2.1. geformuleerde verwachtingen voor deze groep van actoren met de werkelijkheid te vergelijken omdat deze thema’s nog niet zijn afgerond (Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017; respondent 5, 22 juni 2017).

* + 1. Systeemreacties

*Veranderingen in fysieke omgeving*

Over de gerealiseerde veranderingen in de fysieke omgeving waren de respondenten unaniem: die hebben nog niet plaatsgevonden (Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017; respondent 2, 12 juni 2017; respondent 3, 16 juni 2017; respondent 4, 21 juni 2017; respondent 5, 22 juni 2017). Volgens respondent 1 is dit niet vreemd, aangezien het over ruimtelijke processen gaat, waarbij “*het zo’n vijf tot tien jaar kan duren voordat er überhaupt iets te zien is*” (Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017). Respondent 5 (Persoonlijke communicatie, 22 juni 2017) sluit hierbij aan door te zeggen dat het doorpakken op de deelonderwerpen veel tijd kost. Volgens respondent 1 (Persoonlijke communicatie, 7 juni 2017) kan het als een verdienste van het project worden gezien dat bestaande plannen zijn bijgesteld aan de inzichten van deze pilot. Voor alle verwachtingen rondom de fysieke omgeving geldt dus dat nog niet te zeggen is of deze juist zijn of niet, omdat de effecten nog niet bekend zijn.

*Veranderingen in sociale omgeving*

Door samenwerking in de pilot hebben mensen elkaar en elkaars belangen leren kennen en is er een nieuwe coalitie ontstaan (Persoonlijke communicatie respondent 2, 12 juni 2017; respondent 3, 16 juni 2017; respondent 4, 21 juni 2017). Respondent 5 benoemt expliciet de onderlinge band en het vertrouwen dat er in deze groep is (Persoonlijke communicatie, 22 juni 2017).

De beschikbare middelen hebben ervoor gezorgd dat alles organisatorisch goed loopt en dat er goede materialen (onderzoeken en kaartmateriaal) beschikbaar waren, waardoor actoren deel bleven nemen aan de pilot en er goede gesprekken gevoerd konden worden (Persoonlijke communicatie respondent 2, 12 juni 2017; respondent 3, 16 juni 2017).

Respondent 2 en 5 (Persoonlijke communicatie 12 juni 2017; 22 juni 2017) gaven aan dat, ondanks dat er een evaluatie ontbrak, er door de ‘organische vorm’ van het proces ruimte was om actoren aan het projectteam toe te voegen. Dit kan gezien worden als een vorm van bijsturen in de pilot. Een andere vorm van bijsturen, gerelateerd aan de schaalgrootte, is het besef dat bij de projectgroep doordrong dat het oorspronkelijke idee van een gezamenlijke omgevingsvisie niet haalbaar was: “*We kwamen dus “...” wel tot de conclusie dat in het tijdsbestek dat wij hadden, het niet realistisch was om echt een omgevingsvisie te maken met z’n allen*” (Persoonlijke communicatie respondent 5, 22 juni 2017).

In tabel 4.1. worden de verwachtte effecten vergeleken met de hierboven beschreven werkelijkheid.

Tabel 4.1. Werkelijke veranderingen in sociale omgeving Hart van Holland. Bron: Auteur.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ontwerpaspect | Verwachting (samengevat uit 4.2.) | Werkelijkheid |
| Actoren - samenstelling projectteam | Er is een grote kans dat er een zinvolle samenwerking in het projectteam ontstaat. | Er is zeker een zinvolle samenwerking ontstaan in de projectgroep, dus deze verwachting is juist. |
| Opzet/aanpak - middelen | Er zijn voldoende middelen aanwezig voor innovatie, creativiteit en bereidheid van relevante actoren. | Middelen zorgden dat actoren bereid waren om mee te doen en dat er goede materialen waren om over te praten. |
| Opzet/aanpak - evalueren | Er kan niet goed worden bijgestuurd in de pilot. | Deze verwachting klopt niet, door het toevoegen van actoren aan het projectteam wordt er wel bijgestuurd in de pilot. |
| Opzet/aanpak - schaalgrootte | Er is maar een kleine kans dat de huidig opzet het gewenste resultaat oplevert. | Deze verwachting klopt, de schaal bleek te groot om een overkoepelende visie voor op te stellen. |

* + 1. Kennisontwikkeling/ leereffecten

In de kennisontwikkeling in het project vallen twee grote thema’s te onderscheiden. Ten eerste wordt er ‘harde’ kennis opgedaan in de vorm van onderzoeksinformatie. Deze kennis wordt opgedaan door onderzoeken, modellering en simulering. Door veel respondenten wordt het onderzoek van Posad (Posad Spatial Strategies, 2016) naar duurzame energie als voorbeeld genoemd (Persoonlijke communicatie respondent 2, 12 juni 2017; respondent 3, 16 juni 2017; respondent 4, 21 juni 2017; respondent 5, 22 juni 2017). Deze onderzoeksinformatie is echter nog wel erg contextspecifiek en daardoor niet direct op andere projecten toe te passen. Voor andere projecten zullen deze onderzoeken opnieuw moeten worden uitgevoerd. Ten tweede heeft het project voor nieuwe inzichten, besef en bewustzijn rondom de omgevingsvisie gezorgd. Zo realiseren partijen zich dat integraliteit belangrijk is en dat er moet worden samengewerkt tussen gemeenten (Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017; respondent 2, 12 juni 2017; respondent 3, 16 juni 2017). Deze inzichten zijn erg generiek en makkelijk te vertalen naar andere projecten. Het inzicht van het belang van samenwerking is vastgelegd en toegelicht in de Agenda voor de Omgevingsvisie 2040 (Hart van Holland, 2016, p. 10). Het inzicht van het belang van integraliteit is echter niet terug te zien, de keuze voor integrale onderwerpen wordt toegelicht vanuit “*de bedoeling van de omgevingswet*” (Hart van Holland, 2016, p. 36).

Een kritische opmerking wat betreft het opdoen van kennis is dat respondent 4 (Persoonlijke communicatie, 21 juni 2017) aangeeft dat op een aantal thema’s bestaande kennis (die al eerder is besproken in ruimtelijke structuurvisies) opnieuw is ‘uitgevonden’.

Twee respondenten geven aan dat alle deelnemers aan de pilot veel geleerd hebben (Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017; respondent 2, 12 juni 2017). Daarnaast geven 4 respondenten (Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017; respondent 2, 12 juni 2017; respondent 3, 16 juni 2017; respondent 5, 22 juni 2017) aan dat hun eigen organisatie veel heeft geleerd van deelname aan de pilot.

In de interviews kwam naar voren dat de omvang van het projectteam niet alles zegt over de aanwezigheid van een niet-eenzijdig of kritisch perspectief. Respondent 4 (Persoonlijke communicatie, 21 juni 2017) geeft namelijk aan dat ambtenaren buiten het ruimtelijke veld, bijvoorbeeld economen, minder zijn aangehaakt bij het project. Dit wijst wel op een eenzijdiger perspectief dan verwacht. Ook werd door twee respondenten benadrukt dat naast de ambtelijke afgevaardigden van de deelnemende actoren, het bestuur van deze actoren soms een andere kijk op de pilot heeft (Persoonlijke communicatie respondent 3, 16 juni 2017; respondent 5, 22 juni 2017).

De besproken werkelijke kennisontwikkeling en leereffecten zijn samengevat en vergeleken met de verwachtingen in tabel 4.2.

Tabel 4.2. Werkelijke kennisontwikkeling en leereffecten Hart van Holland. Bron: Auteur.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ontwerpaspect | Verwachting (samengevat uit 4.2.) | Werkelijkheid |
| Actoren - samenstelling projectteam | Veel mensen zullen de innovatie, het integreren van doelen, ervaren. | Het besef van het belang van integraliteit is doorgedrongen in de projectgroep. |
| Er zal een behoorlijk kritisch en niet-eenzijdig perspectief aanwezig zijn. | Niet alle perspectieven waren vertegenwoordigd in het projectteam. |
| Opzet/aanpak - kennis | Het opdoen van de kennis gaat goed, maar in het verzamelen en opslaan valt nog winst te behalen. | Er zijn inzichten opgedaan in de projectgroep, maar deze zijn niet allemaal even duidelijk vastgelegd in de documentatie. |
| Opzet/aanpak - evalueren | Er kan meer van de pilot geleerd worden, dan er nu wordt gedaan. | Er is veel van de pilot geleerd door het organische proces. |
| Opzet/aanpak - schaalgrootte | Er is op dit moment een grote kans op representatieve en generaliseerbare resultaten. | De onderzoeksinformatie is niet generaliseerbaar en hebben een geringe doorwerking, De inzichten opgedaan in de pilot zijn wel generaliseerbaar. |

* + 1. Diffusie

Om het bespreken van de diffusie van de pilot overzichtelijk te houden, wordt er onderscheid gemaakt in diffusie van de kennis en leereffecten opgedaan in de pilot, diffusie van de werkwijze van de pilot en diffusie van de pilot zelf.

Bij het verspreiden van de opgedane kennis en leereffecten valt op dat dit veel gebeurt, als gevolg van de speciale pilotstatus. Zo worden actoren uitgenodigd om iets over de pilot te vertellen buiten de pilotomgeving en zijn allerlei partijen geïnteresseerd in de opbrengsten van dit project (Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017; respondent 3, 16 juni 2017; respondent 4, 21 juni 2017; respondent 5, 22 juni 2017). Het gaat hierbij om de onderzoeken die niet te sterk afhankelijk zijn van de context van het project, omdat deze te vertalen zijn naar andere projecten (Persoonlijke communicatie respondent 2, 12 juni 2017).

Met het uitdragen van de kennis en leereffecten wordt ook de manier van werken op veel plaatsen uitgedragen (Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017). Respondent 3 (Persoonlijke communicatie, 16 juni 2017) geeft nadrukkelijk aan dat de aanpak van dit project naar andere projecten vertaald zou kunnen worden.

Wat de uiteindelijke diffusie van het project zelf betreft, zijn er twee respondenten die van mening zijn dat het niet gewenst is om een project te kopiëren (Persoonlijke communicatie respondent 3, 16 juni 2017; respondent 4, 21 juni 2017). Respondent 2 (Persoonlijke communicatie, 12 juni 2017) geeft aan dat er nog geen diffusie van de pilot zelf heeft plaatsgevonden. Wel is er al een begin gemaakt met het uitwerken van de projecten rondom de subthema’s, waardoor de pilot zelf dus wel vervolgprojecten zal krijgen (Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017; respondent 5, 22 juni 2017).

Deze werkelijke diffusie van de opgedane inzichten, werkwijze en het project zelf, is vergeleken met de verwachtingen in tabel 4.3.

Tabel 4.3. Werkelijke diffusie van Hart van Holland. Bron: Auteur.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ontwerpaspect | Verwachting (samengevat uit 4.2.) | Werkelijkheid |
| Opzet/aanpak - middelen | Het vertalen van het project naar de werkelijkheid of andere projecten gaat lastig zijn. | De niet-contextafhankelijke onderzoeken van het project zijn wel te vertalen naar andere projecten. |
| Opzet/aanpak - kennis | De manier van kennis uitwisselen is van grote invloed op de kwaliteit van het verspreiden van de kennis. | De kennis en inzichten van de pilot worden verspreid, waarbij vaak ruimte is om het inhoudelijke verhaal te vertellen. |
| Opzet/aanpak - vervolgproject | Er is een grote kans op vervolgprojecten maar de doorwerking hiervan is nog te betwijfelen. | Er is al een begin gemaakt met het uitwerken van de projecten rondom de subthema’s. |
| Opzet/aanpak - schaalgrootte | De doorwerking van het zal project groot zijn. | Voor de regio zelf heeft het project (door de vervolgeprojecten) een grote doorwerking. |

* + 1. Systeemverandering

Als gevolg van de pilot werd aangegeven dat de organisatie van overheden (bijvoorbeeld gemeente Leiden of Provincie Zuid-Holland) aan het veranderen is (Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017). Echter, na doorvragen blijkt dat het niet per se de pilot is die voor veranderingen in de institutionele omgeving gaat zorgen, maar de komst van de Omgevingswet (Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017; respondent 4, 21 juni 2017; respondent 5, 22 juni 2017). De reden dat deze veranderingen in Hart van Holland eerder op te merken zijn, is dat de pilot deze veranderingen versnelt waardoor deze een koploper wordt (Persoonlijke communicatie respondent 3, 16 juni 2017; respondent 5, 22 juni 2017).

* 1. Successen

Om te kunnen beoordelen of de behaalde effecten als succes kunnen worden gezien, wordt in deze paragraaf gekeken naar in hoeverre de pilot- en actordoelen daadwerkelijk behaald zijn.

* + 1. Pilotdoelen

Zoals in paragraaf 4.3.1. besproken is, zijn er nog geen veranderingen in de fysieke omgeving opgetreden, waardoor niet te zeggen is of de pilotdoelen in de vorm van maatschappelijke ambities (economisch sterk + gezond & veilig + duurzaam & robuust) zijn opgetreden. Het is dus nog niet te zeggen of de pilot als geheel succesvol is.

Het tweede doel dat voor de pilot genoemd werd, is het (leren) opstellen van een omgevingsvisie. Het opzetten van een gezamenlijke Omgevingsvisie bleek niet mogelijk (Persoonlijke communicatie respondent 1, 7 juni 2017; respondent 4, 21 juni 2017; respondent 5, 22 juni 2017), en dit doel is dus niet bereikt. Echter, dat in plaats van het maken van een Omgevingsvisie een Agenda voor een Omgevingsvisie gemaakt is, laat wel zien dat er geleerd is. Omdat dit vooraf ook als één van de doelen werd geformuleerd, kan worden gezegd dat het doel op dit aspect wél als succesvol kan worden beschouwd.

Wat betreft het agenderen van thema’s en het creëren van bewustwording geeft respondent 3 (Persoonlijke communicatie, 16 juni 2017) aan dat er thema’s op de agenda kwamen te staan en dat bepaalde thema’s door dit proces scherp in beeld verschenen. Hiermee zijn deze doelen behaald, en kan de pilot als succesvol worden beschouwd. Wel wordt de opmerking uit paragraaf 4.2.2. herhaald: de doelen werden niet door alle actoren genoemd waardoor het twijfelachtig is of ze als pilotdoel gezien kunnen worden.

* + 1. Actordoelen

In de interviews is de actoren gevraagd om, zoveel mogelijk op basis van de effecten, te reflecteren op de mate waarin de individuele doelen van de actor behaald zijn. De resultaten zijn samengevat in tabel 4.4.

Tabel 4.4. Behalen actordoelen Hart van Holland. Bron: Auteur.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Actor | Actordoelen (samengevat uit 4.2.2.) | Behalen van actordoelen | Referenties:  Persoonlijke communicatie |
| Gemeente Leiden | Oefenen met nieuw instrument van de omgevingsvisie. | Het oefenen met de omgevingsvisie is gelukt. Er is over de omgevingsvisie geleerd. | respondent 4, 21 juni 2017 |
| Maken van een omgevingsvisie. | Een gezamenlijke Omgevingsvisie bleek niet mogelijk, de gemeenten maken nu een eigen Omgevingsvisie. | respondent 1, 7 juni 2017; respondent 4, 21 juni 2017; respondent 5, 22 juni 2017. |
| Realiseren van maatschappelijke ambities. | De pilot heeft nog geen effecten gehad, dus dit is nog niet te zeggen. | respondent 1, 7 juni 2017; respondent 2, 12 juni 2017; respondent 3, 16 juni 2017; respondent 4, 21 juni 2017; respondent 5, 22 juni 2017 |
| Aanpakken van ruimtelijke opgaven voor Leiden. | Er zijn nog geen ingrepen gedaan, dus het is niet te zeggen of deze opgaven gerealiseerd zijn. | respondent 1, 7 juni 2017; respondent 2, 12 juni 2017; respondent 3, 16 juni 2017; respondent 4, 21 juni 2017; respondent 5, 22 juni 2017 |
| Samenwerken met buurgemeenten. | Er is een samenwerking met de buurgemeenten aangegaan waarvan ook wordt gezegd dat deze voor langere tijd is. | respondent 1, 7 juni 2017; respondent 2, 12 juni 2017; respondent 3, 16 juni 2017; respondent 4, 21 juni 2017; respondent 5, 22 juni 2017 |
| Andere gemeenten | Project in de gaten houden. | Dit is tot nu toe gelukt, gemeenten zitten nog steeds aan tafel. | respondent 5, 22 juni 2017 |
| Belangen inbrengen in project. | Bij anderen is doorgedrongen wat de belangen van de gemeenten zijn. | respondent 5, 22 juni 2017 |
| Regio Holland Rijnland | Experiment ondersteunen en de ervaringen delen en uitwisselen. | De samenwerkingsregio heeft een platform geboden. In het vervolg wordt dit echter moeilijker omdat ze nu niet meer aan tafel zitten. | respondent 4, 21 juni 2017 |
| Gemeenten ervaring op laten doen met omgevingsvisie. | Het oefenen met de omgevingsvisie is gelukt. | respondent 4, 21 juni 2017 |
| Lobby voor de regio. | ‘Hart van Holland’ heeft veel aandacht gekregen, en “*komt overa*l”. | respondent 3, 16 juni 2017; respondent 4, 21 juni 2017 |
| HH Rijnland | Verbinden van waterschapsdoelen met regionale doelen. | Richting het verbinden van doelen zijn stappen gezet, maar deze zijn fragiel en afhankelijk van voorwaarden. | respondent 3, 16 juni 2017 |
| Realiseren van wateropgaven. | Omdat er nog geen maatregelen zijn genomen is het niet te zeggen of de wateropgaven ook gerealiseerd worden. | respondent 1, 7 juni 2017; respondent 2, 12 juni 2017; respondent 3, 16 juni 2017; respondent 4, 21 juni 2017; respondent 5, 22 juni 2017 |
| Alliander | Aanwezig zijn bij energietransitie. | Het aan tafel zitten is gelukt. | respondent 2, 12 juni 2017 |
| Sturen in energietransitie. | Er zijn nog geen verantwoordelijkheden verdeeld, dus dit is nog onbekend. | respondent 1, 7 juni 2017; respondent 3, 16 juni 2017; respondent 5, 22 juni 2017 |
| Energievoorziening betaalbaar houden. | Omdat er nog niet gesproken is over Het verdelen van de kosten van de uitvoering, is het nog niet duidelijk of dit doel is bereikt. | respondent 1, 7 juni 2017; respondent 2, 12 juni 2017; respondent 3, 16 juni 2017; respondent 5, 22 juni 2017 |
| Voorkomen van desinvesteringen. |

De doelen van de actoren lijken goed bereikt te zijn. Toch kan de pilot (nog) niet voor elke actor als een succes worden gezien. Voor de gemeente Leiden, het Hoogheemraadschap Rijnland en Alliander geldt dat er nog te weinig is uitgevoerd om nu al te kunnen zeggen of de inhoudelijke doelen bereikt zullen worden. Voor de samenwerkingsregio Holland Rijnland geldt dat op dit moment een groot deel van hun doelen bereikt is, maar dat het lastig zal zijn om nog verdere input in het project te leveren omdat ze niet meer aan tafel zitten.

* 1. Aanpassen van verwachtingen

De aanpassingen die op basis van dit hoofdstuk gedaan kunnen worden, zijn hieronder samengevat. Alle verwachtingen waar geen aanpassingen voor worden geformuleerd blijven voorlopig onaangeroerd.

* De verwachting rondom het betrekken van relevante actoren en de negatieve invloed op het interne succes van de pilot, wordt geschrapt. Met het interne succes van een pilot wordt in dit onderzoek namelijk ‘het bereiken van de doelen van de pilot’ bedoeld, iets wat bij het bespreken van de successen uitgebreid aan de orde komt.
* Bij het formuleren van doelen worden ‘actordoelen’ toegevoegd, omdat de verwachting niet alleen op pilotdoelen maar ook op actordoelen van toepassing blijkt te zijn. Daarnaast wordt uit deze verwachting het aspect van een ‘uitdagend’ doel geschrapt; het blijkt dat de haalbare doelen vaker bereikt worden.
* Aan de verwachting rondom de beschikbaarheid van middelen en het vertalen van de pilot naar de werkelijkheid, wordt de opmerking toegevoegd: ‘wanneer extra budgetten beschikbaar zijn voor onderzoeken met niet-contextuele opbrengsten, en de uitwisseling van kennis goed verloopt, hoeft dit niet het geval te zijn’. Wanneer de resultaten van de onderzoeken namelijk ook op andere projecten van toepassing kunnen zijn, hoeven de onderzoeken niet opnieuw uitgevoerd te worden en kunnen vervolgprojecten met minder middelen toe.
* De verwachting rondom het eenzijdig en kritisch perspectief van de projectgroep wordt uit de tabel verwijderd; het is namelijk ook mogelijk om een grote projectgroep vol gelijkgestemden te hebben of juist een kleine projectgroep met kritische actoren.
* Bij het evalueren wordt de opmerking toegevoegd: ‘wanneer het leren gebeurt in een organisch proces, kan er in de pilot veel geleerd worden zonder dat er een expliciete evaluatie heeft plaatsgevonden’.
  1. Aanbevelingen voor de specifieke casus

*Aanbevelingen voor pilot*

Het eerste doel van de pilot was om maatschappelijke ambities te realiseren. Deze ambities waren natuurlijk enorm ‘breed en veelomvattend’ geformuleerd, waarmee werd geprobeerd om integraliteit in het project te creëren. Toch dreigt de integraliteit te verdwijnen in de vervolgprojecten omdat deze steeds meer sectoraal, praktisch en ingezoomd worden. Het is belangrijk om de integraliteit in het oog te houden en regionaal te blijven samenwerken. Op deze manier blijft het ‘integreren van doelen’ voor deze pilot mogelijk, wat de meeste meerwaarde en de meest doelmatige manier van werken voor het project oplevert.

Het tweede doel van de pilot was om (te leren om) een omgevingsvisie op te stellen. Dit doel is bijgesteld tot het opstellen van een agenda voor de omgevingsvisie waaruit vervolgprojecten voortkomen. Om er ook voor te zorgen dat er in deze vervolgprojecten voldoende bijgestuurd kan worden, zullen deze processen organisch van aard moeten zijn of moet er *ex durante* geëvalueerd worden.

Het derde doel van de pilot was om thema’s te agenderen en bewustwording te creëren. Ondanks dat dit doel al behaald is, kunnen er wel aanbevelingen worden gedaan om dit doel nog beter te laten slagen. Zo kan er meer bewustwording worden gecreëerd door het uitdragen van de bevindingen van de pilot te verbeteren. Dit kan door alle leden van het projectteam, dus niet alleen Fred Goedbloed, uit te rusten met ‘het verhaal’, zodat dit door alle leden actief kan worden uitgedragen.

*Aanbevelingen voor actoren*

De doelen van de gemeente Leiden kwamen voor een groot gedeelte overeen met die van de pilot als geheel. De eerste twee aanbevelingen voor de pilot, kunnen daarom ook ter harte worden genomen om het project voor de gemeente Leiden tot een succes te maken. Daaraan wordt een aanbeveling toegevoegd die gericht is op het doel om samen te werken met buurgemeenten. Om er voor te zorgen dat er een zinvolle samenwerking blijft bestaan, is het noodzakelijk om relevante buurgemeenten en andere actoren te blijven betrekken bij de vervolgprojecten. Hoewel deze intentie al is uitgesproken door de deelnemende gemeenten, zijn er ook geluiden die aangeven dat wanneer er door actoren niet ‘aan de voorwaarden wordt voldaan’, ze niet meer worden uitgenodigd voor het project. Het uitsluiten van relevante actoren heeft een negatief effect op de zinvolle samenwerking van het project en wordt daarom afgeraden.

Voor de ‘andere gemeenten’ kon het project al als een succes worden gezien. Daarom is deze aanbeveling erop gericht om ook het vervolg van het project succesvol te houden. De belangrijkste doelen van de ‘andere gemeenten’ waren het project in de gaten te houden en hun belangen in het project in te brengen. Om deze doelen te kunnen realiseren is het van belang dat de gemeenten in het projectteam blijven en dus in het project worden gezien als ‘relevante actoren’. Dit kunnen ze doen door machtsmiddelen aan te dragen voor het project, een kritisch perspectief te leveren of door het innovatieve aspect van de pilot (het integreren van doelen) te laten ervaren door mensen buiten het projectteam.

Om het project voor de samenwerkingsregio Holland Rijnland succesvol te maken, moet het doel van het ‘ondersteunen van het project en het delen en uitwisselen van ervaringen’ nog worden bereikt. Dit is op dit moment lastig omdat de samenwerkingsregio niet meer aan tafel zit. De eerste stap voor de samenwerkingsregio om het project alsnog als een succes te zien, houdt in dat ze opnieuw aan tafel plaatsnemen, waarde toevoegen in de vorm van machtsmiddelen, hun kritisch perspectief inzetten, innovaties delen of regionale samenwerking begeleiden.

Voor het succesvol maken van het project voor het waterschap, is het belangrijk dat waterschapsdoelen worden verbonden met regionale doelen. Hiervoor is dus meekoppelen op het hoogste ambitieniveau gewenst. Het Hoogheemraadschap zou in het proces kunnen zorgen voor het realiseren van dit hoogste niveau van meekoppelen door actief meekoppelkansen aan te dragen en de mogelijke voordelen (doelmatiger werken of meerwaardecreatie) te laten zien. Voor het realiseren van het tweede doel van het waterschap, het realiseren van wateropgaven, geldt dat de eerste twee aanbevelingen voor de pilot opgevolgd kunnen worden.

Voor Alliander geldt dat hun belangrijkste doelen nog niet gerealiseerd zijn omdat er nog geen fysieke ingrepen zijn gedaan. Voor de belangrijkste doelen van Alliander; het betaalbaar houden van de energievoorziening en het voorkomen van desinvesteringen, is het belangrijk dat er doelmatig wordt gewerkt. Dit kan mede worden bereikt door meekoppelen. Het alert zijn op meekoppelkansen en het op z’n minst streven naar ‘positieve coördinatie’ is in dit geval iets waar het succes baat bij zou hebben.

1. **Casus 2 – Wateroverlast Hengstdal Nijmegen** 
   1. Algemene beschrijving
      1. Eigenschappen van een pilot

Net als in de vorige casus, zal in deze paragraaf worden toegelicht op welke manier de casus voldoet aan de in paragraaf 2.1.2. genoemde eigenschappen van een pilot. In de pilot werd op een innovatieve manier samengewerkt tussen de gemeente Nijmegen en haar bewoners, wat verder toegelicht zal worden in paragraaf 5.2.3. In het project is op verschillende manieren kennis opgedaan en uiteindelijk ook weer uitgewisseld, waarmee het aspect van kennis ook in dit project aanwezig is. Het vergaren van kennis zal verder besproken worden in paragraaf 5.2.3. De schaal van het project is op alle drie de aspecten (tijd, ruimte en probleemomvang) beperkt, en zal verder worden besproken in paragraaf 5.2.3. Een opmerkelijk aspect is de speciale status van het project. Deze status verschilde tussen de actoren. Waar het project voor de gemeente Nijmegen een speciale status had en als voorbeeldproject kon gaan dienen, wilden de bewoners vooral een probleem oplossen (Persoonlijke communicatie respondent 6, 9 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017). Dit probleem; wateroverlast, is voor de bewoners een serieus probleem waar ze in de ‘werkelijkheid’ hinder van ondervinden. In het project wordt onder andere samengewerkt tussen de gemeente Nijmegen en bewoners van Hengstdal.

* + 1. Context

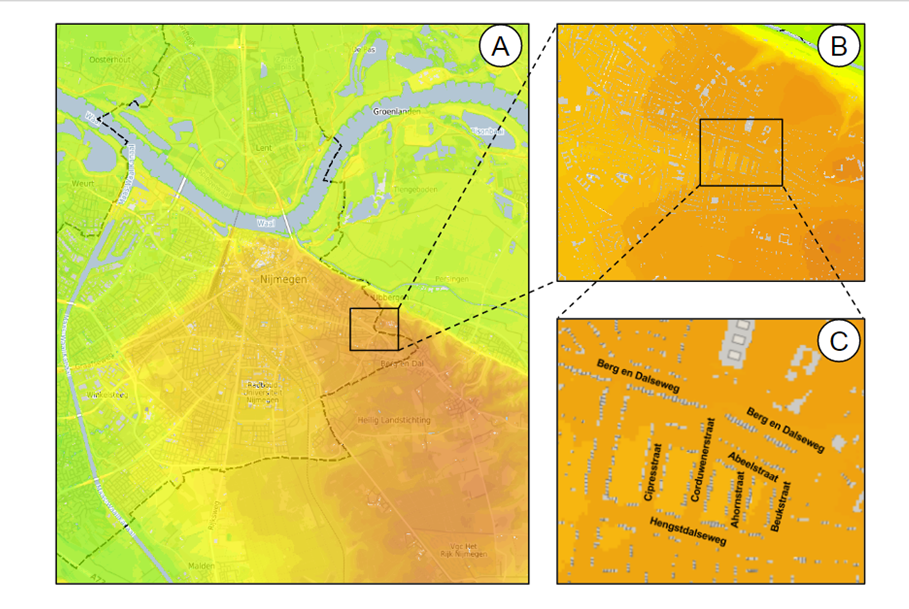
*Institutionele context*

Het project is bottom-up geïnitieerd, naar aanleiding van hevige regenbuien in het gebied in 2009 en 2012 (Persoonlijke communicatie respondent 8, 23 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017). De bewoners die contact hebben gezocht met de gemeente waren mensen die zelf werkzaam waren bij een gemeente of provincie en daardoor wisten op welke manier ze hun klacht aan konden kaarten; namelijk door een brief naar B&W te sturen (Persoonlijke communicatie respondent 8, 23 juni 2017; respondent 9, 23 juni 2017). Een belangrijke reden van de gemeente om dit probleem aan te pakken, was uit te zoeken wiens taak het was om maatregelen te nemen (Persoonlijke communicatie respondent 8, 23 juni 2017).

In de straten waar de pilot zich afspeelt is de sociale cohesie groot (Persoonlijke communicatie respondent 6, 9 juni 2017; respondent 7, 19 juni 2017; respondent 8, 23 juni 2017; respondent 9, 23 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017). Verder geeft respondent 6 (Persoonlijke communicatie, 23 juni 2017) aan dat de gemiddelde bewoner in de buurt redelijk milieubewust, sociaal betrokken en hoogopgeleid is en een redelijk hoog inkomen heeft.

*Fysieke context*

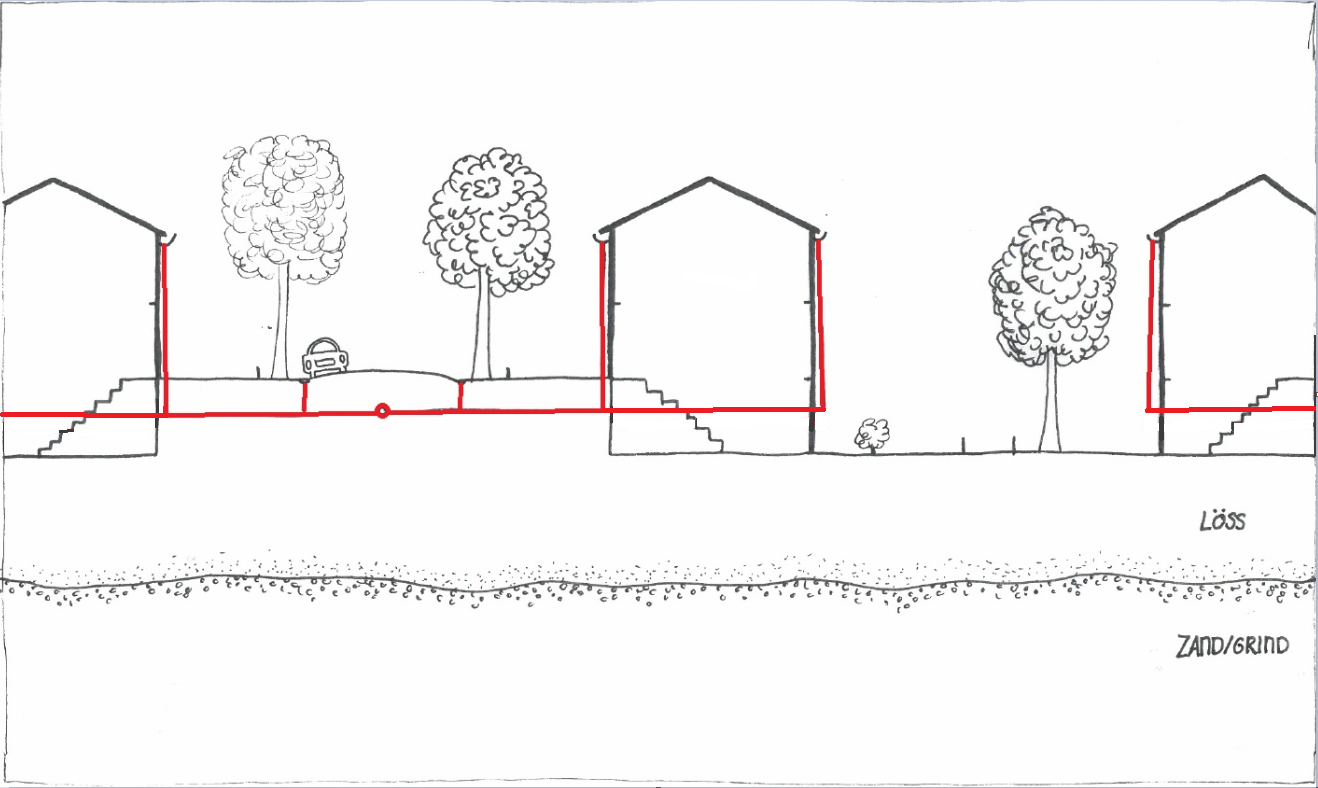
Zoals op kaart A van figuur 5.1 te zien is, ligt Nijmegen aan de westkant van een stuwwal.  Die stuwwal bestaat uit een ondergrond van zand en grind, met aan de oostkant plaatselijk een laagje löss er bovenop (Geologie van Nederland, z.j.). Door de kleine lösskorrels en de verharding van het gebied gaat de infiltratie van het regenwater moeilijker. Een deel van dit regenwater komt in het riool terecht en het overige deel stroomt, grotendeels via de wegen, van de helling van de stuwwal af naar lager gelegen delen van Nijmegen. Omdat Hengstdal, de naam zegt het al, een dal is en lager ligt (zie kaart B), stroomt er tijdens hevige regenbuien veel water door deze buurt (Persoonlijke communicatie respondent 6, 9 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017).



**Figuur 5.1. Hoogteligging van A - Nijmegen, B - Hengstdal en C - de casus. Bron: bewerking op: Milieuatlas Nijmegen, z.j.**

Met de locatie van deze casus is nog iets bijzonders aan de hand; hier staan woningen met een souterrain waarbij de achterkant lager ligt dan de voorkant van de woningen (Persoonlijke communicatie respondent 6, 9 juni 2017; respondent 7, 19 juni 2017; respondent 8, 23 juni 2017; respondent 9, 23 juni 2017; respondent 10, 26 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017). De ‘binnenkant’ van de woonblokken ligt dus dieper dan de straten er omheen. Deze situatie is te zien op kaart C van figuur 6.1. De straten van de casuslocatie zijn dwars op het Hengstdal aangelegd, als een soort dijken, waardoor er binnenin de straten “*drie bakjes water*” zijn ontstaan (Persoonlijke communicatie respondent 6, 9 juni 2017; respondent 8, 23 juni 2017).

Naast het reliëf en de bovengrondse afstroming, is ook het rioolstelsel een van de oorzaken van de wateroverlast. In Nijmegen bestaan verschillende rioolsystemen, maar het rioolsysteem waarop Hengstdal en haar omgeving zijn aangesloten is een gemengd rioolsysteem (Persoonlijke communicatie respondent 6, 9 juni 2017). Dit houdt in dat regenwater en het afvalwater van de woningen in dit deel van Nijmegen in hetzelfde stelsel terechtkomen (Persoonlijke communicatie respondent 6, 9 juni 2017). Wanneer er in korte tijd veel regen valt, kan dit stelsel de hoeveelheid water niet aan en stroomt het water in het gunstige geval de straat op. In het ongunstige geval stroomt het water via de riolering de souterrainwoningen van de casuslocatie in, omdat deze ‘onder de riolering’ liggen (Persoonlijke communicatie respondent 8, 23 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017). Deze situatie is weergegeven in een principeschets in figuur 5.2.



**Figuur 5.2. Principeschets souterrainwoningen en riolering. Bron: Auteur.**

Verschillende respondenten (Persoonlijke communicatie respondent 6, 9 juni 2017; respondent 7, 19 juni 2017; respondent 8, 23 juni 2017; respondent 9, 23 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017; respondent 12, 11 juli 2017) geven overlast voor de bewoners aan als belangrijkste drijfveer en aanleiding voor het project. Die onrust zorgde bij hen voor onrust en stress (Persoonlijke communicatie respondent 8, 23 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017).

In deze casus is de overlast het gevolg van een wisselwerking tussen de fysieke context en de woningen van de bewoners. Veel bewoners hebben de functie van hun souterrain veranderd, waardoor water voor meer schade zorgt (Persoonlijke communicatie respondent 9, 23 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017). Daarnaast hadden niet alle bewoners de juiste maatregelen (op de juiste manier) genomen (Persoonlijke communicatie respondent 6, juni 2017). Deze combinatie zorgde voor overlast bij bewoners en daarmee heeft de fysieke context een groot aandeel in de aanleiding voor de pilot. Op deze manier is de fysieke context dus bepalend voor de probleemomvang en ruimtelijke schaal van het project: de woningen met de meeste overlast doen mee.

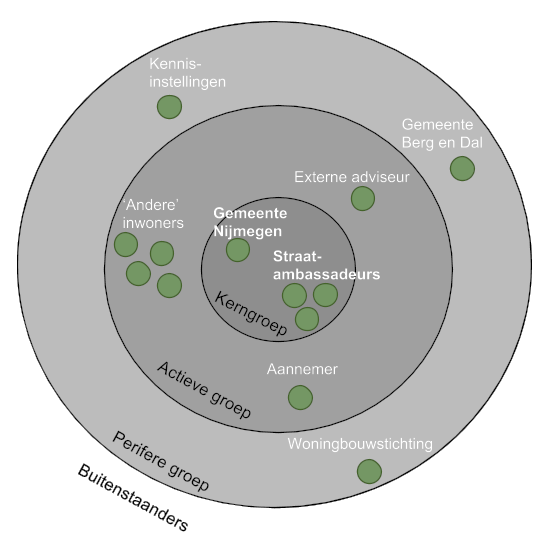
* 1. Ontwerp

In deze paragraaf worden de aspecten waarvoor in paragraaf 2.5 verwachtingen zijn geformuleerd, doorlopen. Aan het eind van ieder aspect is een verwachting voor deze casus opgesteld.

* + 1. Actoren

*Samenstelling projectteam*

Net als in hoofdstuk 4 zal de samenstelling van het projectteam worden besproken aan de hand van een visuele weergave in figuur 5.3.



**Figuur 5.3. Visuele weergave mate van participatie van actoren. Bron: Auteur, naar Wenger McDermott & Snyder, 2014, p. 55-57**

De kerngroep van het project bestond uit de gemeente Nijmegen en zogenaamde straatambassadeurs van de verschillende straten. Straatambassadeurs zijn de vertegenwoordigers van de bewoners van een straat. Ze maken de samenwerking tussen de gemeente en bewoners makkelijker omdat ze optreden als verzamelaar van informatie over de overlast, hun medestraatbewoners informeren en in sommige gevallen ook belangrijk zijn in de (financiële) afhandeling van de maatregelen (Persoonlijke communicatie respondent 6, 9 juni 2017; respondent 8, 23 juni 2017; respondent 9, 23 juni 2017; respondent 10, 26 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017).

Binnen de gemeente Nijmegen was nog een onderverdeling te vinden tussen de wateradviseurs en het waterservicepunt. De wateradviseurs hielden zich vooral bezig met het doen van onderzoek, het organiseren van de bewonersavonden en het contact houden met de straatambassadeurs. Het waterservicepunt was er vooral voor de watervragen en –meldingen en voor het aanvragen van afkoppelsubsidie (Persoonlijke communicatie respondent 6, 9 juni 2017; respondent 8, 23 juni 2017).

In tegenstelling tot de formele communicatie tussen de gemeente en alle bewoners van het gebied, communiceerden de gemeente en straatambassadeurs op een informele manier, via E-mail, Whatsapp of face-to-face (Persoonlijke communicatie respondent 8, 23 juni 2017; respondent 9, 23 juni 2017; respondent 10, 26 juni 2017). Deze informele connecties zijn tot op de dag van vandaag nog steeds in gebruik (Persoonlijke communicatie respondent 8, 23 juni 2017; respondent 9, 23 juni 2017).

De actieve groep van het project bestond uit deelnemers die hebben bijgedragen aan het treffen van maatregelen in het project maar met wie de samenwerking na het project afgelopen was, zoals de bewoners die niet de rol van straatambassadeur hebben. Ook de aannemer die het grootste gedeelte van de maatregelen heeft uitgevoerd, kan onder de actieve groep gerekend worden. Tenslotte hoorde ook de externe adviseur tot de actieve groep vanwege de bijdrage aan de technische kennis en oplossingen die die leverde (Persoonlijke communicatie respondent 7, 19 juni 2017; respondent 9, 23 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017).

In de perifere groep van het project bevonden zich de actoren die een bijdrage hebben geleverd aan het inzichtelijk maken of oplossen van het ‘grotere probleem’ van wateroverlast in Hengstdal. Zo heeft de gemeente Nijmegen met de geografisch hoger gelegen gemeente Berg en Dal onderzoek gedaan naar het functioneren van de rioolvoorzieningen en onderzocht hoe de hoeveelheid afstromend regenwater zou kunnen worden verminderd (Persoonlijke communicatie respondent 8, 23 juni 2017).

De respondenten gaven aan dat er voor hun gevoel geen actoren ontbraken in het project, maar dat ze van sommige actoren een andere bijdrage hadden willen zien. Zo hadden bijvoorbeeld meer ‘andere’ bewoners bij de bewonersavonden aanwezig kunnen zijn (Persoonlijke communicatie respondent 9, 23 juni 2017; respondent 10, 26 juni 2017).

Het beeld is dus dat alle relevante actoren betrokken waren bij dit project. De verwachtingen zijn dan ook dat veel mensen de innovatie gaan ervaren, er een grote kans is op zinvolle samenwerking en er veel machtsmiddelen in handen van het projectteam zijn.

*Leiderschap*

In dit project waren alle vormen van leiderschap aanwezig en deze werden allemaal getoond door de gemeente Nijmegen. De gemeente liet *enabling* leiderschap zien door actoren te verbinden en door het project op te zetten en daarmee deelname veilig te stellen (Persoonlijke communicatie respondent 7, 19 juni 2017; respondent 8, 23 juni 2017). Daarnaast toonde de gemeente adaptief en verspreidend leiderschap door nieuwe ideeën te ontwikkelen en uit te wisselen met de bewoners (Persoonlijke communicatie respondent 7, 19 juni 2017; respondent 8, 23 juni 2017; respondent 9, 23 juni 2017; respondent 10, 26 juni 2017). Tenslotte toonde de gemeente (en dan voornamelijk het waterservicepunt) ook politiek-administratief leiderschap door middelen in de vorm van afkoppelsubsidie te verdelen (Persoonlijke communicatie respondent 6, 9 juni 2017; respondent 8, 23 juni 2017).

Ook de straatambassadeurs toonden leiderschap, namelijk *enabling* leiderschap door actoren te verbinden en verspreidend leiderschap door ideeën en benaderingen uit te wisselen (Persoonlijke communicatie respondent 8, 23 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017).

Tenslotte heeft de externe adviseur adaptief leiderschap getoond door kennis ter beschikking te stellen (Persoonlijke communicatie respondent 7, 19 juni 2017).

Op basis van de vervulling van alle leiderschapsrollen, is de verwachting dat er een grote kans is op de ontwikkeling en implementatie van adaptief beleid.

* + 1. Doelen

*Pilotdoel*

Het overduidelijke doel van de pilot was de wateroverlast bij hevige buien voor de bewoners te verminderen (Persoonlijke communicatie respondent 8, 23 juni 2017; respondent 9, 23 juni 2017; respondent 10, 26 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017; respondent 11, 11 juli 2017). Een bijkomend voordeel van de maatregelen zou zijn dat de rioolwaterzuiveringsinstallatie door het jaar heen minder wordt belast met het zuiveren van ‘schoon’ regenwater en dat het grondwater kan worden aangevuld (Persoonlijke communicatie respondent 6, 9 juni 2017; respondent 7, 19 juni 2017; respondent 11, 11juli 2017; respondent 12, 11 juli 2017). Het is wel belangrijk om hierbij te vermelden dat dit enkel gunstige neveneffecten bleken, en geen doelen van de pilot op zich.

*Actordoelen*

Het belangrijkste doel voor de bewoners komt overeen met het doel van de pilot in het geheel: het voorkomen van wateroverlast (Persoonlijke communicatie respondent 9, 23 juni 2017; respondent 10, 26 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017; respondent 12, 26 juli 2017). Naast dit gedeeld doel, hadden bewoners van de verschillende straten ook nog eigen doelen.

Gerelateerd aan de wateroverlast wilden de bewoners van de Corduwenerstraat dat het riool in hun straat vergroot zou worden (Persoonlijke communicatie respondent 9, 23 juni 2017). De bewoners in de Beukstraat wilden dat er meer en grotere infiltratieputten zouden worden aangelegd en wilden hun ontevredenheid met de herinrichting van de Berg en Dalseweg aankaarten (Persoonlijke communicatie respondent 10, 26 juni 2017). Tenslotte wilden bewoners maatregelen nemen om mogelijke toekomstige conflicten met de verzekering te voorkomen (Persoonlijke communicatie respondent 8, 23 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017).

Helemaal los van de wateroverlast hadden een aantal bewoners ook nog andere onderwerpen die ze wilden integreren in dit project. Zo wilden de bewoners van de Corduwenerstraat graag dat er boomspiegels zouden worden aangebracht en wilden ze voorkomen dat er parkeerhavens in de straat zouden worden aangelegd (Persoonlijke communicatie respondent 9, 23 juni 2017; respondent 10, 26 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017). Bewoners van de Beukstraat wilden hun ontevredenheid met de werkzaamheden van de Dar (bedrijf voor afvalbeheer in Nijmegen) aankaarten (Persoonlijke communicatie respondent 10, 26 juni 2017). Respondenten 11 en 12 (Persoonlijke communicatie, 11 juli 2017) geven aan dat ze een goed gevoel krijgen van de gedachte dat het regenwater tegenwoordig infiltreert in de bodem.

Voor de gemeente Nijmegen zijn er meerdere doelen te onderscheiden. Het eerste doel van de gemeente was om een relatie met bewoners te leggen, de bewoners te helpen en te adviseren (Persoonlijke communicatie respondent 8, 23 juni 2017). Om de bewoners te kunnen helpen en adviseren, was het nodig dat de gemeente onderzoek zou doen naar de oorzaken van de overlast en naar de verantwoordelijkheden en rol van zowel de gemeente zelf als de bewoners (Persoonlijke communicatie respondent 8, 23 juni 2017). Het volgende doel komt voort uit het waterbeleid waarin wordt gestreefd naar het ontlasten van het rioolstelsel door regenwater en afvalwater te scheiden (Persoonlijke communicatie respondent 6, 9 juni 2017; respondent 7, 19 juni 2017; respondent 9, 23 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017; respondent 12, 11 juli 2017). Een ander aan riolering gerelateerd doel was om de verouderde riolering in de Beukstraat en Corduwenerstraat aan te pakken vanuit het oogpunt van volksgezondheid (Persoonlijke communicatie respondent 6, 9 juni 2017; respondent 8, 23 juni 2017; respondent 9, 23 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017). Bij deze vernieuwing van de riolering was ook een vergroting mogelijk, waardoor het pilotdoel ondersteund werd. Het laatste doel van de gemeente Nijmegen is om een project op te zetten wat als voorbeeldproject voor andere projecten zou kunnen dienen (Persoonlijke communicatie respondent 7, 19 juni 2017; respondent 8, 23 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017).

*Formuleren van doelen*

Er lijken geen tegenstrijdigheden te bestaan tussen de pilotdoelen en de doelen van de actoren of tussen de actoren onderling. Daarnaast zijn zowel het doel van de pilot als geheel als de doelen van de actoren specifiek en tastbaar geformuleerd, waardoor de verwachting is dat goed uitgevoerd kan worden wat de bedoeling is en dat de pilot goed geëvalueerd kan worden.

* + 1. Opzet/aanpak

*Middelen*

In dit project heeft de gemeente Nijmegen geïnvesteerd door onderzoeken uit te (laten) voeren, bewonersavonden te organiseren en afkoppelsubsidie te verlenen (Persoonlijke communicatie respondent 7, 19 juni 2017; respondent 8, 23 juni 2017; respondent 9, 23 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017; respondent 12; 11 juli 2017). Een deel van de onderzoeken was contextspecifiek, zoals grondboringen voor het onderzoek naar de infiltratiecapaciteit van de bodem en de enquêtes over de overlast (Persoonlijke communicatie respondent 7, 19 juni 2017; respondent 8, 23 juni 2017; respondent 12, 11 juli 2017). Ook zijn er meer generieke onderzoeken gedaan, waar bijvoorbeeld het handboek voor bewoners het resultaat van is (Persoonlijke communicatie respondent 6, 19 juni 2017; respondent 8, 23 juni 2017). In de afkoppelsubsidieregeling zijn in dit project soms uitzonderingen gemaakt om bewoners over de streep te trekken (Persoonlijke communicatie respondent 6, 9 juni 2017; respondent 7, 19 juni 2017; respondent 9, 23 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017).

De verwachting is dat de extra middelen voor meer innovatie, creativiteit en bereidheid van relevante actoren zorgen. Daarnaast kunnen de generieke onderzoeken makkelijk naar andere projecten worden vertaald, maar zullen de contextspecifieke onderzoeken in nieuwe situaties wel opnieuw uitgevoerd moeten worden.

*Meekoppelen*

Het waterdoel was leidend in dit project. Wel heeft er met het vervangen van verouderde riolering en het onvermijdelijke openbreken van de straat, een herinrichting van de straat plaatsgevonden naar een 30km zone (Schriftelijke communicatie respondent 8, 6 september 2017). De drempels die bij zo’n zone horen dienen tevens als een extra maatregel tegen het water (Schriftelijke communicatie respondent 8, 6 september 2017). Bewoners hebben inspraak gehad op de herinrichting van de straat. Bewoners van de Corduwenerstraat hebben bijvoorbeeld parkeervakken weten te voorkomen en boomspiegels succesvol gerealiseerd (Persoonlijke communicatie respondent 9, 23 juni 2017, respondent 10, 26 juni 2017). Dit kan worden gezien als een voorbeeld van positieve coördinatie. De verwachting is dan ook dat er in de Corduwenerstraat voordelen zijn behaald aan het meekoppelen maar dat dit in de rest van het projectgebied niet het geval is.

*Kennis opdoen en uitwisselen*

In dit project werd kennis opgedaan door onderzoeken, uitgevoerd door een extern adviesbureau of medewerkers van de gemeente Nijmegen, door kennis en ervaringen uit andere steden te verzamelen, door praktijkervaringen bij bewoners op te halen en door modelberekeningen uit te laten voeren (Persoonlijke communicatie respondent 6, 9 juni 2017; respondent 7, 19 juni 2017; respondent 8, 23 juni 2017; respondent 9, 23 juni 2017; respondent 10, 26 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017; respondent 12, 11 juli 2017). De stap ‘kennis opdoen’ werd in dit onderzoek dus goed gezet.

Het verzamelen en opslaan van de kennis gebeurde in rapporten en in een handleiding voor bewoners (Persoonlijke communicatie respondent 6, 9 juni 2017; respondent 8, 23 juni 2017).

Het uitwisselen van de kennis gebeurde door de rapporten en handboeken rond te sturen via E-mail. Verder werden ervaringen uitgewisseld via face-to-face gesprekken op bewonersavonden of op straat, via whatsapp, door stukken te publiceren op LinkedIn, door erover te vertellen bij het bezoek van de werkconferentie en door mee te werken aan een uitzending van Nieuwsuur (NOS, 2017; Persoonlijke communicatie respondent 6, 9 juni 2017; respondent 7, 19 juni 2017; respondent 8, 23 juni 2017; respondent 9, 23 juni 2017; respondent 10; 26 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017; respondent 12, 11 juli 2017). De verwachting voor de kennis in dit project is dat er veel van de pilot geleerd kan worden en dat deze kennis vervolgens goed kan worden verspreid.

*Innovaties*

De pilot bevatte verschillende innovatieve elementen. Zo was er de technologische innovatie van een hangende motorboor aan een vierpotige stellage, waarmee gemakkelijk in achtertuinen geboord kon worden (Persoonlijke communicatie respondent 6, 9 juni 2017; respondent 7, 19 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017). Ook werd er in de pilot op allerlei innovatieve manieren nieuwe informatie verkregen, bijvoorbeeld via de bewonersenquête, door te kijken naar meldingen uit het verleden, door social media te analyseren en door gebruik te maken van meldingen van weeramateurs (Persoonlijke communicatie respondent 8, 23 juni 2017).

De meest ingrijpende innovatie is de manier van samenwerken met bewoners. Voor hen was het hele aspect van samenwerken met de gemeente nieuw, voor de gemeente was het samenwerken via straatambassadeurs nieuw (Persoonlijke communicatie respondent 6, 9 juni 2017; respondent 7, 19 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017). Voor deze innovatieve manier van communiceren en samenwerken is de verwachting dat de implementatie nog best eens lastig kan worden.

*Vervolg van het project*

Het klinkt een beetje cru, maar op dit moment lijkt het ontstaan van vervolgprojecten vooral af te hangen van de mate van wateroverlast onder bewoners (Persoonlijke communicatie respondent 7, 19 juni 2017; respondent 9, 23 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017; respondent 12, 11 juli 2017). In het project bleken flinke regenbuien, naast een aanleiding voor het ondernemen van actie, er namelijk ook voor te zorgen dat de netwerken voor informatieuitwisseling weer werden gebruikt en dat er nieuwe informatie over de overlast boven tafel kwam (Persoonlijke communicatie respondent 8, 23 juni 2017; respondent 9, 23 juni 2017).

Voor het vervolg van het project bestaat er wel een verschil tussen de gemeente Nijmegen en de bewoners van Hengstdal. Voor de meeste bewoners is met het afronden van de maatregelen ook het project afgelopen (Persoonlijke communicatie respondent 12, 11 juli 2017). Wel vonden de bewoners het niet erg dat het project als voorbeeldproject werd gebruikt en zouden sommige bewoners graag als straatambassadeur hun project elders willen toelichten (Schriftelijke communicatie respondent 11, 12 september 2017). De gemeente Nijmegen zou de gebruikte methode graag ook op andere plaatsen toe willen passen (Persoonlijke communicatie respondent 7, 19 juni 2017; respondent 8, 23 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017). Bij de gemeente wordt er dus op doorwerking gerekend en is er bereidheid tot vervolgprojecten. De verwachting is dan ook dat wanneer de bereidheid bij bewoners kan worden aangewakkerd (door hevige regenbuien of door de gemeente), er een grote kans is op doorwerking en vervolgprojecten is.

*Evalueren*

Er zijn verschillende evaluaties uitgevoerd. Zo zijn maatregelen in de publieke ruimte door de gemeente getest door enorme hoeveelheden water op straat te lozen en de werking van de putten te meten (Persoonlijke communicatie respondent 7, 19 juni 2017; respondent 8, 12 juni 2017; respondent 9, 23 juni 2017). Ook het communiceren met straatambassadeurs en bewoners na hevige regenbuien kan als een vorm van evalueren worden gezien. Het doel van deze evaluaties is om de maatregelen tegen wateroverlast te testen en om meer informatie over de overlast te verzamelen. Deze evaluatiedoelen sluiten dus goed aan bij het doel van de pilot, waardoor de verwachting is er veel van de pilot geleerd kan worden.

*Schaalgrootte*

Voor de schaalgrootte van het project is de verwachting dat hoe kleiner en sterker afgebakend de pilot is, hoe groter de kans is dat de pilot het gewenste resultaat oplevert en hoe kleiner de kans is op representatieve en generaliseerbare resultaten en hoe minder de doorwerking van het project is.

De tijd waarin het project zich afspeelde, werd door verschillende actoren verschillend beoordeeld. Een aantal bewoners gaven aan dat ze vonden dat het project langzaam verliep en lang duurde (Persoonlijke communicatie respondent 9, 23 juni 2017; respondent 10, 26 juni 2017; respondent 12, 11 juli 2017). Daar staat tegenover dat respondent 11 (persoonlijke communicatie, 11 juli 2017) uit eigen ervaring wist te melden dat deze looptijd normaal is voor een dergelijk project.

De ruimtelijke schaal van de pilot bedroeg vijf straten, ongeveer circa 180 woningen en is dus vrij klein (Persoonlijke communicatie respondent 9, 23 juni 2017; respondent 10, 26 juni 2017). Het project is vervolgens verder uiteen gevallen in kleinere gebieden nadat de gemeente Nijmegen de straatambassadeurs had gevraagd. Door deze onderverdeling bleef het werk voor de straatambassadeurs behapbaar en was er een persoonlijke aanpak mogelijk (Persoonlijke communicatie respondent 11, 11 juli 2017; respondent 12, 11 juli 2017). Wel heeft het aantal woningen ervoor gezorgd dat er in eerste instantie informatie is verkregen door een enquête, waar bij een eerder project nog gekozen werd voor een individuele aanpak (Persoonlijke communicatie respondent 8, 23 juni 2017).

Wat het centrale probleem in dit project betreft, is er alleen gekozen voor het probleem van wateroverlast (Persoonlijke communicatie respondent 8, 23 juni 2017; respondent 9, 23 juni 2017; respondent 10, 26 juni 2017). De probleemomvang is, wat het aantal probleemonderwerpen betreft, dus erg klein.

De kleine schaal en sterke afbakening van het project zorgen voor de verwachting dat het project de gewenste resultaten op zal leveren, maar dat de kans op representatieve en generaliseerbare resultaten kleiner is en de doorwerking van het project minder zal zijn.

* 1. Effecten

Net als in hoofdstuk 4, worden in de derde paragraaf de geformuleerde verwachtingen (uit paragraaf 5.2) vergeleken met de werkelijke effecten.

* + 1. Systeemreacties

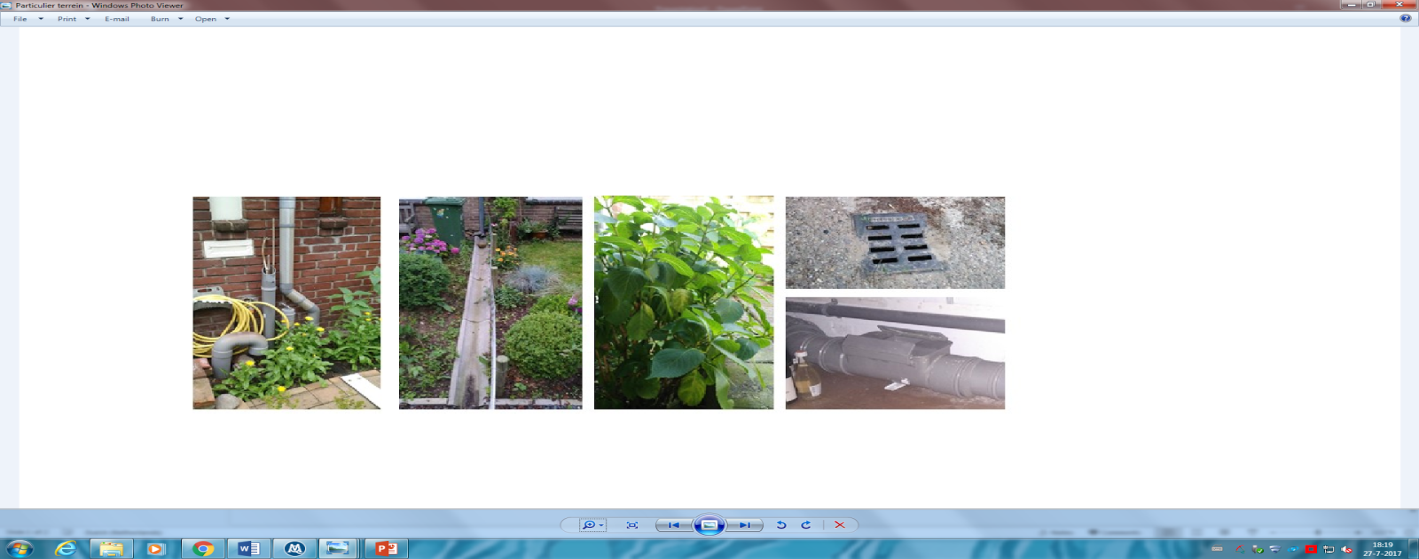
*Veranderingen in fysieke omgeving*

Er zijn maatregelen getroffen in zowel de publieke als de private ruimte. In de private ruimte zijn maatregelen uitgevoerd in opdracht van bewoners. Deze maatregelen waren:

* Het plaatsen van één of meerdere terugslagkleppen.
* Het afkoppelen van het regenwater.
* Het aanbrengen van een ontluchtingsvoorziening.
* Het vervangen van betegeling door groenperken.
* Het plaatsen van een infiltratieput.
* Het souterrain inrichten met materialen die tegen water kunnen.

(Persoonlijke communicatie respondent 6, 9 juni 2017; respondent 7, 19 juni 2017; respondent 8, 23 juni 2017; respondent 9, 23 juni 2017; respondent 10, 26 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017; respondent 12, 11 juli 2017; Schriftelijke communicatie respondent 8, 6 september 2017).

Bewoners konden zelf aangeven waar op hun terrein ze de maatregelen wilden realiserem en hoe deze er uit zouden komen te zien. Er waren dus voldoende (machts)middelen aanwezig om alles naar hun wens te realiseren (Persoonlijke communicatie respondent 6, 9 juni 2017; respondent 10, 26 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017; respondent 12, 11 juli 2017).



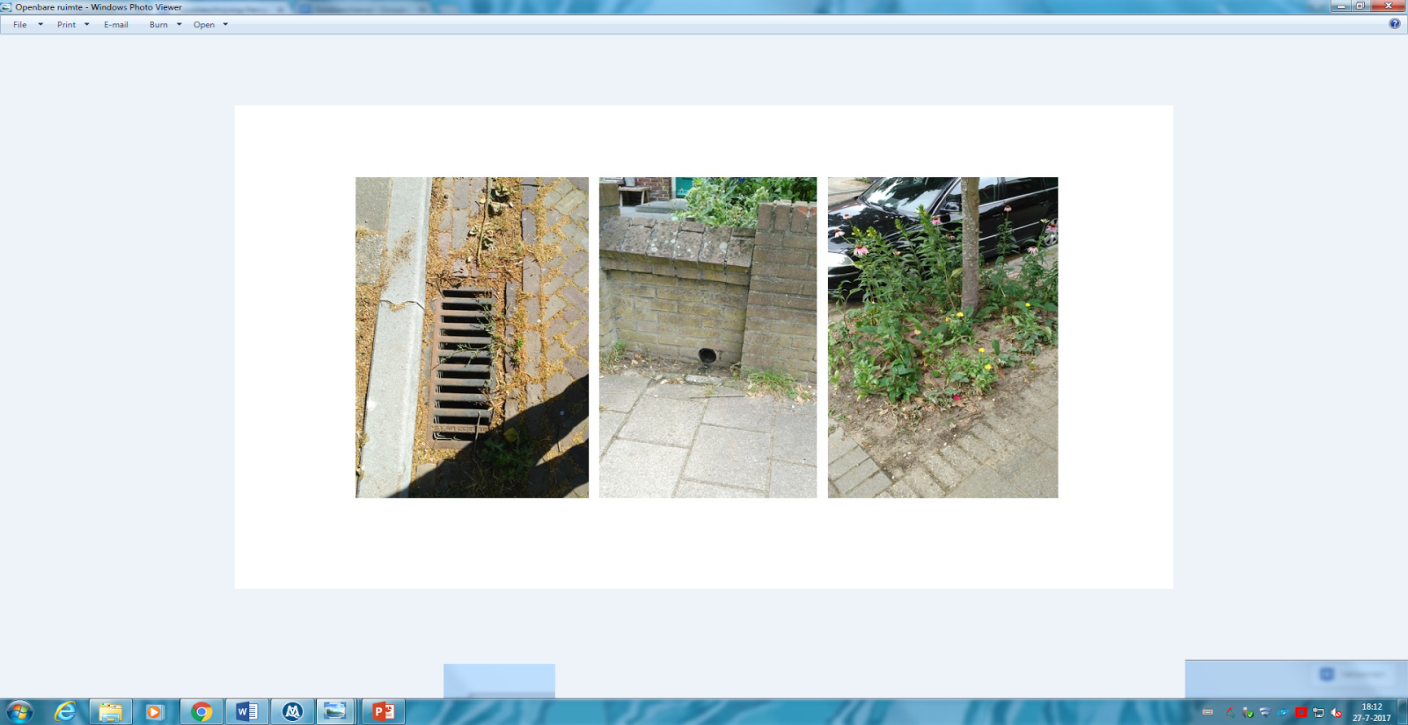
**Figuur 5.4. Maatregelen voor particulier terrein. Bron: Auteur.**

In de publieke ruimte zijn de maatregelen uitgevoerd in opdracht van de gemeente Nijmegen (Persoonlijke communicatie respondent 6, 9 juni 2017; respondent 7, 19 juni 2017; respondent 8, 23 juni 2017; respondent 9, 23 juni 2017; respondent 10, 26 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017; respondent 12, 11 juli 2017). Deze maatregelen waren:

* Het verbreden van de riolering waar mogelijk.
* Het vergoten van de waterbekkens.
* Het plaatsen van infiltratieputten.
* Het plaatsen van (verkeers-)drempels om het water van richting te veranderen.
* Het verdiepen van de goten langs de weg.
* Het verbeteren van de afwatering door grotere kolken toe te passen die het water beter afvangen.

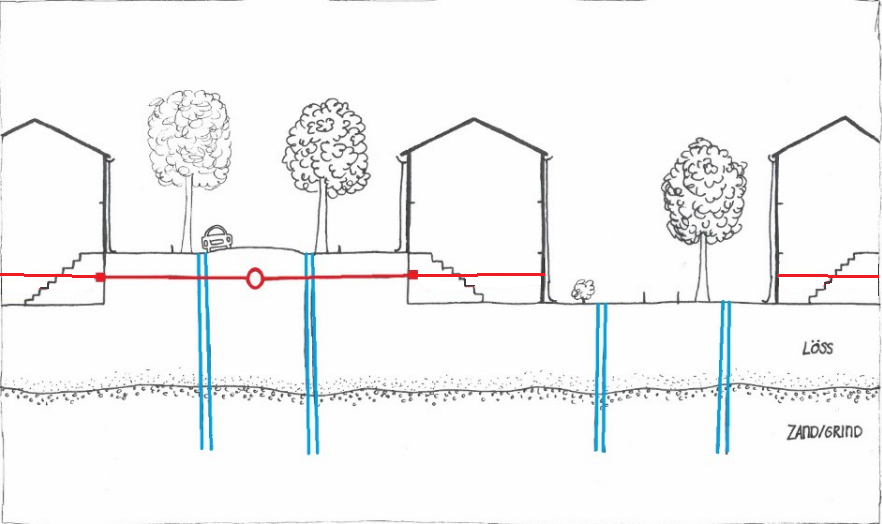
(Persoonlijke communicatie respondent 6, 9 juni 2017; respondent 7, 19 juni 2017; respondent 8, 23 juni 2017; respondent 9, 23 juni 2017; respondent 10, 26 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017; respondent 12, 11 juli 2017; Schriftelijke communicatie respondent 8, 6 september 2017).

In de publieke ruimte zijn ook maatregelen genomen waarbij de gemeente Nijmegen en de bewoners hebben samengewerkt. Eén eerste voorbeeld hiervan zijn de boomspiegels (bloemperken rondom bomen) die de bewoners graag gerealiseerd wilden zien (Persoonlijke communicatie respondent 9, 23 juni 2017). Voor deze boomspiegels heeft de gemeente planten geleverd onder de voorwaarde dat de bewoners deze daarna zouden onderhouden (Persoonlijke communicatie respondent 9, 23 juni 2017). Een tweede voorbeeld van de samenwerking tussen de gemeente en bewoners is de mogelijkheid die de bewoners van de Corduwenerstraat kregen om hun afgekoppelde regenwater aan de voorkant van hun huis, op de straat en dus in het vergrote riool te laten lopen (Persoonlijke communicatie respondent 9, 23 juni 2017).



**Figuur 5.5. Maatregelen voor de openbare ruimte. Bron: Auteur.**

De maatregelen zijn ingetekend in de principeschets van figuur 5.6.



**Figuur 5.6. Principeschets souterrainwoningen en riolering, met infiltratieputten, afgekoppelde regenpijpen, verbrede riolering en terugslagkleppen. Bron: Auteur.**

De meeste fysieke maatregelen zijn er op gericht om beter weerstand te kunnen bieden tegen hevige neerslag en kunnen daarom als adaptief worden gezien. Er is hier dus sprake van de implementatie en toepassing van adaptief beleid. Om met zekerheid te kunnen zeggen of alle maatregelen geholpen hebben, moet er eigenlijk eerst een zware regenbui over het gebied trekken (Persoonlijke communicatie respondent 6, 9 juni 2017; respondent 7, 19 juni 2017; respondent 9, 23 juni 2017; respondent 10, 26 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017; respondent 12, 11 juli 2017). Respondent 6 (persoonlijke communicatie, 9 juni 2017) geeft zelfs aan dat hij van buurtbewoners had opgevangen dat ze niet kunnen wachten tot de eerste ernstige regenbui zich aandient. Uit de test met de tankwagens vol water viel te concluderen dat de aangelegde drempels en infiltratieputten hun werk deden (Persoonlijke communicatie respondent 6, 9 juni 2017; respondent 7, 19 juni 2017). Volgens respondent 6 (Persoonlijke communicatie, 8 juni 2017) zijn er nu bewoners die nauwelijks of geen last meer hebben van het water. Na de interviews zijn er nog twee pittige regenbuien gevallen (28 juni en 30 augustus 2017) waarbij de bewoners geen overlast hadden (Schriftelijke communicatie respondent 8, 6 september 2017). Er kan dus gezegd worden dat over het algemeen de wateroverlast verminderd is.

De bewoners zijn zelf verantwoordelijk voor het tijdig nemen en juist installeren van de passende maatregelen (Persoonlijke communicatie respondent 6, 9 juni 2017; respondent 8, 23 juni 2017). Ook hebben bewoners een eigen verantwoordelijkheid in het onderhouden. Zo moet een terugslagklep regelmatig worden schoongemaakt en moet de zandvangput naast de infiltratieput af en toe worden geleegd (Persoonlijke communicatie respondent 8, 23 juni 2017; respondent 9, 23 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017).

In tabel 5.1. worden de verwachtte effecten vergeleken met de hierboven beschreven werkelijkheid.

Tabel 5.1. Werkelijke fysieke veranderingen Hengstdal. Bron: Auteur.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ontwerpaspect | Verwachting (samengevat uit 5.2.) | Werkelijkheid |
| Actoren - samenstelling projectteam | Er zijn veel machtsmiddelen in handen van het projectteam om de maatregelen te kunnen realiseren. | Alle maatregelen tegen wateroverlast zijn gerealiseerd, dus de machtsmiddelen waren voldoende aanwezig. |
| Actoren - leiderschap | Er is een grote kans op de ontwikkeling en implementatie van adaptief beleid. | Er zijn maatregelen geïmplementeerd die helpen bij het aanpassen aan hevige neerslag. |
| Doelen - pilotdoelen | Pilotdoelen worden gerealiseerd, pilot kan goed geëvalueerd worden. | De wateroverlast is verminderd. |
| Doelen - actordoelen | Actordoelen worden gerealiseerd, pilot kan goed geëvalueerd worden. | Veel van de fysieke en water gerelateerde actordoelen zijn behaald. |
| Opzet/aanpak - schaalgrootte | Het project zal de gewenste resultaten opleveren. | Het pilotdoel en de actordoelen zijn inderdaad in grote mate behaald. |

*Veranderingen in sociale omgeving*

Door de pilot is er vertrouwen ontstaan tussen verschillende actoren van de pilot, tussen de gemeente Nijmegen en de straatambassadeurs en ‘andere bewoners’, de bewoners onderling, de gemeente Nijmegen en de gemeente Berg en Dal en de gemeente Nijmegen en de woningbouwstichting (Persoonlijke communicatie respondent 7, 19 juni 2017; respondent 8, 23 juni 2017; respondent 10, 26 juni 2017). Verder is een blijvende verandering dat het contact tussen de gemeente Nijmegen en haar bewoners is verbeterd en dat bewoners actiever zijn geworden (Persoonlijke communicatie respondent 6, 9 juni 2017; respondent 8, 23 juni 2017).

Dankzij de (verhoogde) afkoppelsubsidie waren meer bewoners bereid om maatregelen te nemen (Persoonlijke communicatie respondent 7, 19 juni 2017; respondent 9, 23 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017). De beschikbare middelen hebben dus geholpen om bereidheid bij relevante actoren te vergroten. Daarnaast waren er genoeg middelen om de onderzoeken voorafgaand aan de innovaties, soepel te laten verlopen (Persoonlijke communicatie respondent 7, 19 juni 2017; respondent 8, 23 juni 2017; respondent 12, 11 juli 2017).

Wat betreft de boomspiegels in de Corduwenerstraat, geeft respondent 9 (Persoonlijke communicatie, 23 juni 2017) aan dat de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het onderhouden van de boomspiegels voor een sterkere sociale cohesie zorgt.

Het implementeren van de samenwerking via het systeem van straatambassadeurs, en het overdragen van een deel van de verantwoordelijkheid van de gemeente naar de bewoners, verliep best een beetje stroef (Persoonlijke communicatie respondent 6, 9 juni 2017; respondent 7, 16 juni 2017). Daarnaast moest er door de straatambassadeurs zelf veel tijd en energie in het project worden gestoken (Persoonlijke communicatie respondent 10, 26 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017; respondent 12, 11 juli 2017). Ondanks deze hobbels was de samenwerking wel succesvol.

Een vergelijking van de verwachte veranderingen in de sociale omgeving en de werkelijke effecten van de pilot, zijn te vinden in tabel 5.2.

Tabel 5.2. Werkelijke sociale veranderingen Hengstdal. Bron: Auteur.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ontwerpaspect | Verwachting (samengevat uit 5.2.) | Werkelijkheid |
| Actoren - samenstelling projectteam | Er is een grote kans op zinvolle samenwerking | Er is vertrouwen gegroeid, bewoners zijn actiever geworden. |
| Opzet/aanpak - middelen | De extra middelen zorgen voor meer innovatie, creativiteit en bereidheid van relevante actoren. | Alle relevante actoren hebben meegewerkt en onderzoeken naar de innovaties zijn mogelijk gemaakt. |
| Opzet/aanpak - meekoppelen | Alleen in de Corduwenerstraat zijn voordelen aan het meekoppelen behaald. | In de Corduwenerstraat is maatschappelijke meerwaarde gecreëerd met de meegekoppelde maatregelen. |
| Opzet/aanpak - innovatie | De implementatie van de samenwerking zou best eens moeilijk kunnen worden. | Het overdragen van de verantwoordelijkheid was moeilijk maar uiteindelijk wel succesvol. |

* + 1. Kennisontwikkeling/ leereffecten

Zoals gezegd was de manier van samenwerken met bewoners de grootste innovatie in dit project. Alle leden van het projectteam hebben zich in hun interviews uitgesproken over de samenwerking, waardoor dus geconcludeerd kan worden dat veel mensen de innovatie ervaren hebben (Persoonlijke communicatie respondent 6, 9 juni 2017; respondent 7, 19 juni 2017; respondent 8, 23 juni 2017; respondent 9, 23 juni 2017; respondent 10, 26 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017; respondent 12, 11 juli 2017).

Door de verschillende onderzoeken is er veel harde, inhoudelijke kennis rondom wateroverlast, de werking van riolen, de contextuele en landschappelijke factoren en mogelijke oplossingen voor de wateroverlast opgedaan (Persoonlijke communicatie respondent 6, 9 juni 2017; respondent 8, 23 juni 2017; respondent 9, 23 juni 2017; respondent 12, 11 juli 2017). Deze kennis is verkregen door de gemeente Nijmegen en het adviesbureau, maar daarna gedeeld met de bewoners (Persoonlijke communicatie respondent 7, 19 juni 2017; respondent 10, 26 juni 2017).

Daarnaast is er zachte kennis opgedaan over de behoeften van bewoners in een project, over de aanpak en opzet van zo’n project en over de verantwoordelijkheden in het nemen van de maatregelen (Persoonlijke communicatie respondent 7, 19 juni 2017; respondent 8, 23 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017; respondent 12, 11 juli 2017).

De gemeente Nijmegen geeft aan te hebben geleerd op welke manier ze bewoners mee kan nemen in het proces, op welke manier ze de verantwoordelijkheid over kan dragen naar haar burgers, dat maatwerk bij wateroverlast van groot belang is en dat de contextuele praktijkkennis van bewoners hierbij erg waardevol is (Persoonlijke communicatie respondent 6, 9 juni 2017; respondent 7, 16 juni 2017; respondent 8, 23 juni 2017).

De straatambassadeurs zeggen te hebben geleerd over de eigen verantwoordelijkheid in het nemen van de maatregelen, over hoe ze hun straat kunnen verenigen en over hoe je de samenwerking met de gemeente aan kunt pakken (Persoonlijke communicatie respondent 9, 23 juni 2017; respondent 10, 26 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017; respondent 12, 11 juli 2017).

Op de contextuele en landschappelijke kennis na, zijn de inzichten en leereffecten goed te vertalen naar andere projecten, en dus representatief en generaliseerbaar. Respondenten geven ook aan deze inzichten in andere projecten toe te (willen) passen (Persoonlijke communicatie respondent 6, 9 juni 2017; respondent 7, 19 juni 2017; respondent 8; 23 juni 2017; respondent 9, 23 juni 2017). Toch moet hier wel voorzichtig mee om worden gegaan. De feitelijke inzichten kunnen misschien vertaald worden maar de eigenschappen van de buurtbewoners (sterke sociale cohesie, hoger opgeleid, etc.) kunnen niet één-op-één worden overgezet (Persoonlijke communicatie respondent 8, 23 juni 2017).

De werkelijke kennisontwikkeling en leereffecten worden in tabel 5.3 vergeleken met de verwachtingen.

Tabel 5.3. Werkelijke kennisontwikkeling en leereffecten Hengstdal. Bron: Auteur.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ontwerpaspect | Verwachting (samengevat uit 5.2.) | Werkelijkheid |
| Actoren - samenstelling projectteam | Veel mensen zullen de innovatie ervaren. | Veel mensen hebben de innovatie ervaren. |
| Opzet/aanpak - kennis | Er kan veel van de pilot geleerd worden. | Er is door zowel de gemeente als de straatambassadeurs erg veel geleerd. |
| Opzet/aanpak - evalueren | Er kan veel van de pilot geleerd worden. |
| Opzet/aanpak - schaalgrootte | Er is een kleine kans op representatieve en generaliseerbare resultaten. | De niet-contextuele ‘harde’ inzichten zijn representatief en generaliseerbaar. Bij de ‘zachte’ inzichten moet rekening worden gehouden met de eigenschappen van de buurt(bewoners). |

* + 1. Diffusie

De opgedane inzichten van het project worden gedeeld binnen (andere afdelingen van) de gemeente Nijmegen, tussen de gemeente en haar bewoners en tussen bewoners onderling, zowel binnen het projectgebied als daarbuiten (Persoonlijke communicatie respondent 8, 23 juni 2017; respondent 9, 19 juni 2017; respondent 10, 26 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017; respondent 12, 11 juli 2017). Deze uitwisseling gaat vooral via face-to-face contact op straat of bij vergaderingen en presentaties en via social media en Whatsapp (Persoonlijke communicatie respondent 8, 23 juni 2017, respondent 10, 26 juni 2017). Er kan dus gezegd worden dat de doorwerking van de inzichten erg goed gaat.

Zoals al eerder is aangegeven, zou een flinke regenbui de diffusie van het project waarschijnlijk bevorderen (Persoonlijke communicatie respondent 7, 19 juni 2017; respondent 9, 23 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017; respondent 12, 11 juli 2017). Wel zijn er al andere elementen van het project die overgenomen zouden kunnen worden, zoals het concept van de bewonersorganisatie via straatambassadeurs, het buurtcontract dat door de bewoner is opgesteld en de manier van onderzoeken, via bijvoorbeeld de bewonersenquête (Persoonlijke communicatie respondent 6, 9 juni 2017; respondent 7, 19 juni 2017; respondent 8, 23 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017). Op dit moment is er één andere buurt in Nijmegen waar bewoners zijn aangemoedigd om zich te verenigen en contact op te nemen met de gemeente, maar dit project is nog in een vroeg stadium(Persoonlijke communicatie respondent 8, 23 juni 2017). Er zijn geen andere vervolgprojecten gestart (Persoonlijke communicatie respondent 7, 19 juni 2017; respondent 8, 23 juni 2017).

In tabel 5.4 wordt de werkelijke diffusie van het project vergeleken met de verwachtingen.

Tabel 5.4. Werkelijke diffusie van Hengstdal. Bron: Auteur.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ontwerpaspect | Verwachting (samengevat uit 5.2.) | Werkelijkheid |
| Opzet/aanpak - middelen | Generieke onderzoeken kunnen makkelijk elders worden gebruikt, Contextspecifieke onderzoeken zullen ergens anders opnieuw moeten worden uitgevoerd. | Er zijn een aantal onderdelen die ergens anders kunnen worden ingezet. |
| Opzet/aanpak - kennis | De kennis kan vervolgens goed worden verspreid. | De opgedane kennis verspreidt zich, ook buiten de projectgroep. |
| Opzet/aanpak - vervolgproject | Het wachten is op hevige regenbuien om de bereidheid bij bewoners aan te wakkeren. | Een regenbui zou het vervolg van een pilot helpen, daarnaast ligt er een groot gedeelte van de aanpak klaar. |
| Opzet/aanpak - schaalgrootte | Het project zal een mindere doorwerking hebben. | Doorwerking van inzichten gaat goed, uitbreiding van het project is nog beperkt. |

* + 1. Systeemverandering

Er werd door de respondenten aangegeven dat ze geen langdurige of permanente veranderingen in de context of het regime verwachten (Persoonlijke communicatie respondent 7, 19 juni 2017; respondent 9, 23 juni 2017; respondent 10, 26 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017). Wel geeft respondent 11 (Persoonlijke communicatie, 11 juli 2017) aan dat dit project wel past in de overgang “*van een verzorgingsmaatschappij naar een participatiemaatschappij*”, maar dat niet de verdienste van dit project is.

* 1. Successen

* + 1. Pilotdoelen

Omdat het belangrijkste doel van de pilot het fysieke doel, namelijk: van het verminderen van de wateroverlast was, is het behalen van dit pilotdoel al besproken onder de fysieke effecten in paragraaf 5.3.1. Omdat de wateroverlast is verminderd, kan de pilot als geheel als een succes worden gezien.

* + 1. Actordoelen

Ook de Nijmeegse respondenten zijn gevraagd om te reflecteren op het bereiken van de individuele actordoelen. De resultaten zijn weergegeven in tabel 5.5.

Tabel 5.5. Behalen actordoelen Hengstdal. Bron: Auteur.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Actor | Actordoelen (samengevat uit 5.2.2.) | Behalen van actordoelen | Referenties:  Persoonlijke communicatie |
| Gemeente Nijmegen | Bewoners helpen en adviseren. | Gemeente heeft bewoners van informatie en advies voorzien en gekoppeld aan partijen voor de uitvoering. | respondent 6, 9 juni 2017; respondent 8, 23 juni 2017; respondent 10, 26 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017 |
| Leren over wateroverlast. | Er is veel kennis opgedaan en er is veel over waterlast en het proces geleerd. | respondent 6, 9 juni 2017; respondent 7, 16 juni 2017; respondent 8, 23 juni 2017 respondent 9, 23 juni 2017; respondent 10, 26 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017; respondent 12, 11 juli 2017 |
| Regenwater en afvalwater scheiden. | Door infiltratieputten komt er minder regenwater in het rioolstelsel, maar de werkelijke effecten zijn nog niet duidelijk. | respondent 6, 9 juni 2017; respondent 7, 19 juni 2017; respondent 10, 26 juni 2017; respondent 12, 11 juli 2017 |
| Verouderde riolering aanpakken. | De riolering in de Beuk- en Corduwenerstraat is aangepakt. | respondent 8, 23 juni 2017; respondent 9, 23 juni 2017; respondent 10, 26 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017 |
| Project opzetten dat als voorbeeldproject kan dienen. | Voor vervolgprojecten is er nu een goed voorbeeld. | respondent 6, 9 juni 2017; respondent 7, 19 juni 2017, respondent 8, 23 juni 2017 |
| Riool vergroten. | Het riool is plaatselijk ook vergroot. | respondent 8, 23 juni 2017; respondent 9, 23 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017 |
| Bewoners Corduwe-nerstraat | Het veranderende straatbeeld tegenhouden. | Er zijn geen parkeerhavens gekomen. | respondent 9, 23 juni 2017; respondent 10, 26 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017 |
| Boomspiegels aan laten leggen. | Deze zijn gerealiseerd. | respondent 9, 23 juni 2017 |
| Bewoners Beukstraat | Meer of grotere infiltratieputten aan laten leggen. | De infiltratieputten zijn vernieuwd en verbreed. | respondent 10, 26 juni 2017; respondent 12, 11 juli 2017 |
| Ontevredenheid over werkzaamheden Berg en Dalseweg aankaarten. | Hierover bestaat nog steeds een meningsverschil met de gemeente Nijmegen. | respondent 10, 26 juni 2017 |
| Ontevredenheid over werkzaamheden Dar uiten. | Hier is niets mee gedaan, bewoners zijn nog steeds ontevreden. | respondent 10, 26 juni 2017 |
| Bewoners Hengst-dalseweg | Nemen van maatregelen om schadevergoeding van verzekering veilig te stellen. | Er zijn veel fysieke maatregelen genomen. | respondent 6, 9 juni 2017; respondent 7, 19 juni 2017; respondent 8, 23 juni 2017; respondent 9, 23 juni 2017; respondent 10, 26 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017; respondent 12, 11 juli 2017 |
| Water laten infiltreren in de bodem. | Er zijn infiltratieputten aangelegd. | respondent 6, 9 juni 2017; respondent 7, 19 juni 2017; respondent 11, 11 juli 2017; respondent 12, 11 juli 2017 |

Opvallend aan de actordoelen is dat deze, op twee doelen na, bereikt zijn. Enkel twee actordoelen van de bewoners van de Beukstraat (het aankaarten van de ontevredenheid over de herinrichting van de Berg en Dalseweg en het uiten van de ontevredenheid over de werkzaamheden van de Dar) zijn niet behaald. Voor de werkzaamheden op de Berg en Dalseweg geldt dat hierover nog steeds een meningsverschil tussen de gemeente Nijmegen en de bewoners van de Beukstraat bestaat, ten aanzien van de werkzaamheden van de Dar, werd het de bewoners duidelijk dat dit project niet de juiste actoren had om dat probleem aan te pakken (Persoonlijke communicatie respondent 10, 26 juni 2017). Uiteindelijk was het project voor de bewoners van de Beukstraat een redelijk succes en voor de bewoners van de andere straten een groot succes.

* 1. Aanpassen van verwachtingen

Op basis van deze casus kan er een nieuwe aanpassing voor het model met verwachtingen worden geformuleerd;

* Deze pilot was van een erg beperkte schaal, maar toch zijn de niet-contextuele resultaten (zoals het handboek voor bewoners) wel representatief en generaliseerbaar. Vandaar dat de opmerking kan worden toegevoegd dat ‘het niet representatief en generaliseerbaar zijn van de resultaten niet geldt voor niet-contextuele resultaten’.

Ook zijn de in paragraaf 4.5. geformuleerde aanpassingen aan het model, nog eens bekeken vanuit deze casus.

* In paragraaf 4.5. werd een verwachting geformuleerd rondom het betrekken van relevante actoren en het interne succes van de pilot. Deze verwachting wordt geschrapt vanwege het feit dat het bespreken van de doelen al voldoende toegelicht wordt in dit onderzoek. Daaraan kan nu de reden worden toegevoegd dat de verwachting onjuist zou zijn. In deze casus waren namelijk alle mogelijke relevante actoren betrokken en toch was dit project enorm succesvol.
* De aangepaste verwachting rondom het formuleren van doelen bleek inderdaad ook voor de ‘actordoelen’ te gelden. Het toevoegen van actordoelen blijkt dus een zinvolle aanpassing aan het model te zijn.
* Ook in deze casus werd aangegeven dat de niet-contextspecifieke onderzoeken kunnen worden ‘hergebruikt’ bij andere projecten, waardoor er minder middelen nodig zijn om het project te kunnen vertalen naar andere gebieden. De in paragraaf 4.5. voorgestelde toevoeging blijkt dus te kloppen en kan met recht aan het model worden toegevoegd.
* De in paragraaf 4.5 geformuleerde verwachting rondom het minder eenzijdig en meer kritisch perspectief van de projectgroep (‘*het is ook mogelijk om een grote projectgroep vol gelijkgestemden te hebben of juist een kleine projectgroep met kritische actoren*’) wordt nogmaals benadrukt. In de casus van Hengstdal is namelijk expliciet gekozen voor het betrekken van kennisinstellingen in het project vanwege de kritische blik die zij kunnen hebben op het onderwerp.
* In Hengstdal zijn de maatregelen tegen de wateroverlast geëvalueerd en daar is veel van geleerd. Daarnaast geven de respondenten aan veel geleerd te hebben over de samenwerking, terwijl daar sprake was van een organisch proces zonder evaluatie. De opmerking over het leren zonder evaluatie in een organisch proces, kan op basis van deze casus dus inderdaad aan het model worden toegevoegd.
  1. Aanbevelingen voor specifieke casus

*Aanbevelingen voor pilot*

Omdat het doel van de pilot, het verminderen van wateroverlast, is bereikt en de pilot een succes is gebleken, worden er voor de pilot geen aanbevelingen geformuleerd.

*Aanbevelingen voor actoren*

Omdat het project voor de bewoners geen pilot was maar een ‘normaal’, inmiddels afgerond project, zijn voor hen geen aanbevelingen geformuleerd.

Het eerste doel van de gemeente Nijmegen was om bewoners te helpen en te adviseren. Dit is gelukt op het gebied van wateroverlast. In vervolgprojecten kunnen bewoners echter nog beter geholpen worden wanneer er een meerwaarde wordt gecreëerd door andere ‘buurtproblemen’ mee te koppelen. Het netwerk van straatambassadeurs zou bijvoorbeeld ingezet kunnen worden om thema’s als hittestress of sociale veiligheid aan te pakken.

Een ander doel van de gemeente Nijmegen was om een project op te zetten dat als voorbeeldproject zou kunnen dienen. Dat project is er nu, maar om ervoor te zorgen dat de boodschap over dit voorbeeldproject zich ook buiten de projectgroep verspreidt, zou het internet ingezet kunnen worden. Respondent 6 (Persoonlijke communicatie, 6 juni 2017) geeft aan dat er op dit moment geen digitale plek is voor het project. Door het internet beter te benutten, kunnen het bewonershandboek, de positieve ervaringen en inzichten met meer mensen worden gedeeld. Daarnaast zou aan bewoners kunnen worden uitgelegd hoe ze wateroverlast aan kunnen kaarten bij de gemeente en welke stappen daarin van de bewoners henzelf verwacht worden.

1. **Toepassing van het model** 
   1. Aanpassingen van model

In de twee voorgaande hoofdstukken zijn, op basis van twee retrospectieve case studies, aanpassingen voor de verwachte relaties tussen de ontwerpkeuzes en effecten van een pilot geformuleerd. Deze aanpassingen komen in het kort neer op:

* Bij ‘betrekken van relevante actoren’ is de verwachting ‘hoe minder intern succes de pilot heeft’ geschrapt.
* Aan het ‘formuleren van het pilotdoel’ zijn ook de ‘actordoelen’ toegevoegd. De verwachting blijft verder hetzelfde.
* Aan de verwachting over de ‘middelen’ van het onderzoek, is de opmerking ‘*wanneer extra budgetten beschikbaar zijn voor onderzoeken met niet-context specifieke opbrengsten, hoeft dit niet het geval te zij*n’ toegevoegd.
* De verwachting rondom het ‘betrekken van relevante actoren’ en het ‘minder eenzijdig en meer kritisch perspectief’ is geschrapt.
* Aan de verwachting over het ‘evalueren tijdens de uitvoering van de pilot’ en de ‘mogelijkheid tot bijsturen’ is de opmerking ‘*wanneer het leren gebeurt in een organisch proces, kan er in de pilot veel geleerd worden zonder dat er een expliciete evaluatie heeft plaatsgevonden*’ toegevoegd.
* Aan de verwachting rondom de ‘schaalgrootte’ en ‘representativiteit en generaliseerbaarheid’ van de resultaten is de opmerking ‘*het niet representatief en generaliseerbaar zijn van de resultaten geldt alleen voor contextuele resultaten*’ toegevoegd.

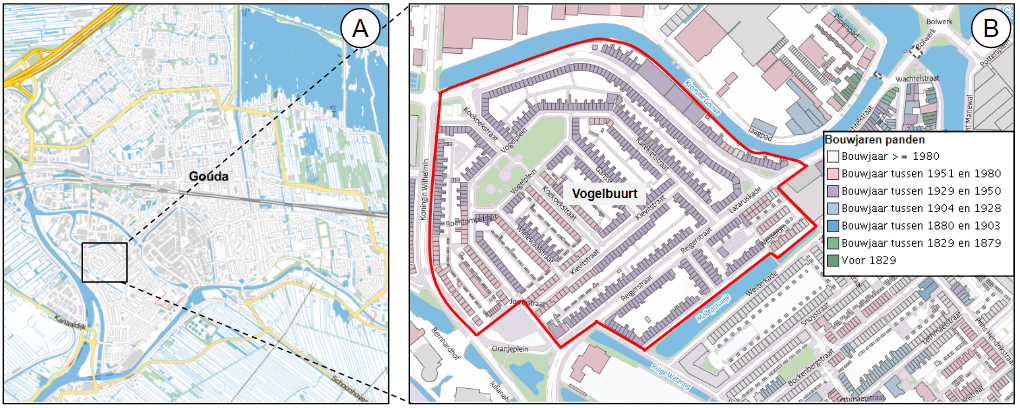
Een uitgebreide argumentatie rondom deze aanpassingen is te vinden in paragraaf 4.5 en 5.5. De vernieuwde relaties tussen de ontwerpkeuzes en de effecten van een pilot, ziet er uit zoals is weergegeven in tabel 6.1. Dit is tevens het model dat in paragraaf 6.2 is gebruikt om verwachtingen en aanbevelingen te formuleren voor de Vogelbuurt in Gouda.

Tabel 6.1. Vernieuwde verwachte relaties tussen ontwerpkeuzes en effecten. Bron: Auteur.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Ontwerp | Heeft invloed op… |
| Context | Hoe beter de pilot binnen de institutionele context past... | ...hoe groter de kans op opschaling of een vervolgproject. |
| Actoren | Hoe meer relevante actoren worden betrokken in de pilot… | …hoe meer mensen de innovatie ervaren. |
| ...hoe groter de kans op zinvolle samenwerking. |
| ...hoe meer machtsmiddelen er in handen van het projectteam komen. |
| Hoe vollediger de vervulling van leiderschapsrollen (*enabling*, adaptief, politiek-administratief of verspreidend)… | ...hoe groter de kans op de ontwikkeling en implementatie van adaptief beleid. |
| Doelen | Hoe beter (specifiek & tastbaar) de pilot- en actordoelen geformuleerd zijn... | ...hoe beter kan worden gedaan wat de oorspronkelijke bedoeling was. |
| ...hoe beter er geëvalueerd kan worden. |
| Opzet/ aanpak | Hoe meer middelen beschikbaar zijn.. | ...hoe meer innovatie, creativiteit en bereidheid van relevante actoren. |
| ...hoe moeilijker de pilot naar de werkelijkheid vertaald kan worden1. |
| Hoe hoger het niveau van meekoppelen… | ...hoe meer doelmatigheid en hoe meer meerwaarde kan worden gerealiseerd. |
| Hoe vollediger de stappen (opdoen, verzamelen, opslaan en uitwisselen) van kennisuitwisseling worden doorlopen... | ...hoe meer er van een pilot geleerd kan worden. |
| ...hoe beter deze kennis vervolgens kan worden verspreid. |
| Hoe groter de mate van innovatie van de pilot… | ...hoe kleiner de kans op implementatie. |
| Hoe beter (proces gericht op doorwerking en zoeken naar bereidheid voor vervolgstappen) er rekening wordt gehouden met het vervolg van de pilot… | ...hoe groter de kans op doorwerking van de pilot. |
| ...hoe groter de kans op een vervolgproject. |
| Hoe beter de evaluatie van de pilot bij het doel van de pilot past... | ...hoe meer er van de pilot geleerd kan worden. |
| Hoe meer er tijdens de uitvoering van de pilot (*ex durante*) wordt geëvalueerd... | ...hoe beter er kan worden bijgestuurd en worden voorbereid op doorwerking2. |
| Hoe kleiner en sterker afgebakend de pilot… | ...hoe groter de kans is dat de pilot het gewenste resultaat oplevert. |
| ...hoe kleiner de kans is op representatieve en generaliseerbare resultaten3 en mindere doorwerking. |
| Opmerkingen bij tabel 6.1.   1. Wanneer extra budgetten beschikbaar zijn voor onderzoeken met niet-context specifieke opbrengsten, hoeft dit niet het geval te zijn. 2. Wanneer het leren gebeurt in een organisch proces, kan er in de pilot veel geleerd worden zonder dat er een expliciete evaluatie heeft plaatsgevonden. 3. Het niet representatief en generaliseerbaar zijn van de resultaten geldt alleen voor contextuele resultaten. | | |

* 1. Casus 3 – Integrale aanpak Vogelbuurt Gouda (ontwerpvoorstel)
     1. Casusbeschrijving

Het project speelt zich af in de Vogelbuurt, een buurt in Gouda (zie figuur 6.1.). In deze buurt wordt de verouderde riolering vervangen (Gemeente Gouda, z.j.b.; Persoonlijke communicatie respondent 13, 1 augustus 2017). Aan dit technische project worden, in overleg met bewoners, andere projecten gekoppeld om te wijk integraal te verbeteren (Persoonlijke communicatie respondent 13, 1 augustus 2017). De andere richtingen van de projecten zijn ‘duurzaam en groen’, ‘schoon en veilig’ en ‘spelen’ (Persoonlijke communicatie respondent 13, 1 augustus 2017).

**Figuur 6.1. Ligging van de Vogelbuurt en bouwjaar van de panden. Bron: bewerking op: gemeente Gouda, z.j.a.**

Het belangrijkste en hoofdzakelijke doel van het project is om de verouderde riolering te vernieuwen (Persoonlijke communicatie respondent 13, 1 augustus 2017).

De gemeente Gouda heeft, naast dit pilotdoel, ook nog andere doelen die ze met dit project wil bereiken. Zo wil ze meer integraal werken binnen te gemeente, wil ze via co-creatie en een wijkgerichte aanpak problemen uit de buurt ‘ophalen’ en aanpakken, wil ze een blauwdruk voor deze aanpak maken die de komende jaren kan worden uitgezet en wil ze de energietransitie in de buurt versnellen (Persoonlijke communicatie respondent 13, 1 augustus 2017).

Voor de bewoners van de Vogelbuurt is het uiteindelijke doel dat er verbeteringen in de buurt plaats zullen vinden. Hierbij doelen de bewoners op verbeteringen in de riolering, veiligheid, leefbaarheid en ook sfeer onder buurtbewoners (Persoonlijke communicatie bewonersavond 11 oktober 2017). Veel bewoners doen dan ook mee aan het project omdat ze hopen dat op die manier deze verbeteringen gerealiseerd kunnen worden.

* + 1. Verwachtingen voor Vogelbuurt

Er worden genoeg relevante actoren bij het project betrokken, het pilotdoel is specifiek en tastbaar geformuleerd en de pilot is sterk afgebakend (Persoonlijke communicatie respondent 13, 1 augustus 2017) . Dit maakt dat, op basis van tabel 6.1, de verwachting is dat er in het project goed kan worden gedaan wat de oorspronkelijke bedoeling was, er genoeg machtsmiddelen aanwezig zijn in het projectteam en er een grote kans is op het gewenste resultaat. Kortom, de verwachting is dat het vernieuwen van de riolering gaat lukken en dat het pilotdoel dus bereikt zal worden.

Voor de doelen van de gemeente Gouda, zijn niet alle verwachtingen even rooskleurig. Zo is de verwachting dat het doel van het integraal werken binnen de gemeente erg lastig bereikt zal worden. Dit integraal werken is namelijk erg innovatief, waardoor er een grote kans is dat de implementatie van de integrale aanpak moeizaam zal verlopen. Ook voor het doel van het versnellen van de energietransitie is de verwachting dat dit om dit moment niet behaald zal worden: er zijn te weinig middelen beschikbaar, waardoor het project kan rekenen op minder innovaties, minder creativiteit en minder bereidheid van relevante actoren. Bovendien zijn er op dit moment geen actoren die de rol van verspreidend leiderschap vertolken, waardoor het ontwikkelen, en implementeren van adaptief beleid moeilijker zal verlopen. Over het evalueren en de stappen die gezet worden om het project uiteindelijk ‘uit te rollen’ zijn nog geen ontwerpkeuzes gemaakt, en zijn dus ook geen verwachtingen te formuleren.

Van alle doelen van de gemeente Gouda, is het ‘ophalen van buurtproblemen door co-creatie’ het meest waarschijnlijk om bereikt te worden. Doordat er veel relevante actoren in het project betrokken worden, is er namelijk een grote kans op een zinvolle samenwerking in het project.

Voor het bewonersdoel, het verbeteren van de leefomgeving, geldt dat dat maar moeilijk bereikt zal worden. Ook hiervoor geldt dat het ontbreken van middelen en verspreidend leiderschap als oorzaak kan worden aangewezen.

* + 1. Aanbevelingen voor casus

Ondanks dat de verwachting is dat het pilotdoel bereikt zal worden, zouden er in het project maatregelen kunnen worden genomen die het bereiken van dit doel nog waarschijnlijker maken. Zo zouden er *ex durante* evaluaties in het project kunnen worden opgenomen waarmee er kan worden bijgestuurd gedurende het project.

Ook het doel van de gemeente Gouda om een blauwdruk voor een wijkaanpak op te zetten, heeft baat bij *ex durante* evaluaties in het project. Een *ex durante* evaluatie bevordert namelijk de doorwerking van het project. Hierbij is het belangrijk dat de evaluatie gericht is op de aanpak van het project, omdat de aanpak hetgeen is wat volgens het doel van de gemeente Gouda uitgerold moet worden.

Om het beoogde innovatieve actordoel van meer integraliteit binnen de gemeente Gouda te realiseren, is het aan te raden om niet te proberen de integraliteit in één keer te implementeren maar om dit gedurende de vervolgprojecten stap voor stap uit te bouwen. Op deze manier is de grote innovatie opgeknipt in kleinere transities met ieder een grotere kans op implementatie.

Om ervoor te zorgen dat de positieve verwachtingen over de het actordoel van de gemeente Gouda over co-creatie inderdaad worden behaald, moeten de relevante actoren bij het projecten worden blijven betrokken. Alleen op deze manier blijft de zinvolle samenwerking bestaan.

Om ervoor te zorgen dat het actordoel van de gemeente Gouda van de energietransitie in de buurt versnelt kan worden, zal er gezocht moeten worden naar meer middelen voor het project. Met deze middelen kan er voor meer creativiteit, innovatie en meer bereidheid van relevante actoren worden gezorgd. Ook zal de rol van verspreidend leiderschap door iemand op zich genomen moeten worden, zodat de kans op het ontwikkelen en implementeren van adaptief beleid, groter wordt.

Het toevoegen van extra middelen en het verzorgen van verspreidend leiderschap zou ook positieve gevolgen hebben voor het bereiken van de bewonersdoelen, en zou daarmee het project succesvoller kun maken voor de bewoners.

1. **Discussie** 
   1. Discussie

*Aanvullingen op model*

Dit onderzoek was een eerste stap om de relatie tussen de ontwerpaspecten en effecten van een pilot inzichtelijk te maken. Op basis van literatuurstudie zijn verschillende causale verwachtingen rondom pilots opgesteld die vervolgens zijn getest en zo nodig zijn aangepast. Toch is het opgestelde model met verwachtingen mogelijk nog niet compleet.

Tijdens het onderzoek zijn twee van de in de literatuur genoemde relaties niet onderzocht. De eerste is de bewering van Van der Heijden (2015) dat een kleiner aantal deelnemers aan de pilot het voor leden van de projectgroep makkelijker maakt om persoonlijke belangen te realiseren. De tweede bewering is dat wanneer de evaluatie van een pilot niet overeenkomt met het doel van de pilot, de rationaliteit van de organisatie in twijfel kan worden getrokken (Warner & Havens, 1968). Deze beweringen zijn bij het opstellen van de interviewguide niet meegenomen en daardoor in dit onderzoek niet verwerkt, hoewel ze dus mogelijk wel van belang zijn.

Daarnaast bestaan er nog andere theorieën over de ontwerpaspecten en effecten daarvan op een pilot, die in dit onderzoek niet zijn meegenomen. Deze kunnen gemist zijn tijdens het uitvoeren van de literatuurstudie of pas later, gedurende het uitvoeren van het empirische deel van dit onderzoek, gepubliceerd zijn. Zo hebben McFadgen en Huitema (2017) de relatie tussen het pilotontwerp en het type en niveau van de leeropbrengsten onderzocht en hebben Van Popering-Verkerk en Van Buuren (2017) onderzoek gedaan naar hoe de eigenschappen van een pilot bijdragen aan het realiseren van samenwerkingscapaciteit. Deze onderzoeken zouden een interessante toevoeging aan het model vormen, maar zijn te laat gepubliceerd om nog meegenomen te kunnen worden in het onderzoek.

Gedurende de analyse van de casussen zijn ook een aantal interessante vragen naar voren gekomen die mogelijk een waardevolle aanvulling op het causale diagram vormen. In de casussen kwamen de vooraf opgestelde actordoelen vaak overeen met de doelen van de pilot als geheel. Het zou waardevol zijn om te kijken naar de effecten van tegenstrijdige actor- en pilotdoelen. Een andere interessante aanvulling op het model zou kunnen worden gedaan door uit te zoeken of de eigenschappen en kennis van bewoners van invloed zijn op de vervolgprojecten. In Hengstdal waren het namelijk de bewoners die ‘de weg wisten’ bij de gemeente, die hun onvrede uitten.

Tijdens het zoeken naar casussen werd duidelijk dat de reputatie van een pilot (in de beleidswereld) van invloed is op hoe en hoeveel er over een pilot gesproken gaat worden. Soms gaan verhalen over pilots een eigen leven leiden, wat kan resulteren in meer of juist minder aandacht voor de pilot. Deze aandacht is vervolgens weer van grote invloed op de diffusie van de (inzichten van de) pilot. Omdat dit een observatie uit de praktijk is en niet iets wat vooraf in de literatuurstudie is gevonden, is het aspect van ‘aandacht voor een pilot’ niet meegenomen in dit onderzoek. Toch zou het interessant zijn om ook dit aspect toe te voegen aan het model. Er zou kunnen worden geprobeerd om de ‘aandacht voor een pilot’ inzichtelijk te maken door te kijken naar bijvoorbeeld maatschappelijke, wetenschappelijke, commerciële en bestuurlijke aandacht.

*Successen en bereiken van doelen*

Bij het beoordelen van pilots werden deze bestempeld als ‘succesvol’ of minder (dan wel niet) succesvol. Toch kwam tijdens dit onderzoek naar voren dat ‘mislukken’ niet voor alle projecten een mogelijke uitkomst is. Dit staat tegenover het ‘experimentele’ aspect van een pilot, wat impliceert dat niet alle doelen van de pilot bereikt hoeven te worden, zolang er maar kennis wordt opgedaan. Bij pilots die ‘niet mogen mislukken’ kan de vraag worden gesteld of het label ‘pilot’ wel terecht is.

Bij het beoordelen van de successen van de pilot, werd gekeken in welke mate actor- en pilotdoelen werden bereikt. De keuze om in dit onderzoek het bereiken van doelen als uitgangspunt voor succes te nemen, is toegelicht in paragraaf 2.6.2. Terugblikkend op deze keuze kan worden gesteld dat het wellicht in sommige gevallen te feitelijk en hard is om een pilot te beoordelen op de vooraf gestelde doelen. Soms kan namelijk sprake zijn van ‘voortschrijdend’ inzicht. Het is dan verstandiger om doelen aan te passen dan om oorspronkelijke doelen te blijven nastreven. Hierbij zal wel inzichtelijk moeten worden gemaakt wat de redenen van de doelverschuiving zijn. Gaat het om voortschrijdend inzicht of wordt geprobeerd om het project met terugwerkende kracht als een succes te bestempelen?

Het is hoe dan ook nuttig om de pilot op de gestelde doelen te blijven beoordelen. Dit dwingt planners namelijk om te evalueren op de uitkomsten van hun plannen, iets wat vaak wordt vergeten (Laurian et al. 2010).

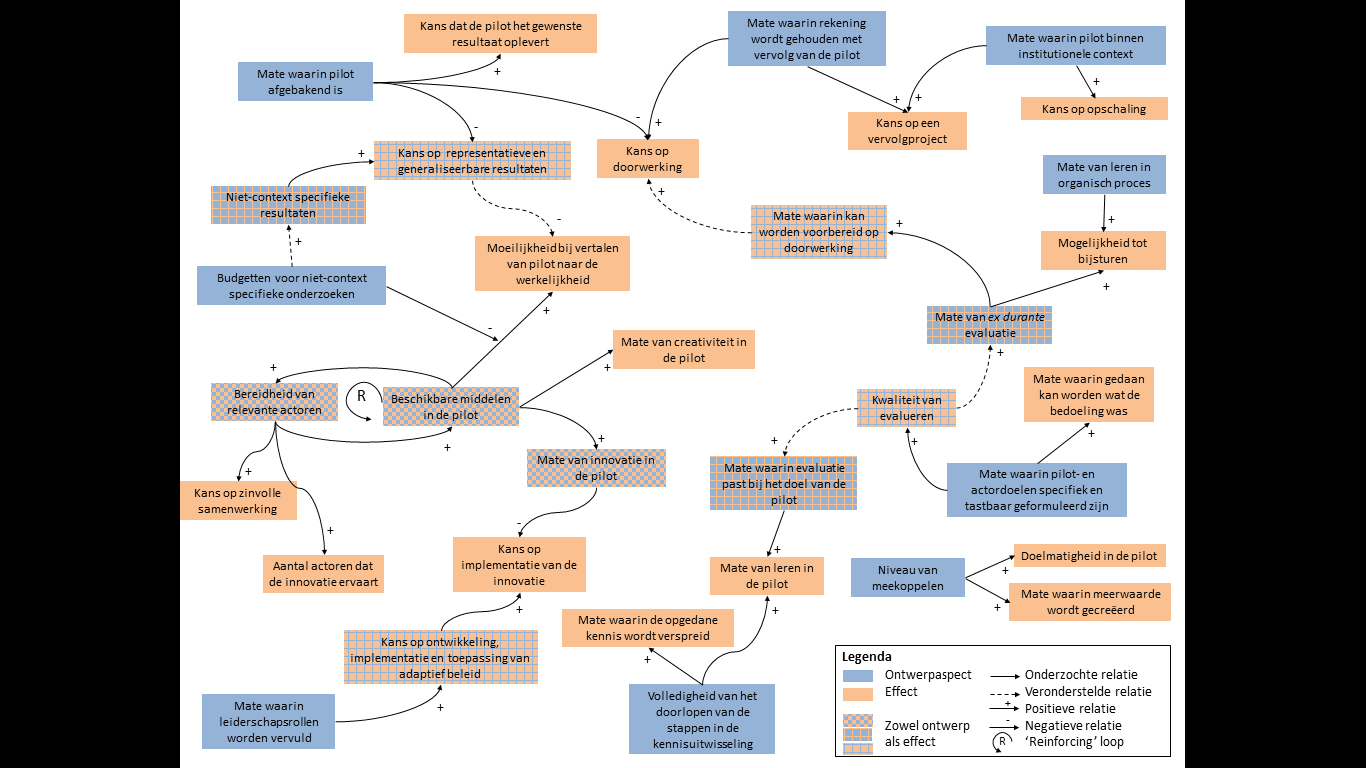
*Lineaire causale verbanden*

De opgestelde causale relaties bleken een nuttige basis voor aanbevelingen voor de pilots. Daarmee is de eerste stap gezet naar het inzichtelijk maken van de relatie tussen de ontwerpaspecten en de uiteindelijke effecten van een pilot. Toch is de werkelijkheid minder simpel dan in dit onderzoek is voorgesteld; de effecten van één ontwerpaspect kunnen namelijk op hun beurt weer een ander ontwerpaspect beïnvloeden.

Om te laten zien dat de relaties in werkelijkheid minder lineair zijn en er meer uitzien als een netwerk, is de samenhang tussen de verschillende variabelen in dit onderzoek weergegeven in een causaal diagram in figuur 7.1. Een causaal diagram is een model en is daarom een gelimiteerde, gesimplificeerde weergave van een fenomeen waar belangstelling naar is (Rouwette, Bleijenbergh & Vennix, 2014). Het model bestaat uit variabelen die kunnen toe- of afnemen. Dit zijn dezelfde variabelen als in tabel 6.1. De variabelen met een blauwe kleur zijn ontwerpaspecten, de variabelen met een oranje kleur zijn effecten van een pilot. De gecombineerde kleuren zijn variabelen die zowel een ontwerpaspect als een effect van een pilot zijn.

De pijlen tussen de variabelen stellen de relaties voor en geven de richting aan waarin de variabele elkaar beïnvloeden. De **ón**onderbroken pijlen stellen de relaties voor die in dit onderzoek zijn aangetoond. Het netwerk van variabelen en ononderbroken pijlen is qua inhoud dus gelijk aan tabel 6.1. De ónderbroken pijlen stellen de relaties voor die in dit onderzoek niet zijn onderzocht, maar die logischerwijs zouden kunnen worden beredeneerd. Deze zijn niet te vinden in tabel 6.1.

Bij elke pijl staat een plus- of een minteken die het type relatie weergeeft. Een plusteken naast een pijl die van A naar B loopt geeft aan dat wanneer A toeneemt, B ook toeneemt en dat wanneer A afneemt, B ook afneemt. Een minteken naast een pijl die van A naar B loopt geeft aan dat wanneer A toeneemt, B afneemt en dat wanneer A afneemt, B toeneemt. Deze typen relaties zijn ook af te leiden uit tabel 6.1. Alle relaties tussen de variabelen zijn namelijk als ‘hoe-hoe’ zinnen geformuleerd zijn, waarbij woorden als ‘meer’, ‘beter’, ‘groter’ en ‘kleiner’ het type relatie aangeven. In het model zijn ook pijlen te vinden die niet op een variabele uitkomen maar op een andere pijl. In deze gevallen beïnvloedt de pijl de relatie tussen twee variabelen in plaats van de variabelen zelf. In het model is ook een lus te vinden van variabelen die elkaar versterken, aangegeven door de letter ‘**R’** (*reinforcing*).

**Figuur 7.1. Causaal diagram met ontwerpaspecten en effecten van een pilot. Bron: Auteur.**

Om gerichtere aanbevelingen over pilot te kunnen doen, zou dit diagram in vervolgonderzoeken kunnen worden uitgebreid en wellicht tot een kwantitatief model worden omgevormd.

* 1. Reflectie

*Methodologische reflectie*

In dit onderzoek is ervoor gekozen de relatie tussen het ontwerp en de effecten van een pilot te onderzoeken vanaf de ‘onafhankelijke variabele’: het ontwerp. Om te weten of de opgestelde relaties intern valide zijn, zou het interessant zijn om te kijken of deze stand houden wanneer er wordt onderzocht vanaf de ‘afhankelijk variabele’: de effecten van een pilot. Oftewel: hoe ziet het ontwerp van een pilot er uit wanneer er bepaalde effecten behaald zijn?

Om de veronderstelde relaties tussen het ontwerp en de effecten van een pilot te onderzoeken is in dit onderzoek gekozen voor twee case studies. Op basis van deze twee onderzoeken zijn de veronderstelde relaties aangepast en gegeneraliseerd. Hoewel er in de selectie van de casussen rekening is gehouden met de generaliseerbaarheid van het onderzoek, vormen twee casussen slechts een beperkt aantal om uitspraken op te baseren. Om de externe validiteit van de uitspraken in dit onderzoek te testen, zou het goed zijn om de relaties in het causale diagram door middel van een grootschalige enquête te onderzoeken.

*Empirische reflectie*

In de casestudies zijn een aantal keuzes gemaakt die mogelijk van invloed zijn geweest op de uiteindelijke bevindingen. Zo is er in de casus Hart van Holland niet met alle leden van het projectteam gesproken en is er slechts met één van de negen kleinere gemeenten gesproken. Bovendien is er bij de overheden alleen gesproken met de ambtelijke medewerkers en niet met de actoren die bestuurlijk betrokken waren bij de pilot. Ook in de Nijmeegse casus niet met alle betrokkenen gesproken. Hoewel de leden van de ‘kerngroep’ wel hebben meegewerkt aan het onderzoek, is de input van de ‘actieve-’ en ‘perifere groep’ afwezig. Mogelijke gevolgen van deze empirische keuzes zijn dat de kijk op het ontwerp van de pilot of de behaalde effecten eenzijdig is en dat niet alle (actor)doelen zijn benoemd.

Een andere factor die de uitkomsten van het onderzoek mogelijk vertekent, is het gebrek aan resultaatgegevens in de casus ‘Hart van Holland’. Hoewel deze casus was afgerond, was over de veranderingen in de fysieke omgeving niet veel bekend. Hierdoor is het controleren van de verwachtingen rondom de fysieke veranderingen enkel gebaseerd op de Nijmeegse casus.

1. **Conclusie**
   1. Conclusie

In deze paragraaf worden de antwoorden op alle deelvragen nog eens samengevat, zodat naar het beantwoorden van de onderzoeksvraag kan worden toegewerkt.

De eerste deelvraag van dit onderzoek was ‘*hoe kunnen pilots worden gedefinieerd?*’. Literatuurstudie naar verschillende rondom pilots en beleidsexperimenten, leidde tot de keuze voor de volgende definitie:

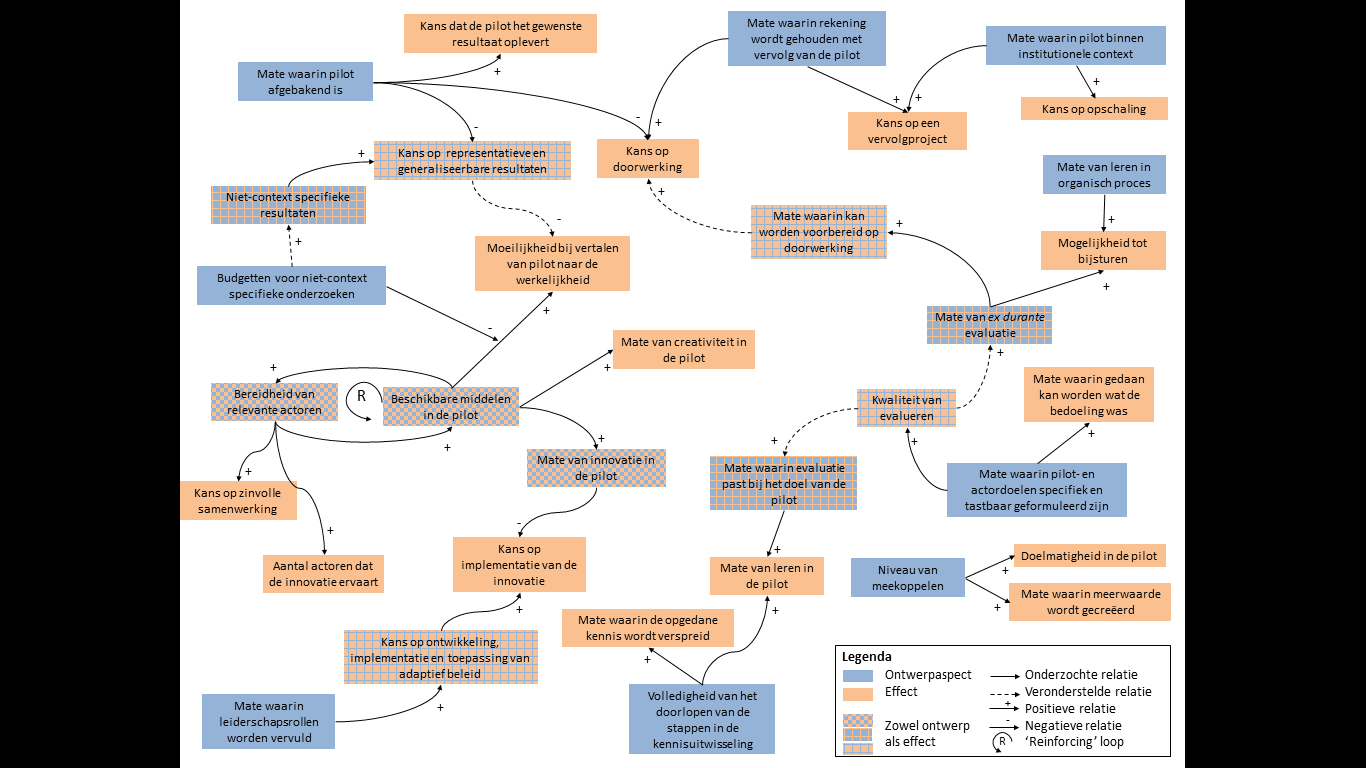
*Een pilot is een project met een speciale status, waarin door verschillende actoren, kennis wordt vergaard door op een kleine schaal in de werkelijkheid, innovatieve technieken of methoden te testen. Deze kennis kan vervolgens worden geïmplementeerd in beleid of initiatieven voor de samenleving.*

Het antwoord op tweede deelvraag, ‘*welke elementen spelen een rol bij het ontwerp van een pilot?*’, is samengevat in tabel 2.5, die voor de volledigheid hier nogmaals wordt gegeven.

**Herhaling van tabel 2.5. Ontwerpaspecten met haar ontwerpkeuzes. Bron: Auteur.**

|  |  |
| --- | --- |
| Ontwerpaspect | Ontwerpkeuzes |
| Actoren | Toetreden tot en verlaten van projectteam |
| Samenstelling projectteam |
| Leiderschap |
| Doelen | Type doelen |
| Formuleren van doelen |
| Actor- en pilotdoelen |
| Opzet/aanpak | Middelen (regels en budgetten) |
| Meekoppelen |
| Kennis uitwisselen |
| Innovaties |
| Vervolg van project |
| Evalueren |
| Schaalgrootte |

Het antwoord op de derde deelvraag, ‘*wat is de relatie tussen het ontwerp van een pilot en de effecten van een pilot?*’, laat zich samenvatten in het causale diagram van figuur 7.1. Dit model is hier volledigheid nog een keer weergegeven.



Herhaling van figuur 7.1. Causaal diagram met ontwerpaspecten en effecten van een pilot. Bron: Auteur.

Om de vierde deelvraag van dit onderzoek (‘*hoe kan het succes van een pilot worden bepaald?*’) te kunnen beantwoorden, is in dit onderzoek voor de volgende definitie gekozen: *een pilot is succesvol wanneer de behaalde effecten van een pilot overeenkomen met de doelen.* Met deze definitie kan zowel het succes van de pilot als geheel worden beoordeeld (door te kijken naar de gestelde pilotdoelen), alsook het succes van de pilot voor de actoren (door te kijken naar de gestelde actordoelen).

De vijfde deelvraag van dit onderzoek was tenslotte ‘*hoe kan een pilot zo worden ontworpen dat de successen worden vergroot?*’. Omdat het succes van een pilot afhangt van de gestelde doelen, is het niet mogelijk om voor pilots in algemene zin inhoudelijke ontwerpaspecten te formuleren. Het beantwoorden van deze deelvraag zal beperkt moeten blijven tot het advies dat er in het ontwerp zo veel mogelijk rekening moet worden gehouden met de verwachte effecten en de mate waarin deze overeenkomen met de vooraf gestelde pilot- en actordoelen.

De onderzoeksvraag van deze scriptie was: ‘*Welke aanknopingspunten voor het ontwerp van pilots in een stedelijke omgeving met een focus op klimaatadaptatie, kunnen worden gegeven die bijdragen aan het vergroten van de successen van deze pilots?’.* Volgens dit onderzoek hebben de volgende ontwerpaspecten invloed op de effecten van een pilot:

* De mate waarin de pilot binnen de institutionele context past.
* De mate waarin relevante actoren worden betrokken
* De mate waarin *enabling*, adaptieve, politiek-administratieve of verspreidende leiderschapsrollen worden vervuld.
* De specifieke en tastbare formulering van de pilot- en actordoelen.
* De beschikbaarheid van middelen.
* Het niveau van meekoppelen.
* De volledigheid waarmee kennis wordt opgedaan, verzameld, opgeslagen en uitgewisseld.
* De mate van innovatie.
* De mate waarin rekening wordt gehouden met het vervolg van het project.
* De mate waarin de evaluatie bij het doel van de pilot past.
* De mate waarin er tijdens het uitvoeren van de pilot wordt geëvalueerd.
* De mate waarin de pilot is afgebakend.
* De mate waarin er wordt geleerd in een organisch proces.
* De beschikbaarheid van budgetten voor niet-context specifieke onderzoeken.

Deze aanknopingspunten kunnen als de ‘knoppen’ van het ontwerp van een pilot worden gezien. Door aan deze knoppen te draaien worden de effecten van een pilot beïnvloed. Wanneer deze effecten hierdoor zodanig worden beïnvloed dat ze overeenkomen met de gestelde pilot- en actordoelen, kan worden gezegd dat het ontwerp heeft bijgedragen aan het succes van de pilot.

* 1. Aanbevelingen

Omdat de successen van de pilot afhangen van de gestelde pilot- en actordoelen, is het niet mogelijk om generieke aanbevelingen voor het ontwerp van pilots te formuleren. Voor voorbeelden van casusspecifieke aanbevelingen wordt verwezen naar de paragrafen 4.6, 5.6 en 6.2.3.

Wel is het mogelijk om op basis van dit onderzoek algemene handvatten voor het ontwerpen van een pilot te geven.

* Denk van te voren na over het ‘ontwerp’ van het project. Dit betekent niet dat alle ontwerpkeuzes al (definitief) gemaakt hoeven te worden. Maar belangrijk om te onthouden is wel dat het ‘niet maken van een keuze’ ook een keuze is.
* Bespreek van te voren wanneer de pilot als een succes kan worden gezien. Wanneer hiervoor het bereiken van doelen wordt genoemd, bespreek dan ook wat de doelen van die pilot zijn, of doelverschuiving in het project wordt toegestaan en hoe er geëvalueerd gaat worden op het bereiken van de doelen.
* Ga de discussie aan of het project mag ‘falen’ of niet, en ga na of dit voor alle actoren van de projectgroep geldt. Dit is in het bijzonder van belang wanneer er wordt gewerkt met bewoners van de pilotomgeving.

*Voorbeeld: de onderzoekspilot*

Om toch te laten zien hoe de ontwerpaspecten ingevuld kunnen worden om een doel te bereiken, zal het voorbeeld van de onderzoekspilot (Vreugdenhil et al., 2010, p. 11) worden uitgewerkt. Het doel van een onderzoekspilot is om kennis te vergaren en een innovatie te testen. Op basis van dit doel kan worden gezegd dat de onderstaande ontwerpaspecten van groter belang zijn dan anderen en is er voor de deze ontwerpaspecten ook een aanbeveling gegeven.

* De afbakening van de pilot zou beperkt moeten zijn (en de schaal dus groot).
* Er zouden veel budgetten voor niet-context specifieke onderzoeken moeten zijn.
* De volledigheid van de stappen in de kennisuitwisseling zou groot moeten zijn.
* De pilot- en actordoelen zouden erg specifiek en tastbaar geformuleerd moeten zijn.
* Er zouden veel middelen beschikbaar moeten zijn in de pilot.
* De mate van innovatie zou groot moeten zijn.
* De mate waarin de evaluatie bij het doel van de pilot past zou groot moeten zijn.
* Er zouden veel relevante actoren bij de pilot betrokken moeten worden.

*Aanbevelingen voor vervolgonderzoek*

Op basis van de reflectie kunnen er vier aanbevelingen voor vervolgonderzoek worden gedaan. Ten eerste kan er onderzoek worden gedaan naar manieren waarop het model zou kunnen worden aangevuld. De eerste logische onderzoeken waarmee dit model kan worden aangevuld zijn de onderzoeken die over het hoofd zijn gezien tijdens de literatuurstudie of die pas gedurende dit onderzoek zijn gepubliceerd. Het model kan ook worden aangevuld door een methode op te zetten waarmee kan worden geanalyseerd of een verschuiving van bepaalde doelen voorkomt uit voortschrijdend inzicht of uit de behoefte het project achteraf ‘goed te praten’ omdat het eigenlijk niet mag mislukken. Daarnaast kan het element van de ‘aandacht voor een project’ in het model worden geïntegreerd. Tenslotte kunnen de in het causale diagram van figuur 7.1 veronderstelde relaties (de onderbroken pijlen) worden onderzocht.

Ten tweede kan voor dit eventueel aangevulde model worden onderzocht of het stand houdt wanneer niet de onafhankelijke maar juist de afhankelijke variabele als uitgangspunt wordt genomen. Daarvoor zal gekeken moeten worden of aan bepaalde effecten ook de veronderstelde ontwerpkeuzes ten grondslag liggen.

Ten derde kan, zoals eerder aangegeven, het causale diagram worden gekwantificeerd door een grootschalige enquête onder pilotprojecten uit te voeren.

Ten vierde zou vervolgonderzoek in andere vakgebieden nuttig kunnen zijn. Dit onderzoek heeft zich voornamelijk gericht op stedelijke pilots rondom klimaatproblematiek, maar zoals eerder is aangegeven zijn er meer sectoren waar pilots worden uitgevoerd. Ook pilots in deze sectoren zouden kunnen profiteren van onderzoek naar de relatie tussen ontwerpaspecten en de effecten van de pilot.

**Referenties**

Aan de slag met de Omgevingswet. (z.j.). Kerninstrumenten. Opgevraagd op 28 juli 2017, van https://aandeslagmetdeomgevingswet.nl/omgevingswet/vogelvlucht/instrumenten/kerninstrumenten/

Alexander, E. (2002). The Public Interest in Planning: From Legitimation to Substantive Plan Evaluation. *Planning Theory, 1(3)*, 226-249. Opgevraagd op 17 oktober 2016, van http://journals.sagepub.com.ru.idm.oclc.org/doi/abs/10.1177/147309520200100303?journalCode=plta&volume=1&year=2002&issue=3

Atelier Groenblauw. (z.d.). *Handboek proeftuinen: Een methode voor de realisatie van klimaatadaptieve steden*. Opgevraagd op 19 december 2016, van http://www.handboekproeftuinen.nl/

Belout, A. & Gauvreau, C. (2004).Factors influencing project success: the impact of human resource management. *International Journal of Project Management, 22(1)*, 1-11. Doi: 10.1016/S0263-7863(03)00003-6

Benne, K. & Sheats, P. (1948). Functional Roles of Group Members. *Journal of Social Issues, 4(2)*, 41-49. Doi: 10.1111/j.1540-4560.1948.tb01783.x

Bruijn, J. de, Heuvelhof, E. ten & Veld, R. in ‘t (2008). *Procesmanagement: Over procesontwerp en besluitvorming (4e herziene druk)*. Den Haag: BIM Media B.V.

Bulkely, H. & Castán Broto, V. (2012). Government by experiment? Global cities and the governing of climate change. *Transactions of the Institute of British Geographers, 38(3)*, 361-375. Doi: 10.1111/j.1475-5661.2012.00535.x

Butler, D., Volden, C., Dynes, A. & Shor, B. (2017). Ideology, Learning, and Policy Diffusion: Experimental Evidence. *American Journal of Political Science, 61(1)*, 37-49. Doi: 10.1111/ajps.12213

Buuren, A. van & Loorbach, D. (2009). Policy Innocation in Isolation? Conditions for policy renewal by transition arenas and pilot projects. *Public Management Review, 11(3)*, 375-392. Doi: 10.1080/14719030902798289

Buuren, A. van, Vreugdenhil, H., Popering Verkerk, J. van, Ellen, G., Leeuwen, C. van & Breman, B. (2017). The pilotparadox: De pilotparadox: de keerzijde van succes. Land + Water, 4, 32-33. Geraadpleegd op 23 mei 2017.

Creswell, J. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* (Third edition). Los Angeles: Sage

Dictionary.com. (2017). Pilot. Geraadpleegd op 4 april 2017, van http://www.dictionary.com/browse/pilot?s=t

Elsinga, J. (2013). De oogst van de proeftuinen DPNH 2010-2013 voor de Deltabeslissingen Ruimtelijke Adaptatie en Waterveiligheid: Ontwerpen aan meerlaagsveiligheid en klimaatbestendige stad in de praktijk. Opgevraagd op 2 januari 2017, van https://ruimtelijkeadaptatie.nl/publish/pages/114502/oogst\_van\_de\_proeftuinen.pdf

Ettelt, S., Mays, N. & Allen, P. (2014). The Multiple Purposes of Policy Piloting and Their Consequences: Three Examples from National Health and Social Care Policy in England. *Journal of Social Policy, 44(2),* 319-337. Doi:  10.1017/S0047279414000865.

Ettelt, S., Mays, N. & Allen, P. (2015). Policy experiments: Investigating effectiveness or confirming direction? *Evaluation, 21(3)*, 292-307. Doi: 10.1177/1356389015590737

Evers, D. & Tennekes, J. (2016). Europe exposed: mapping the impacts of EU policies on spatial planning in the Netherlands. *European Planning Studies, 24(10)*, 1747-1765. Doi: 10.1080/09654313.2016.1183593

Ferriani, S., Cattani, G. & Baden-Fuller, C. (2009). The relational antecedents of project-entrepreneurship: Network centrality, team composition and project performance. *Research Policy, 38(10)*, 1545-1558. Doi: 10.1016/j.respol.2009.09.001

Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. Qualitative Inquiry, 12(2), 219-245. Doi: 10.1177/1077800405284363

García Robles, A, Hirvikoski, T., Schuurman, D. & Stokes, L (red.). (2016). *Introducing ENoLL and its Living Lab community.* Brussel: European Network of Living Labs.

Gebauer, H. & Saul, C. (2015). Business innovations for scaling-up water and sanitation services in low-income countries [presentative]. Opgevraagd op 26 oktober 2017, van http://www.eawag.ch/fileadmin/Domain1/Abteilungen/ess/projekte/CIRUS/CIRUS\_ScalingSanitationepfl-symposium-141006.pdf

Gemeente Emmen & Waterschap Velt en Vecht. (2011). Atelier Water + Ruimte Sleenerstroom en Delftlanden: Samen ontwerpen aan water en ruimte. Opgevraagd op 2 januari 2017, van https://ruimtelijkeadaptatie.nl/publish/pages/114785/sleenerstroom\_delftlanden.pdf

Gemeente Gouda. (z.j.a.). Kaarten Gouda: Basiskaarten. Opgevraagd op 7 september 2017, van https://gis.gouda.nl/gisviewer/viewer.do?appCode=29edb83bc75a2af71a17c6891c2c15a9&forceViewer=true&cmsPageId=1&cmsPageId=22

Gemeente Gouda. (z.j.b.). De Vogelbuurt. Opgevraagd op 28 juli 2017, van https://www.gouda.nl/Inwoners/Wonen\_en\_verbouwen/Projecten/Ophoging\_en\_riool/Vogelbuurt

Gemeente Leiden. (2017). Omgevingswet 2019. Opgevraagd op 28 juli 2017, van https://gemeente.leiden.nl/index.php?id=11322

Geologie van Nederland. (z.j.). Löss. Opgevraagd op 27 juli 2017, van http://www.geologievannederland.nl/landschap/landschapsvormen/loss

Hargadon, A. & Douglas, Y. (2001). When Innovations Meet Institutions: Edison and the Design of the Electric Light. Administrative Science Quarterly, 46(3), 475-501. Doi: 10.2307/3094872

Hart van Holland. (2016). *Regionale Agenda Omgevingsvisie 2040* [concept]. Opgevraagd op 8 juni 2017, van https://www.omgevingsvisie2040.nl/fileadmin/user\_upload/concept\_100\_\_versie\_8\_december\_2016\_druk\_incl\_A3\_kaarten.pdf

Hattum, T. van, Kwakernaak, C., Tol, T. van, Roelsma, J., Broekmeyer, M., Schmidt, A., Hartgers, E.  en Nysingh, S. (2014). *Water en Natuur: Een mooi koppel!: Onderzoek naar de succesfactoren, belemmeringen en kansen voor het meekoppelen van water- en natuuropgaven*. Geraadpleegd op 23 februari 2017, van http://edepot.wur.nl/307730

Heijden, J. van der, (2014). *Governance for Urban Sustainability and Resilience: Responding to Climate Change and the Relevance of the Built Environment*. Doi: 10.4337/9781782548133

Heijden, J. van der, (2015). What ‘Works’ in Environmental Policy-Design? Lessons from Experiments in the Australian and Dutch Building Sectors. *Journal of Environmental Policy & Planning, 17(1)*, 44-64. Doi: 10.1080/1523908X.2014.886504

Holland Rijnland. (z.j.). Gemeenten. Opgevraagd op 21 juni 2017, van https://hollandrijnland.nl/over-ons/gemeenten/

Hoogerwerf, A. & Herweijer, M. (2014). *Overheidsbeleid: Een inleiding in de beleidswetenschap* (9e druk). Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Jordan, A. & Huitema, D. (2014). Innovations in climate policy: conclusions and new directions. *Environmental Politics, 23(5)*, 906-925, Doi: 10.1080/09644016.2014.924209

Kemp, R. & Bosch, S. van den (2006). Transitie-experimenten: Praktijkexperimenten met de potentie om bij te dragen aan transities. Opgevraagd op 19 april 2017, van http://www.transitiepraktijk.nl/files/Transitie-experimenten%202006%20Kemp%20en%20van%20den%20Bosch.pdf

Kennisportaal Ruimtelijke Adaptatie. (z.d.). Living Labs. Opgevraagd op 4 januari 2017, van https://ruimtelijkeadaptatie.nl/sra/living-labs/

Kivimaa, P., Hildén, M., Huitema, D., Jordan, A. & Newig, J. (2017). Experiments in climate governance: A systematic review of research on energy and built environment transitions. *Journal of Cleaner Production*. Doi: http://www.sciencedirect.com.ru.idm.oclc.org/science/article/pii/S0959652617300343/pdfft?md5=245e43ace5d4ed8553cb5c1bbb69b23d&pid=1-s2.0-S0959652617300343-main.pdf

Kuiper Compagnons. (2017). Omgevingsvisie. Opgevraagd op 28 juli 2017, van http://www.omgevingswetloket.nl/omgevingsvisies/

Latham, G. (2016). Goal setting: a possible theoretical framework for examining: the effect of priming goals on organizational behavior. *Current Opinion in Psychology, 12*, 85-88. Doi: 10.1016/j.copsyc.2016.07.005

Latham, G. & Yukl, G. (1975). A Review of Research on the Application of Goal Setting in Organizations. *The Academy of Management Journal, 18(4)*, 824-845. Opgevraagd op 17 maart 2017, van http://www.jstor.org/stable/255381?seq=1#page\_scan\_tab\_contents

Loodswezen. (z.d.). Nederlands Loodswezen. Geraadpleegd op 4 april 2017, van http://www.loodswezen.nl/

Laurian, L., Crawford, J., Day, M., Kouwenhoven, P., Mason, G., Ericksen, N. & Beattie, L. (2010). Evaluating the outcomes of plans: theory, practice,and methodology. *Environment and Planning B: Planning and Design, 37(4)*, 740-757. Doi: 10.1068/b35051

Massey, E. & Huitema, D. (2015). The emergence of climate change adaptation as a new field of public policy in Europe. *Regional Environmental Change, 16(2)*, 553–564 Doi: 10.1007/s10113-015-0771-8

McFadgen, B. (2013). Learning from Policy Experiments in Adaptation Governance [presentatie]. Opgevraagd op 12 december 2016, van http://dare.ubvu.vu.nl/bitstream/handle/1871/49493/Grenoble\_2013\_presentation\_BM.ppt?sequence=1&isAllowed=y

McFadgen, B. & Huitema, D. (2016). Are all experiments created equal? A framework for analysis of the learning potential of policy experiments in environmental governance. *Journal of Environmental Planning and Management*, 1-20. Doi: 10.1080/09640568.2016.1256808

McFadgen, B. & Huitema, D. (2017). Stimulating Learning through Policy Experimentation: A Multi-Case Analysis of How Design Influences Policy Learning Outcomes in Experiments for Climate Adaptation. *Water, 9(9)*, 648. Doi:10.3390/w9090648

Meijerink, S.,  Stiller, Carina, S., Keskitalo, H., Scholten, P., Smits, R. & Lamoen, F. van (2015). The role of leadership in regional climate change adaptation: A comparison of adaptation practices initiated by governmental and non-governmental actors. *Journal of Water and Climate Change, 6(1)*, 25-37. Doi: 10.2166/wcc.2014.137

Metropoolregio Rotterdam Den Haag. (2017). Gemeenten. Opgevraagd op 21 juni 2017, van https://mrdh.nl/gemeenten

Milieuatlas Nijmegen. (z.j.). Mileuatlas (kaart en hoogtegegevens). Opgevraagd op 27 juli 2017, van http://kaart.nijmegen.nl/milieu/

ModU: Powerful Concepts in Social Science. (2014, 10 juli). *How to Know You Are Coding Correctly: Qualitative Research Methods* [YouTube]. Geraadpleegd op 11 mei 2017, van https://www.youtube.com/watch?v=iL7Ww5kpnIM

Nair, S. & Howlett, M. (2015). Scaling up of Policy Experiments and Pilots: A Qualitative Comparative Analysis and Lessons for the Water Sector. *Water Resources Management, 29(14)*, 4945-4961. Doi: 10.1007/s11269-015-1081-0

NOS. (2017). Nieuwsuur 31-08-2015, 22:00 [uitzending]. Opgevraagd op 14 juni 2017, van https://nos.nl/uitzending/8200-uitzending.html

Omgevingsvisie 2040. (2016). Het Hart van Holland: Mooi Open Compleet Sterk. Opgevraagd op 11 juli 2017, van https://online.ibabs.eu/ibabsapi/publicdownload.aspx?site=teylingen&id=100002245

Ostrom, E. (2005). Understanding Institutional Diversity. Princeton: Princeton University Press.

Patton, M. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (third edition). Thousand Oaks: Sage Publications

Peijpe, D. van, Stevens, T., Wissing, A., Jongert, J. & Luken, L. (2016). Klimaatblok Agniesebuurt / Zomerhofkwartier: Impactproject klimaatbestendig inrichten van corporatiebezit op blok- en buurtniveau. Opgevraagd op 4 januari 2017, van https://cas.klantsite.net/l/library/download/urn:uuid:94564347-33a5-46cb-be6d-b6b903e08bca/klimaaatblok+agniesebuurt+zomerhofkwartier+-+impactproject+klimaatbestendig+inrichten+en+corporatiebezit+op+blok-+en+buurtniveau.pdf?format=save\_to\_disk&ext=.pdf

Poperink-Verkerk, J., van, Buuren, A. van. (2016). *Dubbel-denken in de Delta: Verbindend vakmanschap op het grensvlak van water en ruimte*. Geraadpleegd op 23 februari 2017, van https://www.deltacommissaris.nl/binaries/deltacommissaris/documenten/publicaties/2016/07/13/dubbel-denken-in-de-delta/vanpopering-vanbuuren-deltarapport-compleet.pdf

Buuren, A. van & Popering-Verkerk,J. van. (2017). Developing collaborative capacity in pilot projects: Lessons from three Dutch flood risk management experiments. *Journal of Cleaner Production, 2017*. Opgevraagd op 9 oktober 2017, van https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.04.141

Posad Spatial Strategies. (2016). Gebiedsstrategie Duurzame Energie Holland Rijnland. Opgevraagd op 2 augustus 2017, van https://www.omgevingsvisie2040.nl/fileadmin/user\_upload/161130\_POSAD\_1612\_Energie\_Holland-Rijnland\_kl.pdf

Project Toekomstvisie Leidse Regio 2027. (2017). Wie is wie? Opgevraagd op 21 juni 2017, van http://www.leidseregio2027.nl/wie-is-wie/

Rhodes, R. (2012). Waves Of Governance. In: Levi-Faur, D. (red.), *The Oxford Handbook of Governance*. Doi: 10.1093/oxfordhb/9780199560530.013.0003

Rijksoverheid. (z.j.). Home: Onderwerpen: Omgevingswet. Opgevraagd op 28 juli 2017, van https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/omgevingswet

Rijnlands Architectuur Platform. (z.j.). *Uit het Hart van Holland: Oogst van inwoners voor de Omgevingsvisie 2040*. Opgevraagd op 8 juni 2017, van https://www.omgevingsvisie2040.nl/fileadmin/user\_upload/RAPOmgevingsvisiePub.pdf

Rojas-Downing, M., Nejadhashemi, A.,Harrigan, T. & Woznicki, S. (2017). Climate change and livestock: Impacts, adaptation, and mitigation. *Climate Risk Management, 16*, 145-163. Doi: 10.1016/j.crm.2017.02.001

Rouwette, E., Bleijenbergh, I. & Vennix, J. (2014). Group Model-Building to Support Public Policy: Addressing a Conflicted Situation in a Problem Neighbourhood. *Systems Research and Behavioral Science, 33(1)*, 64-78. Doi: 10.1002/sres.2301

Sabel, C. & J. Zetlin. (2012). Experimentalist Governance. In: Levi-Faur, D. (red.), *The Oxford Handbook of Governance*. Doi: 10.1093/oxfordhb/9780199560530.013.0012

Schliwa, I. (2013). *Exploring Living Labs through Transition Management: Challenges and Opportunities for Sustainable Urban Transitions* (masterthesis). Geraadpleegd op 28 maart 2017, van http://lup.lub.lu.se/student-papers/record/4091934

Shaw, R., Pulhin, J.M. & Pereira, J.J. (2010). Chapter 1: Climate Change Adaptation and Disaster Risk Reduction: Overview of Issues and Challenges. In: Climate Change Adaptation and Disaster Risk Reduction: Issues and Challenges. *Community, Environment and Disaster Risk Management, 4*, 1-19. Doi: 10.1108/S2040-7262(2010)0000004007

Sørensen, E. & Torfing, J. (2009). Making Governance Networks Effective and Democratic through Metagovernance. *Public Administration, 87(2)*, 234-258. Doi: 10.1111/j.1467-9299.2009.01753.x

Strebel, I. & Jacobs, J. (2013). Houses of Experiment: Modern Housing and the Will to Laboratorization. *International Journal of Urban and Regional Research, 38(2)*, 450-470. Doi: 10.1111/1468-2427.12079

Swaen, B. (2014). Conceptueel model: Wat is de modererende variabele?. Opgevraagd op 27 oktober 2017, van https://www.scribbr.nl/scriptie-structuur/conceptueel-model-moderatorvariabele/

Termeer, C., Dewulf, A., Karlsson-Vinkhuyzen, S. & Vliet, M. van (2016). Coping with the wicked problem of climate adaptation across scales:The Five R Governance Capabilities. *Landscape and Urban Planning, 154*, 11-19. Doi: 10.1016/j.landurbplan.2016.01.007

Vennix., J. (2011). *Theorie en Praktijk van Empirisch Onderzoek* (vijfde editie). Harlow: Pearson.

Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek* (vijfde druk). Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.

Vreugdenhil, H. (2010). *Pilot Projects in Water Management: Practicing Change and Changing Practice* (Proefschrift). Geraadpleegd op 3 december 2016, van http://repository.tudelft.nl/islandora/object/uuid:91bda74b-cf5d-4caf-8159-1e57650291cc?collection=research

Vreugdenhil, H., Slinger, J., Thissen, W. & Ker Rault, P. (2010). Pilot Projects in Water Management. Ecology and Society, 15(3). Opgevraagd op 7 april 2017, van https://www-ecologyandsociety-org.ru.idm.oclc.org/vol15/iss3/art13/ES-2009-3357.pdf

Warner, K. & Havens, E. (1968). Goal Displacement and the Intangibility of Organizational Goals. *Administrative Science Quarterly, 12(4)*, 539-555. Doi: 10.2307/2391532

Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. (2002). *Cultivating Communities of Practice*. Boston: Harvard Business School Press.

Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (fifth edition). Los Angeles: Sage.

1. **Interviewguide (retrospectieve casus)**

|  |
| --- |
| Pilot:  Interview met:  Organisatie:  Locatie:  Datum:  Tijd:  Opmerkingen/omstandigheden: |

Dit interview zal bestaan drie delen. In het eerste deel wordt het ontwerp van de pilot besproken, in het tweede deel worden de effecten van de pilot onderzocht en in het derde deel van het interview wordt gekeken naar het succes van de pilot Het interview zal ongeveer 1 à 1,5 uur gaan duren. Als u wilt, kan ik u het transcript van het interview sturen en inzicht geven in de bevindingen van het onderzoek.

Deel 1 - Ontwerp

**Doelen**

1. Wat was volgens u het doel van de pilot is het geheel?
   1. Hoe vond u dat het pilotdoel geformuleerd was?

Doorvragen op specifiek, uitdagend en tastbaar.

* 1. Wat waren volgens u de gevolgen van de formulering van het doel?

1. Wat was de reden dat u/uw organisatie deelnam aan de pilot?

Opletten dat respondenten hier niet afhaken.

* 1. Zou het mogelijk zijn om voor u/uw organisatie ook een doel voor deze pilot te formuleren?
  2. Wat zou dit doel zijn?
  3. Waarom zou het dit doel zijn?

**Actoren**

1. Op basis van een aantal documenten, heb ik de volgende betrokken actoren gevonden (zie tabel). Zijn dit volgens u alle betrokkenen rondom het project?
   1. Zo nee, welke mist u?

Doorvragen op aanwezige machtsmiddelen.

* 1. Waarom is er gekozen voor deze actoren? (invullen 2e kolom)

Doorvragen op eenzijdig of kritisch perspectief.

* 1. Welke actoren toonden leiderschap? (invullen 3e kolom)
  2. Zo ja, op welke manier werd dit gedaan? (invullen 4e kolom)

Denk aan: bieden van ruimte voor experimentatie, ontwikkelen van nieuwe ideeën, beschikbaar stellen van middelen, stappen in besluitvorming, uitwisselen van ideeën of benaderingen.

* 1. Wat waren de effecten van dit leiderschap?

Doorvragen op interorganisatorische netwerken.

**Opzet/aanpak**

1. Wat betreft de schaalgrootte, heb ik gevonden dat de tijd ….. was, het zich afspeelde rondom ….. (gebied) en dat het belangrijkste ‘probleem’….. was. Klopt dit? Waarom is er voor deze schaalgrootte gekozen?
   1. Levert de pilot (dankzij deze schaalgrootte) het gewenste resultaat?
   2. Vindt u dat de resultaten representatief en generaliseerbaar zijn?
   3. In hoeverre is de gekozen schaalgrootte van invloed op de doorwerking van de pilot.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Zeer weinig | Weinig | Neutraal | Veel | Zeer veel | Weet niet/ n.v.t |
|  |  |  |  |  |  |

1. Wat kunt u vertellen over de budgetten en middelen die beschikbaar waren?
2. In hoeverre hadden deze beschikbare middelen invloed op het project?

Doorvragen op innovatie, creativiteit en bereidheid van relevante actoren.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Zeer weinig | Weinig | Neutraal | Veel | Zeer veel | Weet niet/ n.v.t |
|  |  |  |  |  |  |

1. In hoeverre vindt u de situatie qua middelen in de pilot vergelijkbaar met een 'normale' projectsituatie?
2. Wat zijn eventuele verschillen?
3. Wat hebben verschillen in middelen voor gevolgen voor de pilot?
4. Is er in dit project sprake van meekoppelen?
5. Zo ja, van welk niveau van meekopppelen was er sprake?
6. Wat heeft dit voor het project opgeleverd?

Doorvragen op voordelen (doelmatig/meerwaarde) die mogelijk behaald zijn.

1. Wat kunt u vertellen over de manier waarop kennis werd opgedaan en hoe vervolgens met de verworven kennis werd omgegaan?

Doorvragen op de stappen: opdoen - verzamelen - opslaan en uitwisselen van kennis

1. Wat is volgens u het gevolg van de manier waarop er met de kennis wordt omgegaan?
2. Zou u de pilot als innovatief beoordelen?
3. Zo ja, hoe innovatief? En waarom?

Denk aan: technologisch, conceptueel, institutioneel of procesgericht, vraaggestuurd of aanbodgestuurd.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Zeer weinig | Weinig | Neutraal | Veel | Zeer veel | Weet niet/ n.v.t |
|  |  |  |  |  |  |

1. Heeft deze mate van innovatie volgens u nog invloed op de effecten van de pilot gehad?

Doorvragen op de implementatie van de innovatie.

1. In hoeverre werd er tijdens de pilot rekening gehouden met een eventueel vervolg van het project?

Doorvragen op proces gericht op doorwerking en bereidheid voor vervolgstappen.

1. Wordt er een vervolg gegeven aan het project? Waarom wel/niet?
2. Werd de pilot geëvalueerd?
3. Zo ja, Op welke manier gebeurde dit?
4. Vindt u dat deze manier van evalueren aansluit bij het doel van de pilot? Waarom?
5. Op welk moment vond de evaluatie plaats?

Doorvragen op ex post/ex durante.

1. Wat is er met de in de evaluatie verzamelde gegevens gedaan?

Doorvragen op bijsturen bij ex-durante evaluatie.

Deel 2 - Effecten

**Systeemreacties**

1. In hoeverre heeft de pilot voor veranderingen in de fysieke omgeving gezorgd?

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Zeer weinig | Weinig | Neutraal | Veel | Zeer veel | Weet niet/ n.v.t |
|  |  |  |  |  |  |

1. Is het mogelijk om hier voorbeelden van te geven?
2. In hoeverre heeft de pilot voor veranderingen in de sociale omgeving gezorgd?

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Zeer weinig | Weinig | Neutraal | Veel | Zeer veel | Weet niet/ n.v.t |
|  |  |  |  |  |  |

1. Is het mogelijk om hier voorbeelden van te geven?

**Kennisontwikkeling/ leereffecten**

1. Heeft het project nieuwe kennis opgeleverd?
2. Zo ja, hoe zou u de kennis omschrijven?

Doorvragen op type kennis: hard/zacht, contextueel /generiek, substantief/procesgerelateerd

1. Hoeveel kennis heeft het project opgeleverd?

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Zeer weinig | Weinig | Neutraal | Veel | Zeer veel | Weet niet/ n.v.t |
|  |  |  |  |  |  |

1. Zijn er leereffecten opgetreden?

Kunnen zowel 'positieve' effecten voor groepsproces als 'negatieve' effecten zijn (mensen leren op welke manier ze een project kunnen blokkeren.  
Kan als individu, organisatie of binnen projectteam.

1. Zo ja, hoe zou u de leereffecten omschrijven?

Doorvragen op single loop, double loop.

1. Bij welke actoren zijn deze leereffecten opgetreden?
2. Op welke manier gebeurde dit leren?

**Diffusie**

1. Heeft er diffusie van de pilot plaatsgevonden?

Denk aan: verspreiden en opstarten van nieuwe pilot, opschalen van de pilot

1. Op welke manier heeft deze diffusie plaatsgevonden?

Doorvragen op patroon van verspreiding, karakter van de kennis die wordt verspreid en kanaal waarlangs de kennis wordt verspreidt.

**Context**

1. Heeft de pilot voor veranderingen in de institutionele context (het regime) gezorgd?

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Zeer weinig | Weinig | Neutraal | Veel | Zeer veel | Weet niet/ n.v.t |
|  |  |  |  |  |  |

1. Zo ja, welke veranderingen?
2. Op welke manier is dit gebeurt?

Deel 3 - Succes van de pilot

1. In hoeverre komen de genoemde effecten van de pilot volgens u overeen met de vooraf gestelde doelen van de pilot?

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Zeer weinig | Weinig | Neutraal | Veel | Zeer veel | Weet niet/ n.v.t |
|  |  |  |  |  |  |

1. Wat zijn mogelijke verklaringen hiervoor?
2. In hoeverre heeft u/uw organisatie door deel te nemen aan de pilot uw persoonlijke doelen/doelen van de organisatie weten te behalen?

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Zeer weinig | Weinig | Neutraal | Veel | Zeer veel | Weet niet/ n.v.t |
|  |  |  |  |  |  |

1. Wat zijn mogelijke verklaringen hiervoor?

**Bij vraag 3: actoren en stakeholders**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Actor** | **Waarom is voor deze actor gekozen?** | **Toonden deze actoren leiderschap?** | **Op welke manier werd dit gedaan?** |
|  |  | Ja/nee | Bieden van ruimte voor experimentatie, ontwikkelen van nieuwe ideeën,  beschikbaar stellen van middelen,  stappen in besluitvorming,  uitwisselen van ideeën of benaderingen,  anders: |
|  |  | Ja/nee |  |
|  |  | Ja/nee |  |
|  |  | Ja/nee |  |
|  |  | Ja/nee |  |
|  |  | Ja/nee |  |

**Bij vraag 7: niveau van meekoppelen**

|  |  |
| --- | --- |
| (ambitie) Niveau van meekoppelen | Omschrijving |
| Inpassen | Zeer vrijblijvende vorm. Partijen willen elkaar niet in de weg zitten en eventuele negatieve impacten worden met maatregelen gecompenseerd. |
| Positieve coördinatie | Hier vallen voor de partijen voordelen (doelmatigheid, meerwaarde creatie) te behalen |
| Integreren van doelen (mainstreamen) | Minst vrijblijvende vorm. Opgaven worden permanent verbonden. |

1. **Vragenlijst bewonersavond 11 oktober 2017**

Beste bewoner,

Mijn naam is Vera Feitsma en ben op dit moment bezig met mijn Masterscriptie Planologie aan de Radboud Universiteit. Deze scriptie gaat over pilotprojecten en één van de casussen die ik onderzoek, is het project in de Vogelbuurt.

Om wat meer informatie over dit project te verzamelen, heb ik wat vragen voor u.

1. Waarom doet u mee aan dit project? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Wat hoopt u met het project te bereiken? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Denkt u dat u op dit moment uw doel met het project gaat bereiken? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4. Hoe zou het project anders kunnen worden georganiseerd, zodat de kans groter is dat uw doelen worden bereikt? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. Hebt u nog andere opmerkingen rondom dit project die u kwijt wilt? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Mijn naam is (optioneel): \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Bedankt voor uw medewerking! Als u de uiteindelijke scriptie toegestuurd wilt krijgen, kunt u hier uw E-mailadres achterlaten:

1. **Codeboek**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Aspect | Categorie | Dimensie (groepscode) | Waarde/uitspraak (code) |
| Context | | Institutionele context | Mate waarin pilot binnen de beleidstrends past |
| Fysieke context |  |
| Ontwerp | **Actoren** | Samenstelling projectteam | Mate van participatie van actoren   * Kerngroep * Actieve groep * Perifere groep * Buitenstaanders |
| Aantal relevante actoren die betrokken worden in de pilot |
| Leiderschap | Aanwezigheid van in-staat-stellend, adaptief, politiek-administratief of verspreidend leiderschap |
| **Doelen** | Formuleren van doelen | Formulering pilotdoel:   * specifiek * tastbaar * uitdagend |
| Actor- en pilotdoelen |  |
| **Opzet/aanpak** | Middelen | Hoeveelheid bewegingsruimte qua regels en budgetten |
| Meekoppelen | Niveau van meekoppelen:   * Inpassen * Positieve coördinatie * Integreren van doelen (mainstreamen) |
| Mogelijke voordelen van meekoppelen (doelmatigheid en meerwaardecreatie) |
| Kennis uitwisselen | Stappen in kennisuitwisseling:   * opdoen * verzamelen * opslaan * uitwisselen |
| Innovaties | Mate van innovatie |
| Type innovatie:   * Technologisch * Conceptueel * Institutioneel * Procesgericht |
| Vervolg van project | Mate waarin rekening wordt gehouden met het vervolg van het project |
| Evalueren | Mate waarin evaluatie bij doel van de pilot past |
| Mate waarin er tijdens de pilot (ex durante) wordt geëvalueerd |
|  |  | Schaalgrootte | Mate waarin pilot klein en afgebakend is:   * Tijd * Ruimte * Omvang van probleem |
| Effecten | **Systeemreacties** | Fysieke omgeving | Mate waarin veranderingen in de fysieke omgeving opgetreden zijn |
| Sociale omgeving | Mate waarin veranderingen in de sociale omgeving opgetreden zijn |
| **Kennisontwikkeling/ leereffecten** | Kennisontwikkeling | Type kennis:   * hard/ zacht * contextueel /generiek * substantief/ proces gerelateerd |
| Omvang van de kennis |
| Leereffecten | Type leren:   * single loop * double loop |
| Welke actoren leren |
| Manier waarop wordt geleerd:   * social learning * rule-based learning * experience learning |
| **Diffusie** |  | Diffusie van ‘manier van werken’ |
| Diffusie van ideeën en inzichten |
| **Context** |  | Veranderingen in institutionele context (regime) |
| Successen | **Bereiken van gestelde doelen** | Pilotdoelen | Bereiken van pilotdoelen |
| Actordoelen | Bereiken van actordoelen |

Voorbeeld:

Ontwerp - doelen - type doelen - *pilot was managementpilot met het doel een probleem te mitigeren*

1. **Notitieschema**

Tabel B.2.1. Notitieschema. Bron: ModU: Powerful Concepts in Social Science, 2014, *How to Know You Are Coding Correctly: Qualitative Research Methods* [YouTube].

|  |  |
| --- | --- |
| Datum: | |
| Wat is er vandaag gecodeerd (categorie)? | Hoe kan de methode worden verbeterd? |
| Wat viel hierbij op? | Overige notities: |

1. **Lijst van geïnterviewde respondenten**

**Casus 1: Omgevingsvisie Hart van Holland**

Respondent 1 – Gemeente Leiden  
Respondent 2 – Alliander  
Respondent 3 – Hoogheemraadschap Rijnland  
Respondent 4 – Samenwerkingsregio Holland Rijnland  
Respondent 5 – Eén van de kleinere gemeenten in de pilot

**Casus 2: Wateroverlast Hengstdal**

Respondent 6 – Ton Verhoeven (gemeente Nijmegen)   
Respondent 7 – Hans Visser (gemeente Nijmegen, waterservicepunt)   
Respondent 8 – Antal Zuurman (gemeente Nijmegen)   
Respondent 9 – Chiel Truin (bewoner Hengstdal)   
Respondent 10 – José Tammer (bewoners Hengstdal)   
Respondent 11 – Jeroen Jansen (bewoner Hengstdal)   
Respondent 12 – Eef Klaassen (bewoner Hengstdal)

**Casus 3: Gouda**

Respondent 13 – Pauline van Norden (gemeente Gouda)