



D LAB

De stad leefbaarder maken

Deventer Lab: een verbinding tussen creativiteit en kunde

Een verkennend onderzoek
naar aanleiding van het
Maastricht Lab

Peter Perton s1332376

In opdracht van SOM=

som =

Colofon

Titel: Deventer Lab: een verbinding tussen creativiteit en kunde
Subtitel: Een verkennend onderzoek naar aanleiding van het Maastricht Lab
Status: Vertrouwelijk
Versie: Eindrapport
Pagina's: 39 (met bijlage 47)

Datum: 01-07-2015

Auteur: Peter Perton
Studentennummer: s1332376
E-mail: p.f.perton@student.utwente.nl

Onderwijsinstelling: Universiteit Twente
Faculteit: Construerende Technische Wetenschappen (CTW)
Opleiding: Bachelor Civiele Techniek

Stagebedrijf: SOM=
Adres: Enschedesestraat 2
7575AB Oldenzaal

Begeleider SOM=: Paul Scholten
Paul@somis.nl

Begeleidend docent: Marc van Buiten
m.vanbuiten@utwente.nl

Disclaimer

Dit afstudeeronderzoek is geschreven onder verantwoordelijkheid van de Universiteit Twente en voor het bedrijf SOM=. Het copyright berust bij de auteur. Zowel de Universiteit Twente als de auteur verklaren, dat zij eventuele gegevens van derden die voor dit onderzoek zijn gebruikt en die door deze derden als vertrouwelijk zijn aangemerkt, als zodanig zullen behandelen.

Voorwoord

Voor u ligt het rapport van mijn onderzoek naar de opzet van het Deventer Lab op basis van de praktijkervaring van het Maastricht Lab. Dit is een afsluitend onderzoek om de bachelor Civiele Techniek aan de Universiteit Twente af te ronden en is uitgevoerd op verzoek van SOM=. Ik heb dit onderzoek verricht in een tijdsduur van negen weken en in deze tijd heb ik me bezig gehouden met het verzamelen van informatie, het afnemen van interviews en het bijhouden van updates over stadslabs.

In de huidige maatschappij wordt het niet meer geaccepteerd dat een individu het ontwerp bepaalt voor de leefomgeving van de samenleving. Creatievelingen willen de ruimte krijgen om zich te uiten en hun ideeën voor hun leefomgeving openlijk te delen. Deze tendens vraagt om een nieuwe aanpak. De pioniers in onze samenleving lopen vast op de gemeentelijke bureaucratie. Door deze tegenwerking worden zij belemmerd in het uiten van hun ideeën, waardoor de creativiteit van deze voorlopers wordt onderdrukt. Een nieuwe aanpak kan worden gevonden in het opzetten van een platform waarin een netwerk ontstaat van initiatiefnemers en kennishouders. In steeds meer steden wordt er voor een stadslab gekozen als invulling van dit platform.

Als creatief persoon merk ik dat er nog te weinig gebruik wordt gemaakt van creatieve ideeën van het individu over de invulling van de openbare ruimte. De ideeën worden opgeslokt door het ambtelijk apparaat en blijven vaak onbehandeld. Ik ben er dan ook een groot voorstander van dat mensen met een creatieve geest een eenvoudiger manier wordt geboden om anderen net zo enthousiast te maken over een idee als zij zelf zijn. Bij een laagdrempelig platform voor stedelijke ontwikkeling kan de gebruiker aan bod komen bij het meedenken over zijn leefomgeving.

In Deventer staat momenteel veel kantoorvastgoed leeg. De opzet van een stadslab zou een positief effect kunnen hebben op deze leegstand. Wanneer creatievelingen de mogelijkheid krijgen om op een andere manier en in een andere setting openlijk na te denken over andere invullingen van dit leegstaand vastgoed, kunnen er haalbare nieuwe ideeën worden gecreëerd. Marktpartijen als SOM= en Studio Groen + Schild zijn geïnspireerd geraakt door het fenomeen stadslabs en zijn tot de conclusie gekomen dat een stadslab voor Deventer een stimulans kan zijn in de herontwikkeling van deze gemeente. Deze partijen zijn in overleg getreden met de Gemeente Deventer en Architectuurcentrum Rondeel om te kijken naar het opzetten van een stadslab voor deze gemeente. Dit project heeft de naam Deventer Lab gekregen.

Voor dit onderzoek heb ik van verschillende mensen veel hulp gekregen. Ik wil dan ook graag van de gelegenheid gebruik maken om de volgende mensen te bedanken:

Marc van Buiten	Begeleider Universiteit Twente	Universiteit Twente
Paul Scholten	Begeleider onderzoek/ initiatiefnemer D-Lab	SOM=
Ellen Schild	Initiatiefnemer D-Lab	Studio Groen + Schild
Harry Zwiers	Voorzitter programmaraad	Architectuurcentrum Rondeel
Arie de Niet	Christen Unie	Gemeente Deventer
Tim van Wanroij	Kernpartner	Maastricht Lab
Carola Janssen	Kernpartner	Maastricht Lab
Jos Simons	Manager ruimte	Gemeente Maastricht

Ik wens u veel plezier bij het lezen van mijn onderzoek.

Enschede, juli 2015,

Peter Perton

Samenvatting

Een stadslab is een platform waarbij een netwerk wordt gelegd tussen verschillende partijen om kennis over stedelijke ontwikkeling te delen. Gebiedsgebruikers kunnen een project aandragen bij dit platform, waarna samen met deskundigen wordt gekeken naar een geschikte uitwerking. De gebiedsgebruiker wordt dan een initiatiefnemer en tevens projectleider van zijn eigen idee. Het stadslab biedt de initiatiefnemer hulp door zijn opgedane kennis ter beschikking te stellen.

Maastricht heeft - net als een aantal andere steden - een stadslab opgericht om de samenwerking met (deels) nieuwe partners en initiatiefnemers te stimuleren. Het Maastricht Lab experimenteert met nieuwe stadsontwikkeling aan de hand van concrete, fysieke projecten in de stad. Het Maastricht Lab is hierbij betrokken als adviseur, verbinder of partner.

Het Maastricht Lab is opgezet in vijf stappen, die na een bepaalde tijd worden herhaald. De vijf stappen zijn voortgekomen uit een literatuuronderzoek en zijn voorgelegd aan de huidige drie kernpartners van het Maastricht Lab. De feedback van de kernpartners op het opzetten van het Maastricht Lab is verwerkt tot een nieuw stappenplan voor de opzet van een algemeen stadslab. De vijf stappen zijn als volgt te benoemen: stap 1: een kans/probleem definiëren, stap 2: de benodigde middelen verzamelen, stap 3: het stadslab implementeren, stap 4: het huidige stadslab evalueren, stap 5: het huidige concept vernieuwen of verbeteren. Er zijn in totaal acht succesfactoren te onderscheiden die aan het succes van het Maastricht Lab hebben bijgedragen. Deze acht succesfactoren kunnen worden onderverdeeld in tastbare succesfactoren (TS); TS1: eigen locatie, TS2: twee kernpartners (markt en gemeente), TS3: kennis bijhouden en TS4: eigen identiteit en immateriële succesfactoren (IMS); IMS1: doelgroep bereiken, IMS2: bestuurlijke rugdekking hebben, IMS3: duidelijke organisatiestructuur ontwikkelen en IMS4: ruimte voor overleg scheppen. De succesfactoren hebben één belangrijke overeenkomst. Deze overeenkomst is dat het erg belangrijk is dat een stadslab een onderscheidende identiteit heeft. De rest van de succesfactoren zijn hieraan gekoppeld.

De verschillen tussen de gemeente Maastricht en de gemeente Deventer zijn niet groot. Wel is het leegstandsprobleem van kantoorvastgoed groter in de gemeente Deventer dan in de gemeente Maastricht. De vraag naar een structurele oplossing voor Deventer is dan ook erg groot. Door deze geringe verschillen is het mogelijk om grotendeels de succesfactoren en de opzet van het Maastricht Lab over te nemen. Er zijn slechts enkele aanpassingen nodig. De acht succesfactoren zullen moeten worden meegenomen in zowel de opzet van het Deventer Lab als in de verdere uitwerking ervan. Deze succesfactoren zullen bijdragen aan de mate van succes van het Deventer Lab. Daarnaast is het belangrijk dat er overeenstemming is tussen de partijen over hoe het Deventer Lab te werk zal gaan. Het is aan te raden om de opzet van het Deventer Lab te voltooien met de vier genoemde partijen: SOM=, Studio Groen + Schild, Architectuurcentrum Rondeel en de gemeente Deventer. Na de opzet is het aan te raden de betrokkenen partijen uit te breiden, zodat er een zo groot mogelijk netwerk ontstaat. Hoe groter een netwerk, hoe eenvoudiger het is om projecten te koppelen aan een partij met meer kennis en ervaring op een bepaald gebied.

De aanbeveling van dit onderzoek is om alle genoemde zaken, zowel het volgen van het stappenplan, het meenemen van de succesfactoren als het overnemen van de taakverdeling op te volgen om ervan verzekerd te zijn dat de opzet van het Deventer Lab zo optimaal en efficiënt mogelijk wordt uitgevoerd. Het is aan te raden om nader onderzoek te doen naar de behoefte aan een stadslab in Deventer. Daarnaast is het van belang dat er onderzoek wordt gedaan naar andere potentiële partijen die mee willen werken aan het Deventer Lab. Het is aan te raden beide aanvullende onderzoeken te verrichten alvorens te beginnen aan de realisatie van het Deventer Lab.

Leeswijzer

Dit onderzoek is opgebouwd uit zes hoofdstukken waarvan de inhoud hierbij in het kort wordt weergegeven.

Hoofdstuk 1 begint met een inleiding met de verklaring waarom dit onderzoek wordt uitgevoerd. Vervolgens worden in vier paragrafen de aanleiding, de probleemstelling, de onderzoeksvragen en de onderzoeksmethoden van dit onderzoek besproken.

In hoofdstuk 2 wordt de vraag beantwoord wat een stadslab nu precies is. Dit gebeurt door uit te leggen hoe het Maastricht Lab functioneert. Ook wordt er een theoretisch kader gegeven waarbinnen dit onderzoek valt.

In hoofdstuk 3 worden de deelvragen over het Maastricht Lab beantwoord. Aan de hand van de opzet van het Maastricht Lab is er een stappenplan afgeleid voor de opzet van een stadslab. Daarnaast is bepaald wat de succesfactoren zijn die het Maastricht Lab tot een succes hebben gemaakt.

Hoofdstuk 4 gaat over de opzet van het Deventer Lab. De eerste paragraaf geeft antwoord op de deelvraag die de demografische verschillen tussen de gemeente Maastricht en de gemeente Deventer betreft. Vervolgens is er een actorenanalyse gemaakt voor de potentiële partijen die mee willen werken aan het Deventer Lab.

Nu er antwoord is gegeven op alle deelvragen kan de hoofdvraag worden beantwoord. Hoofdstuk 5 begint met een korte conclusie van de antwoorden op de deelvragen om vervolgens over te gaan naar de aanbeveling voor de opzet van het Deventer Lab. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een discussie over de aanbeveling. In deze discussie wordt aangegeven op welke punten dit onderzoek mogelijk te kort schiet en waar eventueel nader onderzoek noodzakelijk is.

Dit rapport wordt afgesloten met een lijst van literatuurverwijzingen in hoofdstuk 6 om aan te geven welke literatuur is gebruikt om dit onderzoek te kunnen voltooien.

Inhoudsopgave

Colofon	2
Voorwoord	3
Samenvatting.....	4
Leeswijzer	5
1. Inleiding	7
1.1. Aanleiding.....	7
1.2. Probleemstelling en doelstelling	8
1.3. Onderzoeksvragen.....	9
1.4. Onderzoeksmethoden	10
2. Wat is een stadslab?.....	12
2.1. Toegepaste onderzoeksmethode	12
2.2. Achtergrond Maastricht Lab.....	12
2.3. Theoretisch Kader	14
3. Ervaringen van het Maastricht Lab	16
3.1. Toegepaste onderzoeksmethoden.....	16
3.2. Hoe ziet een stappenplan voor de opzet van het Maastricht Lab eruit?	17
3.3. Wat zijn de succesfactoren voor het Maastricht Lab?	20
4. Deventer Lab	24
4.1. Toegepaste onderzoeksmethoden.....	24
4.2. Wat zijn de demografische verschillen tussen gemeente de Maastricht en de gemeente Deventer?	25
4.3. Wie zijn de potentiële actoren voor het Deventer Lab?	27
5. Conclusie en Aanbevelingen.....	32
5.1. Conclusie	32
5.2. Aanbevelingen	32
5.3. Discussie	36
6. Literatuurlijst	38
Bijlage A Interview vragen.....	40
Bijlage B interview met Carola Janssen	42
Bijlage C interview met Tim van Wanroij	44
Bijlage D interview met Jos Simons	46

1. Inleiding

In 1912 werd in Deventer de nieuwe beddenfabriek van de fabrikant Auping geopend. Na de tweede wereldoorlog lag Deventer grotendeels in puin door de vele bombardementen. Dit resulteerde in 1960 in de opbouw van een nieuwe wijk die rondom de oude fabriek werd gesitueerd. De bewoners raakten gewend aan de fabriek en de fabriek aan de bewoners. Vierenvijftig jaar later besloot Auping dat het tijd was voor een nieuwe locatie voor de fabriek. De keuze viel op een zicht-locatie langs de A1, aan de rand van Deventer. Ondertussen was de wijk rondom de oude fabriek bezig met een grootschalige wijkvernieuwing. Het leegstaande pand van Auping vormde hierbij een struikelblok. Het achterstallige onderhoud ervan zou op de lange termijn zorgen voor verloedering van de wijk. Er ontstonden veel initiatieven in de wijk om iets te gaan doen met de leegstaande ruimte. Een van deze initiatieven kwam van het team Onderstroom (Team Onderstroom, 2015) dat een idee bedacht voor tijdelijke invulling van de fabrieksruimte. Het idee was compleet uitgewerkt met kostencalculatie en al. Team Onderstroom mist alleen het netwerk waarin zij in contact kan komen met experts en financiers. Dit initiatief zou veel baat hebben bij een Deventer Stadslab (Deventer Lab). Zonder hulp komt Team Onderstroom niet verder en aangezien de gemeente geen idee heeft hoe ze dit initiatief kan ondersteunen, zullen deze plannen voorlopig in de spreekwoordelijke ijskast van de gemeente verdwijnen.

Voor de gemeente Deventer zijn initiatieven zoals dat van Team Onderstroom moeilijk te realiseren. Omdat de gemeente niet met zekerheid kan zeggen of een initiatief gaat werken, durft zij niet de middelen te spenderen om een project uit te voeren. Door het ontbreken van experimenteren met projecten zal er ook geen nieuwe kennis ontstaan over de uitkomst of werking ervan. Mensen zijn tegenwoordig kritisch over uitgaven van hun gemeente en dat is de reden dat de gemeenten extra voorzichtig zijn met geld uitgeven. De gemeente Deventer wil graag iets doen aan de problematiek van het Aupingterrein maar haar voorkeur gaat uit naar uitvoering door marktpartijen zodat haar eigen naam niet in het geding komt. De opzet van een op zich zelf staand laboratorium om te experimenteren met nieuwe methodes en technieken voor stedelijke ontwikkeling zou een goede oplossing kunnen zijn. De experimenten hoeven niet succesvol te zijn, als er maar iets van wordt geleerd.

Allereerst zal worden besproken wat de aanleiding van dit onderzoek is geweest. Vervolgens zullen de probleemstelling en de doelstelling worden beschreven. Naar aanleiding hiervan zullen er onderzoeksvragen worden opgesteld. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met het beschrijven van de onderzoeksmethoden die worden gebruikt voor dit onderzoek.

1.1. Aanleiding

Bij de (her)ontwikkeling van stedelijke gebieden hebben ontwikkelaars informatie nodig over het gebied. Deze informatie werd voorheen verzameld door middel van een marktonderzoek. De gebruikers van een gebied of vastgoedobject werden niet betrokken bij de (her)ontwikkeling, de inrichting of de nieuwe functie hiervan. Naar aanleiding van een marktonderzoek bedachten de ontwikkelaars een ontwerp waarna ze aan de slag gingen met bouwen. Een vastgoedobject werd pas opgeleverd nadat een gebruiker zich aanmeldde. Dit heeft geresulteerd in veel leegstaand kantooroppervlak.

Het bedrijf SOM= zorgt ervoor dat er altijd wordt gekeken naar de nieuwste technieken en methodes voor de (her)ontwikkeling van vastgoed. Door deze nieuwe technieken en methodes toe te passen probeert het zijn concurrenten voor te blijven en daardoor meer opdrachten te krijgen. Vanwege het innoverende karakter van SOM= heeft het bedrijf besloten om te kijken of het de (her)ontwikkeling

van een stedelijk gebied anders kan organiseren. De opzet van een stadslab is mogelijk één van deze methodes.

Een stadslab is een platform waarbij verschillende gebruikers uit de omgeving samenkomen om te kijken naar nieuwe mogelijkheden voor een bestaand vastgoed object of terrein (gebiedsindeling).

In samenwerking met Studio Groen + Schild wil SOM= onderzoeken of het mogelijk is om voor de stad Deventer een stadslab op te zetten waarin de gebruikers uit de regio meedenken over de invulling van hun stad. Zo kunnen ideeën naar voren komen die waarschijnlijk niet bedacht worden door mensen van buiten de regio. SOM= wil graag een voorbeeld nemen aan het Maastricht Lab, een stadslab dat al succesvol wordt toegepast. Het Maastricht Lab zal als leidraad dienen voor de opzet van het Deventer Lab.

In de gemeente Deventer staat momenteel 32% (106.600 m²) van het kantoorvastgoed leeg (Stam, J., 2015). Dit is ruwweg een derde van de kantoorpanden. De huidige leegstand van vastgoed is met name te wijten aan de economische crisis en zal zonder veranderingen ook niet minder worden bij een groeiende economie (Scheer, P., 2012).

De gemeente Deventer (her)ontwikkelt wijken nu vooral naar eigen inzicht. Bewoners hebben enige vorm van inspraak maar de eindbeslissingen worden genomen door de gemeente Deventer (Gemeente Deventer, 2015). De gemeente Deventer heeft in de “Structuurvisie Leegstand” geïndiceerd dat zij de aanpak uit handen wil geven (Gemeente Deventer, 2013). De gemeente Deventer is op zoek naar een andere aanpak om deze leegstand het hoofd te bieden. Bij de opzet van een Deventer Lab is het daarom belangrijk om de gemeente erbij te betrekken. Dit zorgt ervoor dat - wanneer het Stadslab Deventer actief is -, het de genomen beslissingen ook kan uitvoeren.

In Deventer is momenteel een Kenniscentrum Leefomgeving (KCL) aanwezig. Dit KCL kan worden gezien als een beginnende vorm van een stadslab. Het KCL is onderdeel van de hogeschool Saxion (Saxion, 2015) en bestaat uit een netwerk van expertises van Saxion dat nadenkt over stadsontwikkeling. Het Saxion heeft voor het KCL twee locaties, Enschede en Deventer. Er wordt momenteel gewerkt met een aantal casussen gericht op zowel de stad Deventer als op de omgeving van Deventer. Na de opzet van het Deventer Lab zal moeten worden bekeken of samenwerking met het KCL mogelijk is. Op deze manier kunnen studenten gemakkelijker worden betrokken bij het Deventer Lab.

1.2. Probleemstelling en doelstelling

De huidige manier van stedelijke ontwikkeling in de gemeente Deventer, waarbij de bewoners van de gemeente Deventer een beperkte vorm van inspraak hebben, voldoet niet. Er zijn meerdere manieren om de leegstand van vastgoed aan te pakken, bijvoorbeeld herontwikkeling, huurprijsverlaging of het mogelijk maken om iets voor een korte termijn te huren (Scholts, H., 2008). Ten aanzien van herontwikkeling is momenteel het gebruik van een Stadslab erg in opkomst. Het bedrijf SOM= heeft besloten de (her)ontwikkeling van een stedelijk gebied anders te organiseren en wel door een stadslab op te zetten. Na de succesvolle implementatie en resultaten van het Maastricht Lab, is besloten om het Deventer Lab naar voorbeeld van het Maastricht Lab te ontwikkelen. Er moet onderzocht worden op welke wijze dit moet gebeuren.

Het doel van dit onderzoek is om te onderzoeken welke leerervaringen van het Maastricht Lab bruikbaar zijn voor de opzet van het Deventer Stadslab. Het resultaat van dit onderzoek is een onderbouwde set van aanbevelingen voor de opzet van het Deventer Stadslab. De uitkomsten van dit onderzoek worden gebruikt door SOM= en Studio Groen + Schild voor de opzet van een Deventer stadslab.

Om tot een oplossing voor de probleemstelling van dit onderzoek te komen zijn er hoofd- en deelvragen opgesteld.

1.3. Onderzoeksvragen

Het doel van dit onderzoek is om te onderzoeken welke leerervaringen van het Maastricht Lab bruikbaar zijn voor de opzet van het Deventer Lab. Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden zijn een hoofdvraag en deelvragen geformuleerd. De beantwoording van deze deelvragen zal antwoord geven op de hoofdvraag en leiden tot aanbevelingen voor de opzet van het Deventer Lab. De hoofdvraag luidt:

- Welke aanbevelingen kunnen er worden gedaan voor de opzet van het Deventer Lab op basis van de praktijkervaringen van het Maastricht Lab, rekening houdend met de demografische verschillen tussen de gemeente?

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, is deze opgedeeld in deelvragen:

1. Wat is een stadslab?
2. Hoe ziet een stappenplan voor de opzet van het Maastricht Lab eruit?
3. Wat zijn de succesfactoren voor het Maastricht Lab?
4. Wat zijn de demografische verschillen tussen de gemeente Maastricht en de gemeente Deventer?
5. Wie zijn de potentiële actoren voor het Deventer Lab?
 - a. Wat zijn de belangen van de potentiële actoren?
 - b. Wat zou de inbreng (kennis of kunde) van de potentiële actoren kunnen zijn?

Ad 1. De eerste vraag die zich voordoet is: wat is nu precies een stadslab. Voor dit onderzoek is het belangrijk dat deze term eerst duidelijk wordt gemaakt. Ook zal er moeten worden gekeken naar wat er in de literatuur al bekend is over stadslabs en waar dit onderzoek binnen het theoretische kader geplaatst kan worden. Om duidelijkheid te krijgen over wat deze term inhoudt, zal de eerste deelvraag zijn:

- Wat is een stadslab?

Ad 2. Bij de start van het Deventer Lab zal een stappenplan moeten worden gemaakt. Hoe zal het Deventer Lab moeten worden opgezet? Aangezien het Maastricht Lab al sinds 2012 actief is kan naar aanleiding van de opzet hiervan een stappenplan worden gemaakt. De deelvraag die hieruit volgt is:

- Hoe ziet een stappenplan voor de opzet van het Maastricht Lab eruit?

Ad 3. Omdat het Maastricht Lab al drie jaar succesvol actief is op het gebied van stedelijke ontwikkeling moet er eerst worden gekeken wat de succesfactoren hierbij geweest zijn. Door deze succesfactoren duidelijk naar voren te brengen kunnen ze in de aanbeveling worden opgenomen. De deelvraag die hieruit voortvloeit is:

- Wat zijn de succesfactoren voor het Maastricht Lab?

Ad 4. In de hoofdvraag staat een belangrijk deel over de toepassing van de ervaringen van het stadslab van de gemeente Maastricht in de gemeente Deventer. Om te kijken wat de demografische verschillen zijn tussen de steden Deventer en Maastricht zal hier een deelvraag aan worden gewijd. Met demografische kenmerken wordt onder andere de hoeveelheid leegstand, inwonersaantallen,

grootte van het gebied, bevolkingsdichtheid en andere bevolkingskenmerken zoals beroepsbevolking bedoeld. De deelvraag die hieruit ontstaat is:

- Wat zijn de demografische verschillen tussen de gemeente Maastricht en de gemeente Deventer?

Ad 5, a en b. Bij de uiteindelijke opzet van het Deventer lab is het belangrijk om te onderzoeken welke partijen mogelijk geïnteresseerd zijn om mee te werken aan een stadslab. Door in kaart te brengen wie de actoren zijn en wat hun belangen zijn, kan later in de verdere ontwikkeling van het Deventer Lab worden bepaald of hun medewerking van nut is. De laatste deelvragen die hieruit volgen zijn:

- Wie zijn de potentiële actoren voor het Deventer Lab?
 - a. Wat zijn de belangen van de potentiële actoren?
 - b. Wat zou de inbreng (kennis of kunde) van de potentiële actoren kunnen zijn?

De onderzoeksvragen zijn op te delen in drie categorieën. Als eerste ontstaat de vraag wat een stadslab is. In hoofdstuk 2 zal hier verder op ingegaan worden en zal worden uitgelegd wat de achtergrond van het Maastricht Lab is. De laatste twee categorieën kunnen worden verdeeld in leerervaringen van het Maastricht Lab en zaken over de opzet van het Deventer Lab. De deelvragen die hieraan kunnen worden gekoppeld, zijn:

Hoofdstuk:	Categorie:	Deelvraag:
Hoofdstuk 2	Wat is een stadslab & achtergrond Maastricht Lab	Deelvraag 1
Hoofdstuk 3	Leerervaring Maastricht Lab	Deelvraag 2 en 3
Hoofdstuk 4	Zaken voor de opzet van het Deventer Lab	Deelvraag 4 en 5

Tabel 1 Deelvragen toegespitst op hoofdstuk

In hoofdstuk 2, 3 en 4 zal deze onderverdeling in categorieën worden aangehouden.

1.4. Onderzoeksmethoden

Voorafgaand aan het onderzoek is bepaald welke onderzoeksmethoden en onderzoekstechnieken het meest geschikt zijn voor de uitvoering van het onderzoek. Hierbij is gekozen voor literatuurstudie, data analyse en gestructureerde interviews.

1.4.1. Literatuuronderzoek

Bij een literatuuronderzoek wordt uit een bepaald document de voor het onderzoek relevante informatie gehaald. De literatuur is afkomstig van verschillende bronnen zoals archieven, verslagen en publicaties. Bij het raadplegen van documenten moet de onderzoeker een eigen interpretatie geven aan de betekenis van de inhoud. Om toegang tot deze informatie te krijgen is vaak toestemming vereist van degene die het document beheert.

1.4.2. Data Analyse

Bij een data-analyse worden verschillende data met elkaar vergeleken. De data bestaan meestal uit cijfers met een bepaalde eenheid die representatief zijn voor een bepaald gebied. Door middel van vergelijken en analyseren kunnen de onderzoeksvragen worden beantwoord.

1.4.3. Gestructureerde interview

Bij een gestructureerd interview staan de vragen en de volgorde van de vragen vast (Meijden, F. J. van der, 2015). Na de beantwoording door de respondenten kan een face-to-face interview worden

gehouden waarbij de interviewer op de antwoorden kan ingaan. Het gesprek, het uitschrijven van het interview en de analyse ervan is tijdrovend zodat het aantal geïnterviewde personen vaak beperkt is.

Om te kunnen spreken van bruikbare interviews moeten de interviews betrouwbaar zijn. Volgens Baarda (2007) is “betrouwbaarheid” de mate waarin onderzoeksresultaten onafhankelijk zijn van toeval. De onderzoeker heeft getracht toevalligheden uit de interviews te houden door gebruik te maken van een gestructureerd interview.

Per deelvraag zal de desbetreffende onderzoeksmethode waarmee de deelvraag wordt beantwoord worden toegelicht. Deze toelichting is te vinden aan het begin van elk hoofdstuk in de paragraaf “toegepaste onderzoeksmethode”.

2. Wat is een stadslab?

Zoals kort beschreven in paragraaf 1.1 is een stadslab een platform waarbij verschillende gebruikers uit de omgeving samenkomen om te zoeken naar nieuwe mogelijkheden voor een bestaand vastgoedobject of terrein (gebiedsindeling). Een stadslab is een verbindende, op zichzelf staande organisatie die ervoor zorgt dat creatieve gebiedsgebruikers worden gekoppeld aan kennis en kunde. Gebiedsgebruikers zijn mensen die wonen in of gebruik maken van een gebied. Hierbij valt te denken aan zowel bewoners als bedrijven of andere instellingen in een gebied. Het platform wordt gezien als een verbindende organisatie met een eigen identiteit. Hierdoor vormt het een laagdrempelig bereikbare ontmoetingsplek voor creativiteit die kan worden verbonden met de kennis of kunde van bedrijven of instellingen.

Om duidelijker te maken wat nu precies een stadslab is, zal in paragraaf 2.2 op basis van het Maastricht Lab het begrip stadslab verder worden uitgelegd. Het maakt duidelijk wat het Maastricht Lab doet en wat volgens hen een stadslab precies inhoudt. In paragraaf 2.3 Theoretisch kader zal worden besproken in welk kader het onderzoek naar een stadslab valt in de literatuur.

2.1. Toegepaste onderzoeksmethode

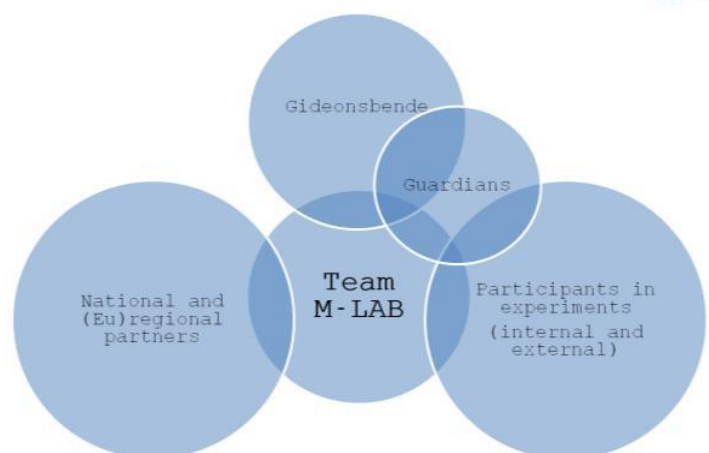
Voor de beantwoording van deze deelvraag is gebruik gemaakt van de onderzoeksmethode literatuuronderzoek. In het literatuuronderzoek is de werkwijze van het Maastricht Lab bestudeerd samen met wat volgens hen een stadslab inhoudt. Vervolgens is met een volgend literatuuronderzoek het theoretisch kader bepaald. Het theoretische kader is opgesteld uit verschillende onderzoeken die zijn gedaan naar stadslabs.

2.2. Achtergrond Maastricht Lab

In 2012 is door de gemeente Maastricht het Maastricht Lab opgericht om een nieuwe impuls te geven aan de stedelijke (her)ontwikkeling van Maastricht. De gemeente wil met het stadslab ingaan op de groeiende vraag van de inwoners en lokale organisaties om meer invloed in de ruimtelijke inrichting van de stad te krijgen. Het stadslab is begonnen als experiment, maar is in 2014 uitgegroeid tot een creatief ontwikkelplatform waarbij vernieuwende projecten en vraagstukken worden opgepakt samen met initiatiefnemers en partners (Wanroij, T. van, 2015).

Maastricht heeft - net als een aantal andere steden - een stadslab opgericht om de samenwerking met (deels) nieuwe partners en initiatiefnemers te stimuleren. Het Maastricht Lab kijkt onder andere naar leegstand, herbestemming, tijdelijk gebruik, geleidelijke transformatie, duurzaamheid en co-creatie van stedelijke ontwikkelingsvraagstukken. Het experimenteert met nieuwe stadsontwikkeling door middel van concrete, fysieke projecten in de stad: een (leegstaand) gebouw of gebied, een park of een openbare ruimte. Het Maastricht Lab is hierbij betrokken als adviseur, verbinder of partner. Figuur 1 geeft aan hoe het Maastricht Lab zich gepositioneerd heeft van 2012 tot 2014.

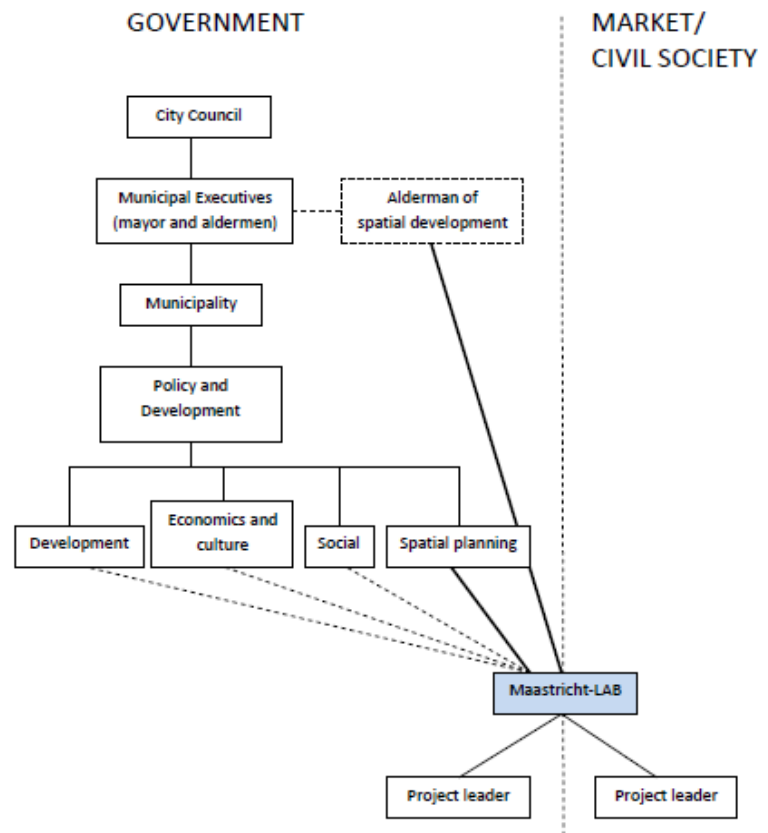
M - LAB 2012 - 2014



Figuur 1 Positionering van het Maastricht Lab

Hierin is te zien dat het Maastricht Lab een verbindende functie vervult tussen initiatiefnemers, de gideonsbende, de gemeente en nationale en internationale regelgeving.

De dagelijkse werkzaamheden worden in het Maastricht lab uitgevoerd door het kernteam. Het kernteam bestaat uit twee kernpartners, een partner uit de marktsector en de andere van de gemeente. Met behulp van studenten voeren zij de dagelijkse taken uit. Omdat er een combinatie is van een persoon van de gemeente en een persoon uit de marktsector kunnen ideeën op twee fronten worden uitgewerkt. De directe lijn met de gemeente maakt het eveneens mogelijk om projecten waarbij medewerking van de gemeente noodzakelijk is (zoals bestemmingsplanwijzigingen) op een eenvoudiger en efficiëntere manier te laten verlopen. De verbindingen met de gemeente zijn te zien in figuur 2. Ook is hier de achtergrond van de twee kernpartners te zien (in figuur 2 genoemd als project leader).

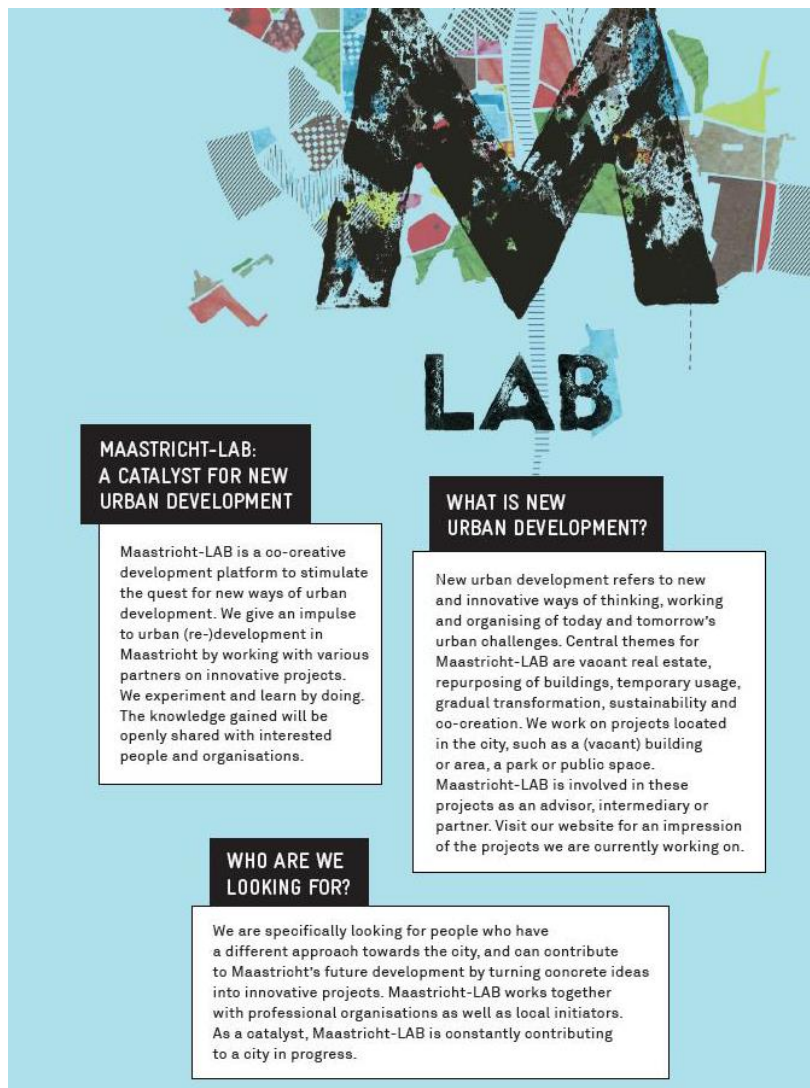


Figuur 2 Verbinding van het Maastricht Lab met de gemeente Maastricht

Het kernteam zorgt voor de voortgang van de projecten door middel van begeleiding. Het kernteam initieert zelf geen projecten, maar neemt alleen de adviserende rol op zich. Daarnaast zorgt het kernteam ervoor dat de opgedane kennis van de experimenten wordt opgeslagen en waar mogelijk opnieuw wordt toegepast in nieuwe projecten.

Inkomende projecten die worden aangedragen door initiatiefnemers worden door het kernteam beoordeeld op innovatie en originaliteit. Wanneer een project wordt goedgekeurd koppelt het kernteam de initiatiefnemer aan experts en begeleidt hem verder met zijn project of idee. Het is dan de bedoeling dat de initiatiefnemer de kar trekt en zorgt dat zijn project goed verloopt. De leerervaring van een project wordt vervolgens openlijk gedeeld in Lab-journals (projectdossiers).

Maastricht Lab vindt het belangrijk dat het een eigen identiteit heeft. Het heeft ervoor gekozen om onafhankelijk van de gemeentelijke organisatie te werken, op een eigen locatie. Met haar logo (grote M zoals te zien bovenin de flyer van figuur 3) zorgt het ervoor dat het publiek het Maastricht Lab ziet als een op zichzelf staande organisatie. De flyer zoals afgebeeld is in figuur 3 stelt de inwoners op de hoogte van wat het Maastricht Lab precies doet.



Figuur 3 Flyer van het Maastricht Lab

Het Maastricht Lab is niet het enige stadslab in Nederland. Er zijn stadslabs te vinden in onder andere Amsterdam (Odijk, 2015), Rotterdam (Rotterdam, 2015), Leiden (Leiden, 2015), Apeldoorn (Apeldoorn, 2015) en Sittard-Geleen (Sittard-Geleen, 2015). Het lijkt alsof steeds meer gemeentes beseffen dat hun huidige aanpak voor stedelijke ontwikkeling niet werkt en aan vernieuwing toe is. De gemeentes experimenteren door middel van een stadslab met verschillende projecten. Net zoals bij het Maastricht Lab gaat het vooral om het experimenteren met methodes en ideeën die voorheen nog niet zijn gebruikt.

2.3. Theoretisch Kader

Er zijn diverse onderzoeken gedaan naar stedelijke ontwikkeling met behulp van een stadslab. Het stadslab is dan ook zeker niet onbekend in de academische wereld. In de volgende alinea's zullen deze onderzoeken en hun bevindingen worden besproken. Uiteindelijk zal worden bepaald hoe dit onderzoek past binnen de al uitgevoerde onderzoeken.

In 2014 concludeerden Karvonen en Heur in hun onderzoek dat een stadslab een goede methode is voor een nieuwe ontwikkelingsstrategie voor stedelijke ontwikkeling, omdat het actoren, gegevens en middelen bij elkaar brengt. Daarnaast zorgen stadslabs voor samenvoeging van de lokale/niet-lokale theorieën en modellen voor stedelijke ontwikkeling. Hieruit ontstaan nieuwe universele

stedelijke ontwikkelingsmodellen (Karvonen & Heur, 2014). Ook benadrukken zij dat het erg belangrijk is dat de verschillende actoren “face to face” met elkaar overleggen. Hiermee wordt het collectief denken gestimuleerd. Stadslabs bieden ruimte voor innovatie en experimenten. Karvonen & Heur geven ook aan dat - indien een stadslab succesvol is toegepast - het mogelijk zou kunnen worden opgeschaald (een groter gebied omvatten) en worden overgenomen door andere plaatsen.

De behoefte aan een stadslab voor een nieuwe aanpak in stedelijke ontwikkeling die naar voren komt uit het onderzoek van Karvonen & Heur wordt ondersteund door Dorstewitz (2014). Op basis van zijn onderzoek naar de opzet van het Zollverein-gebied concludeert hij dat door te experimenteren met verschillende ideeën men tot een beter ontwerp is gekomen dan men voorheen gedacht had. Door een experimenterende wijze als die van een laboratorium te gebruiken voor stedelijke ontwikkelingsvraagstukken ontstaat er een efficiëntere methode dan die tot heden voor dit doel gebruikt zijn (Dorstewitz, P., 2014).

In tegenstelling met de bevindingen van Karvonen & Heur en Dorstewitz, beschrijft het boek “The Social Dynamics of Innovation Networks” van Rutten, Benneworth, Irawati en Boekema (2014) dat een stadslab voornamelijk bestaat uit een groep vrijwilligers die geen echte invloed heeft op de stad. De vrijwilligers van een stadslab zouden vooral zakelijk gericht zijn en niet denken vanuit een collectief oogpunt. Stadslabs proberen zoveel mogelijk te innoveren maar helaas bedenken ze niet altijd een realistische oplossing (Rutten et al, 2014).

In het onderzoek van J. Evans en A. Karvonen (2014) wordt - net als bij Karvonen & Heur en Dorstewitz - positief gesproken over een stadslab, alleen vanuit een ander oogpunt. Zij maken duidelijk dat de aanwezigheid van een stadslab er indirect voor zorgt dat er duurzamer wordt gebouwd. Wanneer een stadslab ook de uitstoot van CO₂ bijhoudt kan met bepaalde maatregelen de CO₂ footprint van de stad langzamerhand worden verminderd. Dit is grotendeels afhankelijk van de manier waarop het stadslab omgaat met het behandelen van de verschillende data over deze uitstoten, aldus Evans & Karvonen (2014). Dit onderzoek beschrijft dat de aanwezigheid van een stadslab een positieve invloed op de stedelijke ontwikkeling heeft wat betreft het aspect duurzaamheid.

Uit de bovengenoemde onderzoeken valt af te leiden dat er nog veel onderzoek kan worden gedaan naar stadslabs. De meningen over een goede werking van een stadslab zijn verdeeld. Er is wel onderzoek gedaan naar de resultaten van een stadslab, maar er is nog geen algemene opzet gemaakt. Er dient dan ook nog onderzoek verricht te worden naar een vaste opzet (in de vorm van een stappenplan) voor de oprichting van een stadslab. Daarnaast zijn er voor een dergelijke opzet in de vorm van een stappenplan nog geen duidelijke succesfactoren te onderscheiden, die een stadslab tot een succes kunnen maken. Dit onderzoek past in de lijn van de bovengenoemde onderzoeken. Er zal worden bepaald of er op basis van het Maastricht Lab een algemeen stappenplan voor de opzet van een stadslab kan worden vastgesteld. En vervolgens welke succesfactoren er kunnen worden afgeleid op basis van het Maastricht Lab. Dit onderzoek is een verkennend onderzoek voor de opzet van het Deventer Lab. Dit betekent dat de afgeleide succesfactoren van het Maastricht Lab zullen worden vergeleken met de demografische verschillen tussen de steden. Met deze verschillen zal vervolgens worden beoordeeld of de succesfactoren en het stappenplan voor de opzet van het Deventer Lab direct overgenomen kunnen worden of juist moeten worden aangepast.

3. Ervaringen van het Maastricht Lab

Omdat het Maastricht Lab al enige tijd actief is kunnen er meerder dingen worden geleerd van zijn opzet en zijn werkwijze. Voor dit onderzoek zal worden gekeken naar de manier waarop het Maastricht Lab is opgezet en wat zijn succesfactoren zijn geweest. Hoe het Maastricht Lab is opgezet zal worden beschreven aan de hand van een stappenplan. Van deze twee deelvragen zal nu eerst de onderzoeksmethode worden toegelicht, waarna de deelvragen verder worden uitgewerkt.

3.1. Toegepaste onderzoeksmethoden

De tweede deelvraag "Hoe ziet een stappenplan voor de opzet van het Maastricht Lab eruit?" zal worden beantwoord door middel van een literatuuronderzoek. Er zijn meerdere documenten over de opzet van het Maastricht lab beschikbaar. De meeste zijn wel vertrouwelijk, maar na overleg met Maastricht Lab mogen deze documenten worden gebruikt voor dit onderzoek. Na voltooiing van dit literatuuronderzoek zijn de uitkomsten ervan voorgelegd aan de kernpartners door middel van een gestructureerd interview. Hierdoor wordt het aannemelijker dat het stappenplan over de opzet van hun stadslab klopt. De vragen over het stappenplan zijn tezamen met de vragen over de succesfactoren (deelvraag 3) in één interview verwerkt.

De derde deelvraag "Wat zijn de succesfactoren voor het Maastricht Lab" zal worden beantwoord door middel van gestructureerde interviews. Het interview heeft de vorm van een enquête via email. Het interview bestaat uit zestien vragen die in twee delen zijn verdeeld. De eerste acht vragen gaan over de geïnterviewde persoon zelf en de laatste acht vragen gaan specifiek over het Maastricht Lab. Met de acht persoonlijke vragen kan worden bepaald waarom de kernpartners hebben besloten om mee te werken aan het Maastricht Lab. Ook dienen de vragen om te controleren of de informatie die wordt geven op de website van Maastricht Lab up to date is. Na de acht persoonlijke vragen volgen acht vragen specifiek over het Maastricht Lab. Deze vragen zijn bedoeld om informatie over de opzet en de succesfactoren naar boven te halen. De eerste drie specifieke vragen gaan over de opzet van het Maastricht Lab in de vorm van een stappenplan. Hiermee wordt gecontroleerd of deelvraag 2 goed is beantwoord. Bij de acht specifieke vragen wordt ingegaan op een project van het Maastricht Lab, te weten "herbestemming grote monumentale panden (project 04)" omdat dit project volgens de gegevens van de website erg succesvol is geweest. Met de beantwoording van deze vraag kan worden nagegaan waarom juist dit project een succes is geweest. Daarnaast wordt met deze vraag zeker gesteld dat alle succesfactoren worden genoemd en niet alleen de algemene succesfactoren van het Maastricht Lab. Na de interviews zijn de stappen iets aangepast op basis van de feedback van de kernpartners.

De interviews zijn afgenomen met de kernpartners van het Maastricht Lab. De twee partners te weten Tim van Wanroij (kernpartner), Carola Janssen (kernpartner) en Jos Simons (manager ruimte gemeente Maastricht), zijn alle drie geïnterviewd en hebben de vragen via email beantwoord. Vervolgens is er op 19 mei 2015 een bijeenkomst geweest om een dialoog aan te kunnen gaan met de kernpartners. In deze dialoog werden de antwoorden besproken en toegelicht. In bijlage A is de tekst van een niet-ingevuld gestructureerd interview te vinden.

De uitkomsten op de vragen van de gestructureerde interviews zullen onder elkaar worden weergegeven. In het geval van de tweede deelvraag zullen de uitkomsten van het gestructureerde interview worden besproken en zo nodig worden toegepast in het stappenplan. Bij de derde deelvraag zullen de succesfactoren worden vergeleken en voor zover ze overeenkomen worden samengevoegd. Hierna zullen de succesfactoren worden geanalyseerd en worden beoordeeld.

3.2. Hoe ziet een stappenplan voor de opzet van het Maastricht Lab eruit?

Bij de beantwoording van de deelvraag “Hoe ziet een stappenplan voor de opzet van het Maastricht Lab eruit?” is allereerst in de beschreven Maastricht Lab documenten opgezocht hoe het Maastricht Lab is opgezet. Op basis van de beschreven documenten is van het stappenplan een diagram gemaakt dat vervolgens is voorgelegd aan de huidige kernpartners door middel van een interview om zodoende het aannemelijker te maken dat het stappenplan van het Maastricht Lab juist is.

Volgens het document Description Maastricht Lab Version 1.0 is het Maastricht Lab ontstaan vanuit een initiatief van de gemeente. De gemeente Maastricht begon het Maastricht Lab door als eerste het probleem te definiëren. In de stad leefden veel vraagstukken betreffende de groeiende leegstand en de wijze hoe deze op te lossen. De eerste stap die dus in het stappenplan kan worden onderscheiden is het formuleren van het probleem.

Stap 1: Probleem formuleren

Beschrijving van het probleem, wat is er gaande? Waar doet het probleem zich voor?
Waarom wordt het probleem niet opgelost? Wie zijn erbij betrokken?

Vervolgens is de gemeente Maastricht begonnen met het zoeken naar een oplossing. Omdat de gemeente had aangegeven dat de huidige aanpak voor stadsontwikkeling in de gemeente niet meer functioneerde, kon men ervan uitgaan dat de oplossing moest komen van buiten de gemeentelijke organisatie. De volgende stap in de opzet van het Maastricht Lab werd dus het formuleren van de oplossing.

Stap 2: Oplossing formuleren

Aan de hand van het probleem zal nu worden gezocht naar een oplossing. Hoe ziet de oplossing eruit en hoe kan deze worden gerealiseerd?

De oplossing werd gevonden in een nieuw ontwikkelingsplatform voor stedelijke (her)ontwikkelingsvraagstukken. Nu de oplossing was geformuleerd en gedefinieerd, werd het tijd voor de toepassing ervan. Het in werking zetten van het Maastricht Lab wordt als de volgende stap gezien in de opzet ervan.

Stap 3: Oplossing implementeren

Start van het experiment, kernteam aanstellen en zorgen voor continuïteit.

Een oplossing hoeft geen oplossing voor altijd te zijn. Daarom is bij de opzet van het Maastricht Lab bepaald dat de oplossing na enige jaren moet worden geëvalueerd. Is het huidige model/concept nog steeds geschikt voor de toekomst, moet er worden bijgestuurd of moet er een nieuwe oplossing komen? Door kritisch te kijken naar de resultaten van de oplossing kan worden bepaald of deze nog steeds voldoet bij het oplossen van het probleem. Dit is dan ook de volgende stap.

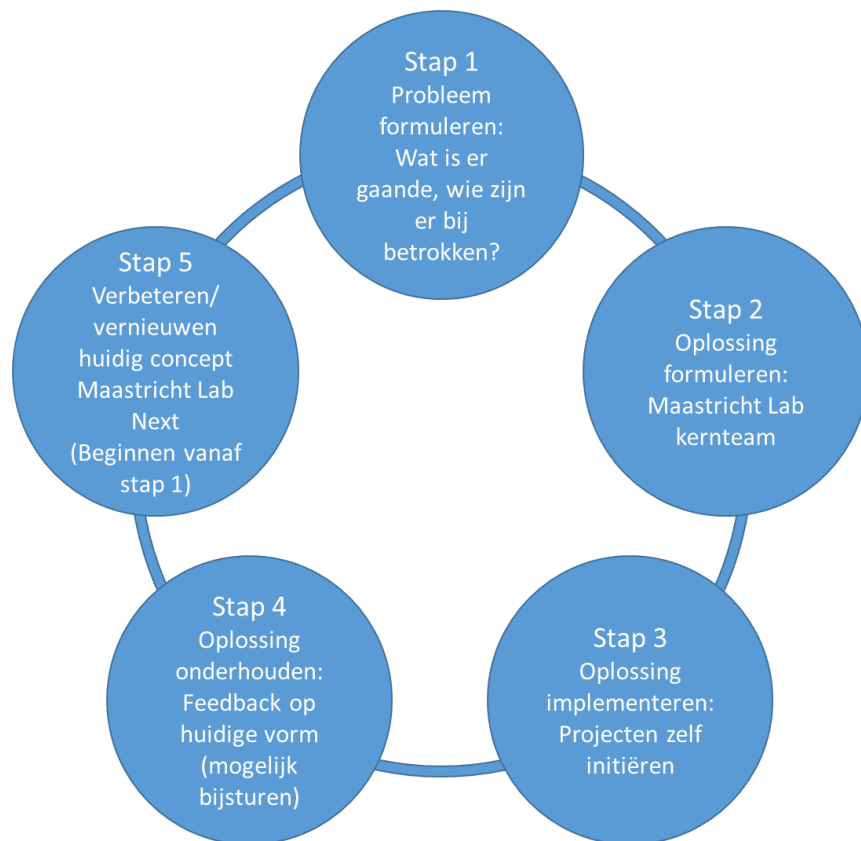
Stap 4: Oplossing evalueren en bijsturen

Na het in werking stellen van de oplossing is het goed om na enige tijd de resultaten te evalueren en eventueel bij te sturen. Hiermee wordt de kans op een succesvolle oplossing vergroot.

Wanneer blijkt dat de oplossing niet meer geschikt is zal er moeten worden gezocht naar een vernieuwing of een verbetering van de oplossing. Bij de opzet van het Maastricht Lab is bepaald dat - als de oplossing niet meer te verbeteren valt of het probleem veranderd is - het probleem opnieuw

zal worden geformuleerd. Met deze laatste stap is de cirkel rond. Vanaf het moment dat bepaald is dat het probleem opnieuw moet worden geformuleerd, wordt weer gestart met de eerste stap van de opzet.

Stap 5: Verbeteren huidig concept of bedenken van een nieuwe oplossing
Kan het huidige concept/oplossing nog worden verbeterd, of worden bijgesteld? Of is er juist



een totaal andere aanpak noodzakelijk?

De stappen zijn weergegeven in het bovenstaande diagram (figuur 4).

3.2.1. Interviews kernpartners over stappendiagram

Uit het document onderzoek Maastricht Lab is nu het stappenplan van de opzet van het Maastricht Lab bekend. Om zekerheid te krijgen over de juiste interpretatie van de stappen uit het document zijn vervolgens interviews afgenomen van de kernpartners. De interviews zijn vermeld in bijlagen B, C en D.

Uit de interviews is gebleken dat de kernpartners het op een paar punten niet helemaal eens waren met de vastgestelde stappen. Volgens Carola Janssen kan stap 1 in plaats van het definiëren van een probleem, ook het definiëren van een kans zijn. Jos Simons voegt hieraan toe dat de opzet van dit stappenplan in de vorm van een cirkel overeenkomt met de werkelijkheid, maar dat dit stappenplan de experimenterende wijze van een stadslab onderkent. Dit wil zeggen dat het stappenplan iets meer gericht moet zijn op de experimenterende wijze waarop het zal functioneren. Tim van Wanroij is het niet eens met de stappen 2, 3 en 5. Hij is van mening dat het stadslab in stap 2 geen oplossing is, maar een instrument om meerdere methodes en ideeën te verkennen. Bij stap 3 vindt hij het woord implementeren niet juist. Hij stelt voor dit te vervangen door experimenteren. Bij de laatste stap, stap 5, plaatst hij de opmerking dat het nog niet zeker is of het Maastricht Lab wordt vernieuwd of opgeheven. Wanneer er geen probleem of kans meer is, hoeft er ook niets meer te worden verbeterd. De feedback van Tim van Wanroij bij stap 3 zal niet worden toegepast. Een stadslab experimenteert met verschillende nieuwe technieken en methodes, maar dit hoeft niet voor elke oplossing te gelden. Om die reden is er gekozen om het woord implementeren van de oplossing te laten staan. Immers niet elke oplossing experimenteel.

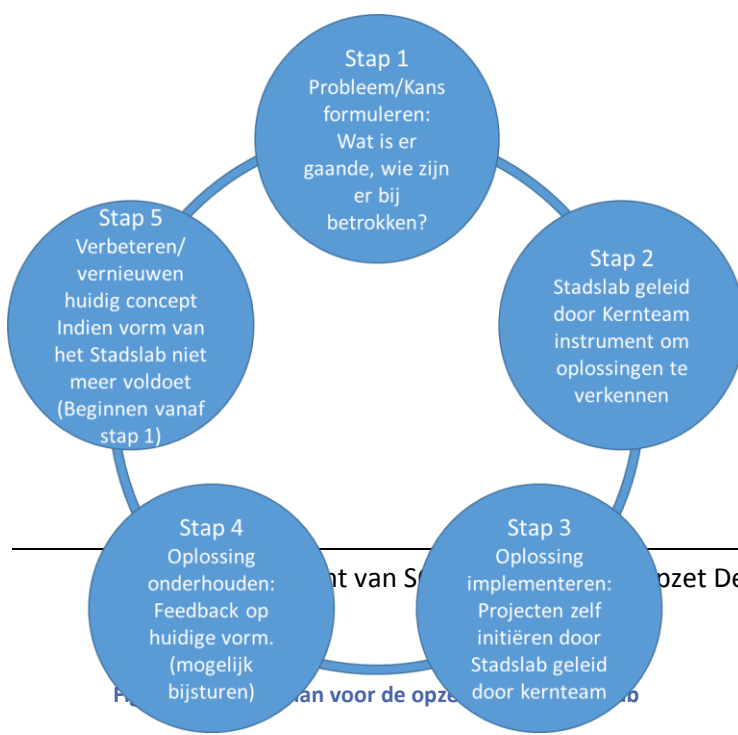
De feedback door de kernpartners op het stappenplan is verwerkt in een nieuw stappendiagram. De stappen zijn visueel weergegeven in het rechter figuur 5.

Figuur 5 Opzet Maastricht Lab als cirkel na feedback



Door de feedback van de kernpartners is het aannemelijker dat het stappendiagram uit figuur 5 de opzet van het Maastricht Lab juist weergeeft. Wanneer dit stappendiagram wordt gegeneraliseerd en de naam van Maastricht Lab wordt verwijderd, komt de opzet voor een stadslab er als volgt uit te zien (figuur 6). Het diagram dat hieronder is opgesteld, past bij het project management life cycle theorie. Deze theorie is afkomstig uit de wereld van het projectmanagement en loopt de fases van een project stap voor stap door. Deze theorie gaat uit van vier fases van een project te weten: initiatief, planning, uitvoering en afronding. Stap 1 tot en met 4 van het stappenplan zoals te zien in

figuur 6, komen overeen met deze fases. Stap 1 kan worden gezien als het initiatief van het project, er wordt een probleem of kans gesignaleerd. De volgende stap, stap 2 is het bedenken van de oplossing. Het stadslab wordt voorbereid en alle benodigdheden worden verzameld (kernteam, ruimte enzovoort). In stap 3, die overeenkomt met de fase uitvoering, wordt vervolgens het stadslab actief. Het stadslab gaat dan projecten ten uitvoer brengen. De laatste stap, stap 4, komt overeen met fase 4, afronding. In stap 4 wordt gekeken of het huidige stadslab nog



functioneert of juist toe is aan vernieuwing. Stap 5 is een extra stap. Deze stap is noodzakelijk wanneer er van begin af aan moet worden begonnen met het zoeken naar een nieuwe oplossing voor het probleem of de kans. Deze stap komt gedeeltelijk overeen met de eerste fase van het project management life cycle theorie.

3.3. Wat zijn de succesfactoren voor het Maastricht Lab?

De uitkomsten van de interviews (zie bijlage B, C en D) zijn geanalyseerd en beoordeeld. Uit de interviews kunnen de volgende succesfactoren ten aanzien van de opzet van het Maastricht Lab worden afgeleid:

- Fysiek werken buiten de gemeentelijke organisaties om.
- Een open karakter hebben.
- De hele bevolking (dus de doelgroep) goed bereiken.
- Een meewerkende overheid, met de intentie om te willen veranderen.
- Trans disciplinair werken, met verschillende disciplines uit verschillende sectoren.
- Twee kernpartners van wie één ambtenaar en één persoon uit de marktsector.
- Kantoor buiten het gemeentehuis lokaliseren om een neutrale omgeving te bieden.
- Bestuurlijke rugdekking zoeken in vorm van bijvoorbeeld een wethouder die het project ondersteunt.
- Eigen organisatiestructuur vanaf het begin meenemen (directie, procesmanagement en uitvoering).
- een eigen, niet gemeente-gebonden identiteit ontwikkelen, waardoor de mensen het niet met de gemeente naam identificeren.

Ook hebben de kernpartners een aantal aanbevelingen gedaan waarvan andere stadslabs zouden kunnen profiteren te weten:

- Processen beschrijven en gecreëerde producten benoemen, zodat andere stadslabs ervan kunnen profiteren.
- Met één been in de transformerende maatschappij en met het andere been in de transformerende overheid staan. Wel zorgen voor evenwicht.
- Eigen organisatie op orde hebben.
- Veel tijd nemen voor overleg met andere partijen.
- Voldoende ruimte inbouwen om te leren en kennis te ontwikkelen.
- Zorgen voor draagvlak bij voorlopers, overheid en inwoners.
- Niet bang zijn voor weerstand, veranderen gaat niet vanzelf.
- Kennis delen met anderen, dan delen zij dit ook met jou.

Daarnaast heeft het Maastricht Lab volgens de kernpartners een aantal problemen ondervonden bij de opzet. Uit deze problemen kunnen mogelijk leerervaringen worden getrokken voor de opzet van het Deventer Lab. Volgens de kernpartners deden de volgende problemen zich voor:

- Het verkrijgen van legitimatie binnen de gemeentelijke organisatie.
- Het achteraf evalueren van plus- en minpunten kost veel tijd. Deze tijd kan beter aan 'doe' acties worden besteed.
- Te veel intern overleg.
- Er was geen blauwdruk/model waardoor de opzet lastig was.

- Geen vertaling kunnen maken van een vraagstuk of een project naar een concrete vorm, waardoor een interventie tastbaar wordt.

Wat opvalt uit de sommatie van succesfactoren benoemd door de kernpartners, is dat er een aantal factoren, aanbevelingen en problemen met elkaar overeenkomen. In de volgende alinea's zullen deze succesfactoren samen worden gevoegd wanneer deze met elkaar overeenkomen.

De succesfactoren zijn op te delen in twee categorieën: een tastbare en een immateriële categorie. Het verschil tussen deze twee categorieën is dat de tastbare categorie alle succesfactoren bevat die je kunt aanraken en die fysiek aanwezig zijn. De andere categorie is niet fysiek. Hierbij kan worden gedacht aan onbeschreven kennis, de bekendheid van een stadslab maar ook aan de mate van medewerking van de betrokkenen. Tevens wordt er in deze lijst aangegeven wat de moeilijkheidsgraad (kosten, moeite of moeilijkheid qua inpassing) van de succesfactor is en wat de invloed ervan is op het succes van een stadslab. Er is gekozen voor deze onderscheidende categorieën omdat dit een beter overzicht van de verschillende factoren oplevert. Met dit overzicht wordt het eenvoudiger om deze factoren toe te passen.

Tastbare succesfactoren (TS):

- ***Fysiek werken buiten de gemeentelijke organisaties om / kantoor buiten het gemeentehuis. (TS 1)***
Hoe: Door het huren van een fysieke ruimte.
Bijdrage aan succes: Hoog, initiatiefnemers kunnen op een plaats terecht waar ze hun idee kunnen uiten. Er kan op de locatie worden overlegd en vergaderd.
Moeite: Middel, het huren van een fysieke ruimte kan op verschillende manieren bijvoorbeeld door het tijdelijk gebruik van ruimtes. Het huren van een fysieke ruimte zal echter een grote kostenpost opleveren. Ruimte vinden is daarentegen redelijk simpel uitvoerbaar. Dus de moeite is dan ook het middel.
- ***Trans disciplinair werken, met verschillende disciplines uit verschillende sectoren / Twee kernpartners van wie één ambtenaar en één persoon uit de marktsector. (TS 2)***
Hoe: Door bij de selectie voor de kernpartners gericht te zoeken naar mensen met deze kwaliteiten.
Bijdrage aan succes: Hoog, het hebben van twee disciplines binnen het kernteam zorgt ervoor dat er op verschillende manieren wordt gedacht over een oplossing voor een probleem. Daarnaast zorgt het voor een kijk vanuit twee kanten op een probleem, één vanuit de marktsector en één vanuit de gemeente.
Moeite: Laag, het is vrij eenvoudig om tijdens het selectieproces voor kernpartners deze gewenste functie-eisen toe te voegen.
- ***Processen beschrijven en gecreëerde producten benoemen, zodat andere stadslabs ervan kunnen leren / Voldoende ruimte inbouwen om te leren en kennis te ontwikkelen. (TS 3)***
Hoe: Door voor elk project een dossier bij te houden. Na de uitvoering van een project zal er een kort verslag met details en leerervaringen over het project op de website moeten worden gepubliceerd.
Bijdrage aan succes: Middel, door alles te beschrijven en te documenteren krijgt een stadslab een grote eigen kennis-databank. Hierdoor kan het zijn leerervaringen gebruiken bij andere projecten. Door het delen van deze informatie kunnen eventuele andere stadslabs ook gebruik maken van deze informatie.

Moeite: Hoog, het bijhouden van dossiers en het maken van een verslag over een project neemt veel tijd in beslag.

- ***Het hebben van een eigen identiteit (zelfstandig platform) buiten de gemeente om. Hierdoor lopen mensen niet tegen de “naam van de gemeente” aan / Het hebben van een open karakter. (TS 4)***

Hoe: Door het inschakelen van een marketingbedrijf kan er een eigen identiteit worden gecreëerd voor het Deventer Lab. Dit bedrijf weet wat de doelgroep aanspreekt en kan voor een duidelijk herkenbare identiteit van het Deventer Lab zorgen.

Bijdrage aan succes: Hoog, met een eigen identiteit heeft men niet te maken met de slechte naam van de gemeente. De gemeente staat momenteel veelal bekend als moeilijk en te procedureel.

Moeite: Hoog, omdat het inhuren van een dergelijk marketingbedrijf hoge kosten met zich meebrengt.

Immateriële succesfactoren (IMS):

- ***Het goed bereiken van de gehele bevolking / Zorgen voor draagvlak onder voorlopers, overheid en inwoners. (IMS 1)***

Hoe: Door het inschakelen van een marketingbedrijf kan er een eigen identiteit worden gecreëerd voor het Deventer Lab. Door een goede marketingstrategie kan er een open imago worden getoond aan de doelgroep en kan de doelgroep worden bereikt.

Bijdrage aan succes: Hoog, als er genoeg draagvlak is en alle mogelijke initiatiefnemers worden bereikt wordt de kans op een succesvolle werking van een stadslab gemaximaliseerd. Hoe beter de marketing hoe groter de kans op een beter werking van een stadslab.

Moeite: Hoog, omdat het inhuren van een dergelijk marketingbedrijf hoge kosten met zich meebrengt.

- ***Een meewerkende overheid, met de intentie om te willen veranderen / Bestuurlijke rugdekking in de vorm van bijvoorbeeld een wethouder die het project ondersteunt / Het verkrijgen van legitimatie binnen de gemeentelijke organisatie. (IMS 2)***

Hoe: Zorgen voor een directe lijn met de gemeente. Door de gemeente de mogelijkheid te geven om te werken aan het stadslab zal ze eerder geneigd zijn om rugdekking te geven aan dit project.

Bijdrage aan succes: Hoog, zonder bestuurlijke rugdekking/erkenning van de gemeente zal het stadslab een zeer kleine kans van slagen hebben. Aanpassingen aan bijvoorbeeld de openbare ruimte kunnen niet zonder gemeentelijke toestemming worden gedaan.

Moeite: Laag, het zal niet lastig zijn om een wethouder te vinden die wil meewerken. De gemeente heeft al aangegeven te willen meewerken aan nieuwe initiatieven. Medewerking aan een stadslab zal dan ook niet moeilijk te vinden zijn.

- ***Van het begin af aan een eigen organisatiestructuur ontwikkelen (directie, procesmanagement en uitvoering) / Eigen organisatie in orde hebben. (IMS 3)***

Hoe: Tijdens de opzet van het Deventer Lab moeten er vanaf het begin duidelijke afspraken worden gemaakt over hoe de organisatie van het stadslab gaat functioneren. Dit moet worden afgestemd met alle partijen en met de kernpartners.

Bijdrage aan succes: Hoog, een goedlopende organisatie functioneert beter.

Moeite: Middel, er moeten veel afspraken worden gemaakt en worden nagekomen.

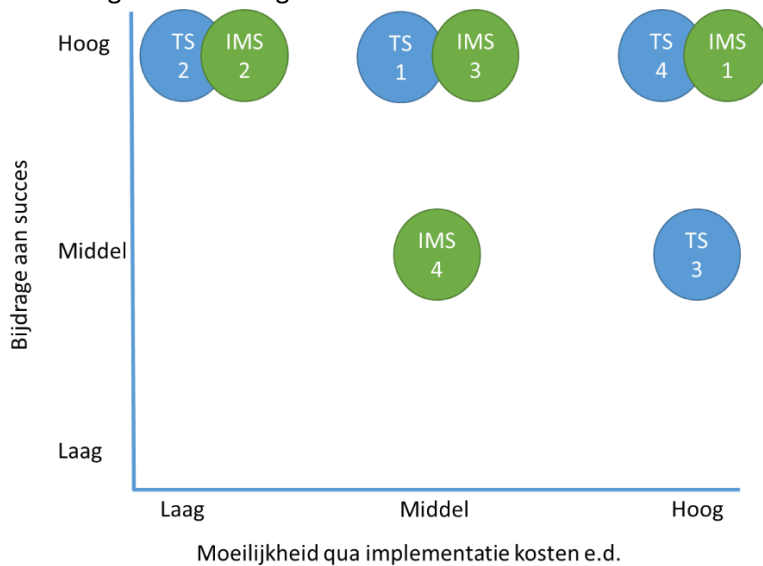
- ***Veel tijd nemen voor overleg met andere partijen. (IMS 4)***

Hoe: Door de taken van het kernteam zo in te delen dat er per dag genoeg tijd overblijft om dit overleg in te plannen.

Bijdrage aan succes: Middel, bij te veel gesprekken met partijen kan het project onduidelijker worden, maar bij te weinig overleg met de partijen ook.

Moeite: Middel, omdat gesprekken altijd veel tijd innemen kost deze factor redelijk wat moeite. Daarnaast moet er ook ruimte worden gehuurd waarin deze gesprekken kunnen worden gehouden. Dit betekent dat er een groter kantoor moet worden gehuurd, wat extra kosten met zich meebrengt.

Bovenstaande succesfactoren worden hieronder grafisch weergegeven (figuur 7). Hierin valt te zien dat er geen enkele succesfactor is die een lage bijdrage heeft aan het succes van een stadslab. Daarentegen zit er een groot verschil in de mate van moeite die een succesfactor kost.



Figuur 7 Succesfactoren, hun bijdrage aan succes uitgezet tegen de moeilijkheid qua implementatie

De conclusie die kan worden getrokken uit de interviews is dat er een aantal succesfactoren onmisbaar zijn voor de opzet en het functioneren van een stadslab. Om te beginnen is het hebben van een directe lijn met de gemeente een zeer belangrijke succesfactor. Met een directe lijn kan veel invloed worden uitgeoefend wat kan leiden tot het slagen van een project. Deze succesfactor is relatief eenvoudig te realiseren, omdat de gemeente heeft laten blijken graag mee te willen werken aan dergelijke initiatieven. Daarnaast is het werken met kernpartners van verschillende geledingen (markt en gemeente) van groot belang, omdat dit ervoor zorgt dat er zo veel mogelijk verschillende aanpakken worden bekeken.

De conclusie is verder dat er naast de succesfactoren ook een aantal tips uit de enquête naar voren kwam. Hieronder zijn deze tips van kernpartners opgesomd.

- Het achteraf evalueren van plus- en minpunten kost veel tijd. Deze tijd kan beter aan 'doe' acties kan worden besteed.
- Niet te veel intern overleggen.
- Van een vraagstuk of een project een vertaling maken naar een concrete vorm waardoor een interventie tastbaar wordt.
- Zorgen voor evenwicht: met één been in de transformerende maatschappij en met het andere been in de transformerende overheid staan.

- De opgedane kennis delen. Hierdoor kun je ook gebruik maken van de kennisdatabank van een andere stadslab.

De belangrijkste tip die tijdens de interviews naar voren kwam was: wees niet bang voor weerstand, veranderen gaat niet vanzelf.

4. Deventer Lab

Om tot een aanbeveling voor de opzet van het Deventer Lab te komen, zal moeten worden gekeken of er significante demografische verschillen zijn tussen de gemeente Maastricht en gemeente Deventer. Hierna kan worden bepaald of de leerervaring over zowel de opzet als de succesfactoren van het Maastricht Lab direct toepasbaar zijn voor het Deventer Lab. Daarnaast is het belangrijk om duidelijk in kaart te brengen welke partijen willen meewerken en wat hun inbreng is.

4.1. Toegepaste onderzoeksmethoden

De vierde deelvraag “Wat zijn de demografische verschillen tussen de gemeente Maastricht en de gemeente Deventer?” zal worden beantwoord door middel van een data-analyse op basis van demografische kenmerken. Deze kenmerken zijn onder andere: leegstand in de stad, inwonersaantallen, grootte van het gebied, bevolkingsdichtheid en andere bevolkingskenmerken zoals beroepsbevolking. De data zijn afkomstig van de gemeente Deventer en de gemeente Maastricht, DTZ Zadelhoff en het CBS.

De laatste deelvraag bestaat uit drie onderscheidende vragen:

5. Wie zijn de potentiële actoren voor het Deventer Lab?
 - a. Wat zijn de belangen van de potentiële actoren?
 - b. Wat zou de inbreng (kennis of kunde) van de potentiële actoren kunnen zijn?

Deze vragen zullen worden beantwoord door middel van gestructureerde interviews met potentiële deelnemers voor het Deventer Lab in de vorm van een open dialoog. Er is al een aantal deelnemers voor het Deventer Lab bekend bij SOM=. De potentiële deelnemers zijn:

- | | |
|---------------------|-------------------------------|
| - Gemeente Deventer | - Architectuurcentrum Rondeel |
| - SOM = | - Studio Groen + Schild |

Na het houden van een open dialoog met de geïnteresseerde partijen zijn de actoren overzichtelijk weergegeven door het gebruik van stakeholder mapping. Hierin kan snel worden gezien wat de macht van de geïnteresseerde partij is en hoe moeilijk het behalen van zijn belang is. Deze techniek is bedacht door Gardner et al in 1986 en wordt tegenwoordig nog vaak gebruikt.

4.2. Wat zijn de demografische verschillen tussen gemeente de Maastricht en de gemeente Deventer?

Bij de opzet van het Deventer Lab wordt uitgegaan van de opzet van het Maastricht Lab. Wanneer er grote verschillen zijn tussen de gebieden, moet men zich afvragen of de opzet van het Maastricht Lab toepasbaar is voor het Deventer Lab.

In deze paragraaf zullen de demografische verschillen tussen Deventer en Maastricht worden besproken. De verschillen tussen de gebieden worden bepaald aan de hand van twaalf criteria, te weten: grootte van het gebied, inwonersaantal, bevolkingsdichtheid, beroepsbevolking, particulier besteedbaar inkomen, verwachte bevolkingsgroei, kantoorleegstand, kantoorhuurprijzen, kantoorvoorraad, kantoorvoorraad per inwoner, leegstand kantoren per inwoner en gemiddelde WOZ-waarde.

In de vergelijking van de twee gebieden worden ook de cijfers over leegstand meegenomen. Dit omdat de gemeente in eerste instantie het Maastricht Lab heeft opgezet om te zoeken naar alternatieven voor de kantoorpanden. Later is het Maastricht Lab uitgegroeid tot een ontwikkelingsplatform voor stedelijke ontwikkeling.

De cijfers in de onderstaande tabel (tabel 2) zijn afkomstig van meerdere bronnen. Het opnamemoment van de data is in 2014. Voor de gegevens over kantoorleegstand wordt verwezen naar DTZ Zadelhoff.

	Grootte van het gebied ¹	Bewoners ¹	Bevolkingsdichtheid ¹	Beroepsbevolking ¹
Deventer	131,23 km ²	98.600	752 inwoners per km ²	66%
Maastricht	56,81 km ²	138.200	2433 inwoners per km ²	69%
	Particulier besteedbaar huishoudinkomen ¹	Bevolkingsgroei verwachting (2030) ¹	Gemiddelde WOZ waarde ²	Leegstand ³
Deventer	32.200 euro	3,0%	€193.300,-	27% 98.000 m ²
Maastricht	30.800 euro	3,5%	€174.400,-	15% 87.000 m ²
	Kantoorvoorraad ²	Kantorenvoorraad per inwoner ³	Leegstand kantoren per inwoner ³	Huurprijzen ³
Deventer	362.000 m ²	3,7 m ² per inwoner	1,0 m ² per inwoner	50-125 euro per m ² /jaar
Maastricht	591.000 m ²	4,3 m ² per inwoner	0,6 m ² per inwoner	90-160 euro per m ² /jaar

Tabel 2 Gegevens over de gemeente Maastricht en de gemeente Deventer

Uit deze data kan worden opgemaakt dat Maastricht dichter bevolkt is en meer inwoners telt dan Deventer. Daarbij is de oppervlakte van de gemeente Deventer twee keer zo groot als die van de gemeente Maastricht. Dit is een gevolg van het feit dat de gemeente Deventer zich uitstrekt over de

¹ (CBS, 2015)

² (Gemeente Maastricht, 2015) en (Gemeente-Deventer, 2015)

³ (DTZ Zadelhoff, 2015)

omliggende dorpen. Door deze grotere oppervlakte gaat de bevolkingsdichtheid van de gemeente Deventer aanzienlijk naar beneden. Tevens heeft Deventer een hogere werkloosheid, maar de particulieren hebben echter wel een hoger besteedbaar inkomen per huishouding. Volgens het CBS zal er in Maastricht een grotere bevolkingsgroei plaatsvinden dan in Deventer, wat betekent dat het verschil tussen de bevolkingsdichtheid zal toenemen.

De verschillen in de percentages beroepsbevolking tussen Maastricht en Deventer zijn niet noemenswaardig groot. Het verschil van 3% valt hierdoor in het niet. Hoewel het percentage beroepsbevolking in Deventer iets lager is dan in Maastricht, ligt het particulier besteedbaar inkomen per huishouding in Deventer een fractie hoger dan dat in Maastricht.

Het verschil in particulier besteedbaar inkomen tussen Deventer en Maastricht ligt op

$percentage = \frac{32200 - 30800}{30800} * 100 = 3,89\%$. Het verschil tussen de WOZ waarde ligt daarentegen op $percentage = \frac{193300 - 174400}{174400} * 100 = 10,84\%$. Er kan dus geen duidelijk verband worden gelegd tussen het hogere particulier besteedbare inkomen per huishouding en de hogere WOZ- waarde.

Wanneer er wordt gekeken naar de leegstand van de kantoren in beide gemeentes kan worden opgemerkt dat deze in Deventer een stuk groter is dan in Maastricht. Omgerekend per persoon staat er 1,0 m² kantooroppervlak in Deventer vrij ten opzichte van 0,6 m² kantooroppervlak in Maastricht. De kleinere leegstand in Maastricht is te danken aan het de gunstige ligging bij het vliegveld Maastricht. Desalniettemin is er toch nog veel leegstand omdat het bestaande vastgoed niet voldoet aan de huidige vraag.

Een van de redenen van de opzet van het Maastricht Lab was het zoeken naar nieuwe mogelijkheden met betrekking tot het oplossen van de (groeierende) leegstand. Op dit punt zal een stadslab zeer goed werken in Deventer, gezien de eveneens grote leegstand.

Maastricht Lab wordt geleid door creatieve initiatiefnemers uit de stad. Een van de redenen waarom het Maastricht Lab zo goed functioneert, is dat Maastricht een groot aantal inwoners heeft. Voor het goed functioneren van een stadslab is het belangrijk dat er mensen zijn die input willen geven voor hun leef/werkomgeving. Deze zogenoemde creatieve initiatiefnemers zijn van groot belang. Uiteraard is het lastig om mensen te vinden, die ten eerste creatief zijn ingesteld, ten tweede tijd hebben om mee te werken en ten derde willen meewerken aan de ontwikkeling van hun stad. Omdat Maastricht een groter aantal inwoners heeft dan Deventer, zal het eenvoudiger zijn om in Maastricht aan initiatiefnemers te komen dan in Deventer.

Uit deze deelvraag kan de conclusie worden getrokken dat er eigenlijk twee grote verschillen zijn. Het eerste is dat de gemeente Deventer minder inwoners heeft, maar wel een grotere oppervlakte omvat. De tweede is dat de kantoorleegstand in de gemeente Deventer een stuk groter is dan die in de gemeente Maastricht. Dit betekent dat een stadslab voor de gemeente Deventer goed zou kunnen werken om onder andere de leegstand op te lossen. Wel moet er worden getracht om de PR mogelijkheden voor het Deventer Lab te maximaliseren. Dit zorgt ervoor dat - hoewel er minder inwoners zijn dan in Maastricht - de potentiële initiatiefnemers wel worden bereikt en worden gestimuleerd om mee te doen aan het Deventer Lab.

4.3. Wie zijn de potentiële actoren voor het Deventer Lab?

Bij de uiteindelijke opzet van het Deventer lab is het belangrijk om te kijken naar wie er mogelijk geïnteresseerd zijn om mee te werken aan een stadslab. Door in kaart te brengen wie de actoren zijn en wat hun belangen zijn, kan later in de verdere vorming van het Deventer Lab worden bepaald wat hun rol in het Deventer Lab kan zijn.

Bij het Deventer Lab zullen meerdere partijen betrokken zijn. In het begin zal het Deventer Lab waarschijnlijk bestaan uit vier hoofdpartijen: SOM=, Studio Groen + Schild, Architectuurcentrum Rondeel en de gemeente Deventer. Met deze partijen is inmiddels besproken wat ze zouden willen doen voor het Deventer Lab. De gesprekken vonden plaats op donderdag 7 mei 2015 (met SOM= (Paul Scholten), Studio Groen + Schild (Ellen Schild) en Architectuurcentrum Rondeel (Harry Zwiers)) en op vrijdag 12 juni 2015 (met SOM= (Paul Scholten), Studio Groen + Schild (Ellen Schild), Architectuurcentrum Rondeel (Wilma Mensink) en de gemeente Deventer (Arie de Niet)). Het is mogelijk dat na de opzet de verdeling in taken en de betrokken partijen anders wordt dan in eerste instantie gedacht werd.

SOM=

SOM= is een herontwikkelingsbedrijf dat zoekt naar alternatieve mogelijkheden voor huisvesting op maat. Het is gespecialiseerd in de herontwikkeling van bestaand vastgoed en voert verschillende taken uit zoals het doen van haalbaarheidsstudies, projectmanagement, infrastructuur management, duurzaamheidstoepassingen en sloopmanagement. Het bedrijf probeert zo veel mogelijk te zoeken naar nieuwe manieren van (her)ontwikkeling van bestaand vastgoed en gebieden. SOM= ziet dat er momenteel een overgang plaatsvindt in de manier van stedelijke ontwikkeling.

Studio Groen + Schild

Studio Groen + Schild is een binnen- en buitenhuisarchitectenbureau. Het vindt dat er momenteel al genoeg gebouwd is en zoekt vooral naar het herbestemmen van bestaande objecten. Vastgoed objecten die hun oorspronkelijke functie zijn verloren verdienen volgens Studio Groen + Schild, een tweede leven. Studio Groen + Schild beschikt over kennis van duurzaamheid, in- en exterieur-ontwikkeling. Studio Groen + Schild heeft al vaker met SOM= samengewerkt aan meerdere projecten. Studio Groen + Schild ziet nu dat er veel leegstand aan het ontstaan is in Deventer en ziet hierin een kans om panden te (her)ontwikkelen waardoor het pand wel weer aantrekkelijk wordt om te huren of te kopen.

Architectuurcentrum Rondeel

Architectuurcentrum Rondeel is een platform voor het stimuleren van belangstelling voor de architectuur, stedenbouw en landschapsarchitectuur onder inwoners, beleidsmakers, ontwikkelaars en bouwers van Deventer. Het probeert deze stimulansen te verwezenlijken door het organiseren van tentoonstellingen, discussie- en themabijeenkomsten, lezingen en workshops in de eigen locatie in Deventer. Architectuurcentrum Rondeel ziet dat de tentoonstellingen zeer enthousiast worden bezocht door een breed publiek. Er wordt veel aandacht besteed aan het contact leggen met andere organisaties en groeperingen om zo de belangstelling voor architectuur levend te houden.

Gemeente Deventer

De gemeente Deventer zet zich in om een goede en gezonde leefomgeving voor haar inwoners te creëren. Zij doet dit door zelf met maatregelen en initiatieven te komen maar stimuleert ook een samenspraak met initiatiefrijke bewoners, belangengroeperingen en bedrijven. De gemeente is dan ook een groot voorstander voor de opzet van het Deventer Lab waarin deze belangbehartigers

vertegenwoordigd zijn. Zij willen hun graag de gelegenheid geven om te kunnen werken aan de problematiek in hun stad. De rol van de gemeente Deventer zal afhankelijk van welk project variëren van facilitator en stimulator tot regisseur en bevoegd gezag.

4.3.1. Wat zijn de belangen van de potentiële actoren?

Nu bekend is welke actoren er zijn, is het belangrijk om te kijken naar wat de belangen per actor zijn. Daarna wordt bekeken hoe groot het belang van elke actor is bij het Deventer Lab en welke macht deze actoren hebben bij de opzet van het Deventer Lab. Zowel het belang als de macht van de actoren wordt beoordeeld met hoog of laag. Vervolgens wordt aan de hand hiervan de stakeholder mapping van Gardner et al (1986) ingevuld en geïnterpreteerd.

SOM=

Het belang van SOM= bij de opzet van een stadslab is het verkrijgen van (meer) werk buiten zijn huidige werkgebied (Oldenzaal, Amsterdam, Rotterdam en Zwolle). Door mee te werken aan een stadslab krijgt SOM= de mogelijkheid kennis te vergaren over de markt in de regio Deventer en over de uitwerking van nieuwe technieken toegepast door het Deventer Lab. Het belang van SOM= kan dus worden omschreven als het bemachtigen van werk buiten de huidige werkgebieden en het compileren van kennis.

Het belang van SOM= bij een stadslab is hoog. Zonder stadslab zal er ook minder werk worden verkregen. Omdat SOM= samen met Studio Groen + Schild de initiatiefnemers zijn in het opzetten van het Deventer Lab is de macht van SOM= hoog. Wanneer SOM= en Studio Groen + Schild besluiten om het Deventer Lab niet op te zetten, dan zal mogelijk het Deventer Lab niet worden opgezet of zal de opzet worden uitgesteld.

Studio Groen + Schild

Het belang van Studio Groen + Schild bij de opzet van een stadslab is om meer kennis over haar regio te verkrijgen en daardoor kans op meer werk te scheppen. Door te experimenteren in het Deventer Lab kan Studio Groen + Schild meer kennis over haar markt opdoen. Daarnaast vindt het bedrijf het erg belangrijk dat zij iets terug doet voor de stad die haar tot nu toe werk heeft opgeleverd. Het is dan ook haar belang dat zij naast kennisverruiming ook haar leefomgeving kan verbeteren.

Het belang van Studio Groen + Schild bij een stadslab is hoog. Zij wil graag meer kennis over haar regio vergaren, waardoor ze efficiënter kan werken dan haar concurrenten. De macht van Studio Groen + Schild is hoog, omdat - wanneer SOM= en Studio Groen + Schild besluiten om het Deventer Lab niet op te zetten - het Deventer Lab mogelijk niet wordt opgezet, of de opzet wordt uitgesteld.

Architectuurcentrum Rondeel

Het belang van Architectuurcentrum Rondeel bij de opzet van een stadslab is dat de stad Deventer weer bewust wordt van architectuur. Zij wil graag dat de gebiedsgebruikers van de gemeente Deventer inzien hoe belangrijk architectuur in hun stad is. Daarnaast is het voor haar van belang dat ze haar eigen kennis kan delen met het stadslab en dat ze de nieuwe kennis die wordt opgedaan in het stadslab weer kan verspreiden.

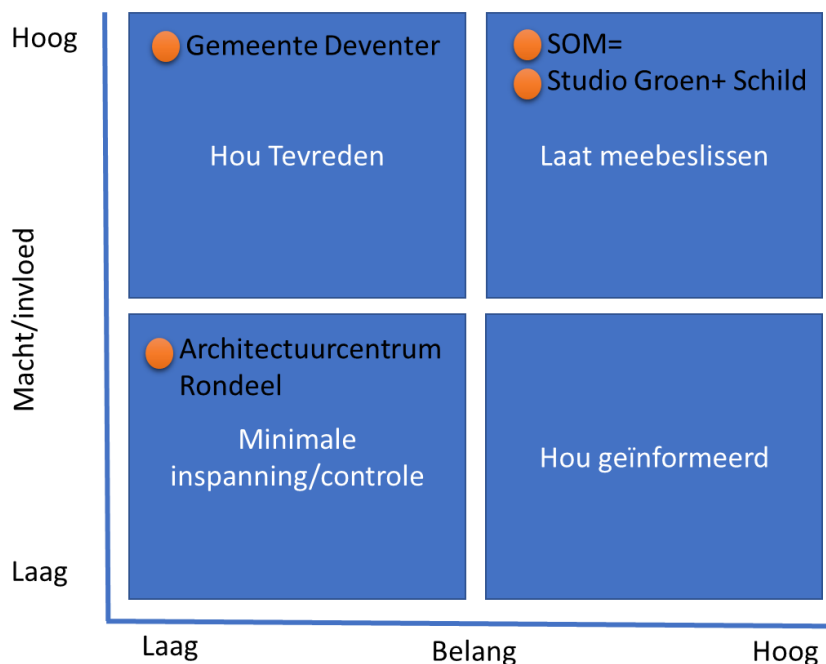
Het belang van het Architectuurcentrum Rondeel bij een stadslab is laag. In de gesprekken gaf Architectuurcentrum Rondeel aan dat ze graag wil meewerken aan een stadslab, maar dat het niet van grote noodzaak is dat ze meedoet. Haar macht kan ook worden gezien als laag, omdat ze niet betrokken is bij de opzet van het Deventer Lab, of daar voor nodig is.

Gemeente Deventer

De gemeente Deventer concludeert in het rapport Structuurvisie Leegstand, dat is vastgesteld door het college van burgemeester en wethouders van Deventer op donderdag 29 januari 2014, dat er momenteel te veel vastgoed leegstaat. De gemeente Deventer wil graag af van deze leegstand en wil dit probleem het liefst, waar het kan, bij de markt leggen. De gemeente Deventer wil met de opzet van een stadslab bekijken of ze hiermee de grote leegstand van kantoren in haar gemeente kan aanpakken. Omdat de rol van de gemeente Deventer gericht is op het leefbaar houden van haar gemeente, is het voor de gemeente van groot belang om de leegstand van kantoren tegen te gaan. Veel leegstand kan namelijk zorgen voor verloedering van een bepaald gedeelte van een wijk. Daar waar mogelijk wil de gemeente Deventer niet alleen de leegstand en daarmee de verloedering van een wijk tegengaan maar ook zorgen voor het kwalitatief verbeteren van de leefomgeving. Indien mogelijk zou zij het ook zeer op prijs stellen als de verloedering niet alleen wordt tegengegaan, maar de leefomgeving ook kwalitatief omhoog gaat.

Het belang van de Gemeente Deventer bij een stadslab is laag. Omdat de gemeente nog niet precies weet of het opzetten van een stadslab de problemen voor leegstand en verloedering tegengaat, heeft zij een minder groot belang bij een stadslab dan de marktpartijen. De macht van de gemeente is daarentegen weer hoog. Zonder een directe lijn met de gemeente kunnen projecten voortkomend uit het Deventer Lab minder eenvoudig worden gerealiseerd.

De invloed (macht) van de actoren kunnen op hun belang worden uitgezet. Wanneer dit wordt gedaan in de matrix van Gardner et al (1986) (figuur 8), kan men zien dat de marktpartijen SOM= en Studio Groen + Schild vooral de werking van het Deventer Lab zullen bepalen. Zij zullen hierbij wel rekening moeten houden met de wensen van de gemeente Deventer, aangezien haar macht groot is. Architectuurcentrum Rondeel heeft weinig macht en haar belang is klein. Het is aan te raden om Architectuurcentrum Rondeel wel mee te nemen in de opzet van het Deventer Lab, om zo gebruik te kunnen maken van haar kennis en het netwerk van architecten.



Figuur 8 Actor mapping volgens Gardner et al (1986)

4.3.2. Wat zou de inbreng (kennis of kunde) van de potentiële actoren kunnen zijn?

Nu bekend is wie de potentiële actoren zijn in de opzet van het Deventer Lab en wat hun belang daarbij is, kan vervolgens per actor de mogelijke inbreng worden bepaald. De inbreng kan bestaan uit kennis of kunde. Kennis wordt gezien als het beschikken over meer informatie over een bepaald onderwerp dan een andere partij. Kunde is het kunnen toevoegen van fysiek werk, zoals het regelen van besprekingen, het zorgen voor kantoorruimte of het laten uitvoeren van onderzoeken.

SOM=

De inbreng van SOM= aan het stadslab zal kennis en kunde zijn. Er wordt om te beginnen kunde geleverd tijdens de opzet. SOM= heeft de opdracht gegeven tot het uitvoeren van een onderzoek naar de opzet van het stadslab Deventer. Naast de kunde van dit onderzoek wordt ook de kennis over transformatie van bestaande vastgoedobjecten met het stadslab gedeeld. SOM= wil tijdens de opzet kennis en kunde bieden aan het Deventer Lab. Na de opzet van het Deventer stadslab wil SOM= graag kennis blijven inbrengen. Aan de hand van de projecten van het Deventer Lab laat zij haar inbreng gelden door (wanneer noodzakelijk) bepaalde project ideeën uit te werken.

Studio Groen + Schild

De inbreng van Studio Groen + Schild aan het stadslab zal kennis en kunde zijn. In het begin zal, net als SOM=, Studio Groen + Schild kennis en kunde inbrengen in het Deventer Lab. De kunde zal in de vorm zijn van het faciliteren van kantoorruimte voor overleg tijdens de opzet van het Deventer Lab. Ook zal Studio Groen + Schild de voorloper zijn in het regelen van afspraken met de verschillende partijen en het eventueel aanvragen van de subsidie. Na de opzet zal Studio Groen + Schild kennis inbrengen waar dit nodig is. De kennis die zij inbrengt heeft betrekking op binnen- en buitenhuisarchitectuur.

Architectuurcentrum Rondeel

De inbreng van Architectuurcentrum Rondeel aan het stadslab zal kennis zijn. Tijdens de opzet van het Deventer stadslab zal Architectuurcentrum Rondeel niet heel veel toevoegen. Wel zorgt ze ervoor dat er via haar website zal worden gecommuniceerd met haar volgers, zodat het Deventer Lab meer bekendheid zal krijgen. Na de opzet zal het Architectuurcentrum Rondeel kennis toevoegen aan het stadslab. De kennis waarover het Architectuurcentrum Rondeel beschikt zal openlijk worden gedeeld. Het Architectuurcentrum Rondeel zal daarmee actief participeren in projecten van het Deventer Lab.

Gemeente Deventer

De inbreng van de gemeente Deventer aan het stadslab zal kunde zijn. Omdat de gemeente vooral voor ondersteuning van het Deventer Lab zorgt (rugdekking) zal haar inbreng kunde zijn. De inbreng van kunde zal daarnaast bestaan uit het eventueel voorzien van een werkruimte voor het stadslab (buiten de gemeente), het zorgen voor een directe lijn met een wethouder (zodat projecten snel van de grond komen) en het geven van bestuurlijke rugdekking (juridische ondersteuning van de projecten).

De mogelijke inbreng van de vier actoren bij het Deventer Lab wordt in de onderstaande tabel (tabel 3) schematisch weergegeven. Hierin is snel en overzichtelijk te zien wat welke actor zal kunnen bijdragen aan het Deventer Lab.

	belang	Kennis	stadium	Kunde	stadium
SOM=	Werkverschaffing en kennisverruiming	x	Opzet/einde	x	opzet
Studio Groen + Schild	Werkverschaffing en zich inzetten voor de stad	x	Opzet/einde	x	opzet
Architectuurcentrum Rondeel	Kennisverruiming en aandacht vestigen op architectuur	x	Opzet/einde	-	-
Gemeente Deventer	Tegengaan van verloedering en mogelijk verbeteren kwaliteit leefomgeving	-	-	x	Opzet/einde

Tabel 3 Partijen en hun bijdrage

In de tabel is te zien dat vooral de marktpartijen SOM= en Studio Groen + Schild in het begin zijn betrokken bij de opzet van het Deventer Lab. Deze partijen zullen veel tijd investeren om het stadslab van de grond te krijgen. Na de opzet zal er veel kunde worden verwacht van de gemeente Deventer. Het is raadzaam om na de opzet de lijst met partijen uit te breiden, zodat een zo groot mogelijk netwerk ontstaat.

5. Conclusie en Aanbevelingen

Na beantwoording van de deelvragen kan er tot de aanbevelingen worden gekomen voor de opzet van het Deventer Lab. Om te beginnen wordt de conclusie van de deelvragen kort weergegeven. Hierna zal de hoofdvraag worden beantwoord, waarna de aanbevelingen volgen voor de opzet van het Deventer Lab. Tot slot wordt kritisch gekeken naar de aanbevelingen en wordt er over de uitkomsten gediscussieerd.

5.1. Conclusie

Uit dit onderzoek is gebleken dat het Maastricht Lab kan worden gebruikt als voorbeeld voor de opzet van het Deventer Lab. De demografische verschillen zijn dusdanig klein dat deze geen belemmering vormen. Met slechts kleine aanpassingen aan de opzet van het Maastricht Lab kan er een stappenplan gemaakt worden voor het Deventer Lab.

Een voorwaarde voor het succesvol implementeren van het stappenplan is het gebruik maken van de succesfactoren. Er zijn in totaal acht succesfactoren te onderscheiden die bijgedragen hebben aan de opzet van het Maastricht Lab. Het is aan te raden om deze tastbare en immateriële factoren mee te nemen in de opzet van het Deventer Lab. In hoofdzaak komen alle succesfactoren neer op het hebben van een eigen, onderscheidende identiteit. Deze identiteit zal moeten bestaan uit het hebben van een eigen locatie, het hebben van een goede organisatiestructuur met twee kernpartners (een vanuit de markt en een vanuit de gemeente) en het kunnen bereiken van alle potentiële initiatiefnemers. Het bijhouden van “rapporten” over uitgevoerde projecten is ook cruciaal voor een goede, experimenterende werking van een stadslab.

Het is belangrijk dat er overeenstemming is tussen de partijen over hoe het Deventer Lab gaat werken. Het Deventer Lab zal kunnen starten met vier partijen waarbij de twee partijen SOM= en Studio Groen + Schild het voortouw zullen moeten nemen. De overige partijen zijn de gemeente Deventer en Architectuurcentrum Rondeel die vooral in het latere stadium hun bijdrage moeten leveren. Na de opzet van het Deventer Lab is het aan te raden om meerdere partijen toe te voegen aan het stadslab. Hoe groter een netwerk, hoe eenvoudiger het is om projecten te koppelen aan een partij met de meeste kennis en ervaring erover.

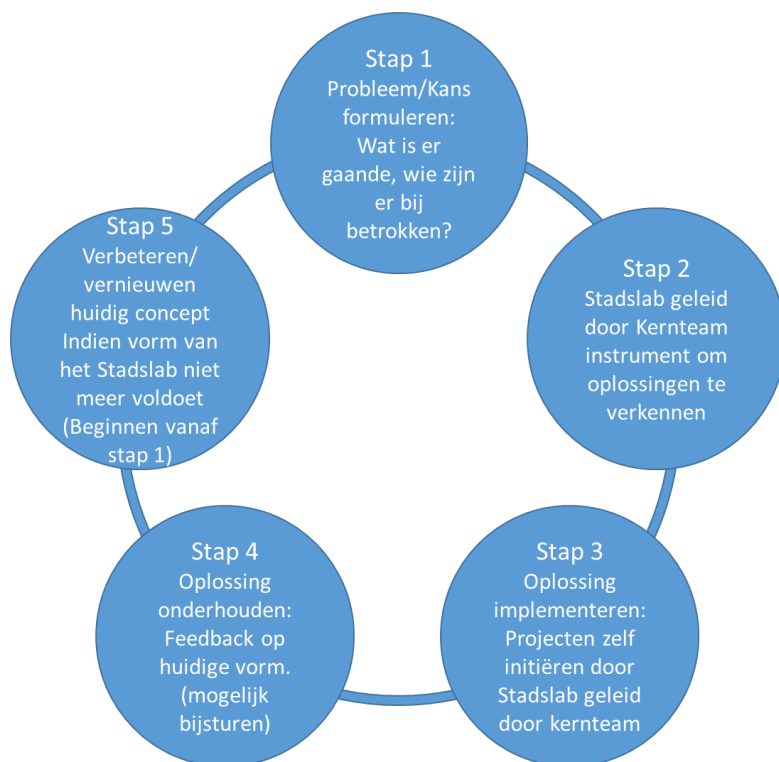
5.2. Aanbevelingen

Om de hoofdvraag “Welke aanbevelingen kunnen er worden gedaan voor de opzet van het Deventer Lab op basis van de praktijkervaringen van het Maastricht Lab, rekening houdend met de demografische verschillen tussen de gebieden?” te kunnen beantwoorden worden de diverse conclusies zoals geformuleerd in paragraaf 5.1 gecombineerd waardoor het mogelijk is om tot een aanbeveling te komen voor de opzet van het Deventer Lab.

Uit het onderzoek naar de demografische verschillen tussen de gemeente Maastricht en de gemeente Deventer kwam een aantal zaken naar voren. Duidelijk is dat er een groter probleem van leegstand van kantoren in de gemeente Deventer is. Het zal lastiger zijn om een goedwerkend stadslab op te zetten in Deventer dan in Maastricht, gezien het feit dat gemeente Deventer minder inwoners heeft en dus mogelijk minder potentiële initiatiefnemers. Het is dan ook van groot belang dat er wordt gekeken naar hoe er met PR mogelijkheden zoveel mogelijk potentiële initiatiefnemers van de gemeente Deventer kunnen worden bereikt.

De gemeente Deventer heeft veel leegstaande kantoorpanden. De gemeente wil in samenspraak met de bewoners, belangengroeperingen en bedrijven graag een stadslab opzetten. Aangezien de demografische verschillen tussen de gemeente Maastricht en de gemeente Deventer klein zijn kan er gebruik worden gemaakt van de opzet van het stappenplan zoals besproken in paragraaf 3.2 (zie

figuur 9). Het stappenplan is gemaakt naar aanleiding van het document Description Maastricht-LAB Version 1.0 en de feedback van de kernpartners.

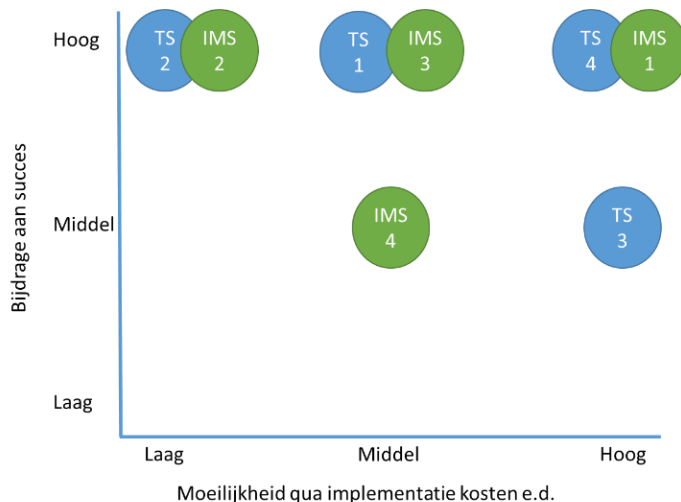


Figuur 9 Stappenplan voor de opzet van een stadslab op basis van het Maastricht Lab

Aanbeveling 1: Het in dit onderzoek ontwikkelde stappenplan (figuur 9) invoeren

Tijdens de opzet zal een aantal succesfactoren moeten worden meegenomen. Naar aanleiding van het antwoord op paragraaf 3.3, kan er een aantal belangrijke succesfactoren worden genoemd. Zoals te zien in figuur 10 zijn de succesfactoren toegedeeld op de mate van invloed op het succes tegen de mate waarin het toepassen van de succesfactor moeite kost (in termen van implementatie en kosten en dergelijke). De succesfactoren die van invloed zijn voor het Deventer Lab zijn hieronder kort weergegeven/uitgelegd (zie tabel 4 en 5).

Tastbare succesfactoren (TS):



Figuur 10 Bijdrage in de mate van succes van een succesfactor en de moeite qua implementatie van deze succesfactor

TS 1	Het hebben van een fysieke locatie buiten het gemeentehuis.	Het hebben van een ruimte buiten het gemeentehuis is erg belangrijk. Hoewel het een kostenpost is, blijft het een belangrijke succesfactor. Deze succesfactor is te combineren met TS 4. Door voor een locatie in het centrum te kiezen is de kans groot dat potentiële initiatiefnemers gemakkelijker toetreden door de geringe afstand tussen huis/werk en het Deventer lab. Daarnaast creëert het voor de initiatiefnemers het beeld dat het Deventer lab een op zichzelf staand platform is.
------	---	--

TS 2	Het hebben van twee kernpartners met verschillende achtergronden (vanuit markt en gemeente).	Deze succesfactor mag zeker niet ontbreken in het Deventer Lab. De kracht van het Maastricht Lab zit onder andere in het denken vanuit twee disciplines. Het hebben van twee kernpartners met verschillende achtergrond is niet moeilijk realiseerbaar, maar het zorgt wel voor het creatief denken vanuit beide segmenten.
TS 3	Het bijhouden van verworven kennis.	Om te voorkomen dat het wiel steeds opnieuw uitgevonden moet worden is het voor de opzet van belang dat de manier waarop alles verloopt wordt bijgehouden en wordt geëvalueerd. Dit zorgt ervoor dat - wanneer het Deventer Lab zal moeten worden vernieuwd - de stappen eenvoudig te herhalen zijn. Wanneer het Deventer Lab volledig operationeel is, is het bijhouden van kennis nog belangrijker.
TS 4	Een stadslab met een eigen onderscheidende identiteit en een open karakter.	Gezien het feit dat de gemeente Deventer een groter gebied met minder inwoners beslaat dan de gemeente Maastricht is het van groot belang dat het Deventer Lab een eigen identiteit heeft. Deze identiteit (Deventer Lab/ D-Lab) zal goed bekend moeten zijn onder de inwoners, omdat dan alle potentiële initiatiefnemers bereikt worden. De initiatiefnemers zijn namelijk de belangrijkste schakel in een goed functionerend stadslab.

Tabel 4 Tastbare succesfactoren met uitleg en hun afkortingen

Immateriële succesfactoren (IMS):

IMS 1	Bereiken van alle mogelijke initiatiefnemers en zorgen voor draagvlak /interesse.	Tijdens de opzet van het Deventer Lab zal deze succesfactor moeten worden meegenomen. Het succes van het Deventer Lab zal grotendeels afhangen van de bereikte potentiële initiatiefnemers. Zonder initiatiefnemers zullen er geen projecten worden gestart en zonder projecten heeft het Deventer Lab geen bestaansrecht.
IMS 2	Meewerkende overheid en bestuurlijke rugdekking.	Een meewerkende overheid is van groot belang bij het opzetten van een platform voor stedelijke ontwikkeling. Er is voor de opzet van het Deventer Lab bestuurlijke rugdekking nodig. Zonder deze rugdekking zal het Deventer Lab mogelijk niet serieus worden genomen. Daarnaast zal er niet tot nauwelijks samenwerking met de gemeente plaatsvinden. Na de opzet zal een directe lijn met de gemeente ervoor zorgen dat projecten sneller/efficiënter tot uitvoering worden gebracht.
IMS 3	Eigen organisatiestructuur duidelijk vastleggen.	Voor een goede opzet van het Deventer Lab is het belangrijk dat de taken onder de “opzet”- partijen duidelijk worden verdeeld en vastgelegd. Dit vergemakkelijkt de opzet en zorgt ervoor dat de partijen zich niet kunnen onttrekken aan hun taken. Hetzelfde geldt voor het vastleggen van taken wanneer het Deventer Lab operationeel is. De kans op een succesvolle werking van een Deventer Lab wordt vergroot door het hebben van een duidelijke organisatiestructuur, zowel tijdens als na de opzet van het Deventer Lab.
IMS 4	Ruimte voor dialoog met andere partijen.	Deze succesfactor is tijdens de opzet van het Deventer Lab van groot belang. Zoals al eerder beschreven, zullen er duidelijke afspraken moeten worden gemaakt tussen de partijen over de taakverdeling tijdens de opzet van het Deventer Lab.

Tabel 5 Immateriële succesfactoren met uitleg en hun afkortingen

Aanbeveling 2: Neem de acht succesfactoren mee in de opzet van het Deventer Lab.

In hoofdzaak komen alle succesfactoren neer op het hebben van een eigen, onderscheidende identiteit. Naast de succesfactoren kwamen uit de enquêtes een paar belangrijke tips naar voren:

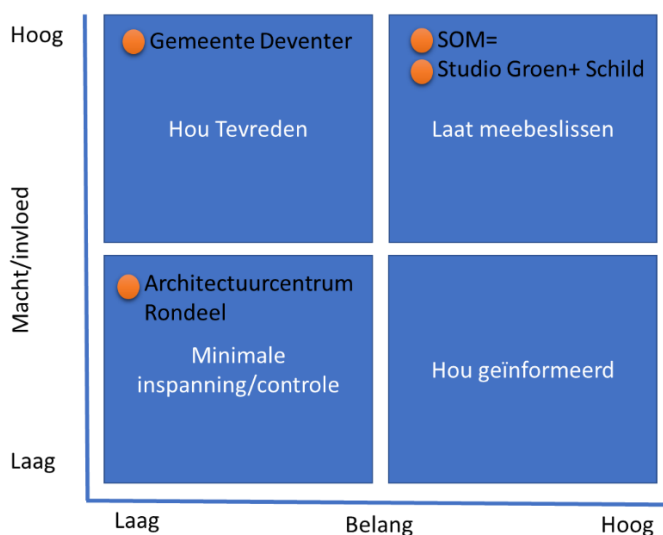
- Niet te lang plus- en minpunten evalueren. Tijd kan beter voor “doe”-acties worden gebruikt.
- Maak van een vraagstuk een concrete projectvorm met duidelijke kaders.
- Ontvang weerstand met een open gedachte; problemen zijn er om opgelost te worden.
- Deel kennis met andere stadslabs zodat je ook gebruikt kunt maken van hun kennis.

Bij de opzet zullen de partijen zoals beschreven in tabel 6 betrokken moeten worden. In deze tabel is ook aangegeven wat de inbreng van de desbetreffende partij kan zijn. Het is aan te bevelen om de opzet enkel en alleen met deze partijen uit te voeren om zo de opzet niet te bemoeilijken/te vertragen met te veel meningen. Ander partijen zouden later kunnen aanschuiven. Zoals te zien is in tabel 6, zullen vooral de marktpartijen (SOM= en Studio Groen + Schild) het voortouw moeten nemen in de opzet.

	belang	Kennis	stadium	Kunde	stadium
SOM=	Werkverschaffing en kennisverruiming	x	Opzet/einde	x	opzet
Studio Groen + Schild	Werkverschaffing en zich inzetten voor de stad	x	Opzet/einde	x	opzet
Architectuurcentrum Rondeel	Kennisverruiming en aandacht vestigen op architectuur	x	Opzet/einde	-	-
Gemeente Deventer	Tegengaan van verloedering en mogelijk verbeteren kwaliteit leefomgeving	-	-	x	Opzet/einde

Tabel 6 Partijen en hun bijdrage

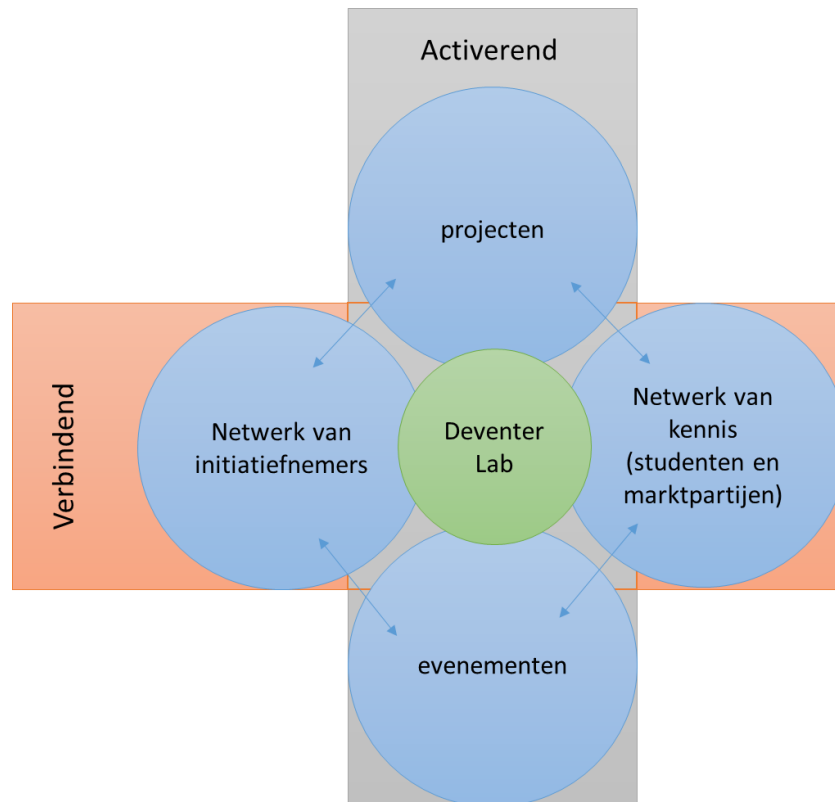
In de rechter matrix (figuur 11) is te zien wat de macht/belang van elke actor is. De aanbeveling is om de partijen SOM=, Studio Groen + Schild en de gemeente Deventer bij de opzet van het Deventer Lab te betrekken. Het is aan te raden dat Architectuurcentrum Rondeel aanschuift bij de opzet van het Deventer Lab, omdat zo gebruik kan worden gemaakt van haar netwerk van kennis en mensen. Zonder de twee marktpartijen (SOM= en Studio Groen + Schild) zal mogelijk de opzet van het Deventer Lab mislukken of worden uitgesteld.



Figuur 11 Actor mapping volgens Gardner et al (1986)

Aanbeveling 3: Twee marktpartijen (SOM= en Studio Groen + Schild) samen met de gemeente Deventer het Deventer Lab laten opzetten. Architectuurcentrum Rondeel laten aanschuiven om gebruik te maken van hun netwerk van kennis en mensen.

Naar aanleiding van het Maastricht Lab is het goed om te kijken hoe het Deventer Lab zich zal moeten positioneren. Aan te raden is om het Deventer Lab zo te positioneren dat het aan de ene kant een verbindende schakel vormt tussen projecten en evenementen en aan de andere kant een activerende schakel vormt tussen het netwerk van initiatiefnemers en de beschikbare kennis van studenten/marktpartijen. Deze verbindingen zijn visueel weergegeven in figuur 12.



Figuur 12 De plaatsing van een Deventer Lab

Aanbeveling 4: Het Deventer Lab zo positioneren dat het aan de ene kant een verbindende schakel vormt tussen projecten en evenementen en aan de andere kant een activerende schakel vormt tussen het netwerk van initiatiefnemers en de beschikbare kennis van studenten/marktpartijen.

5.3. Discussie

In dit onderzoek zijn er een aantal aspecten die de uitkomsten van het onderzoek mogelijk hebben beïnvloed. Om te beginnen is de opzet van het Maastricht Lab gebaseerd op de documenten geschreven door het Maastricht Lab. Doordat het Maastricht Lab iets over zichzelf schrijft, is het mogelijk dat de conclusies die er worden getrokken in deze literatuur bevooroordeeld zijn. Het stappenplan van het Maastricht Lab is voorgelegd aan de huidige kernpartners van het Maastricht Lab. Hierdoor bestaat de mogelijkheid dat zij het stappenplan niet objectief hebben beoordeeld of dit misschien te snel hebben doorgelezen. Het is dan ook mogelijk dat het beschreven stappenplan afwijkt de werkelijkheid.

Aan de drie kernpartners zijn - naast vragen over het stappenplan - ook vragen over de succesfactoren van het Maastricht Lab gesteld. Op basis van deze interviews zijn er conclusies getrokken voor het hele Maastricht Lab. Het is dan ook mogelijk dat deze kernpartners bewust informatie achtergehouden hebben om zo het Maastricht Lab beter naar voren te laten komen. Ook kan het zijn dat - wanneer alle 'oud' kernpartners om een reactie zouden zijn gevraagd - er meer succesfactoren bij waren gekomen, of dat er juist een aantal was afgefallen.

Bij het beantwoorden van de vraag over de demografische verschillen tussen de gemeente Deventer en de gemeente Maastricht zijn verschillende bronnen gebruikt. Het is mogelijk dat de data van deze bronnen niet accuraat genoeg zijn, of dat er bij de publicatie van deze gegevens fouten zijn gemaakt in de waarde van deze data. Er is gebruik gemaakt van een rapport van DTZ Zadelhoff dat een commercieel bedrijf is. Omdat het een commercieel bedrijf is, bestaat er de mogelijkheid dat zij de data zo hebben weergegeven/veranderd dat hun markt ervan profiteert. Er kan dus niet met zekerheid worden gezegd dat deze data ook daadwerkelijk representatief zijn voor de omgeving waarop ze betrekking hebben.

Op basis van de demografische verschillen tussen de gemeente Maastricht en de gemeente Deventer is er een aanname gemaakt dat de leerervaring van het Maastricht Lab en ook de vraag naar een stadslab eigenlijk direct van toepassing zijn op het Deventer Lab. Deze aanname is erg stellig. De stelligheid is beter te onderbouwen wanneer er nog een onderzoek wordt gedaan onder de gebiedsgebruikers van de gemeente Deventer. Met de uitkomsten van dit onderzoek zou dan met een grotere zekerheid kunnen worden gesteld dat er vraag is naar een stadslab in Deventer.

De inbreng van de potentiële actoren is gebaseerd op gesprekken tussen en met deze partijen. De opvattingen die ze tijdens de gesprekken geventileerd hebben zijn overgenomen en gebruikt om deze deelvraag te kunnen beantwoorden. De mogelijkheid bestaat dat het door hun besproken belangen waarom ze willen meewerken aan het Deventer Lab, niet meer actueel zijn. Omdat de inbreng nog niet is vastgelegd, bestaat voor de partijen nog de mogelijkheid om zich terug te trekken of om hun potentiële investeringen te cancelen/te verminderen.

Er is voor dit onderzoek gekeken naar vier partijen om het Deventer Lab mee op te zetten. Voor het goed laten functioneren van het Deventer Lab is het belangrijk dat het netwerk van kennis en initiatiefnemers zo groot mogelijk is. Er zal onderzoek moeten worden gedaan naar andere potentiële partijen die mee willen werken aan het Deventer Lab. Dit onderzoek zal moeten plaatsvinden voor of tijdens de opzet van het Deventer Lab. Wanneer het Deventer Lab operationeel is, zal er weinig tijd beschikbaar zijn om een dergelijk onderzoek te doen of te laten uitvoeren.

6. Literatuurlijst

- CBS. (2015, Mei 12). *Cijfers by default*. Opgehaald van CBS: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/cijfers/default.htm>
- Dorstewitz, P. (2014). Planning and Experimental Knowledge Production: Zeche Zollverein as an Urban Laboratory. *International Journal of Urban and Regional Research*, 431-449.
- DTZ Zadelhoff. (2015). *Nederland compleet*. Amsterdam: DTZ Zadelhoff.
- Gardner et al. (1986). *Handbook of Strategic Planning*. Hoboken: Wiley.
- Gemeente Deventer. (2013). *Structuur visie leegstand: gemeente Deventer*. Deventer: gemeente Deventer.
- Gemeente Deventer. (2015, Maart 26). *Woonbeleid regelgeving*. Opgehaald van Gemeente Deventer: <http://www.deventer.nl/wonen/woonbeleid-regelgeving>
- Gemeente Maastricht. (2015, Mei 12). *Maastricht in cijfers*. Opgehaald van gemeente Maastricht: <http://www.gemeentemaastricht.nl/over-maastricht/maastricht-in-cijfers/>
- Gemeente-Deventer. (2015, Mei 12). *Trends en themas*. Opgehaald van Staat van Deventer: <http://www.staatvandeventer.nl/trends-en-themas/thema/1>
- Glastra, Binnert. (2014, September 16). RAP en Stadslab sluiten Leiden aan bij netwerk van stadsambassades. *Leidsch Dagblad*.
- Karvonnen, A. & Heur van, B. . (Maart 2014). Urban Laboratories: Experiments in Reworking Cities. *International Journal of Urban and Regional Research*, 379-392.
- Maastricht Lab (2015). Opgeroepen op Maart 22, 2015, van Maastricht Lab: <http://www.maastrichtlab.nl/>
- Meijden, F. J. van der. (2015, April 15). *Onzekerheden uit het verleden*. Opgehaald van Universiteit Twente: http://essay.utwente.nl/57471/1/scriptie_van_der_Meijden.pdf
- Odiijk, S. van. (2015, April 12). *Amsterdam launches Living Lab circular urban development*. Opgehaald van Buiksloterham: <http://buiksloterham.nl/amsterdam-launches-living-lab-circular-urban-development/>
- Platform 31. (2015, April 12). *Wat we doen/experimenten*. Opgehaald van Platform 31: <http://www.platform31.nl/wat-we-doen/experimenten>
- R. Rutten, P. B. (2014). *The Social Dynamics of Innovation Networks*. Oxon: Taylor & Francis Ltd.
- Saxion (2015, April 11). *Toekomstbestendige stad/projecten*. Opgehaald van Saxion: <http://saxion.nl/site/index/toekomstbestendigestad/projecten/>

- Scheer, P. (2012, maart 08). *Goed fout met vastgoed*. Opgehaald van VNO-NCW: http://www.vno-ncw.nl/SiteCollectionDocuments/Forumartikelen/Forum_0512_leegstand_17055.pdf
- Scholts, H. (2008, juli 01). *Ontwikkeling vastgoed exploitatiemodel*. Opgehaald van essay utwente: http://essay.utwente.nl/58641/1/scriptie_H_Scholts.pdf
- Sitaard Geleen. (2015, April 12). *Stadslab*. Opgehaald van Stadslab Sittard-Geleen: <http://www.stadslab.nu/>
- Stadslab Leiden. (2015). *Stadslab Leiden*. Opgeroepen op Maart 21, 2015, van Stadslab Leiden: <http://www.stadslableiden.nl/>
- Stadslab Rotterdam. (2015, April 11). Opgehaald van Stadslab Rotterdam: <http://stadslabrotterdam.nl/>
- Stadslab-Apeldoorn. (2015, April 12). *Stadslab Apeldoorn*. Opgehaald van Stadslab Apeldoorn: <http://stadslabapeldoorn.nl/>
- Stam, J. (2015, April 15). *Trends en Themas*. Opgehaald van Staat van Deventer: <http://www.staatvandeventer.nl/trends-en-themas/indicator/241>
- Team Onderstroom. (2015). *Ruimte voor ruimdenkers*. Deventer.
- Wanroij, T. van. (2015). *description Maastricht-Lab version 2.0*. Maastricht.
- Wanroij, T. van. (2015). *Presentatie team communicatie*. Maastricht.

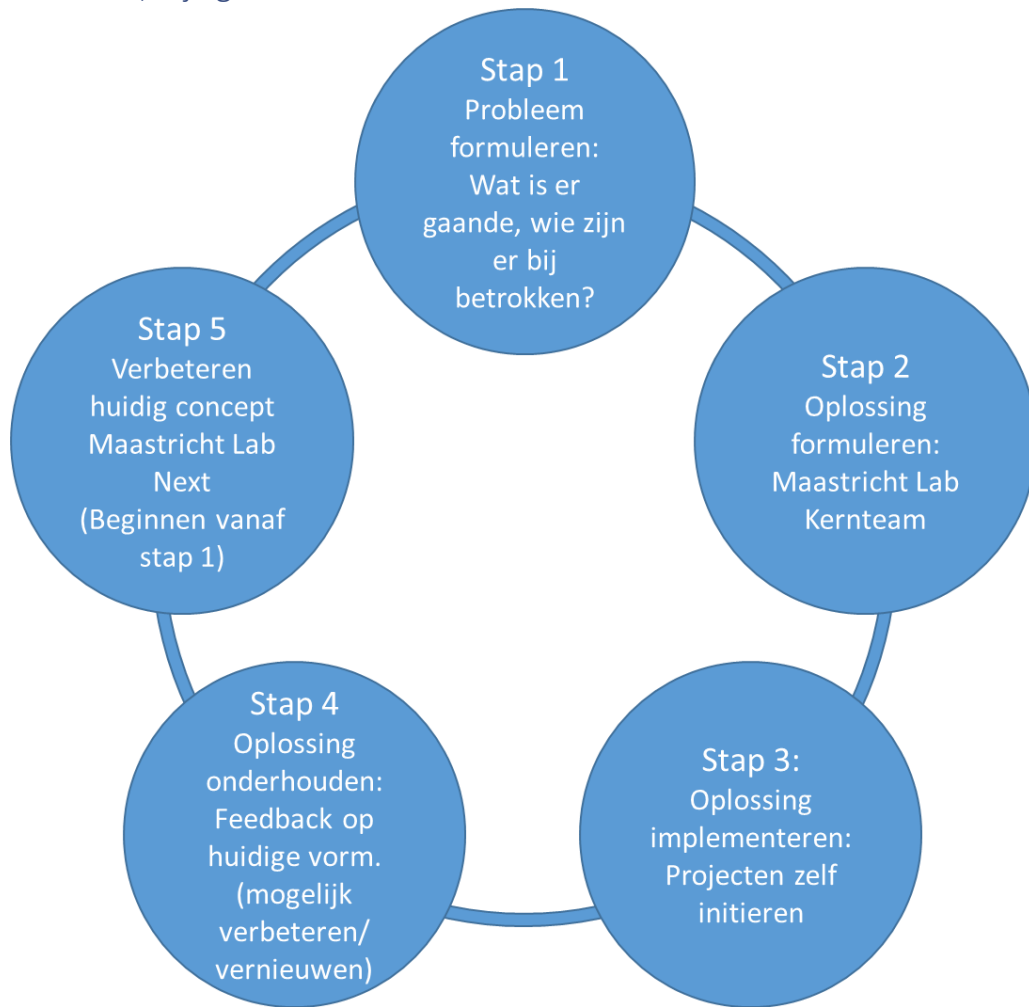
Bijlage A Interview vragen

Persoonlijke vragen:

1. Wat is uw naam en leeftijd?
2. Waar komt u vandaan?
3. Wat is uw Functie binnen het Maastricht Lab?
4. Wanneer bent u begonnen met deze functie?
5. Wat deed u hiervoor?
6. Wat was voor u de rede om mee te doen aan het Maastricht Lab?
7. Wat vindt u het belangrijkste in uw werkzaamheden bij het Maastricht Lab?
8. Wat motiveert u om te blijven werken aan het Maastricht Lab?

Specifieke Vragen:

1. Bent u het eens met de stappen die te zien zijn in bijlage A, voor de opzet van het Maastricht Lab? Zo niet, wat zou u willen toevoegen/weglaten?
2. Wat vond u het moeilijkst tijdens de opzet/vernieuwen van het Maastricht Lab (indien van toepassing)?
3. Zou u het weer op de zelfde manier opzetten/vernieuwen (indien van toepassing)?
4. Wat zijn volgens u de factoren die onmisbaar zijn bij het functioneren van het Maastricht Lab (hierbij valt te denken aan een kantoor, goede organisatie, bekendheid enzovoort)?
5. Klopt het dat project HERBESTEMMING GROTE MONUMENTALE PANDEN (project 04) een succes is geweest? En hoe komt dat?
6. Welke fouten heeft Maastricht Lab gemaakt en hoe kan daar van worden geleerd?
7. Wat zou u andere stadslabs aanbevelen goed uit te werken bij hun opzet?
8. Wat zou u andere stadslabs aanbevelen wat belangrijk is in hun dagelijkse bezigheden en waar ze dus veel tijd voor moeten uittrekken?



Bijlage B interview met Carola Janssen

Persoonlijke vragen:

1. Wat is uw naam en leeftijd?
Carola Janssen, 42 jaar
2. Waar komt u vandaan?
Heerlen (geboren), Eys (woonplaats)
3. Wat is uw Functie binnen het Maastricht Lab?
Externe kernpartner
4. Wanneer bent u begonnen met deze functie?
1 juni 2014
5. Wat deed u hiervoor?
Directeur eigen bedrijf, CO3. Conceptontwikkeling leegstand vastgoed.
6. Wat was voor u de rede om mee te doen aan het Maastricht Lab?
Een actieve rol spelen in het bewustwordingsproces van overheid, bewoners en key-players in de stad.
7. Wat vindt u het belangrijkste in uw werkzaamheden bij het Maastricht Lab?
Mensen die 'doen' met elkaar te verbinden. Er ontstaat vaak een win-win situatie.
8. Wat motiveert u om te blijven werken aan het Maastricht Lab?
De klus is nog lang niet geklaard. We zitten aan het beginpunt van een jarenlange transitiefase.

Specifieke Vragen:

1. Bent u het eens met de stappen die te zien zijn in bijlage A, voor de opzet van het Maastricht Lab? Zo niet, wat zou u willen toevoegen/weglaten?
Nee. Het startpunt is volgens mij niet altijd een probleemstelling. Het kan ook een definitie van een kans zijn.
2. Wat vond u het moeilijkst tijdens de opzet/vernieuwen van het Maastricht Lab (indien van toepassing)?
Het halen van legitimatie binnen de gemeentelijke organisatie en het (achteraf) evalueren van de plus- en/of minpunten. Kost onnodig veel tijd die we naar mijn mening beter voor het 'doen' kunnen inzetten.
Een andere minpunt, vind ik de overmaat aan intern overleg.
3. Zou u het weer op de zelfde manier opzetten/vernieuwen (indien van toepassing)?
Ja.
4. Wat zijn volgens u de factoren die onmisbaar zijn bij het functioneren van het Maastricht Lab (hierbij valt te denken aan een kantoor, goede organisatie, bekendheid enzovoort)?
Fysiek werken buiten de gemeentelijke organisatie. Een open karakter hebben en op gepaste wijze infiltreren in de gehele bevolking / doelgroepen / zakelijke wereld / overheid met als doen de mindset te veranderen.

5. Klopt het dat project HERBESTEMMING GROTE MONUMENTALE PANDEN (project 04) een succes is geweest? En hoe komt dat?
Dit is een experiment uit de eerdere fase van het Maastricht-LAB; hierbij was ik niet betrokken.
6. Welke fouten heeft Maastricht Lab gemaakt en hoe kan daar van worden geleerd?
Ik ben niet van mening dat het Maastricht-LAB fouten heeft gemaakt. In een fase van transitie/transformatie is het legitiem zaken uit te proberen en daarbij hoort ook het leren van gemaakte fouten.
7. Wat zou u andere stadslabs aanbevelen goed uit te werken bij hun opzet?
Processen beschrijven en gecreëerde producten benoemen (andere vormen van contracten, netwerken etc). Ze vinden het rad niet voortdurend zelf uit.
8. Wat zou u andere stadslabs aanbevelen wat belangrijk is in hun dagelijkse bezigheden en waar ze dus veel tijd voor moeten uittrekken?
Met één been in de transformeren de maatschappij en met één been in de transformerende overheid staan, én in evenwicht blijven!

Bijlage C interview met Tim van Wanroij

Persoonlijke vragen:

1. Wat is uw naam en leeftijd?
Tim van Wanroij, 25 jaar
2. Waar komt u vandaan?
Malden, studie in Tilburg en Maastricht
3. Wat is uw Functie binnen het Maastricht Lab?
Kernpartner (ambtenaar gemeente Maastricht)
4. Wanneer bent u begonnen met deze functie?
Betrokken bij M-LAB: maart 2012
Kernpartner: zomer 2015
5. Wat deed u hiervoor?
student
6. Wat was voor u de rede om mee te doen aan het Maastricht Lab?
Als student was ik geïnteresseerd in transitie theorieën. Hoe stimuleer je systeemvernieuwing? Ik had geen achtergrond in stedenbouw of ruimtelijke ordening. Als kernpartner vind ik het interessant om processen vorm te geven, mensen te verbinden, bezig te zijn met vernieuwing van processen, werkwijzen, organisaties.
7. Wat vindt u het belangrijkste in uw werkzaamheden bij het Maastricht Lab?
Systeemvernieuwing, rol van de overheid, publieke waardecreatie door processen op een andere manier met diverse personen en organisaties vorm te geven (transdisciplinair denken en handelen)
8. Wat motiveert u om te blijven werken aan het Maastricht Lab?
Experimenteren, als ambtenaar op het grensvlak van de gemeente en andere partijen functioneren, publieke vraagstukken oppakken, mensen enthousiasmeren, een beweging van vernieuwing op gang brengen.

Specifieke Vragen:

1. Bent u het eens met de stappen die te zien zijn in bijlage A, voor de opzet van het Maastricht Lab? Zo niet, wat zou u willen toevoegen/weglaten?
Nee.
1) stap 2. het lab is geen oplossing. Het is een instrument om oplossingen en oplossingsrichtingen te verkennen
2) stap 3. Implementeren is niet het juiste woord. Wij experimenteren, leren en proberen lessen op te schalen. Ook initiëren wij niet zelf meer, maar sluiten wij aan bij projecten van andere initiatiefnemers.
3) stap 5. Maastricht-LAB is een tijdelijk vehikel. Het is maar de vraag of het huidige LAB concept overleefd blijft. De stap klopt wel voor de doorontwikkeling die wij een jaar geleden hebben doorgemaakt. Daar is de werkwijze van het LAB aangepast (zie ook de achtergrond documenten die ik eerder heb gestuurd).
2. Wat vond u het moeilijkst tijdens de opzet/vernieuwen van het Maastricht Lab (indien van toepassing)?

Het Maastricht-LAB is zonder voorbeeld of blauwdrukmodel opgebouwd. De structuren, projecten, samenwerkingsvormen zijn 'from scratch' opgebouwd en in gang gezet. Dat is het moeilijkste: van een vraagstuk of project, een vertaling te maken naar een concrete vorm waardoor een interventie tastbaar wordt.

3. Zou u het weer op de zelfde manier opzetten/vernieuwen (indien van toepassing)?
Ja.
4. Wat zijn volgens u de factoren die onmisbaar zijn bij het functioneren van het Maastricht Lab (hierbij valt te denken aan een kantoor, goede organisatie, bekendheid enzovoort)?
 - *Transdisciplinair werken: verschillende disciplines/ sectoren/ organisaties*
 - *Twee kernpartners, waarvan één ambtenaar en één persoon uit de markt*
 - *Kantoor buiten het gemeentehuis, om neutrale omgeving te bieden*
 - *Bestuurlijke rugdekking: een wethouder die het project ondersteunt.*
 - *Eigen organisatie van begin af aan meenemen, vanuit verschillende schaalniveaus (directie, procesmanagement, uitvoering)*
5. Klopt het dat project HERBESTEMMING GROTE MONUMENTALE PANDEN (project 04) een succes is geweest? En hoe komt dat?
Hoe meet je succes? Ik vind dat er waardevolle resultaten uit zijn gekomen, maar het was zeker niet het meest succesvol. Een project is in mijn ogen succesvol als één of meerdere factoren terug komen: A) publieke waarde heeft gecreëerd, B) bijgedragen heeft aan een stukje Nieuw Maastricht, C) verschillende partijen daar beter van worden, D) verschillende partijen daar van hebben geleerd en lessen hebben overgenomen, E) een project exemplarisch blijkt en ook andere, vergelijkbare projecten op gang brengt, ...
6. Welke fouten heeft Maastricht Lab gemaakt en hoe kan daar van worden geleerd?
Fouten is een groot woord. Maar: Maastricht-LAB is er juist om fouten te maken! Een aantal voorbeelden:
EXP03 de brandweer: wij hebben destijds onvoldoende beseft dat deze plek zeer gevoelig lag in de buurt, een geschiedenis kende met de gemeente en dat processen op een bepaalde manier kunnen lopen als de buurt voor opschudding zorgt. Dat hadden, mits we alle informatie vooraf hadden, anders kunnen doen.
EXP07 duurzame energie: wij hebben toen geleerd dat een project, afhankelijk van één trekker, te kwetsbaar is. Heldere rolverdeling is cruciaal, ook voorafgaand aan een project.
7. Wat zou u andere stadslabs aanbevelen goed uit te werken bij hun opzet?
Zie punt 4.
8. Wat zou u andere stadslabs aanbevelen wat belangrijk is in hun dagelijkse bezigheden en waar ze dus veel tijd voor moeten uittrekken?
 - *Dialog met andere partijen*
 - *Experimenteren in praktijk met concrete projecten en vraagstukken*
 - *Voldoende ruimte inbouwen om te leren en kennis te ontwikkelen*
 - *Draagvlak bij groep voorlopers.*
 - *Niet bang zijn voor weerstand!!*

Bijlage D interview met Jos Simons

Persoonlijke vragen:

1. Wat is uw naam en leeftijd?
Jos Simons; 55 jaar
2. Waar komt u vandaan?
Gemeente Maastricht; manager Ruimte
3. Wat is uw Functie binnen het Maastricht Lab?
Ambtelijk opdrachtgever
4. Wanneer bent u begonnen met deze functie?
Vanaf oprichting Mlab (2012)
5. Wat deed u hiervoor?
Ambtelijk opdrachtgever is geen dagtaak maar een van mijn taken als manager Ruimte; dus diverse taken ernaast en ervoor.
6. Wat was voor u de rede om mee te doen aan het Maastricht Lab?
Bijdrage leveren aan ontwikkeling van nieuwe fysieke stadsontwikkeling in Maastricht in verlengde Structuurvisie 2030. Trefwoorden: a) fysiek: herbestemming (ipv ook uitleg) stedelijk gebied, b) sociaal -economisch: cocreatie met nieuwe stadmakers (geen grote PPS meer maar kleinschalige maatschappelijke en economische initiatieven
7. Wat vindt u het belangrijkste in uw werkzaamheden bij het Maastricht Lab?
Faciliteren werkorganisatie (oa geld en personeel); meedenken aanpak opgaven.
8. Wat motiveert u om te blijven werken aan het Maastricht Lab?
M'lab is een eigentijds gereedschap om nieuwe energie te faciliteren en mobiliseren voor de sociaal economische vitaliteit en ruimtelijke kwaliteit van de stad. Tevens kan Mlab zo een bijdrage leveren aan de democratische legitimiteit van de gemeente. M lab doet dit op twee manieren: door zelf energie vrij te maken dmv projecten en door zo een methode te ontwikkelen die andere organisaties (oa gemeente) kunnen gaan toepassen

Specifieke Vragen:

1. Bent u het eens met de stappen die te zien zijn in bijlage A, voor de opzet van het Maastricht Lab? Zo niet, wat zou u willen toevoegen/weglaten?
JA omdat dit een regelkring is die iedereen moet doorlopen die professioneel werkt NEE omdat dit schema miskent dat er drastisch iets is veranderd in de manier van organiseren in de samenleving. Deze cirkels worden nog wel gedraaid, maar worden kleiner en sneller tov vroeger. Vroeger was het "enkele grote maken volume", nu "vele kleine maken één grote"
2. Wat vond u het moeilijkst tijdens de opzet/vernieuwen van het Maastricht Lab (indien van toepassing)?
Legitimering terwijl je nog geen praktijk kunt laten zien in een tijd dat participatiesamenleving en doe democratie nog geen hype was.
3. Zou u het weer op de zelfde manier opzetten/vernieuwen (indien van toepassing)?

Ja

NB: irrelevante vraag (wie het in de rust zegt, heeft recht van spreken; wie het na de wedstrijd zegt niet)

4. Wat zijn volgens u de factoren die onmisbaar zijn bij het functioneren van het Maastricht Lab (hierbij valt te denken aan een kantoor, goede organisatie, bekendheid enzovoort)?
 - a) *De as van een goede interne en goede externe partner*
 - b) *Actieve steun bestuurder en raad*
 - c) *Actief steun management*
5. Klopt het dat project HERBESTEMMING GROTE MONUMENTALE PANDEN (project 04) een succes is geweest? En hoe komt dat?
NEE het succes van project 4 is het ontstaan en de uitvoering van project 5 (herbestemming als gemeentebrede opgave)
6. Welke fouten heeft Maastricht Lab gemaakt en hoe kan daar van worden geleerd? Projecten: *Heel veel zie lab journaals (was ook de bedoeling van experimentele setting om fouten te maken op kleine schaal ter vermijding van fouten op grotere schaal) IHA organisatie: eerste fase nog te gesloten en te exclusief gemeentelijk projecten (zie verschil M lab en M lab Next)*
7. Wat zou u andere stadslabs aanbevelen goed uit te werken bij hun opzet?

Zie 4 en kiezen volgende core business: experimenteren met concrete praktijk
8. Wat zou u andere stadslabs aanbevelen wat belangrijk is in hun dagelijkse bezigheden en waar ze dus veel tijd voor moeten uittrekken?
 - a) *Faciliteren experimenten / projecten (zie 7)*
 - b) *Coalitievorming/verbinden stadmakers*
 - c) *Kennisuitwisseling/deling*