

OVERHEIDSPARTICIPATIE & DESIGN THINKING

Een onderzoek naar het gebruik van Design Thinking bij
overheidsparticipatietrajecten



Bosman, K. (Krista)
Universiteit Utrecht

Colofon

Overheidsparticipatie en Design Thinking
Een onderzoek naar het gebruik van Design Thinking bij
overheidsparticipatietrajecten

Masterthesis Spatial Planning
Faculteit Geowetenschappen
Universiteit Utrecht

Auteur

K. Bosman
k.bosman@students.uu.nl
5535085

Thesisbegeleider

Dr. P. Pelzer

Tweede lezer

Dr. M.H.H. van den Hurk

Utrecht, 14 juni 2021

Voorwoord

Voor u ligt de masterthesis 'Overheidsparticipatie en Design Thinking: Een onderzoek naar het gebruik van Design Thinking bij overheidsparticipatietrajecten'. Het onderzoek voor deze thesis over in hoeverre Design Thinking bijdraagt aan het implementeren van overheidsparticipatietrajecten is uitgevoerd bij de gemeente Amersfoort. Deze thesis is geschreven in het kader van mijn afstuderen voor de master Spatial Planning aan de Universiteit Utrecht.

Het was interessant en leerzaam om deze thesis te schrijven. In de literatuur bestaan interessante inzichten over de toepassing van Design Thinking. Er is veel geschreven over het doel ervan en hoe dit te bereiken. Er bestaan echter nog weinig wetenschappelijke inzichten over de praktijkervaringen binnen het ruimtelijk domein. Als planoloog in spé maakt dit het extra interessant om mijzelf hier verder in te verdiepen. Mijn keuze om het gebruik van de methode te onderzoeken bij overheidsparticipatietrajecten komt van mijn interesse in participatieprocessen. Vanuit mijn planologische achtergrond ben ik geïnteresseerd in hoe we het beste de omgeving kunnen vormgeven. Ik geloof erin dat bottom-up processen hierin steeds meer van waarde zijn, waar wij mensen onze directe omgeving vaak het beste blijken te kennen en waarde hechten in hoe het wordt ingericht. In Nederland waken we er alleen op dat de wensen van de een, de belangen en behoeften van de ander niet in de weg staan. Van de verschillende participatiemethoden komt deze synthese tussen rechtzeker en flexibel de omgeving inrichten tevens bij overheidsparticipatie naar voren. Op basis van theoretische inzichten ontdekte ik dat het nog lastig is binnen deze synthese te balanceren. Vanwege de lovende inzichten over het gebruik van Design Thinking leek het mij erg interessant de toepassing hiervan bij overheidsparticipatietrajecten te onderzoeken. Het onderzoek hiernaar was erg leerzaam, waar ik in contact kwam met experts op het gebied van overheidsparticipatie en Design Thinking. Gesprekken met hen leerde mij nog meer dan de literatuur mij doet inzien. Overheidsparticipatietrajecten zijn niet zo zwart-wit te optimaliseren en Design Thinking als methode is en blijft in ontwikkeling om te verbeteren en te verbreden. Het was mooi om experts over deze onderwerpen te horen praten en erg leuk en interessant om met hen te discussiëren.

Ik wil graag mijn begeleider Peter Pelzer bedanken voor de fijne begeleiding en zijn ondersteuning. Ik ben erg dankbaar voor de inzichten en ruimte die hij bood om na een heftige periode in mijn leven goed en ontspannen te blijven werken aan mijn onderzoek. Ook wil ik graag mijn dank uiten aan Arno Goossens, Strateeg Ruimtelijke Ontwikkeling bij de gemeente Amersfoort en programmamanager van de onderzochte participatietrajecten. Met Arno heb ik met plezier veel tijd besteed aan gesprekken over de werkzaamheden bij de gemeente. Ook ben ik hem erg dankbaar voor onze goede gesprekken over het verloop van mijn onderzoek en hoe mijn leven daaromheen ontspannen en met plezier in te richten.

Mijn dank gaat tevens uit naar alle respondenten die hebben meegewerkt aan dit onderzoek. Het delen van hun ervaring en kennis is van grote waarde voor mij geweest.

Daarnaast wil ik hier graag mij waardering uiten naar mijn familie, vrienden en collega's bij TASK en de MRA. Hun motiverende en lieve woorden hebben mij geholpen deze scriptie tot een goed einde te brengen.

In het bijzonder gaat ook veel dank uit naar mijn vader, Harrie Bosman. Een week na zijn overlijden kreeg ik de verheugende woorden te horen over het behalen van mijn bachelor diploma Sociale Geografie en Planologie. Achteraf had ik liever de tijd die ik voor zijn overlijden in mijn studie stopte aan extra tijd met hem besteed. Het was voor mij dan ook een moeilijk proces om mijzelf te motiveren tot de start en afronding van de master Spatial Planning. Ik weet dat hij erg trots op mij zou zijn geweest en in mij geloofde dat ik mijn leven na zijn dood weer met volle moed en energie zou gaan oppakken. Ik ben dan ook trots hem in gedachten te vertellen dat ik weer volop geniet van het leven. Ik ben via TASK tot een mooie en interessante baan bij de Metropoolregio Amsterdam gekomen, rond op dit moment ernaast de master Spatial Planning af, heb vele leuke en fijne momenten eromheen meegemaakt, en ga er zeker nog meer meemaken, met mijn familie, vrienden en collega's, en iedereen om mij heen als tevens mijzelf is gezond. Mooier kan het leven toch niet zijn.

Ik wens u als lezer veel leesplezier toe.

Krista Bosman

14 juni 2021

Hoera het is NU

Een leven lang van het NU genieten

Want weet je

Straks is het weer NU

*Harrie Bosman
1953 - 2018*

Abstract

In dit onderzoek is gekeken naar hoe overheidsparticipatie het beste kan worden gewaarborgd. Het blijkt dat de weerslag die overheidsinstanties op overheidsparticipatietrajecten hebben zich uit in rechtzeker handelen en bij overheersing ervan leidt tot de overname en stagnatie van burgerinitiatieven. Andersom blijkt de weerslag van burgers op overheidsparticipatietrajecten zich te uiten in de behoefte naar flexibiliteit. Alleen kan overheersing hiervan leiden tot ongecontroleerdheid door een afwezige focus op het gemeenschapsgevoel, waardoor burgers individueel kwetsbaar raken. Op basis van de literatuur zijn verschillende factoren naar voren gekomen die de balans hiertussen beïnvloeden. Zo zijn er factoren die de balans in dit spanningsveld belemmeren (faalfactoren) als bevorderen (succesfactoren). Er bestaan verschillende methoden om in te zetten om de balans tussen flexibiliteit en rechtszekerheid te bevorderen. In dit onderzoek is gekeken naar het gebruik van de methode van Design Thinking. Design Thinking biedt meer zekerheid bij het ontdekken van behoeften tot een ontwerp en het ontwikkelen en testen van ideeën daartoe, waar het zorgt voor een sociaalgeoriënteerde structuur in het ontwerpproces. Dit onderzoek is uitgevoerd bij de gemeente Amersfoort. Het blijkt dat het gebruik van Design Thinking bij de gemeente Amersfoort nog geen vaststaand gegeven is om overheidsparticipatie optimaal te implementeren. De intentie van de gemeente Amersfoort was om vooral een regisserende rol aan te nemen. Op basis van de resultaten blijkt dit door middel van Design Thinking mogelijk. De zelforganiserende rol van de betrokken burgers wordt echter nog onvoldoende door deze methode gestimuleerd, wat de rol van de gemeente belemmert. Wel blijkt het voor de gemeente Amersfoort mogelijk om met behulp van Design Thinking eerder tot een concrete aanpak te komen om met burgers te communiceren. Voor het gebruik van Design Thinking bij de gemeente Amersfoort is het belangrijk open te staan voor allerlei mogelijkheden om burgers te benaderen, is meer tijd, middelen en mankracht nodig om terugkoppeling uitgebreider toe te passen, en zullen Design Thinkers tot de afronding van het Design Thinking proces betrokken moet blijven. Deze uitdagingen kunnen zorgen dat het doel van de gemeente Amersfoort van het gebruik van Design Thinking kan worden bereikt, om het initiatief tot ruimtelijke ontwikkelingen meer bij de lokale wensen, behoeften en belangen te houden, zonder afbreuk te doen aan een weloverwogen inrichting van de omgeving.

Er wordt in dit onderzoek meermaals gesproken over een optimale implementatie van overheidsparticipatie. Dit verwijst naar het in balans hebben van flexibiliteit en rechtszekerheid binnen een overheidsparticipatietraject. Zo wordt in dit onderzoek onder een optimale implementatie van overheidsparticipatie verstaan “het samenwerken over grenzen van eigen organisaties en mensen en het bedenken van innovatieve strategieën om tot adequate aanpakken en oplossingsrichtingen voor de ruimtelijke omgeving te komen, zonder de belangen van de leefomgeving te schaden”, met als gevolg “meer vrijheden voor burgerinitiatieven terwijl de leefomgeving beschermd blijft tegen (ongewenste) veranderingen”.

Inhoud

Voorwoord.....	2
Abstract.....	4
Hoofdstuk 1 Inleiding.....	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Probleemstelling, doelstelling, vraagstelling.....	8
1.2.1 Probleemstelling.....	8
1.2.2 Doelstelling.....	8
1.2.3 Vraagstelling.....	9
1.3 Onderzoeksmethodologie.....	9
1.4 Relevantie.....	9
1.4.1 Maatschappelijke relevantie.....	9
1.4.2 Wetenschappelijke relevantie.....	10
1.5 Leeswijzer.....	10
Hoofdstuk 2 Theorie.....	11
2.1 Design Thinking.....	11
2.1.1 Een iteratief proces.....	12
2.1.3 Hoe uit te voeren.....	13
2.1.4 Een antwoord op de lokale behoeften bij ruimtelijke ontwikkelingen?.....	14
2.2 Overheidsparticipatie.....	16
2.2.1 Een moeilijk te implementeren planningstrategie.....	16
2.2.2 Noodzakelijke factoren om het wel te laten werken.....	18
2.2.3 Balanceren tussen het benutten van flexibiliteit en het beschermen van rechtszekerheid.....	20
3. Handleiding voor het onderzoek.....	22
3.1 Conceptueel model.....	22
3.2 Operationalisering begrippen.....	23
4. Methodologie.....	25
4.1 Kwalitatief onderzoek.....	25
4.2 Casestudie.....	25
4.3 Onderzoeksmethoden.....	27
4.3.1 Inhoudsanalyse.....	27
4.3.2 Diepte-interviews.....	27
4.4 Dataverwerking en -analyse.....	28
4.6 Betrouwbaarheid en validiteit.....	29
5. Resultaten.....	30
5.1 Theoretisch inzichten in Design Thinking om overheidsparticipatie optimaal te implementeren.....	30
5.1.1 Toepassing van Design Thinking.....	30
5.1.2 Toepassing van overheidsparticipatie.....	31

5.1.3 Overheidsparticipatie door Design Thinking	32
5.1.4 Reflectie op de theoretische inzichten	34
5.2 Praktijkgerichte voorbeelden van Design Thinking om overheidsparticipatie te implementeren.....	35
5.2.1 Design Thinking door Design Innovation Group.....	35
5.2.2 Naar een leefbare, vitale en bereikbare binnenstad van Amersfoort.....	36
5.2.3 Naar een duurzame bevoorrading in de binnenstad van Amersfoort	40
5.2.4 Naar een breed gedragen en onderbouwde ontwikkelscenario voor het plein de Hof in Amersfoort	44
5.2.5 Naar een Omgevingsvisie voor Amersfoort.....	48
5.2.6 Reflectie op vier verschillende overheidsparticipatietrajecten.....	51
5.3 Kansen en uitdagingen voor het gebruik van Design Thinking bij overheidsparticipatie.....	52
5.3.1 Inspelen op wensen, behoeften en belangen bij overheidsparticipatie	52
5.3.2 Kansen en uitdagingen	56
6. Conclusie, discussie en aanbevelingen	58
5.1 Conclusie.....	58
5.2 Discussie	60
5.3 Aanbevelingen	61
Literatuurlijst	63
Bijlagen	69
Bijlage 1 Geanalyseerde documenten en websites.....	69
Bijlage 2 Topiclijsten interviews	70
Bijlage 3 Codeerschema	74

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Aanleiding

“Wees bij al uw arbeid, die ik op zichzelf hoog aansla, u ervan bewust, dat naast het overheidsrecht talloze krachten in het volk aanwezig zijn, die, geactiveerd, duizendmaal meer waard zijn dan honderd wetten.” (ARP-Kamerlid en oud-oorlogspremier Pieter Sjoerds Gerbrandy, 1953)

Burgerinitiatieven krijgen alsmear meer een belangrijk rol in het vormgeven van de omgeving. Processen in de samenleving bestaan tegenwoordig uit zoveel verschillende interacties en componenten dat het bijna onmogelijk is om ze van bovenaf te managen. Om de focus op het alledaagse leven vast te blijven houden blijkt dat de overheid meer ruimte moet bieden aan het doorgronden van de wil en belangen van burgers (Dentoni, et al. 2016; Meerkerk et al., 2013). Door de focus te leggen op het perspectief van de burger wordt de kans namelijk vergroot om ontwikkelingen aan te laten sluiten op de lokale omstandigheden (Wagenaar, 2011). Immers groeit wat nodig is voor een kwalitatieve leefomgeving in de samenleving en haar gemeenschappen (Van de Lindt et al., 2012).

Om in te spelen op de lokale behoefte zal de overheid haar centrale positie moeten loslaten en zich moeten richten op zelforganiserende vermogen van burgers (Meerkerk et al., 2013; Miazzo & Kee, 2014). Vanuit dit paradigma is een nieuwe generatie participatie ontwikkelt, waarin burgers zelf initiëren op het aanpakken van problemen in hun omgeving en de overheid een faciliterende rol aanneemt: overheidsparticipatie. In feite is het hier de overheid die participeert in het initiatief van burgers. Er kan er daarom ook beter worden gesproken van overheidsparticipatie, in plaats van de meer bekende term burgerparticipatie (ROB, 2012; Van der Steen et al., 2014). Overheidsparticipatie maak het mogelijk om ontwikkelingen vanuit het perspectief van de burger te doorgronden, door gebruik te maken van de burger haar inzet, creativiteit en het leervermogen (Hajer, 2011).

De term overheidsparticipatie is de laatste jaren alsmear meer onderwerp van debat geworden (Verhoeven, 2015). Ook binnen het ruimtelijk domein is de toepassing ervan opgepakt, waar burgers bijdragen aan de inrichting van de omgeving vanuit hun eigen motivatie. Zo nemen burgers zelf initiatieven voor een ruimtelijke ontwikkeling en denkt de overheid mee om die ontwikkeling werkelijkheid te laten worden. Een nieuwe planningstrategie is ontstaan, als antwoord op alle complexiteiten en onzekerheden van de hedendaagse netwerksamenleving. Er kan dan ook gesproken worden van een ‘herontdekking’ van burgerinitiatieven, waarin de verantwoordelijkheid voor een aantrekkelijke leefomgeving bij de burger zelf is komen te liggen en de overheid deze verantwoordelijkheid ondersteunt (Boonstra & Boelens, 2011).

Een nieuw type planningstrategie blijkt te leiden tot een verschuiving in rolverdelingen tussen samenleving en overheid (Van Rooy, 2011). Hierbinnen is er sprake van een spanningsveld tussen controle enerzijds en flexibel acteren anderzijds. Zo zouden overheden een stap terug moeten nemen om burgers de ruimte te geven om hun leefomgeving te verbeteren. Hierbij wordt van de burger verwacht dat zij zelf haar verantwoording en initiatief neemt. Het blijkt echter nog in veel gevallen lastig om hier een goede invulling aan te geven gezien deze beweging van beide partijen een radicale omwenteling in handelen vergt. Zo blijken overheden in veel gevallen initiatieven naar eigen hand om te blijven vormen. Hier zien we dat de traditionele gewoontes van de toetsende overheid nog steeds in de organisatie zit opgesloten. Tegelijkertijd blijft de samenleving verantwoording vragen van besteed geld. Instrumentarium, financiën en regelgeving houden vraagstukken op deze manier in hun greep. Uiteindelijk worden criteria aan beleid gesteld die niet de essentie van vraagstukken weerspiegelen (Boersma et al., 2017). Zo komen burgerinitiatieven niet of nauwelijks van de grond omdat er te weinig aanpassingsvermogen is om erop in te spelen.

Overheidsparticipatie vraagt om samenwerking over grenzen van eigen organisaties en om innovatieve strategieën om met adequate aanpakken en oplossingsrichtingen te komen. Op deze manier kan ruimte worden gecreëerd aan het lerende en bijsturende vermogen van burgers (Senge, 2008; Van Tulder et al., 2016). Alleen blijven ondertussen fouten en niet behalen van de norm op indicatoren nog steeds hard afgerekend. Hierdoor blijft het lastig om in te springen op de werkelijke vraagstukken uit de omgeving, waardoor waardevolle initiatieven teniet worden gedaan (Boersma-De Jong et al., 2017). Dit wekt de vraag op hoe overheidsparticipatie uiteindelijk het beste vormgegeven kan worden, door een balans te vinden tussen flexibel anticiperen op wat burgers willen met hun leefomgeving en tegelijkertijd zorg te dragen voor een robuuste ontwikkeling daarvan. Als antwoord hierop wordt steeds vaker naar *Design Thinking* gekeken, als benadering voor het opnieuw vormgeven van nieuwe praktijken. Het iteratieve ‘ontdekkingsproces’ waar Design Thinking op is gebaseerd helpt om nieuwe manieren van denken te ontwikkelen (Binder et al., 2011). Design Thinking kan in essentie worden gezien als een ‘state of mind’ in plaats van een lineair te volgen proces om in een vastgezette tijd uit te voeren. Het is een mentaliteit waarmee oplossingen voor problemen worden gezocht vanuit de ervaringen van de eindgebruiker (Brown, 2008; Brown & Wyatt, 2010). Uiteindelijk komt Design Thinking neer op een bepaalde wijze van denken en werken om op een creatieve en praktische manier problemen aan te pakken. Door de juiste vragen te stellen in combinatie met een actieve deelname

van alle betrokkenen biedt Design Thinking een manier om nieuwe, aansprekende alternatieven te ontwikkelen (Brown, 2008). Design Thinking lijkt zodoende een participatieve ontwerpbenadering te omarmen, die zowel robuust is als ook voldoet aan de behoeften van de eindgebruikers. Het is daarom de moeite waard om te begrijpen of met Design Thinking overheidsparticipatie kan worden verbeterd, waar het handvatten weet te bieden op een veranderende wijze van het inrichten van de omgeving.

Hoewel Design Thinking haar oorsprong vindt in het domein van design, is het ook elders met succes toegepast, zoals in de gezondheidszorg en binnen management. Ook binnen het publieke domein wordt er steeds meer ervaring mee opgedaan (Schaminée, 2018). Opmerkelijk in het debat hierover is dat er nog weinig aandacht is besteed aan de toegevoegde waarde ervan om overheidsparticipatie te verbeteren. Het faciliteren van burgerinitiatieven vraagt om een transitie van lineair-mechanisch sturen naar flexibel vraagstukken oppakken en ervan te leren. Huidige onderzoeken naar Design Thinking bieden tot nu toe nog onvoldoende inzicht of het hiertoe een geschikt benadering is om op in te spelen. Een interessante vraag is dan ook in hoeverre met Design Thinking een verbinding kan worden gecreëerd tussen de vrijheid van burgers om ontwikkelingen mogelijk te maken en de materiële en procedurele zekerheid die van overheden wordt gevraagd. We spreken hier over de verhouding tussen het benutten van flexibiliteit en het beschermen van rechtszekerheid (Booth, 1995).

Het blijkt dat nu vooral nog een systematische methode van planning overheerst, waardoor flexibiliteit voor nieuwe ontwikkelingen wordt beperkt. Initiatieven uit de samenleving worden hierdoor vaak nog onderdrukt, waardoor oplossingen uiteindelijk niet aansluiten op de lokale omstandigheden. Hoe kan in dit spanningsveld een balans worden gevonden tussen het omgaan met conflicterende situaties maar tegelijkertijd capabel mee kunnen veranderen met initiatieven uit de samenleving? En kan Design Thinking hierin wat betekenen? Om antwoord te geven op deze vragen is in dit onderzoek aandacht besteed aan de co-evolutie tussen de rol van burgers om ontwikkelingen te initiëren en die van overheden om hierbij te faciliteren. Co-evolutie slaat in de complexiteitstheorieën op de interactie of relatie tussen twee systemen (Kallis, 2007). Door deze rollen te bezien in het spanningsveld van flexibiliteit tegenover rechtszekerheid kan mogelijk een uitspraak worden gedaan over een geschikte context waarin overheidsparticipatie voor het plannen van de omgeving het beste vorm krijgt. Middels dit onderzoek is getracht te ontdekken of met Design Thinking op deze context kan worden ingespeeld. Zodoende maakt dit onderzoek inzichtelijk in hoeverre Design Thinking kan bijdragen aan een nieuwe generatie participatie, om aan ruimtelijke ontwikkelingen richting en invulling te geven.

1.2 Probleemstelling, doelstelling, vraagstelling

1.2.1 Probleemstelling

Er is een derde generatie participatie ontstaan, waarin burgers zelf het initiatief nemen om te sturen op de inrichting van hun omgeving en de overheid een faciliterende rol aanneemt. Om deze planningstrategie te waarborgen zijn overheid en samenleving genoodzaakt om in hun onderlinge verhouding een nieuwe rol aan te nemen. Overheidsparticipatie vraagt om samenwerking over grenzen van eigen organisaties en om op innovatieve wijze te komen met adequate aanpakken en oplossingsrichtingen. Tegelijkertijd moet in deze behoefte naar flexibiliteit worden voorkomen dat niet zomaar alles wordt toegestaan. Er is sprake van een spanningsveld tussen het benutten van flexibiliteit en het beschermen van rechtszekerheid. Design Thinking heeft als mensgerichte benadering potentie om hierin een balans te creëren. In hoeverre met Design Thinking precies een invulling kan worden gegeven aan deze balans is echter nog onderbelicht.

1.2.2 Doelstelling

Aan de hand van dit onderzoek is getracht inzicht op te doen over de geschiktheid van Design Thinking om een balans te creëren tussen flexibiliteit en rechtszekerheid bij overheidsparticipatie. Dit ter doelstelling om te achterhalen in hoeverre Design Thinking kan bijdragen aan een optimale implementatie van deze planningstrategie. Omdat er geen gegronde ontwikkeling van het concept Design Thinking heeft plaatsgevonden, ontbreekt een veelomvattende definitie ervan. In dit onderzoek wordt onder Design Thinking verstaan een innovatieve mensgerichte benadering van inductieve, deductieve en abductieve redeneervaardigheden, waarin empathie, logica, creativiteit en iteratieve experimenten worden geïntegreerd ter creatie van cultureel passende en effectieve oplossingen voor complexe problemen. Onder overheidsparticipatie wordt in dit onderzoek verstaan het door de overheid op enig moment faciliteren van een initiatief van één of meer burgers, die gericht is op de bevordering van het algemeen belang, een meerwaarde heeft voor de gemeenschap, gericht is op de inrichting van het publiek domein, en waarbij de initiatiefnemer geestelijk eigenaar van het initiatief blijft. Het spanningsveld die uit deze rolverdeling voortkomt staat in dit onderzoek centraal. Dit houdt in dat is gekeken naar de verhouding tussen flexibiliteit en rechtszekerheid en in welke context de rollen zorgen voor een balans hiertussen. In hoeverre met Design Thinking kan worden ingespeeld op deze context is onderzocht.

1.2.3 Vraagstelling

Om de doelstelling van dit onderzoek te behalen is gezocht naar een antwoord op de volgende onderzoeksvraag:

In hoeverre biedt Design Thinking een uitkomst voor een betere aansluiting op flexibiliteit en rechtszekerheid bij overheidsparticipatie?

Ter beantwoording van de onderzoeksvraag zijn de onderstaande deelvragen opgesteld en onderzocht:

1. Welk manier(en) van denken en doen kent Design Thinking in het aanpakken van vraagstukken?
2. Welke factoren zijn van invloed op de balans tussen het benutten van flexibiliteit en zorgen voor rechtszekerheid bij overheidsparticipatie?
3. In hoeverre is overheidsparticipatie geïmplementeerd door middel van Design Thinking?
4. Welke kansen en uitdagingen heeft het gebruik van Design Thinking om overheidsparticipatie optimaal te implementeren?

1.3 Onderzoeksmethodologie

Om de vraagstelling van dit onderzoek te beantwoorden is een verkennende kwalitatieve studie uitgevoerd naar de geschiktheid van Design Thinking om een balans te creëren tussen flexibiliteit en rechtszekerheid bij overheidsparticipatie. Het onderzoek is uitgevoerd in de context van ruimtelijke ontwikkelingen.

De eerste twee deelvragen van dit onderzoek zijn theoretische vragen die op basis van de literatuur zijn beantwoord. In hoofdstuk 2 Theorie is zowel het gedachtegoed van Design Thinking inzichtelijk gemaakt, alsook de probleemstelling van overheidsparticipatie als planningstrategie. In hoofdstuk 5 Resultaten zijn deze inzichten verwerkt tot hypothetische veronderstellingen over de context waarin overheidsparticipatie het beste kan worden benut, alsook in hoeverre met Design Thinking op deze context kan worden ingespeeld. Hiermee is de basis gecreëerd om de andere twee deelvragen te beantwoorden. Deze overige twee deelvragen concretiseren het empirische deel van dit onderzoek. In dit deel zijn theoretische veronderstellingen deductief getoetst door cases van overheidsparticipatie binnen het ruimtelijk domein te onderzoeken die zijn uitgevoerd met Design Thinking. Informatie werd verkregen door middel van diepte-interviews met experts op het gebied van Design Thinking. Ook is gebruik gemaakt van bestaande gegevens om extra goed inzicht van de empirie te verschaffen.

Er zijn verschillende cases onderzocht waarbij Design Thinking is gebruikt om overheidsparticipatie vorm te geven. De cases zijn verschillende situaties waarbij de overheid faciliteert bij initiatieven van burgers om invloed uit te oefenen op hun omgeving. De cases zijn onderzocht bij de gemeente Amersfoort. Door te onderzoeken welke succes- en faalfactoren overheersen bij deze cases is het effect van Design Thinking op overheidsparticipatie bij de gemeente Amersfoort weerlegd. Daarnaast is op een breder niveau naar de cases gekeken, door in te zoomen op visies van geïnterviewden. Zo is het inzicht verbreed op wat precies het probleem is bij overheidsparticipatie en of Design Thinking als methodiek hier een geschikte oplossing toe biedt. Dit is vertaald in uitdagingen en kansen voor het gebruik van Design Thinking bij de gemeente Amersfoort om daar de facetten die overheidsparticipatie vormgeven optimaal te kunnen benutten. Zodoende is inzichtelijk gemaakt in hoeverre Design Thinking een geschikte methodiek is om overheidsparticipatie te implementeren. In hoofdstuk 4 Methodologie is de verantwoording van deze aanpak verder toegelicht.

1.4 Relevantie

1.4.1 Maatschappelijke relevantie

Er is sprake van een cultuurverandering waarin overheden niet altijd meer fungeren als dienstverlenend apparaat bij het vormgeven van beleid op de omgeving. Er wordt meer ruimte geboden aan burgers, waarin de verantwoordelijkheid voor een aantrekkelijke leefomgeving bij de burger zelf is komen te liggen en de overheid deze verantwoordelijkheid ondersteunt. Ook al lijkt deze omslag te vragen om 'minder overheid', in essentie is behoefte aan een 'andere overheid'. Dit houdt een overheid in die weet om te gaan met nieuwe rollen zoals netwerkend, participierend en faciliterend, maar tegelijkertijd haar rechtmatige en presterende positie weet vast te houden (Van der Steen et al., 2014). Andersom gaat er ook een vraag uit naar een nieuw type burger, die verantwoordelijk, zelfverzekerd en geïnteresseerd is (Fontein et al., 2012). Inherent aan deze nieuwe rollen horen spanningen, gezien de onzekerheden over het combineren ervan. Ondanks de groeiende aandacht naar hoe overheden zich alsmear meer terugtrekken om burgerinitiatieven als planningstrategie in te zetten is nog steeds onduidelijk waar precies de grenzen liggen van de participerende overheid (Verhoef et al., 2018). Hierdoor blijven overheden vasthouden aan de vertrouwde systematische methode van planning. Deze 'best practice' leidt echter tot ruimtelijke ongelijkheid (Randolph & Tice, 2017), niet-duurzame en padafhankelijke besluiten (Filion, 2010) en een doelloze inzet van

burgerparticipatie (Stewart & Lithgow, 2015). Het is daarom raadzaam om na te denken over een juiste invulling van overheidsparticipatie, waar initiatieven van burgers nieuwe inzichten opleveren in het sturen op de omgeving. In de hedendaagse planning is kennis pluriform geworden en heeft geen partij het eindoordeel op wat wijs is. Om de kwaliteit van kennis te blijven waarborgen dient gebruik te worden gemaakt van de inzichten en ervaringen van alle burgers (Ferrell et al., 2010; Freeman, 2010; Hajer et al., 2010). Op deze manier worden sociale groepen meer bij het democratisch systeem betrokken en groeit steun voor mogelijk controversiële gecreëerde oplossingen. Zodoende is het mogelijk de kwaliteit en effectiviteit voor maatschappelijke problemen te verbeteren (Dreijerink et al., 2008; Turnhout & Leroy, 2004).

Omdat overheidsparticipatie als planningstrategie zich nog in een experimentele fase bevindt bestaat nog weinig kennis over hoe een evenwichtige rolverdeling tussen burgers en overheden kan worden toegepast (Verhoef et al., 2018). Design Thinking blijkt een lovende benadering om hierop in te spelen. Met dit onderzoek is een bijdrage geleverd aan de bestaande kennis hierover. Onderzoek hiernaar is interessant voor toekomstig ruimtelijke beleid, waar overheden zoeken naar manieren die ten goede komen aan de kwaliteit van de omgeving.

1.4.2 Wetenschappelijke relevantie

Hoewel het begrip overheidsparticipatie als een nieuw fenomeen wordt aangedragen is het in de ruimtelijke ordening al enige tijd bekend onder de naam 'zelforganisatie'. In de jaren '80 al kreeg dit begrip vorm door te stellen dat er meer ruimte geboden moest worden aan particuliere initiatieven (Simons, 1988). Rhodes (1996) gebruikt later ook in zijn definitie van *governance* het concept 'self-organising networks'. Zelforganisatie heeft daarna echter niet geheel een vaste positie gekregen als planningsdefinitie doordat de overheid sterk top-down ruimtelijk beleid bleef voeren. Uiteindelijk zijn maatschappelijke ontwikkelingen zoals de groeiende verzelfstandiging van burgers, de economische crisis in 2008 en de digitalisering van beleid, een aanjager geweest om opnieuw op het concept te focussen. In de academische literatuur is met name gekeken naar het nieuwe perspectief wat deze nieuwe participatievorm kenmerkt (Meerkerk et al., 2013; Driessen et al., 2012; Gerrits et al., 2012; Boelens & Boonstra, 2011; Innes et al. 2011). Hoewel inzichtelijk is geworden welke dilemma's en kansen overheidsparticipatie bevat, mist in het wetenschappelijk debat hierover het inzicht hoe hierop kan worden ingespeeld. Daarom is in dit onderzoek gekeken naar hoe overheidsparticipatie verder vorm kan krijgen. Vernieuwend aan de invalshoek van dit onderzoek is het co-evolutionaire perspectief op de rol van overheden en burgers en hoe deze zich verhoudt in het spanningsveld flexibiliteit en rechtszekerheid. In de academische literatuur is al uitvoerig onderzoek uitgevoerd naar de co-evolutie tussen control en trust (Edelenbos & Eshuis, 2011; Teisman, 2009). Er is echter nog weinig aandacht besteed aan de co-evolutie van de rollen die besturingsvormen construeren. Tot slot is dit onderzoek vernieuwend door Design Thinking als benaderingswijze hiertoe te onderzoeken. In de academische literatuur is niet tot nauwelijks beschreven of Design Thinking geschikt is om deze rollen tot hun recht te laten komen en daarmee in hoeverre overheidsparticipatie door middel van Design Thinking kan worden verbeterd. Wel krijgt Design Thinking steeds meer aandacht binnen de planologie (Nielsen et al., 2019; Raynor et al., 2018; Kumar et al., 2016; Melles et al., 2016). Er is echter nog weinig onderzoek gedaan naar de combinatie van overheidsparticipatie als planningstrategie en Design Thinking als benadering om deze strategie te bevorderen. Daarom is in dit onderzoek ervoor gekozen om hier de aandacht op te leggen en is getracht te ontdekken in hoeverre Design Thinking mogelijk een uitkomst biedt voor overheidsparticipatie als planningsstrategie. Onderzoek hiernaar is relevant gezien er een beter beeld kan worden gevormd over de waarde van creatieve en innovatieve manieren om ruimtelijke ontwikkelingen aan te laten sluiten op lokale behoeften.

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 van dit onderzoek zijn de theoretische bevindingen besproken die de basis vormen voor het empirische onderzoek. Hoofdstuk 3 biedt een toelichting op de volgorde van gegevensverzameling- en verwerking voor dit onderzoek, alsook een operationalisering van de verschillende onderzochte begrippen. In hoofdstuk 4 zijn de gebruikte methoden, technieken en cases in dit onderzoek toegelicht. In hoofdstuk 5 zijn de onderzoeksresultaten gepresenteerd. De resultaten vormen de kern van dit onderzoek. Tot slot zijn in hoofdstuk 6 de resultaten ter discussie gesteld. Ook zijn in hoofdstuk 6 de belangrijkste bevindingen gepresenteerd en biedt dit hoofdstuk een antwoord op de centrale onderzoeksvraag.

Hoofdstuk 2 Theorie

In dit hoofdstuk is het theoretisch kader van dit onderzoek uiteengezet. Hierin komen alle theoretische concepten die relevant zijn voor dit onderzoek aan bod. Allereerst is ingegaan op de literatuur over Design Thinking. Hierbij is aandacht besteed aan de benaderingswijze van Design Thinking bij het aanpakken van vraagstukken. In het bijzonder is licht geworpen op Design Thinking in de ruimtelijke context. Daarna komt de literatuur aan bod over overheidsparticipatie. Er gekeken naar de rolverdeling tussen burgers en overheden binnen dit concept en welke effecten dit heeft op het bieden van flexibiliteit en het vasthouden aan rechtszekerheid.

2.1 Design Thinking

'Design Thinking' als paradigma neemt een alsmear meer belangrijker positie in in de ontwikkeling van onze samenleving (Brown, 2008). Maar wat is Design Thinking precies? In een kritische analyse naar Design Thinking als discours wijzen Johansson-Skoeldberg et al. (2013) erop dat de oorsprong van dit concept 'vaag' is, geworteld is in zowel de praktijk als in de academische wereld en er geen academisch gegronde ontwikkeling van het concept plaatsvindt. Dit leidt tot het ontbreken van een uniforme of geaccepteerde definitie en daarbij horende kennischat. Toch is er recent sprake van een ongekeerde populariteit van dit concept. Op basis van zijn onderzoek naar de kern van de toepassing van Design Thinking wijst Dorst (2011) op het boek "Design Thinking" van Rowe (1987) als startpunt voor de groeiende positie ervan. In een systematisch verslag naar design in architectuur en stedenbouw gebruikt Rowe voor het eerst het concept 'Design Thinking', referent aan de onderliggende structuur van *problem solving* die alle type ontwerpen volgens hem met elkaar gemeen hebben. Sindsdien maakt de term deel uit van het collectieve bewustzijn binnen onderzoek naar design. Het eerste Design Thinking Research Symposium volgde spoedig daarop, als verkenning naar design en design methodologieën, bekeken vanuit een Design Thinking-perspectief (Cross, Dorst & Roozenburg, 1992). Verschillende modellen van Design Thinking zijn daarna ontwikkeld, gebaseerd op zeer uiteenlopende manieren om design te onderzoeken. Deze benadering van Design Thinking heeft zich verder ontwikkeld binnen de academische wereld en wordt aangeduid als 'Designerly Thinking' (Johansson-Skoeldberg et al., 2013). In dit onderzoek gaat de aandacht echter uit naar 'Design Thinking' wat zich ondertussen in de praktijk ontwikkelde. Deze Design Thinking discourse is met name binnen het Management domein vormgegeven en wordt tegenwoordig gezien als een opwindend nieuw paradigma voor het omgaan met problemen in verscheidende beroepen (Brown, 2008). Om de populariteit van deze discours te begrijpen is het in eerste instantie belangrijk om het begrip 'design' te analyseren.

In 1990 ontfermde John. S. Gero zich over de ontwikkeling van een kennischema voor design. Volgens Gero is wetenschap ontwikkeld om de wereld om ons heen te beschrijven en te begrijpen. Wetenschap biedt op deze manier een doel voor de wereld. Daartegenover bestaat design volgens Gero "*because the world around us does not suit us*". Zo gezegd leiden behoeften en verwachtingen ertoe dat we artefacten creëren om ofwel mee te leven (objecten) of erin te leven (gebouwen en nederzettingen). Dit maakt van design niet alleen een doelgerichte activiteit maar ook een *doelbewuste*. Owen (2007) borduurt in zijn onderzoek naar de aard en toepassing van Design Thinking hierop voort en beschrijft design als een proces waarbij cultureel passende en effectieve vormen worden gecreëerd. Het doel van design draait volgens Owen om nieuwe functies met nieuwe vormen te creëren die op een specifieke manier kunnen worden ingezet om een gewenste prestatie te bereiken. Het karakter van design is dan ook synthetisch van aard, bedoeld om de werkelijkheid te produceren, in tegenstelling tot de symbolische uitkomsten voortkomend uit analytische processen. Toch bestaat design voor een deel ook uit analytische elementen, waar onderzoek nodig is om syntheses uit te voeren. Zo is design zowel gericht op *ontdekken* en *vinden* als op *uitvinden* en *maken* (Owen, 2007). Zo stelde Owen (1993) eerder al dat het proces van design "*has recognizable phases, and these, while not always in the same order, nearly always begin with analytic phases of search and understanding, and end with synthetic phases of experimentation and invention*". Volgens Dorst (2011) komen de redeneervaardigheden van design neer op een mix van *inductieve*, *deductieve* en *abductieve* redeneervaardigheden. In zijn analyse van ontwerpprocessen beschrijft Dorst dat abductie de basis hiertoe vormt, waar de uitkomst vanuit dit type redenering wordt opgevat in termen van waarden. Pena en Parshall (2012) geven in hun boek "Problem Seeking" een vergelijkbare beschrijving van het ontwerpproces. Zij wijzen op een programmeerfase die meer analytisch van aard is en leidt tot het formuleren van een ontwerpopdracht, gevolgd door een ontwerpfase waarin via synthese een geïntegreerd ontwerp wordt gecreëerd. Naast deze principes merkt Norman (2002) op dat, wil design effectief zijn, er meer afstemming zal moeten plaatsvinden op *gebruikers* en hun *behoeften* in het ontwerpproces. In zijn onderzoek naar wat in essentie 'goed' design is legt Norman de nadruk op *user experience* als basis in het ontwerpproces voor het creëren van nieuwe ideeën. Brown (2008), pionier en deskundige in de praktisch benadering van Design Thinking, gaat hier verder op in en stelt dat het ontwerpproces *systematisch* van opzet dient te zijn, *gebruikersgericht* van aard en ontwerpers zich moeten richten op zowel *vorm* als *functie*. Ontwerpprocessen die deze redenering volgen, vertonen 'Design Thinking'.

De uiteindelijke toepassing van design in de praktijk is los komen te staan van de betekenis ervan zoals bekend is in de academische literatuur. Design is in de afgelopen decennia verwerkt in een bestuurlijk framework. Zoals Lucy Kimbell (2012) stelt: *“Design is attractive to management because it is a de-politicized version of the well-known socio-cultural critique of managerial practices”*. In de basis vormt design de achtergrond van Design Thinking, alleen is de focus verschoven naar innovatieve en complexe uitdagingen uit de maatschappij. Gezien vanuit deze context geeft design geen vorm aan dingen, het is daartegenover juist gericht op actie en de kunstmatige wereld. De term Design Thinking heeft binnen deze context recent een positie verworven bij ontwerpadviesbureaus en managementbedrijven, alsook binnen het publieke domein. Design Thinking biedt een benaderingswijze voor zowel bedrijven als voor sociale innovatie. Een kritische noot is echter dat deze wijdverspreide interesse in Design Thinking leidt tot een discussie over design die meer gebaseerd is op anekdotes and claims dan theoretische of empirische argumenten (Kimbell, 2012; Johansson-Skoeldberg et al., 2013). Toch gaat er veel aandacht uit naar Design Thinking zoals in de hiervoor beschreven context (Johansson-Skoeldberg et al., 2013). De groei hiervan komt voort uit het management domein. Toen ‘design management’ in de jaren 1970’s begon als een academisch gebied, werd het onderwezen door designers die management-wetenschappers en -beoefenaars wilden helpen begrijpen waarom design relevant is. De designers kozen ervoor om op een bestuurlijke manier over design te praten, gebruikmakend van metaforen en beschrijvingen van succesvolle gevallen. Het begrip Design Thinking werd een portaal voor de gehele designwereld om bij te dragen aan innovatie. Gebruikmakend van Design Thinking stelde managers in staat om strategisch management te vervangen als een manier om met de complexe realiteit om te gaan. Volgens Johansson-Skoeldberg et al. (2013) dient de opkomst van Design Thinking dan ook te worden begrepen vanuit een innovatief perspectief, waar het concept ervan voortbouwt op design en hoe designers tegen de wereld aankijken. Het biedt een manier van ‘denken’ die ook niet-designers kunnen toepassen en het is een inspiratiebron voor nieuwe ideeën (Johansson & Woodilla, 2009; Johansson-Skoeldberg et al., 2013).

2.1.1 Een iteratief proces

Als benaderingswijze raakt Design Thinking vaardigheden die iedereen in principe wel heeft maar over het hoofd worden gezien door traditionele methoden van problemen oplossen. Design Thinking focust niet alleen op het creëren van producten en diensten die mensgericht zijn, het proces zelf is ook mensgeoriënteerd. Het is namelijk gebaseerd op het vermogen om intuïtief te zijn, patronen te herkennen en ideeën met zowel een emotionele lading als een functionele betekenis te construeren. Daarnaast biedt Design Thinking de potentie om gedachten te uiten, anders dan door het gebruik van woorden en symbolen (Brown & Wyatt, 2010). Design Thinking vormt uiteindelijk een nieuwe manier in het ontwerpproces, waar *“nobody wants to run an organization on feeling, intuition, and inspiration, but an over-reliance on the rational and the analytical can be just as risky”* (Brown, 2009). In tegenstelling tot het huidige ontwerpproces, die meestal intuïtief wordt uitgevoerd, bestaat Design Thinking uit een flexibele opeenvolging van *spaces* en iteratieve lussen, met elk verschillende te gebruiken hulpmiddelen en resulterend in verschillende ontwerpen. De reden om de stappen in het proces *spaces* te noemen is omdat ze niet per se in een volgorde wijze voorkomen. Het proces kan mogelijk meerdere keren plaatsvinden via de *spaces*, wanneer nieuwe ideeën worden gedefinieerd en daarmee nieuwe richtingen in het proces worden aangenomen (Brown, 2008; Brown & Wyatt, 2010).

Er zijn verschillende opvattingen over het proces van Design Thinking, zoals over het aantal te volgen stappen (*spaces*) en welke hulpmiddelen er gebruikt dienen te worden. Toonaangevende adviseurs op dit gebied, zoals IDEO en Jump, hebben websites met uitgebreide beschrijvingen van hun mening over Design Thinking voor diegene die geïnteresseerd zijn in het zelfstandig beoefenen van het proces. Docenten zoals van de Stanford Design School, bieden tevens gedetailleerde informatie hierover. Maar ook bedrijven zoals Whirlpool en Intuit, die het concept hebben omarmd, schrijven uitgebreid over de specifieke kenmerken van Design Thinking. Het is een onderwerp dat goed gedijt door online communicatie in blogpost en websites: informatie wordt vrijelijk gedeeld door adviseurs, docenten en bedrijven die Design Thinking beoefenen, waardoor de convergente validiteit eenvoudig kan worden geëvalueerd met behulp van openbare bronnen (Liedtka, 2013).

Een goed lopend Design Thinking proces vereist volgens Brown (2008) een focus op het daadwerkelijk begrijpen of aan de gebruikersvereisten wordt voldaan. Hij stelt dat anders te veel nadruk wordt gelegd op het meteen uitwerken van een oplossing in plaats van dat goed wordt begrepen wat een uiteindelijk oplossing in dient te houden. Aan de Stanford Design School wordt eenzelfde principe gehanteerd. De filosofie die hier over Design Thinking wordt aangedragen benadrukt dat er veel tijd moet worden doorgebracht met de eindgebruikers die de behoeften rondom een onderwerp of probleem begrijpen. Het ontwikkelen van prototypen en het testen ervan dient vervolgens weer snel te gebeuren, met het oog op het leren van alle stappen. Schrage (2013) komt in zijn onderzoek over creatieve innovatie tot een soortgelijke conclusie waarin hij stelt dat *“...the value of prototypes resides less in the models themselves than in the interactions they invite”*. Design Thinking biedt hiertoe een proces waarin een verscheidenheid aan prototypen kan leiden tot het generen van ‘nuttige verrassingen’ die resoneren met de betrokkenen, wat uiteindelijk leidt tot een nauwkeurig en specifiek ontwerp. Het proces benadrukt een iteratieve

verkenningscyclus met een diepgaande gebruikersanalyse om inzichten en criteria vast te stellen die kunnen leiden tot ontwerpen die zowel innovatief zijn als tegelijkertijd voldoen aan de behoeften van de eindgebruikers.

2.1.3 Hoe uit te voeren

Om op menselijke gedragingen in te spelen wordt via Design Thinking de ervaringen van mensen met een onderwerp of probleem inzichtelijk gemaakt (Liedtka, 2018). Als eerst gebeurt dit door ervaringen om te zetten in inzichten, waardoor overeenstemming kan worden bereikt over ontwerpcriteria. Dit gebeurt via drie activiteiten: *immersion*, *sense making*, en *alignment*. Via *immersion* wordt de belevingswereld van mensen van binnenuit onderzocht. Traditioneel worden ontwerpcriteria onderzocht door onpersoonlijk klantonderzoeken, zoals focusgroepen, enquêtes en, wanneer beschikbaar, data over huidige gedragingen. Hoe beter de gegevens, des te beter de conclusies worden zo gezien. Het probleem is echter dat inzichten vastlopen op deze gegevens, gezien ze worden bekeken vanuit een eigen perspectief. Hierdoor worden andermans behoeften niet herkent. Design Thinking heeft een andere aanpak: verborgen behoeften identificeren door andermans ervaring te beleven. Dit produceert niet alleen een dieper begrip over wat mensen precies willen, maar stelt het ook ter discussie. Door andermans leven te ervaren worden er andere vragen gesteld gezien er met een nieuw perspectief naar een vraagstuk wordt gekeken. *Immersion* biedt ruw materiaal voor uiteindelijk diepere inzichten. Het is echter lastig om hierin patronen te herkennen en de inzichten daadwerkelijk te begrijpen. Via *sense making* wordt dit mogelijk. Een effectieve manier om dit toe te passen is *Gallery Walk*. De belangrijkste inzichten die zijn opgedaan worden weergegeven op grote posters. Vaak tonen deze posters resultaten van interviews, compleet met foto's en citaten. Belangrijke stakeholders worden uitgenodigd om de poster te bekijken en te beoordelen. De resultaten hiervan worden vervolgens gedeeld, gecombineerd en daarna gesorteerd op nieuwe thema's. Dit proces voorkomt dat vooroordelen van betrokkenen binnen het ontwerpproces worden meegenomen in het nieuw ontwerp. *Sense making* daagt betrokkenen uit om verder te kijken dan hun eigen perspectief door gemeenschappelijke inzichten te creëren. De laatste stap in het opstellen van ontwerpcriteria is *alignment*. Hierin wordt gefocust op mogelijkheden tot een nieuw ontwerp. Door minder tot geen aandacht te leggen op beperkingen, maar juist te kijken naar wat mogelijk zou kunnen zijn om een vraagstuk op te lossen, ontstaan creatieve discussies. Door te werken vanuit een onderzoekende geest wordt een status-quo vermeden. Dit vergemakkelijkt uiteindelijk om consensus over ontwerpcriteria te bereiken.

Wanneer eenmaal de ontwerpcriteria duidelijk zijn wordt gezocht naar passende ideeën om op deze criteria in te spelen. Dit gebeurt via *emergence* en *articulation*. De eerste stap is om een dialoog op te zetten over de uitdagingen die een vraagstuk meebrengt. Hierbij is het belangrijk om te bedenken welke personen hiertoe worden betrokken. De voorkeur gaat hierbij uit naar personen met een persoonlijk toewijding tot het vraagstuk. Daarnaast dient deze groep betrokkenen zo gevarieerd mogelijk te zijn. Dit bevordert het 'outside the box' denken, maar stimuleert ook de creatie van meer dan één idee. Via *emergence* worden zoveel mogelijk ideeën uiteengezet, die zowel aantrekkelijk en haalbaar worden gevonden als minder aantrekkelijk en onrealistisch. In deze stap is het belangrijk zoveel mogelijk verschillende ideeën op te doen. Dit bevordert het creatieve vermogen om innovatieve ontwerpen te creëren, waar zo veel mogelijk input mensen stimuleert om weloverwogen besluiten te nemen. In de volgende stap, via *articulation*, wordt hierop ingespeeld. Hier worden veronderstellingen over wat wel en niet als idee zal werken bediscussieerd. Het is belangrijk dat deze stap zorgvuldig wordt uitgevoerd gezien de cognitieve uitdagingen die hier veelal naar voren komen. Om een zorgvuldige discussie te garanderen wordt via *articulation* veronderstellingen uitgedaagd, door na te gaan hoe de wereld eruit zou moeten zien om een idee haalbaar te laten zijn. Aan het einde van dit proces is een set van weldoordachte, maar mogelijk nog steeds verschillende, ideeën geselecteerd. De aannamen die eraan ten grondslag liggen zijn uiteindelijk zorgvuldig doorgenomen, door de voorwaarden te onderzoeken die nodig zijn om idee te laten slagen.

Tot slot worden de geselecteerde ideeën omgezet tot een concreet ontwerp. Dit gebeurt door middel van prototyping, waarin ideeën tot een ontwerp worden getest, en mogelijk herhaald en verfijnd. Traditioneel gezien wordt prototyping beschouwd als een proces van 'finetuning' van een ontwerp die al grotendeels is ontwikkeld. Met Design Thinking daarentegen wordt prototyping uitgevoerd op verre van afgewerkte ontwerpen. Hier gaat het juist om de iteratieve ervaringen met een prototype. Dit betekent dat er vrij ingrijpende veranderingen, waaronder ook volledige herontwerpen, kunnen plaatsvinden. Via dit type prototyping wordt getracht onvoorziene gevolgen aan het licht te brengen om betrouwbaar succes op de lange termijn te creëren. Deze space van Design Thinking is mogelijk via *pre-experience of learning in action*. Neurowetenschappelijk onderzoek toont aan dat door 'pre-experience', of ook wel door 'imagining', mensen nauwkeuriger de waarde van ideeën beoordelen. Het is daarom dat via Design Thinking de focus ligt op eenvoudige (goedkope) prototypen die alleen de essentiële kenmerken van een voorgesteld ontwerp bevatten. Dit maakt deze prototypen flexibel in gebruik, omdat ze gemakkelijk kunnen worden gewijzigd als reactie op de feedback van de betrokkenen. Daarnaast lokt een onvolledig ontwerp een reactie uit, wat ertoe leidt dat mensen beter stilstaan bij wat ze precies willen ontwerpen. Prototyping is dus essentieel om nieuwe ontwerpen te creëren en de veranderingen te identificeren die nodig zijn om ze werkbaar te maken. Daarnaast biedt het ook een andere, minder voor de hand liggende waarde: ze helpen angst voor veranderingen te verminderen. Soms vraagt innovatie om culturele en sociaaleconomische veranderingen. De natuurlijke neiging van

mensen is om dan ontwerpen te beperken door te kiezen voor wat voor de hand ligt. Design Thinking maakt het mogelijk om beter stil te staan bij de keuzes die worden gemaakt in het ontwerpproces, door elke keuze nauwkeurig te doorgronden.

2.1.4 Een antwoord op de lokale behoeften bij ruimtelijke ontwikkelingen?

Van oudsher wordt het ruimtelijk ontwerpproces gekarakteriseerd als een opzettelijk rationeel proces met een lineair pad van probleemstelling naar analyse tot besluit. Deze opvatting wordt echter in toenemende mate betwist vanwege de inherente complexiteit waarmee ruimtelijke planning wordt geconfronteerd (Cross, 2006). Zoals Cross (2006) duidelijk betoogd, kunnen complexe systemen niet worden opgelost door gewoonweg informatie op te nemen voor analyse. Verwijzend naar de stelling van Britse architect R. MacCormac (1976), "*what you need to know about the problem only becomes apparent as you are trying to solve it*", beargumenteert Cross dat het ontwerpproces een 'opportunistische' activiteit is, waarin alleen wordt gezocht naar informatie als de te nemen richtingen inzichtelijk zijn geworden. In plaats van daarom vraagstukken zomaar te aanvaarden, blijkt het beter om ze eerst proberen te begrijpen door ze te 'ondergaan'. Dit inzicht is met name belangrijk in het geval er van onderaf aan ontwerpproessen wordt gewerkt. Dit maakt het proces namelijk meer complex omdat verschillende betrokkenen er toegang toe hebben. De te nemen besluiten tot een ontwerp zijn afhankelijk van verschillende perspectieven die elk weer een andere richting aangeven. In dit geval komt Design Thinking naar voren als een manier om deze complexiteit te begrijpen. Design Thinking weet hierop in te spelen omdat het vraagstukken vanuit een mensgerichte benadering hervormt, waar de focus ligt op kwesties die het belangrijkste zijn voor de betrokkenen (Martin & Martin, 2009; Rhodos & Tiernan, 2014). Zoals eerder benoemd creëert de opname van perspectieven van betrokkenen een beter begrip van vraagstukken en wordt de aandacht ermee gevestigd op meer genuanceerde oplossingen.

Er bestaan nog weinig gegronde inzichten over of Design Thinking optimaal burgerbetrokkenheid bij ruimtelijke planning kan vormgeven. Optimaal in de zin dat er wordt ingespeeld op de lokale behoeften zonder afbreuk te doen aan een weloverwogen inrichting van de omgeving. Wel zijn er beargumenteerde vermoedens en eerste inzichten hierover opgedaan. Zo stellen Mintrom en Luetjens (2016) in hun onderzoek naar de potentie van Design Thinking in het vergroten van de publieke waarden bij beleidsvormingsprocessen dat Design Thinking positief bijdraagt aan het ontwerpproces. Ook al is hun onderzoek niet specifiek gericht op stedelijke planning, het toont wel inzicht in het effect van Design Thinking bij het betrekken van burgers in de planning tot een gewenst beleid. Op basis van dit onderzoek is aan te nemen dat Design Thinking potentie heeft om beleidsmakers te helpen bij het creëren van interventies en diensten die ervaringen van burgers tot het ontwerpproces verbeteren. Ook draagt het bij aan het vergroten van de publieke waarde. Door aandacht te besteden aan de behoeften van burgers wordt volgens Mintrom en Luetjens de kans om beoogde doelen te behalen vergroot. Dit komt met name doordat Design Thinking helpt traditionele beperkingen in openbare beleidsvorming te verminderen. Deze beperkingen komen voort uit een gebrek aan waardering voor de behoeften van burgers. Vaak wordt pas laat in het proces overlegd met burgers, wanneer de probleemdefinitie al is vastgesteld, mogelijke oplossingen zijn geanalyseerd, en algemeen aanvaardbare ontwerpen zijn onderzocht. Ook Kumar et al. (2016) deden dit inzicht op. In hun onderzoek naar of door middel van Design Thinking burgers effectiever kunnen worden betrokken bij het ontwerpproces, ontdekten zij dat met Design Thinking meer nadruk werd gelegd op de 'empathiefase'. Bijna 80% van het ontwerpproces werd aan deze fase besteed door de behoeften van de betrokken gemeenschap te onderzoeken, wat een duidelijk verschil blijkt te zijn met de traditionele benadering waarbij het aandeel van de tijd die wordt besteed aan het op tijd betrekken van burgers aanzienlijk kleiner is. In een onderzoek van Melles et al. (2016) naar het effect van Design Thinking bij stedelijke herontwikkeling blijkt tevens het positieve effect om de behoeften van burgers te visualiseren door perspectieven te bieden die mogelijk ontbreken in de conventionele planologische benadering. De onderzochte casus illustreert de potentie van Design Thinking om emoties en behoeften te vertalen naar zichtbare manifestaties van een wenselijke omgeving. Nielsen et al. (2019) onderzochten hoe Smart Cities door middel van Design Thinking effectiever kunnen worden vormgegeven. Ook zij ontdekten dat Design Thinking een grote bijdrage heeft in het ontdekken van de behoeften van burgers door diepere discussies te kunnen voeren met betrokkenen. De dataverzameling via tekeningen, modellen, spraakmemo's, video's en aantekeningen die werden gemaakt om de discussies te beschrijven, leverde specifieke inzichten op over oplossingen en uitdagingen en het vermogen om erover te leren.

In de afgelopen decennia heeft design participatieve en collaboratieve manieren ontwikkeld, wat de functie van design heeft veranderd van 'solution provider' naar "*facilitator of flexible design solutions that meet local needs and resources*" (Melles et al., 2011). Deze ontwikkeling is vooral zichtbaar binnen architecturale, civiele en stedenbouwkundige domeinen, waar sprake is van een overvloed aan complexe vraagstukken waarin wordt gezocht naar een evenwicht tussen de samenleving, omgeving en de economie. Op basis van de eerste casestudies van Design Thinking in planning volgen meerdere suggesties dat een 'designerly way of thinking' effectief is in vinden van een balans hiertussen alsook innovatieve en acceptabele oplossingen biedt die het beste aansluiten op betrokkenen hun behoeften. Er doen zich echter ook een aantal kritische aspecten voor om bij stil te staan. Ten eerste roept Design

Thinking interessante vragen op over legitimiteit. Op het eerste gezicht beoogt Design Thinking inputgerichte democratische participatie te realiseren. Mintrom en Luetjens (2016) stellen echter vraagtekens bij de representativiteit van deze input. Hoewel de waarde van de invloed van burgers duidelijk wordt aangekaart, hangt een legitiem resultaat af van de kennis en bereidheid van een actieve burger. Nielsen et al. (2019) voegen hieraan toe dat het ook belangrijk is dat een gedifferentieerde groep burgers is betrokken. Dit houdt discussies tot het ontwerp actief en gevarieerd en zo worden tunnelvisies tijdens het proces vermeden. Om zoveel mogelijk verschillende mensen te betrekken tot het proces ontdekten Nielsen et al. dat het belangrijk is informatie voor iedereen toegankelijk te houden. In hun uiteenzetting van een 'Fair Process' merkten Kim en Mauborgne (1997) al op dat het geven van periodieke en transparante uitleg en het verduidelijken van verwachtingen tot elkaar tot een grotere acceptatie leidt tot wijzigingen die zich in processen voordoen. Indien goed gefaciliteerd kan Design Thinking een katalysator vormen tot innovatieve ontwerpen, maar dit hangt er dus wel vanaf in hoeverre burgers betrokken zijn.

Een ander punt om bij stil te staan heeft te maken met de duur van het ontwerpproces. Design Thinking heeft geen vast eindpunt waar naartoe gewerkt kan worden behalve het realiseren van een ontwerp. Het Design Thinking proces vergt slechts zoveel tijd, maar ook moeite en investering, als nodig is om een nuttige feedback te generen en op basis daarvan een ontwerp te ontwikkelen (Brown, 2008). Zo was volgens Kumar et al. (2016) het Design Thinking proces binnen de door hun onderzochte case niet geheel iteratief. Er was niet de mogelijkheid om meer dan één keer het ontworpen prototype te testen en feedback erop te ontvangen door lokale verkiezingen die plaatsvonden. Idealiter vraagt het Design Thinking proces om meerdere testmomenten op basis van feedback op prototypen, net zolang totdat het ontwerp aansluit op de behoeften van de doelgroep. Hierbij is het van belang om te leren van sterke en zwakke punten van een idee voor een ontwerp om nieuwe richtingen te identificeren tot een definitief ontwerp (Brown, 2008).

2.2 Overheidsparticipatie

In toenemende mate is de overheid gaan samenwerken met partijen uit de samenleving. Er is een 'participatiemaatschappij' ontstaan, waarin bewegingen van onderop onmiskenbaar zijn geworden. Participatie is dan ook geen nieuw begrip meer en wordt makkelijk gebruikt omdat alsmaar meer mensen vinden 'dat het kan'. Het is een woord dat eenvoudig in beleid is op te schrijven, maar daarmee kan het nog niet vanzelf worden gerealiseerd. Het is dan ook iets anders dan een van bovenaf opgelegde activiteit. Participatie ontstaat immers niet als de overheid zegt dat het moet, maar als mensen vinden dat het nodig is. Participatie is inmiddels ook meer dan wat ooit 'inspraak' en 'interactieve beleidsvorming' was. Deze vormen van participatie werden ontwikkeld in de vroege jaren zeventig, als reactie op eindeloze vertragingen door verzet van ontevreden burgers. De gedachten hierbij was dat in een vroege fase van beleidsvorming de overheid zou luisteren naar de wensen van burgers. Op deze manier werden burgers onderdeel van het beleidsproces en gingen ze daar letterlijk in 'participeren' (Van der Steen et al., 2014). Deze tweede generatie participatie, of ook wel burgerparticipatie genoemd, heeft zich later ontwikkeld tot een zeer brede term en kan in verschillende contexten worden gebruikt. In essentie duidt het woord op 'deelname'. In de wetenschappelijke literatuur wordt burgerparticipatie dan ook beschreven als *"de activiteiten waarvoor burgers, door de overheid uitgenodigd worden om deel te nemen aan het beleidsproces, waarbij de eindbeslissing nadrukkelijk in handen van de overheid is"* (Albeda, 2009). In het geval van burgerparticipatie worden burgers zo veel mogelijk door de overheid betrokken bij het beleidsproces (Oelkers & Knol, 2011). Initiatieven komen hierbij nadrukkelijk vanuit de overheid, waar er wordt getracht draagvlak te creëren en kennis te halen uit de samenleving (Albeda, 2009). Toch, stellen Van der Steen et al. (2014), gaat het tegenwoordig over wat anders. In hun onderzoek naar *De Energieke Samenleving* die zich in Nederland voordoet, brengen zij handelingsperspectieven in beeld die deze samenleving kan dienen maar ook benutten. Volgens hen gaat het alsmaar meer om sturen op, maar ook met, maatschappelijke energie, wat betekent dat burgers *"niet meer worden opgeroepen om met de overheid mee te denken, maar burgers zelf het initiatief nemen om ergens te 'doen' wat de overheid voorheen niet deed of naliet"*. Burgers betreden alsmaar meer het publieke domein, maar doen dit niet meer alleen op uitnodiging. Het blijkt dan ook beter van toepassing om te spreken van overheidsparticipatie, waar voorheen gesproken werd van burgerparticipatie. Het gaat immers niet meer over het optimaal benutten van de energie van de overheid, maar, zoals Van der Steen et al. (2014) stellen, *"om het benutten, aanboren en aanjagen van de energie in de samenleving voor het bereiken van maatschappelijke doelen en publieke waarden"*. Er is een derde generatie participatie ontstaan, die een antwoord biedt op een nieuwe generatie burgers (Van der Steen, et., 2014; Verhoef et al., 2018).

Wat betreft de stedelijke planning wordt veelal nog burgerparticipatie toegepast, alleen biedt dit alsmaar minder garantie tot succes. Terwijl overheden burgerparticipatie promoten blijven ze tegelijkertijd vasthouden aan hun centrale positie. Het blijkt echter dat een *"highly empowered, elusive, individually fragmented and multiple interrelated society"* (Boonstra & Boelens, 2011), niet langer is te besturen vanuit dit één-dimensionale perspectief. *"Thus, participation leads to an impasse and lock-in of spatial planning rather than to the aimed-for shared responsibility between governments and citizens"* (Boonstra & Boelens, 2011). Waar wordt getracht om processen van bovenaf te blijven managen, blijkt dit onmogelijk vanwege de verschillende componenten en interacties waaruit de hedendaagse samenleving bestaat. Tegenwoordig is dit fenomeen alleen maar complexer geworden en zo ook het plannen van de omgeving (Klijn & Snellen, 2009). Om in te spelen op de dynamische netwerksamenleving zouden overheden juist hun teugels moeten laten vieren en ruimte laten aan burgerinitiatieven. De focus dient dus te worden verschoven naar overheidsparticipatie (Van Meerkerk et al., 2013). Binnen de stedelijke planning betekent dit dat burgers vanuit hun eigen wil, belangen en netwerk bijdragen aan ruimtelijke ontwikkelingen. Zo blijken de rollen omgedraaid bij overheidsparticipatie, waar burgers zelf met een idee komen en overheden meedenken om dat idee te realiseren. Het kernwoord voor overheidsparticipatie is dan ook 'burgerinitiatief': *"een activiteit van één of meer burgers, die gericht is op de bevordering van het algemeen belang, een meerwaarde voor de gemeenschap heeft, in het publiek domein plaatsvindt, waarbij de overheid op enig moment een rol speelt en de initiatiefnemers geestelijk eigenaar van het initiatief blijven"* (Vis et al., 2004). Burgerinitiatieven worden gezien als eigen beweging tot verandering, waarbij overheden die bewegingen ondersteunen. In het geval van een burgerinitiatief ligt ideevorming niet meer bij de overheid. Wel kunnen overheden een aanzet ertoe geven (Blom et al., 2010). Hierbij is de motivatie van overheden bij het overdragen van taken aan burgers cruciaal. De eerder genoemde energieke samenleving blijft zich ontwikkelen. En het is juist deze samenleving die weet wat nodig is om verder te groeien. Uiteindelijk gaat het erom de veerkracht en vitaliteit van de samenleving aan te spreken. Dit betekent dat eigen regels, procedures en patronen ter discussie dienen te worden gesteld (Steen et al, 2014).

2.2.1 Een moeilijk te implementeren planningstrategie

Tot nu toe blijken burgerinitiatieven nog geen vast gegeven voor een succesvolle stedelijke planning. Zo zijn er verschillende knelpunten die ertoe leiden dat burgerinitiatieven niet of nauwelijks van de grond komen. Op dit moment komt het erop neer dat overheden nog weinig ruimte laten om plannen van burgers te realiseren. Andersom is het zelforganiserend vermogen van burgers niet altijd en overal even krachtig ontwikkeld, wat de implementatie

van overheidsparticipatie in de weg staat. In deze paragraaf wordt verder op deze punten ingegaan, om inzicht te verkrijgen waarom overheidsparticipatie moeilijk is te implementeren.

Een eerste belemmering tot burgerinitiatieven is dat overheidsinstanties nog te veel controle blijken te behouden over het ruimtelijke domein. Een absolute belemmering hierdoor is dat zelfgeorganiseerde initiatieven uiteindelijk worden overgenomen. De overheid blijkt geneigd te blijven initiatieven naar eigen hand om te blijven vormen in plaats deze volledig over te laten aan de maatschappij (Boonstra & Boelens, 2011). Zo is te zien dat de 'nieuwe' overheid vastloopt in oude routines. Het blijkt dat er een bepaalde deterministische structuur aanwezig is die niet zomaar kan veranderen (Couch et al., 2011). In dit geval wordt er gesproken van een padafhankelijkheid waar traditionele gewoontes van een toetsende overheid nog steeds opgesloten zit in de organisatie. Overheden proberen richting te blijven geven volgens wat door de henzelf gewenst is, waardoor het onbevooroordeeld in behandeling nemen van initiatieven lastig blijft (Fontein et al., 2012). Zo trekken zij met ontwerpen, randvoorwaarden en al opgestelde kaders initiatieven telkens naar zich toe. Hierdoor blijft een weloverwogen opvatting van burgerinitiatieven ontbreken, waar juist deze opvatting een belangrijke hoofdlijn vormt voor overheidsparticipatie. Verhoef et al. (2018) stellen dan ook dat burgers bij overheidsparticipatie verwachten dat overheden soepel en voortvarend reageren op een plan, alleen ervaren zij de overheid regelmatig nog als log en ondoorzichtig. In hun onderzoek naar de nieuwe rol van overheden rond burgerinitiatieven vinden Verhoef et al. (2018) een aantal uitgangspunten wat burgers van overheden mogen verwachten bij lokale initiatieven. Burgers geven aan dat zij het problematisch ervaren als overheden zo sterk blijven denken vanuit regels en kaders. *"Burgerinitiatieven verwachten dat de overheid de regels niet leidend laat zijn, maar zich vooral richt op de vraag welke mogelijkheden aan het initiatief kunnen worden geboden"* (Verhoef et al., 2018). De overheid blijft echter in een greep gehouden door regelgeving, instrumentarium en financiën. Hierdoor is er te weinig aanpassingsvermogen om in te spelen op burgerinitiatieven (Van Straalen, 2014). De overheid blijkt onder druk te staan van complexe regelgeving. Toch kan volgens Verhoef et al. (2018) minder vast worden gehouden aan deze regelgeving en meer ruimte worden geboden aan burgerinitiatieven, mits de overheid accepteert dat initiatieven ook wel eens mis kunnen gaan en er dan alsnog kan worden ingegrepen. Juist omdat alsmaar meer duidelijk wordt dat deze wijze van sturen en beheersen door overheden tot slechtere prestaties leidt (Speklé & Verbeeten, 2014). Ook zou dit medewerkers binnen de overheid verleiden tot onethisch of destructief gedrag (Boersma-De Jong et al., 2017). Verhoef et al. wijzen er dan ook op dat *"de overheid vooral denkt vanuit haar eigen doelstellingen en haar eigen ideeën over hoe die doelstellingen gerealiseerd kunnen worden. Als het burgerinitiatief daar niet in past, krijgt ze geen of onvoldoende medewerking"* (Verhoef et al., 2018).

Een tweede belemmering blijkt te liggen bij het zelforganiserend vermogen van burgers. Waar dit juist de kracht is van overheidsparticipatie kan het tegelijkertijd een zwakte vormen bij gebrek eraan. Burgers kunnen namelijk een gebrek aan macht en middelen hebben om een succesvol initiatief te starten (Van Meerkerk et al., 2013). Het blijkt dan ook dat de eigenschappen van initiatiefnemers van groot belang zijn voor het slagen van initiatieven. Zo dienen burgers over kwaliteiten te beschikken die ervoor zorgen dat hun initiatief ook daadwerkelijk van de grond komt of vorm krijgt. Ervaring met de bureaucratie, het beschikken over een breed netwerk, inhoudelijke kennis en organisatorische vaardigheden blijken de kans van slagen te verhogen. Burgerinitiatieven zijn dan ook succesvoller als burgers dicht bij de overheid staan, ze de taal ervan spreken, en de weg binnen overheid kent. Kwaliteiten zoals deze maken het dat burgers makkelijker verbindingen weten te leggen en ondersteuning kunnen realiseren. Toch is het geen vast gegeven dat elke burger (een van) deze kwaliteiten bezit. Hierdoor blijkt dat vaak nog te weinig effectieve verbindingen tot stand komen met de overheid en blijft de barrière tussen burgerschap en overheid groot (Verhoef et al., 2018). Behalve de onbekwaamheid om een bijdrage te leveren aan de omgeving, heeft niet elke burger zin of tijd om betrokken te zijn. Zo blijkt dat een groot aantal burgers het een taak vindt van de overheid om te zorgen voor een kwalitatieve leefomgeving (Fontein et al., 2012). Hiertegenover groeit de groep burgers die zich wel wilt inzetten voor de leefomgeving. Deze groep loopt echter tegen de belemmering aan dat de meerwaarde van hun initiatieven niet door de overheid wordt onderkent. Het blijkt dat actieve burgers te weinig erkenning en waardering ervaren bij hun initiatieven. Dit zou komen door de politieke visies binnen overheidsinstanties. Behalve dat binnen deze instanties tegen machtsverhoudingen wordt aangelopen, heeft de overheid de taak om het algemeen belang te borgen. Dit kan in sommige gevallen het inlevingsvermogen en de open houding tot de ideeën van burgers in de weg staan (Verhoef et al., 2018). Het gevolg is dat er mogelijk zo weinig waardevolle initiatieven ontstaan.

Een volgende belemmering die overheidsparticipatie in de weg staat heeft te maken met de tijd die het vergt en de kosten die het met zich meebrengt. Door bezuinigen als gevolg van de financiële crisis in 2008 is de ontwikkelingsmotor van na de jaren '90 gaan haperen (Van Rooy, 2011; De Zeeuw, 2011). Als gevolg zijn overheidsinstanties meer taken gaan krijgen die ze met minder middelen moeten uitvoeren. Zo heeft de overheid vaak al onvoldoende mankracht en gelden voor het uitvoeren van wettelijke verplichtingen, laat staan voor de intensieve faciliterende rol die het krijgt toebedeeld bij overheidsparticipatie (Edelenbos et al., 2006). Overheidsparticipatie betekent immers niet alleen afwachten tot burgers zelf ontwikkelingen organiseren en investeren, maar ook proactief initiatieven faciliteren en verbinden. Door de toegenomen druk op de overheid is dit

echter minder eenvoudig geworden om te realiseren. Als gevolg hiervan moeten overheidsinstanties keuzes maken en kunnen ze niet elk initiatief actief ondersteunen. Zeker gezien de overheid verantwoordelijk is voor de besteding van publiek geld. Zo kiezen overheden er soms voor om alleen vernieuwde activiteiten te ondersteunen of om alleen tijdelijk subsidie te verstrekken. Hier zit echter het risico aan verbonden dat een burgerinitiatief na een bepaalde periode niet meer als vernieuwend wordt gezien of geen subsidie meer krijgt. Er wordt dan van burgers zelf verwacht dat ze een nieuw kostendekkend initiatief bedenken. Dit is echter voor veel burgers lastig waardoor uiteindelijk een initiatief niet kan voortbestaan. Hiermee gaat overigens niet alleen het initiatief verloren, maar ook de maatschappelijke functie die het zou gaan vervullen. Een andere factor dat als knelpunt wordt ervaren is dat overheidsinstanties niet eenvoudig als één overheid richting burgerinitiatieven opereren. De interne organisatie binnen overheden leiden ertoe dat meerdere personen of afdelingen zijn betrokken tot een initiatief. Dit beperkt niet alleen het handelingstempo van de overheid, maar maakt het ook voor burgers lastig om hun initiatief te starten (Verhoef et al., 2018). Uiteindelijk ontvangen burgers niet de hulp die zij nodig achten voor de ontwikkeling van hun initiatieven.

Tot slot blijken ongelijke machtsverhoudingen een belemmering om overheidsparticipatie uit te voeren. Zo bestaat al langere tijd de discussie in hoeverre burgerinitiatieven voldoende democratisch zijn. Het gevaar bestaat namelijk dat minder zelfredzame of minder actieve burgers uitgesloten worden (Verhoef et al., 2018). Er is dan ook al meermaals waargenomen dat vooral degenen met voldoende kennis van de ambtelijke en bestuurlijke organisatie, sociale vaardigheden en opleiding in staat waren om duurzame initiatieven te ontwikkelen (Tonkens & Verhoeven, 2011; Verhoef et al., 2018). Zo concludeert Movisie (2017), het landelijk kennisinstituut voor een samenhangende aanpak van sociale vraagstukken, dat *“vooral blanke, hoogopgeleide Nederlanders initiatieven ontplooiën, terwijl lager opgeleiden, migranten, sommige ouderen en mensen met een lichte verstandelijke beperking de weg niet kennen”*. Er wordt dan ook gesproken van ‘diploma-democratie’: hoger opgeleiden zijn eerder in staat, maar ook geneigd, om initiatief te nemen in hun leefomgeving (Tonkens & Verhoeven, 2011). Actief burgerschap lijkt zich te beperken tot een selecte groep burgers. Deze groep wordt ook wel de bedrijvige of de professionele burger genoemd. Het risico van dat deze groep zich vooral inzet is dat initiatieven vooral gericht zullen zijn op voorzieningen die voor opgeleide burgers van belang zijn (Verhoef et al., 2018). Wat betreft overheidsparticipatie ontbreekt het nog aan robuuste procedures waardoor minder kansrijken of zelfs kwetsbare burgers buitengesloten worden (Tonkens & Verhoeven, 2011). Eerder was de verwachting dat er een positieve relatie bestaat tussen governance en regionale ongelijkheid. Het blijkt echter dat dit onjuist is en ongelijke machtsverhoudingen inherent zijn aan de maatschappij. Zo zullen er dus altijd burgers zijn met meer middelen om zaken gedaan te krijgen en daarom dominant zullen zijn in het tot stand brengen van initiatieven (Lester & Reckhow, 2012). Hieruit volgt echter de dreigende ontwikkeling dat overheidsparticipatie gebaseerd raakt op het creëren van verschillen (Boonstra & Boelens, 2011; Van de Lindt et al., 2012). Dit betekent dat in plaats van algemene aspecten juist specifieke aspecten centraal komen te staan (Boonstra & Boelens, 2011). Met overheidsparticipatie wordt een groter beroep gedaan op het zelforganiserende vermogen van burgers, alleen zorgt dit ervoor dat burgers individueel erg kwetsbaar worden. In elk geval kwetsbaarder dan in de traditionele en verticaal georganiseerde samenleving waarin de gelijke rechten van burgers door overheden van bovenaf in de gaten worden gehouden (Van de Lindt et al., 2012). Ook overheidsparticipatie vraagt om een burgergerichte houding. Dit betekent dat overheidsinstanties niet alleen de doelen van burgers centraal dienen te stellen, maar dat ze daarbij ook burgers proberen te verbinden met elkaar, om burgers hun prioriteiten op elkaar af te kunnen stemmen en daar waar nodig is ondersteuning te bieden (Oude Vrielink & Verhoeven, 2011).

2.2.2 Noodzakelijke factoren om het wel te laten werken

Een belangrijk aspect om op te letten is het naar boven halen en benutten van de energie die in de samenleving zit. Ondanks dat er wordt gesproken over voldoende energie die aanwezig is om initiatieven aan te boren (ROB, 2012; Van der Steen et al., 2014; Verhoef et al., 2018), dient hier wel actief op te worden ingespeeld (Hajer, 2011; Binnema, 2014; Verhoef et al., 2018). Er wordt gestuurd op het aannemen van een meer faciliterende rol. Ook binnen de ruimtelijke ordening zou de overheid meer moeten schikken naar een faciliterende rol om de vitale samenleving voldoende aan te spreken (Klijn & Snellen, 2009). De nadruk wordt vooral gelegd op deze rol in plaats van volledig loslaten, gezien het loslaten van publieke taken vaak nu nog onverstandig en onhaalbaar blijkt (Binnema, 2014; Ubels et al., 2019). Zoals eerder benoemd vergt de stap naar overheidsparticipatie een radicaal andere werkhouding. Zelfs voor een faciliterende rol bestaat geen vast stappenplan om te volgen, gezien de samenleving te complex en veranderlijk is om op in te spelen (Blom et al., 2010). Er is echter wel een aantal eigenschappen die overgenomen kunnen worden om overheidsparticipatie succesvol te implementeren.

Allereerst ligt dit bij de houding van de overheid (Hajer, 2011; Binnema, 2014; Ubels et al., 2019). Deze zal zich open dienen te stellen voor de vitale samenleving. Het blijkt namelijk dat burgers bewegingsruimte nodig hebben om zelf op zoek te gaan naar initiatieven om aan hun leefomgeving te werken. Zo zouden ze zo min mogelijk belemmert dienen te worden in hun initiatieven. Om hierop in te spelen blijkt een open cultuur gewenst te zijn waarin het ‘ongedachte’ en ‘anders denken’ wordt omarmd. Om burgerinitiatieven binnen gebiedsontwikkelingen

leidend te laten zijn blijkt daarom een open en flexibele houding een vereiste. Dit betekent dat initiatieven van burgers zo min mogelijk dienen te worden overgenomen (Van Rooy, 2011; Verhoef et al., 2018). Het gaat erom dat de maatschappelijk dynamiek niet wordt verdrongen (Van der Steen et al., 2014). Hiertegenover is het niet de bedoeling dat overheden een volledig passieve houding aannemen en afwachten tot initiatieven binnenstromen. Overheidsparticipatie houdt immers niet in dat burgers volledig in de steek worden gelaten (Van Rooy, 2011; Binnema, 2014). Zo staat voorop dat overheidsinstanties het maatschappelijke krachtenveld, kansrijke initiatieven en sleutelfiguren ook écht moeten leren kennen (Fontein et al., 2011; Van der Pool & Rijnja, 2019). Zo ook binnen het ruimtelijk domein dienen planners met een open, onpartijdige blik op initiatieven in te spelen (Boonstra & Boelens, 2011; Ubels et al., 2019).

Een tweede aspect om de energie in de samenleving op te wekken en te benutten blijkt dat overheden ook dienen te letten op hun stimulerende rol. Zo zou de overheid burgers dienen te stimuleren om daadwerkelijk te willen investeren in hun leefomgeving. Hierbij komt kijken dat de overheid uitdagingen creëert voor burgers om in gebiedsontwikkelingen te willen investeren. Het scheppen van randvoorwaarden is belangrijk om een visie op hoofdlijnen te creëren waarop burgers kunnen inspelen (Boelens, 2009; Buitelaar et al., 2012; Fontein et al., 2012; Van Rooy, 2011). Een visie op hoofdlijnen kan immers dienen als kader om samenwerkingen tot stand te brengen en te onderhouden (Spit et al., 2012). Zo kan een visie duidelijkheid bieden over een bepaald gebied en een wenkend perspectief daartoe vormen. Dit kan burgers motiveren tot handelen (Fontein, et al., 2011). Een ander instrument om initiatieven aan te wakkeren is nieuwe (social) media. Media blijken bij te kunnen dragen het vergroten van het organiserende vermogen van burgers en maatschappelijke organisaties (Van de Lindt, et al., 2012). Een andere factor tot stimulatie is op het juiste moment informatie bij burgers onder de aandacht krijgen. Het bij kunnen dragen aan ruimtelijke ontwikkelingen moet wel bekend zijn burgers. Het is belangrijk duidelijk te communiceren over wat, waar en wanneer burgers kunnen bijdragen aan nieuwe ontwikkelingen in hun leefomgeving (Buitelaar et al., 2012; Van der Pool & Rijnja, 2019).

Een andere manier om burgers bij te staan in gebiedsontwikkelingen blijkt door het planningsproces en alle regels die daarmee samenhangen te vereenvoudigen. Binnen de ruimtelijke ordening is zoals genoemd een ondoordringbaar woud van wetten, regels en procedures ontstaan (Van Rooy, 2011). Voor burgers blijkt het moeilijk om daar doorheen te komen. Er wordt daarom aangeraden om door overheden hierop te sturen, door hoofdlijnen en abstracte doelen te stellen en flexibel in te spelen op randvoorwaarden (Buitelaar et al., 2012; Verhoeven, 2018). Dit om te voorkomen dat de autonomie van burgerinitiatieven wordt verstoord (Boonstra & Boelens, 2011; Verhoef et al., 2018). Door flexibel om te gaan met regels vergroten overheden voor zichzelf de mogelijkheid om adaptief te reageren op de dynamiek van de samenleving. Zo wordt de kans vergroot om burgerinitiatieven succesvol te ontwikkelen (Van de Lindt, 2012).

Tot slot blijkt het succesvol voor overheidsparticipatie om materiele middelen te bieden of budgetten te verlenen aan burgers (Boonstra et al., 2014). Financiën of het gebrek eraan kunnen immers een drempel vormen voor burgers om initiatieven te initiëren (Verhoef et al., 2018). Het beschikbaar stellen van fysieke ruimten of voorzieningen of subsidies en wijkbudgetten kunnen zorgen voor voldoende steun aan burgers om overheidsparticipatie tot een succes te brengen. Ook kunnen burgers worden gesteund door deskundigheid aan te bieden. Overheden kunnen helpen met het bouwen van netwerken of flexibele regelgeving toepassen. Hier kunnen ambtenaren een belangrijke rol innemen. Zo kunnen ze netwerken binnen de samenleving open en robuust maken door zichzelf te midden ervan te positioneren (Van Meerkerk et al., 2013). Ambtenaren kunnen de rol van sleutelfiguur op zich nemen en van daaruit initiatieven aanboren en op zoek gaan naar samenwerkingsvormen (Boonstra et al., 2014). Hierbij is het enthousiasme en zijn de vaardigheden van deze sleutelfiguren belangrijk. Zo dienen ze in staat te zijn te werken in dynamische context. Er wordt namelijk gezocht naar de hoofdrichting van een initiatief terwijl er ondertussen verschillende eventualiteiten voordoen. Dit betekent dat er goed moet worden gezocht naar wat burgers willen door actief te luisteren en te kijken naar behoeften en ideeën. Daarnaast dienen ze in staat te zijn in te zien wanneer welke kennis is vereist en wie daaraan dient te worden verbonden. Een geschikt sleutelfiguur is uiteindelijk een persoon die niet alleen bereid is, maar ook in staat is om een aan de samenleving dienstbare instelling aan te nemen (Van Rooy, 2011; Verhoef et al., 2018; Van der Pool & Rijnja, 2019).

Behalve van de overheid blijkt ook van burgers het nodige aanpassingsvermogen verwacht. Indien burgers worden geconfronteerd met spanningen blijken ze vaak naar de overheid te wijzen om dit op te lossen (Swyngedouw, 2005). Na de financiële crisis in 2008 zijn met name lokale overheden afhankelijk geworden van het zelforganiserende vermogen van andere partijen. Het geldt dan ook niet meer dat overheden draaien op aanvraag van de samenleving (Van der Heijden et al., 2007; Machielse, 2010). Het zelforganiserende vermogen van de samenleving is dan ook een belangrijke factor geworden om overheidsparticipatie te laten slagen. Zoals eerder benoemd hebben burgers het maatschappelijk vermogen om problemen op te lossen en daarmee bij te dragen aan (ruimtelijke) ontwikkelingen (Fontein, et al., 2012). Hiervoor blijkt wel te gelden dat initiatieven gebaseerd moeten zijn op een gemeenschapsgevoel (Boonstra & Boelens, 2011). Zo is het voor burgers raadzaam om ideeën zodanig vorm te geven dat het aansluit op de visie en het beleid van overheden. Dit wordt ook wel 'sticky storytelling' genoemd, waarmee

als het ware wordt ingespeeld op wat overheidsinstanties willen horen. Juist omdat overheden vaak nog blijven vasthouden aan beleidsregels en oude routines blijkt het verstandig voor burgers om hierop in te spelen (Van der Stoep, 2014). Andersom wordt ook aangeraden om verschillen in visies juist toe te laten (Van der Pool & Rijnja, 2014). Verschillen blijken nodig te zijn voor constructief contact. Hierbij dienen burgers echter wel bewust te blijven van de keuzes die overheden hebben genomen of nemen. Van der Pool & Rijnja (2014) spreken dan ook over *waardere communiceren*, waarbij situaties zoals ze zijn worden gewaardeerd en keuzes en afwegingen worden geëxpliciteerd. *“Maatwerk in contact vraagt om verschillen”* (Van der Pool & Rijnja, 2014), om zo eigen en gedeeld belang ruimte te (blijven) geven.

Een ander aspect waar het zelforganiserende vermogen van burgers afhankelijk van blijkt zijn netwerken. Behalve in te spelen op verschillende belangen is het ook belangrijk dat deze samenkomen in netwerken. Op deze manier kunnen burgers een breed maatschappelijk probleemoplossend vermogen creëren. Hierbij is het echter wel van belang dat er geen hiërarchische relaties ontstaan. De nadruk dient vooral te liggen op gemeenschappelijke doelen realiseren en het plannen op basis van gedeelde verantwoordelijkheid (Boonstra & Boelens, 2012). Er wordt ook wel gesproken van ‘vital actor relations’ (Meerkerk et al., 2013). Dit zijn relaties die ervoor zorgen dat partijen gezamenlijk een hoge kwaliteit van initiatieven creëren en onderhouden. Binnen deze relaties komen verschillende actoren voor die met elkaar positieve interdependent relaties hebben. Deze actoren ontmoeten elkaar regelmatig om informatie, kennis, meningen, belangen en visies uit te wisselen (Healey, 2007). Hierdoor ontstaat meer vertrouwen tussen deze type actoren. Dit leidt uiteindelijk tot meer effectiviteit en legitimiteit van gevormde oplossingsrichtingen. Uiteindelijk blijkt het succes van burgerinitiatieven voor een groot deel afhankelijk van de mate waarin burgers zijn georganiseerd binnen netwerken. Zelforganisatie blijkt namelijk te kunnen worden beschouwd als een product van meervoudige complexe en non-lineaire interacties tussen burgers (Boonstra & Boelens, 2011). Het managen van deze netwerken is daarom essentieel voor overheidsparticipatie.

Tot slot blijkt vertrouwen een belangrijke rol te spelen om overheidsparticipatie te laten slagen. Mede door de topdown planningstrategie die Nederland heeft gehanteerd is het vertrouwen in de overheid aangetast. Transparantie werd verre van toegepast waardoor de overheid een problematisch imago opbouwde. Het blijkt echter dat sprake dient te zijn van wederzijds vertrouwen om ook in onzekere tijden te blijven ontwikkelen (Kokx, 2010; Van Meerkerk et al., 2013). Zo blijkt vertrouwen een mechanisme te zijn om met complexiteit en onzekerheid om te gaan (Williams, 2002). Het is dus belangrijk dat burgers opnieuw leren te vertrouwen in de overheid. Behalve dat overheden duidelijk dienen te zijn over hun visies, dienen burgers deze nieuwe houding ook te ontvangen. Juist door open te staan voor elkaars verwachtingen is een goede vertrouwensrelatie op te bouwen (Blom et al., 2010). Zo pleit de Raad van het openbaar bestuur (2012) dat het zelforganiserende vermogen van burgers niet alleen is verbonden aan ‘kunnen’, maar ook aan ‘willen’. *“Burgers dienen voldoende vertrouwen in hunzelf, hun medemens en de overheid en democratie te hebben”* (ROB, 2012). Motivatie en vertrouwen blijken aspecten die in elkaar grijpen en elkaar beïnvloeden. Burgers zouden daarom erop moeten vertrouwen dat de overheid op een gedegen wijze een stap terug neemt en de burger loslaat, zonder hen geheel te laten vallen. Open communicatie is hierbij belangrijk evenals ruimte aan elkaar geven om met elkaar vertrouwd te raken (Maier, 2012).

2.2.3 Balanceren tussen het benutten van flexibiliteit en het beschermen van rechtszekerheid

Vanuit overheidsparticipatie blijkt de behoeften van burgers om flexibel initiatieven op te starten en te ontwikkelen. Verschillende aspecten zoals sociale, economische, politieke en ruimtelijke bieden onzekerheden in de uitwerking van een initiatief gezien deze kunnen veranderen in de loop der tijd. Dit maakt dat er behoefte is om snel en makkelijk initiatieven aan te kunnen passen. Zo blijkt een bepaalde mate van flexibiliteit noodzakelijk om invulling te geven aan de zelforganiserende rol van burgers (Hartmann, 2012; Tempels & Hartmann, 2014). Bij het inrichten van de omgeving blijkt de behoefte hiertoe nog sterker. Dit komt door de toegenomen dynamiek in de samenleving waardoor toekomstige situaties steeds lastiger zijn te voorspellen. De meeste ruimtelijke projecten hebben een lange doorlooptijd, waardoor er behoeften is in het ruimtelijke domein om flexibel te anticiperen op onzekerheden (Spit & Zoete, 2009; Spit et al., 2012). Andersom blijkt bij overheidsparticipatie de overheid gericht op het beschermen van de belangen van burgers tegen ongewenste veranderingen. Vanuit de overheid wordt getracht rechtszekerheid te bieden, wat betekent dat rechthebbende zeker kunnen zijn en blijven van hun rechten (Tempels & Hartmann, 2014). In het belang van gewenst grondgebruik kan de overheid hierop sturen door middel van wetgeving en eigendomsrechten. Zo biedt rechtszekerheid sturing op initiatieven in het belang van burgers die eraan zijn verbonden of erdoor worden beïnvloed. Op deze manier biedt regelgeving van bovenaf burgers bescherming tegen ongewenste veranderingen in hun leefomgeving (Spit & Zoete, 2009; Spit et al., 2012). De belangen die voortvloeien uit de rollen binnen overheidsparticipatie staan dus op gespannen voet met elkaar. Het vaststellen van rechtsbescherming belemmert immers de vooruitgang van burgers in hun initiatieven. Wordt er echter geheel gehoor gegeven aan de behoeften van burgers om vrij te handelen, is de kans groot dat andere burgers of partijen worden belemmerd in hun rechten. In hoeverre deze spanning oploopt zal uiteindelijk afhankelijk zijn van hoe de rollen binnen overheidsparticipatie worden vormgegeven.

Zoals bovengenoemd blijkt bij ruimtelijke initiatieven sprake van een spanning tussen flexibiliteit en rechtszekerheid. Ruimtelijke ontwikkelingen leiden veelal tot tegenstand van betrokkenen uit de betreffende omgeving. Dit wordt ook wel 'Not In My Back Yard' genoemd: "*Nimbys are people who live near enough to corporate or government projects and are upset enough about them to work to stop, stall, or shrink them*" (Glaberson, 1988). Dit is angst wat voor een groot deel samenhangt met onbekende veranderingen: nieuw is onvoorspelbaar en daarom niet gewenst (Spit, et al., 2012). De overheid probeert hierop in te spelen door het algemeen belang in beeld te houden. Alleen wanneer deze rechtsbescherming vastgelegd wordt, kunnen initiatiefnemers worden beperkt in hun handelen. Om hierop in te spelen blijkt de oplossing te liggen in een balans tussen belangen (Tempels & Hartmann, 2014). De afweging die hiertoe wordt gemaakt is uiteindelijk afhankelijk van de betreffende planningscultuur. De planningscultuur komt voort uit het collectieve ethos en de dominante houding van planners met betrekking tot de juiste rol van de staat, de marktkrachten en het maatschappelijk middenveld bij het beïnvloeden van sociale resultaten (Sanyal, 2005). Dit betekent dat met name de wens van overheden de mate van sturing bepaalt op de leefomgeving. Binnen Nederland is rechtszekerheid altijd een belangrijk goed geweest, gezien de ruimtelijk ordening hier is gericht op het voorkomen van ruimtelijke wanorde (Faludi & Van der Valk, 1994). De Nederlandse planningscultuur wordt ook wel geassocieerd met regels en wetten die wanorde moeten voorkomen. Economische investeringen en eigendomsrechten zijn als het ware geheel gebouwd op robuuste en betrouwbare ruimtelijke plannen. In Nederland is een flexibele benadering van planning dan ook niet vanzelfsprekend (Hartmann & Needham, 2014; Tempels & Hartmann, 2014). Toch zijn er mogelijkheden voor Nederlandse planners om flexibel om te gaan met wetten en regels. Dit kan bijvoorbeeld via een bredere formulering ervan. In plaats van te proberen te ontsnappen aan wet- en regelgeving kan het ook op een ander wijze worden gebruikt. Hier wordt gesproken over 'performance-based regulation': in plaats van dat regels vastliggen in een *als-dan structuur*, vormen regels een soort *kader* waarbinnen kan worden bepaald hoe een specifiek doel te behalen. Er wordt een helder einddoel vastgelegd en gekeken via welke procedures en met welke instrumenten dit doel kan worden behaald. Op deze manier hoeft niet elke verandering die optreedt te worden getoetst, maar ligt de focus op het behalen van het vastgelegde doel of visie. Wetgevers kunnen namelijk handelingen reguleren of juist de resultaten van die handelingen (Hartmann & Albrecht, 2014). Op deze manier kan de overheid proactief in plaats van reactief sturing geven op burgerinitiatieven.

Uiteindelijk biedt wetgeving rechten en daarmee stabiliteit. Hiertegenover staat echter dat wetgeving leidt tot een stijve en inflexibele houding. Dit zorgt voor een mindere mate aan responsiviteit wanneer veranderingen zich voordoen in ruimtelijke situaties (Albrechts, 2004). Hierdoor kunnen 'lock-in situaties' ontstaan: door willekeurige gebeurtenissen kunnen ruimtelijke ontwikkelingen worden ingesloten (Thompson, 1997). Het vasthouden aan één strategie blijkt dan ook geen nut meer te hebben (Hartmann, 2012). Juist het 'verstoren' van bestaande situaties wordt als oplossing gezien om lock-in situaties te voorkomen (Janssen-Jansen, 2012). Hier kan het best invulling aan worden gegeven door inflexibiliteit te reduceren. (Thompson, 2012). Het streven naar een meer flexibele planningsmethode zou zorgen voor meer zekerheid in een omgeving. Onzekerheden worden geaccepteerd en interventies worden overwogen om hierop in te spelen (Faludi, 1987). Meer recente literatuur bevestigt deze veronderstelling en stelt dat flexibiliteit het mogelijk maakt om gemakkelijk buigzaam en vormgevend te zijn. Echter heeft flexibiliteit ook een mindere betekenis, waar het de regels versoepelt en doelen en plannen doet laten veranderen, wat uiteindelijk ook weer kan zorgen voor lock-in situaties (Tasan-Kok, 2008; Hartmann & Needham, 2012). Het is namelijk onbekend welke besluiten die nu als relevant worden gezien, in de toekomst nog steeds aansluiten op de behoefte naar ruimtelijke omgeving toe. Zo kunnen er zowel onverwachte als ongewenste resultaten ontstaan waarop het huidige systeem moeilijk kan anticiperen (Hartmann, 2012). Het is daarom van belang een juiste balans te creëren in flexibel kunnen anticiperen op ruimtelijke behoeften maar ook vast te blijven houden aan gewenst grondgebruik.

Om binnen overheidsparticipatie te balanceren tussen rechtszekerheid en flexibiliteit blijkt er dus gelet te moeten worden op zowel de mate waarin door de overheid wordt ingespeeld op het rechtszekerheidsbeginsel als op de mate waarin burgers gebruikmaken van meer flexibiliteit. Uiteindelijk zullen de rollen die de overheid en burgers innemen naast elkaar moeten kunnen bestaan om overheidsparticipatie te laten slagen. Er kan vanuit de complexiteitstheorieën hiernaar worden gekeken (Kallis, 2007). Vanuit deze invalshoek wordt naar de interactie of relatie tussen twee systemen gekeken: de co-evolutie tussen systemen. Tussen systemen bestaat een wisselwerking van waaruit evolutionaire onderlinge veranderingen voordoen (Merry, 1999). In het geval van overheidsparticipatie hebben succes- en faalfactoren van burgerinitiatieven invloed op de mate waarin de overheid vasthoudt aan rechtszekerheid en beïnvloeden de succes- en faalfactoren van een faciliterende overheid de mate waarin burgerinitiatieven flexibel kunnen worden opgestart en ontwikkeld. De vraag is nu in hoeverre de co-evolutie tussen burgers en overheden een wederzijds versterkende relatie betreft. Dit betekent dat de faciliterende rol van de overheid burgerinitiatieven dient te doen versterken of op te vullen en andersom. Indien dit mogelijk is kan er een zekere balans worden gecreëerd tussen vasthouden aan rechtszekerheid en het benutten van flexibiliteit. Op deze manier zouden burgers meer vrijheden kunnen ervaren om ontwikkelingen mogelijk te maken en kan tegelijkertijd de overheid zekerheid bieden in de rechten van de omgeving.

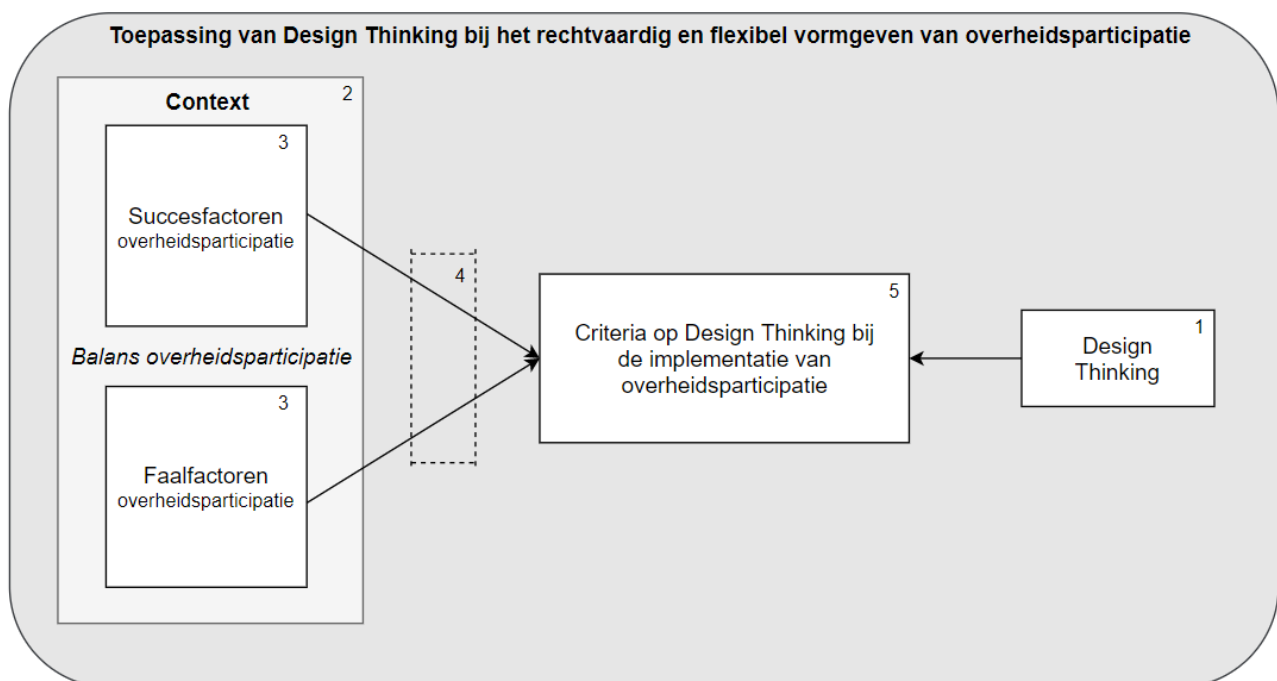
3. Handleiding voor het onderzoek

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag is gekeken naar een geschikte volgorde van gegevensverzameling en -verwerking. In dit hoofdstuk is een overzicht daarvan beschreven. Ook is in dit hoofdstuk een operationalisering van de verschillende onderzochte begrippen weergegeven. Dit betreffen de concepten uit het theoretisch kader. De concepten zijn nader uiteengezet om meer duidelijkheid te verschaffen wat precies met dit onderzoek is onderzocht.

3.1 Conceptueel model

Er is een aantal stappen te volgen om te ontdekken in hoeverre Design Thinking een uitkomst biedt voor een betere aansluiting op flexibiliteit en rechtszekerheid bij overheidsparticipatie. De eerste stap hiertoe is Design Thinking als methode in beeld krijgen. Middels de tweede stap is gezocht naar de context waarin overheidsparticipatie voor het plannen van de omgeving het beste vorm krijgt. De derde stap is toegepast om in te zoomen op deze context, om een overzicht te ontleden van de succes- en faalfactoren bij het toepassen van overheidsparticipatie. De vierde stap houdt de analyse in van de mate van de verschillende factoren in de praktijk. Met de vijfde en laatste stap is gekeken naar kansen en uitdagingen bij het gebruik van Design Thinking in de praktijk.

Figuur 1 toont een overzicht van de opzet van dit onderzoek. Door middel van de pijlen zijn de onderlinge relaties van de variabelen weergegeven. De verschillende stappen komen overeen met de deelvragen van dit onderzoek. Zo is stap (1) toegepast om de eerste deelvraag in beeld te krijgen. Stap (2) en (3) zijn van waarde om de tweede deelvraag te beantwoorden. Voor het beantwoorden van de derde deelvraag is stap (4) toegepast. De laatste stap (5) komt overeen met vierde deelvraag.



Figuur 1. Conceptueel model

Hoe de stappen zijn uitgevoerd is beschreven in de methodologie van dit onderzoek (hoofdstuk 4). De basis van de eerste drie stappen is verzamelde literatuur over Design Thinking en overheidsparticipatie. Om de laatste twee stappen uit te voeren is gebruik gemaakt van bestaande gegevens en er zijn diepte-interviews afgelegd. De uitwerking van de stappen is beschreven middels de resultaten van dit onderzoek (hoofdstuk 5). De eerste drie stappen zijn uiteengezet in 5.1 *Theoretische inzichten in Design Thinking om overheidsparticipatie optimaal te implementeren*. De vierde stap is als resultaat beschreven in 5.2 *Praktijkgerichte voorbeelden van Design Thinking om overheidsparticipatie te implementeren*. De uitwerking van de laatste stap is beschreven in 5.3 *Kansen en uitdagingen voor het gebruik van Design Thinking bij overheidsparticipatie*. In de Conclusie, discussie en aanbevelingen (hoofdstuk 6) is ingezoomd op de genomen stappen en is hier een oordeel over gegeven. Hieruit volgt een uiteindelijk antwoord op de onderzoeksvraag.

3.2 Operationalisering begrippen

Design Thinking

In dit onderzoek verwijst Design Thinking naar *“een innovatieve mensgerichte benadering van inductieve, deductieve en abductieve redeneervaardigheden, waarin empathie, logica, creativiteit en iteratieve experimenten worden geïntegreerd ter creatie van cultureel passende en effectieve oplossingen voor complexe problemen.”* (Eigen samenvatting, 2021). Dit onderzoek richt zich enkel op Design Thinking als benadering om ervaringen uit de samenleving met het publieke domein te begeleiden. Design Thinking wordt in dit onderzoek dan ook gezien als een participatieve ontwerpbenadering. Dit betekent dat er is gekeken hoe door middel van Design Thinking burgerinitiatieven zijn begeleid bij creëren van ontwerpen. In het geval van dit onderzoek is gekeken naar initiatieven voor ruimtelijke ontwerpen, wat ideeën voor veranderingen en toevoegingen aan de omgeving inhoudt. Met dit onderzoek is gekeken naar de structuur die Design Thinking biedt aan burgerinitiatieven, hetgeen een leidraad vormt om gezamenlijk na te denken over en te werken aan wat essentieel is voor het creëren van ontwerpen. Dit gezamenlijke proces vindt plaats tussen burgers onderling als tussen burgers en de overheid, waarbij een Design Thinker helpt de ervaringen, normen en waarden van burgers te vormen tot ontwerpen waar door henzelf behoeften aan is.

Design Thinker

In dit onderzoek wordt onder Design Thinker verstaan experts op het gebied van Design Thinking. De experts betreffen personen die het Design Thinking proces begeleiden evenals personen met specifieke kennis van Design Thinking.

Methode

In dit onderzoek wordt Design Thinking als methode gezien om op vraagstukken in te gaan en een oplossing ervoor vorm te geven of ook wel te ontwerpen. De basis van deze methode is design. Dit betekent dat design als benaderingswijze is onderzocht. In dit onderzoek ligt de focus op hoe door middel van design nieuwe functies met nieuwe vormen in het ruimtelijk domein gecreëerd zijn die op een specifieke manier kunnen worden ingezet om wensen, behoeften en belangen van burgers te vervullen. Design wordt in dit onderzoek dan ook gezien als basis voor een methode om zowel te ontdekken, vinden, uitvinden als maken. Om deze methode te onderzoeken is gekeken naar hoe design via Design Thinking is vormgegeven, door te kijken naar de indeling en toepassing van de methode.

Overheidsparticipatie

Overheidsparticipatie verwijst in dit onderzoek naar *“een rolverdeling tussen overheid en burgers waarbij de overheid initiatieven van burgers faciliteert bij de inrichting van de omgeving”*. Onder faciliteren wordt in dit onderzoek verstaan *“het benutten, aanboren en aanjagen van initiatieven van burgers door overheden voor het bereiken van maatschappelijk doelen en publieke waarden omtrent de ruimtelijke omgeving”*. Initiatieven van burgers verwijzen in dit onderzoek naar *“activiteiten van een of meer burgers, die gericht zijn op de bevordering van de ruimtelijke omgeving, waarbij de overheid op enig moment een rol speelt en burgers geestelijk eigenaar van deze activiteiten blijven”* (Vis et al., 2004). Voor dit onderzoek is gekeken naar activiteiten van burgers die zoveel mogelijk uit eigen beweging tot stand zijn gekomen. Dit betekent dat overheidsparticipatie in dit onderzoek wordt gezien als een initiatief van burgers die wordt ondersteunt door de overheid en/of erdoor is aangezet. Voorbeelden van overheidsparticipatie (begeleid middels Design thinking) vormen de cases in dit onderzoek.

Overheid/overheden/overheidsinstanties

In dit onderzoek zijn verschillende termen gebruikt om de facilitator bij overheidsparticipatie aan te duiden: de overheid of overheden. Hiermee wordt de instantie bedoeld waar het openbaar gezag berust en personen die er functies uitvoeren ter ondersteuning, vormgeving en inrichting van de samenleving. De overheid wordt in dit onderzoek gezien als het Rijk en de lagere overheden. De overheidsinstantie die is onderzocht is de gemeente, gezien binnen gemeenten participatietrajecten hoog op de agenda staan.

Burgers

In dit onderzoek wordt meermaals gesproken over burgers. Hiermee worden bewoners, stakeholders en bezoekers bedoeld van een gemeente die deel (kunnen) nemen aan een overheidsparticipatieproces. Hieronder vallen personen die zelf met een initiatief zijn gekomen voor de inrichting van de omgeving en/of op een manier betrokken zijn bij de ontwikkeling van zo'n initiatief.

Ruimtelijk domein, vraagstuk, probleem, ontwikkeling

Dit onderzoek is uitgevoerd in de context van ruimtelijke ontwikkelingen. Dit betreffen ontwikkelingen die binnen het ruimtelijk domein vallen en invloed hebben op de ruimtelijke omgeving. In dit onderzoek verwijst het ruimtelijk domein naar het domein binnen een gemeente waarin wordt gewerkt aan het onderhouden, creëren, beheren en handhaven van de fysieke leefomgeving voor burgers en bedrijven. Verschillende onderwerpen staan hierbij centraal, zoals wonen, klimaat, milieu, natuur, water, landbouw, vervoer en verkeer. Met de ruimtelijke omgeving wordt verwezen naar de leef- en werkomgeving van personen en bedrijven.

Context

Om te achterhalen in hoeverre Design Thinking overheidsparticipatie kan bevorderen is een van de stappen van dit onderzoek de context te ontdekken waarin overheidsparticipatie het beste vorm krijgt. Met context wordt verwezen naar zekere omstandigheden waarin activiteiten en gebeurtenissen op een bepaalde wijze naar voren komen. In het geval van dit onderzoek betekent dat er is gekeken onder welke omstandigheden een optimale implementatie van overheidsparticipatie plaatsvindt.

Optimale implementatie overheidsparticipatie

Er wordt in dit onderzoek meermaals gesproken over een optimale implementatie van overheidsparticipatie. Dit verwijst naar het in balans hebben van flexibiliteit en rechtszekerheid binnen een overheidsparticipatietraject. Zo wordt in dit onderzoek onder een optimale implementatie van overheidsparticipatie verstaan *“het samenwerken over grenzen van eigen organisaties en mensen en het bedenken van innovatieve strategieën om tot adequate aanpakken en oplossingsrichtingen voor de ruimtelijke omgeving te komen, zonder de belangen van de leefomgeving te schaden”*, met als gevolg *“meer vrijheden voor burgerinitiatieven terwijl de leefomgeving beschermd blijft tegen (ongewenste) veranderingen”* (Senge, 2008; Van Tulder et al., 2016). Om na te gaan hoe dit kan worden bereikt is de context onderzocht wat de succes- en faalfactoren van het overheidsparticipatie zijn.

4. Methodologie

Dit hoofdstuk dient als toelichting en verantwoording op de onderzoeksmethoden ter beantwoording van de onderzoeksvraag. Als eerst is de opzet van het onderzoek beschreven, waarin wordt ingegaan op de keuze voor kwalitatief onderzoek. Vervolgens is in de tweede paragraaf de keuze voor een casestudie toegelicht als ook de inhoud ervan. In de derde paragraaf is beschreven door middel van welke onderzoeksmethoden gegevens zijn verzameld, welke inhoudsanalyse en diepte-interviews betreffen. Tot slot is er aandacht gewijd aan de gegevensverwerking en -analyse en eindigt dit hoofdstuk met de verantwoording van de betrouwbaarheid en validiteit van de onderzoeksmethoden.

4.1 Kwalitatief onderzoek

Om de vraagstelling van dit onderzoek te beantwoorden is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar de geschiktheid van Design Thinking om een balans te creëren tussen flexibiliteit en rechtszekerheid bij overheidsparticipatie. Dit is onderzocht door het deductief toetsen van theoretische succes- en faalfactoren van overheidsparticipatie binnen het ruimtelijk domein. Ook is er gekeken of er mogelijk andere factoren van invloed zijn en welke invloed deze factoren dan uitoefenen. Door de verschillende factoren te onderzoeken kunnen er uitspraken worden gedaan over de co-evoluerende werking tussen burgers en overheden. Op basis hiervan volgt verder inzicht over de balans tussen flexibiliteit en rechtszekerheid bij het toepassen van Design Thinking om overheidsparticipatie vorm te geven. Tot slot is hierop ingezoomd om te ontdekken welke kansen en uitdagingen het gebruik van Design Thinking heeft om vanuit overheidsparticipatie zowel flexibel als rechtszeker in te spelen op ruimtelijke ontwikkelingen. Zodoende is inzichtelijk gemaakt in hoeverre Design Thinking een geschikte methodiek is om overheidsparticipatie te implementeren.

De keuze tot deze onderzoeksvorm ligt bij de complexiteit van het te onderzoeken onderwerp, waar in dit geval werd gezocht naar betekenissen die mensen geven aan de wereld om hen heen. Kwalitatief onderzoek leent zich hiertoe het beste voor waar de focus ligt op het beschrijven, interpreteren en verklaren van die betekenissen (Yanow, 2000; Boeije, 't Hart, & Hox, 2009). De focus van dit onderzoek lag op het begrijpen van de sociale werkelijkheid, wat binnen dit onderzoek inhield het uitvoeren van overheidsparticipatie ondersteund door Design Thinking. Deze werkelijkheid kon worden onderzocht door als het ware door de ogen van de onderzochten te kijken, hetgeen waartoe kwalitatief onderzoek geschikter is dan kwantitatief onderzoek. Bij kwantitatief onderzoek ligt de nadruk meer op het verzamelen van nummers, terwijl bij kwalitatief onderzoek het zwaartepunt eerder ligt op woorden (Boeije, 't Hart, & Hox, 2009). Het is lastig om in dit geval nummers te gebruiken om tot gedegen betekenissen te komen gezien er sprake is van een ingewikkeld onderwerp waar nog veel onzekere aspecten aan zijn verbonden. Daarnaast is elke situatie waarbij overheidsparticipatie plaatsvindt anders. Woorden dienen in dit geval dan beter om betekenissen in beeld te brengen, waar de verzamelde informatie erg beknopt zou zijn. Het is uiteindelijk interessant om in gesprek te gaan met betrokken partijen om meer te weten te komen over de verschillende succes- en faalfactoren van overheidsparticipatie. Kwantitatief onderzoek komt hierin tekort gezien hier de achterliggende aspecten waarom een bepaalde factor wel of niet naar voren komt wordt genegeerd. Met behulp van kwalitatief onderzoek kan rijkere informatie worden gevonden om de deelvragen van dit onderzoek te beantwoorden (Lucassen & Olde-Hartman, 2007). Dit sluit aan op het doel van het onderzoek om te verkennen in hoeverre Design Thinking de co-evoluerende werking tussen burgers en overheden bevordert en in hoeverre het zo een uitkomst biedt voor een betere aansluiting op flexibiliteit en rechtszekerheid bij overheidsparticipatie.

4.2 Casestudie

Volgens Swanborn (1996) kan een casestudie op verschillende manieren worden gedefinieerd, waarbij sommige definities breder zijn dan anderen. In zijn boek *“Case Study Research: What, Where en How?”* pleit Swanborn echter zelf voor de definitie van casestudie als de studie van een sociaal fenomeen, welke wordt onderzocht binnen de grenzen van een sociaal systeem in de natuurlijke omgeving, op basis van verschillende bronnen, gedurende een bepaalde periode in de tijd. Binnen casestudies wordt veel aandacht besteed aan de sociale interacties die deelnemers binnen een aangewezen systeem met elkaar hebben. Ook wordt gekeken naar betekenissen die deelnemers binnen dat systemen aan elkaar en ieders acties hechten, als aan de waargenomen knelpunten en oplossingen. De meest waarschijnlijk situatie om te kiezen voor een casestudie is dan ook wanneer het doel van onderzoek is gericht op het verschaffen van gedetailleerde kennis over een te onderzoeken sociale fenomeen. Een andere reden is om licht te werpen op de sociale relaties tussen de betrokken partijen van het betreffende fenomeen of welke opvattingen de verschillende partijen hebben over dat fenomeen. Zowel de eerste als de laatste reden zijn van toepassing op dit onderzoek. Onderzoek naar het gebruik van Design Thinking om overheidsparticipatie te implementeren staat in dit onderzoek centraal. Dit onderzoek is verkennend van aard, waar het gebruik van Design Thinking zoals hiervoor genoemd is verkend. Uiteindelijk is gekeken of uit het betreffende fenomeen een rode draad

valt te halen, die inzichten verschaft voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Om dit toe te passen is gesproken met experts op het gebied van overheidsparticipatie en Design Thinking. Door middel van inhoudsanalyse zijn deze gesprekken aangevuld. In paragraaf 4.3 is verder ingegaan op de uitvoering hiervan.

Een manier om een sociaal fenomeen door middel van casestudie te verkennen is door verschillende cases te onderzoeken. Voor dit onderzoek zijn verschillende ruimtelijke ontwikkelingen door overheidsparticipatie onderzocht die zijn vormgegeven door middel van Design Thinking. Op deze manier vindt een verkenning plaats van de toepassing van Design Thinking bij overheidsparticipatieprocessen en in hoeverre tijdens dit proces een balans is bereikt tussen rechtszekerheid en flexibiliteit. In paragraaf 4.3 van dit hoofdstuk is uitgelegd hoe dit door kwalitatief onderzoek mogelijk was. Door de praktijk te bestuderen kan een rijke beschrijving van het onderzochte fenomeen worden verkregen. Hierdoor is het mogelijk om meer de diepte in te gaan. Zo kon niet alleen de toepassing van Design Thinking op overheidsparticipatie worden verkend, maar werd ook duidelijk waar kansen en uitdagingen liggen om Design Thinking te gebruiken. Ook verhoogt een rijkere informatieschat de interne validiteit van dit onderzoek. Een nadeel van een casestudie is dat de uitkomsten moeilijk zijn te generaliseren naar andere contexten. In dit geval komt dit door de complexiteit van het te onderzoeken fenomeen, waardoor er geen casus bestaat die algemeen geldig is. Hierdoor is de externe validiteit gering (Pierre, 2005; Van Thiel, 2010).

Er is gekozen om verschillende cases binnen één gemeente te onderzoeken. Op deze manier kunnen Design Thinking en overheidsparticipatie als fenomeen zo verdiepend mogelijk worden bestudeerd. Dit betekent dat zoveel mogelijk facetten van hoe Design Thinking is vormgegeven en hoe overheidsparticipatie is geïmplementeerd zijn geanalyseerd. Het uitgangspunt hierbij is dat er sprake is van een wisselwerking tussen de toepassing van Design Thinking en de invulling van overheidsparticipatie. Om te ontrafelen of door Design Thinking een balans kan worden gevonden tussen rechtszekerheid en flexibiliteit bij overheidsparticipatie is het nodig om de factoren die van invloed zijn op het genoemde spanningsveld nauwgezet te onderzoeken en verdiepend onderzoek te doen naar de processen en mechanismen van de Design Thinking methode die is toegepast. Door verschillende cases binnen een enkele gemeente te onderzoeken kan de genoemde verdieping nauwkeurig worden uitgevoerd: er is een aantal factoren die met elkaar overeenkomen (de omvang, processen, mechanismen, faciliteiten, voorkeuren en prioriteiten van de onderzochte gemeente), waarmee de aandacht uitgaat naar de verschillen tussen de context van de onderzochte cases. Op deze manier is inzichtelijk gemaakt in hoeverre Design Thinking een uitkomst kan bieden als richtinggevende methode bij verschillende voorbeelden van overheidsparticipatie. Inzicht hierin biedt verbanden tussen Design Thinking als methode en de implementatie van overheidsparticipatie. Ook biedt dit inzicht in kansen en verbeterpunten voor Design Thinking. Er is rekening gehouden met *'fallacy at the wrong level'*, door geen uitspraken te doen over de Design Thinking als methode in zijn geheel, maar de verzamelde informatie te beschouwen op het niveau van een eenheid (Van der Zwaan, 1990). Door telkens de aandacht te houden op de vergelijking tussen de verschillende cases volgen er meer geldige en betrouwbare uitspraken. In de analyse van dit onderzoek is daarom steeds rekening gehouden binnen welke context de analyse plaatsvindt en hoe vergelijkingen kunnen worden getrokken.

De geselecteerde gemeente betreft de gemeente Amersfoort. Er is gezocht naar een gemeente die Design Thinking als methodiek gebruikt om overheidsparticipatie vorm te geven. Binnen de gemeente Amersfoort zijn verschillende overheidsparticipatietrajecten uitgevoerd door middel van Design Thinking. Ook is gekeken of de betreffende gemeente bij dit soort trajecten te maken heeft met het spanningsveld flexibiliteit en rechtszekerheid. De gemeente Amersfoort wilt overheidsparticipatie nadrukkelijker op de agenda zetten zonder initiatieven meteen dicht te regelen. Zo is de gemeente Amersfoort op zoek naar samenwerkingsvormen waarin alle partijen tot hun recht komen (Gemeente Amersfoort, 2013). Er is gekeken of het bij de trajecten van overheidsparticipatie ging om een rolverdeling tussen overheid en burgers waarbij de overheid initiatieven van burgers faciliteert bij de inrichting van de omgeving (zie *Overheidsparticipatie* uit hoofdstuk 3). Binnen de gemeente Amersfoort worden burgers expliciet uitgenodigd om met initiatieven te komen. Hierbij is de insteek van de gemeente Amersfoort om initiatieven zoveel mogelijk los te laten zonder in de steek te laten (Gemeente Amersfoort, 2013). Er is ook gekeken of de Design Thinking methode die de gemeente Amersfoort toepast voldeed aan de definitie van Design Thinking zoals in dit onderzoek wordt verstaan (zie *Design Thinking* uit hoofdstuk 3): een innovatieve mensgerichte benadering van inductieve, deductieve en abductieve redeneervaardigheden, waarin empathie, logica, creativiteit en iteratieve experimenten worden geïntegreerd ter creatie van cultureel passende en effectieve oplossingen voor complexe problemen. Het bedrijf dat het Design Thinking proces faciliteert is Design Innovation Group (DIG) (<https://designinnovationgroup.nl/>), gevestigd in Amersfoort. DIG verzamelt kennis en activeert een probleemoplossend vermogen bij betrokkenen om oplossingen te creëren die zijn afgestemd op de betrokkenen hun wensen. Dit past DIG toe door een open en creatieve manier van denken te laten ontstaan: door verschillende fasen door te gaan, van research-naar analyse-, prototype- en ontwerpfasen (DIG, 2021). In hoofdstuk 5 is de methode van DIG nader omschreven.

4.3 Onderzoeksmethoden

Om de deelvragen van dit onderzoek te beantwoorden zijn meerdere methoden gebruikt. Op deze manier worden de vragen van meerdere kanten belicht wat zorgt voor een completer beeld van de onderzoeksresultaten. Dit vergroot de waarde van de beschreven antwoorden (Swanborn, 2013). De methoden betreffen inhoudsanalyse en het afleggen van diepte-interviews. Voor de inhoudsanalyse zijn geschreven literatuur en bestaande gegevens onderzocht. Voor het afleggen van de interviews is gesproken met experts op het gebied van Design Thinking.

4.3.1 Inhoudsanalyse

Als voorbereiding op het onderzoek zijn wetenschappelijke artikelen en boeken bestudeerd. Informatie wat hieruit is opgedaan is omschreven in het theoretisch kader. De eerste twee deelvragen van dit onderzoek vormde de leidraad om de informatie te verzamelen en uiteen te zetten. Zo is gezocht naar informatie over Design Thinking en over overheidsparticipatie. Naast literatuuronderzoek zijn ook bestaande gegevens verzameld van publieke en niet-persoonlijke documenten (zie Bijlage 1). De bestaande gegevens zijn gebruikt als aanvulling voor het beantwoorden van de laatste twee deelvragen. Er is gebruik gemaakt van de website van de gemeente Amersfoort en van DIG, om informatie op te doen over hoe er Design Thinking wordt toegepast en wat de resultaten waren bij elk van de onderzochte cases. Ook is gevraagd of deze informatie op een andere wijze is vastgelegd en of dit mocht worden ingezien. Zo zijn tevens digitale verslagen over het proces en de resultaten bestudeerd. De onderzochte bestaande gegevens zijn geschreven door personen die een bepaalde kijk hebben op de werkelijkheid. Er is dus rekening gehouden met het gegeven dat de geschreven documenten en websites ontwikkeld zijn voor een bepaalde doelgroep. Ook is rekening gehouden met het feit dat de verzamelde informatie afkomstig is uit de tweede hand en er niet per se is gesproken met de betreffende schrijver (Baarda et al., 2013).

Het gebruik van de bestaande gegevens is voornamelijk bedoeld als aanvullende methode op de context van de cases. De vragen uit topiclijst a (zie Bijlage 2) vormen de leidraad hiertoe. Op deze manier kon een compleet beeld worden verkregen van elk van de onderzochte situaties waarin Design Thinking werd toegepast om overheidsparticipatie vorm te geven. Zo zijn bestaande gegevens gebruikt voor het afnemen van interviews. Dit om interessante punten in beeld te brengen om over na te vragen, maar ook om onduidelijkheden aan te kaarten. Op deze manier kon er meer richting worden gegeven aan de interviews. Indien er bij de bestaande gegevens interessante informatie aan het licht kwam ter aanvulling van het beantwoorden van de eerste twee deelvragen is ook deze informatie gebruikt (om erover na te vragen).

4.3.2 Diepte-interviews

Een andere manier van dataverzameling in dit onderzoek is het afnemen van kwalitatieve interviews. Met behulp van interviews kon kennis van de geïnterviewden over het onderzochte fenomeen worden overgedragen tot bruikbare informatie. Zo was het mogelijk om kennis te maken met de belevingswereld van de geïnterviewden met betrekking tot het betreffende fenomeen (Boeije, et al., 2009). Er is gekozen om semigestructureerde interviews af te leggen. De keuze hiertoe lag met name bij het feit dat met deze interviewmethode een open sfeer kon worden gecreëerd (Baarda et al., 2013). Dit past bij het doel van de interviews om ruimte open te laten voor aanpassingen en spontaniteit. Zo was het mogelijk een ongedwongen sfeer te creëren dat ruimte bood om ook van onderwerpen af te wijken. Dit onderzoek vraagt om deze semigestructureerde methode zodat kon worden aangehaakt op interessante opmerkingen van de geïnterviewden. Ook was het hierdoor mogelijk om op onduidelijkheden of opvallende stukken in de bestaande gegevens in te gaan, die voor elk van de onderzochte cases verschilden. Uiteindelijk bieden semigestructureerde interviews de interviewer de ruimte om als het ware te spelen met van te voren of tijdens de interviews verkregen informatie (Baarda et al., 2013).

Zoals eerder aangegeven dient de inhoudsanalyse als richtlijn en aanvulling op het beantwoorden van de deelvragen. Omdat met behulp van de inhoudsanalyse nog geen volledig antwoord kon worden gegeven op de laatste twee deelvragen was niet geheel duidelijk waar bij aanvang van de interviews op moest worden doorgevraagd. Het was daarom van belang om als interviewer een open houding aan te nemen en te laten leiden door de geïnterviewden. Ideeën om naar en op door te vragen waren wel van te voren voorbereid (Zie bijlage 2, Topiclijsten b-e). Deze lagen alleen niet tijdens de interviews vast maar kon van worden afgeweken. De reacties van de geïnterviewden bepaalden de volgorde van de vragen en in hoeverre op elk van de vragen werd ingegaan. Het toepassen van semigestructureerde interviews bood hiertoe de mogelijkheid, waar als interviewer ingespeeld kon worden op uitgesproken meningen of brede kennis bij de geïnterviewden over het te onderzoeken fenomeen (Baarda et al., 2013). De verschillende vragen die zijn voorbereid verschillen per geïnterviewde. In tabel 1 is een overzicht weergegeven van wie er is geïnterviewd, wanneer, over wat en met behulp van welke topiclijst.

Voor het afleggen van de interviews is gesproken met experts op het gebied van overheidsparticipatie en Design Thinking. De experts betroffen personen die de initiatieven leidden die vormgegeven werden door middel van Design Thinking evenals personen die bedreven zijn in de toepassing van Design Thinking en een specifieke kennis hebben van Design Thinking. Aan deze experts is gevraagd waarom Design Thinking een geschikte methode is om te gebruiken en hoe Design Thinking als methode wordt vormgegeven. Ook is aan hen gevraagd wat goed gaat bij het

gebruik van Design Thinking en welke verbeterpunten hen opvalt. Tot slot is er met de geïnterviewden ingezoomd op de succes- en faalfactoren die tijdens het proces van overheidsparticipatie naar voren komen. Door zo uitgebreid mogelijk experts te interviewen is getracht een rode draad te creëren vanuit het onderzochte fenomeen. De keuze tot elk van de geïnterviewden volgde vanuit de zogenoemde sneeuwbalmethode: een aantal van de interviews zijn geregeld met behulp van de contactgegevens die waren verkregen van een respondent die eerder was geïnterviewd (Gomm, Hammersley & Foster, 2000).

De interviews vonden plaats via MS Teams. De keuze hiertoe was op het moment van de interviews afhankelijk van een wereldwijde crisis als gevolg van COVID-19. Hierom vinden onderlinge contacten vanuit huis plaats. De keuze tot MS Teams in plaats van telefoon of email is gebaseerd op het toepassen van een persoonlijke benadering. Op deze manier konden meningen en uitdrukkingen van de geïnterviewden beter worden begrepen. In tabel 1 is te zien welke participanten zijn geïnterviewd. Voor elk van de interviews is 60 minuten de tijd genomen. Het aantal af te nemen interviews in niet van te voren vastgesteld: het doel was om door te gaan met het verzamelen van informatie totdat verzadiging zou zijn bereikt. Er was sprake van verzadiging wanneer geen nieuwe relevante informatie werd verkregen uit de interviews (Swanborn, 1996).

Tabel 1. Overzicht geïnterviewden

Geïnterviewde	Functie	Datum	Onderwerp	Topiclijst
Arno Goossens	Strateg Ruimtelijke	1, 8, 14, 15, 16,	▪ Visie Design Thinking	▪ A
	Ontwikkeling, Gemeente Amersfoort	23, 28 en 29 april	▪ Visie invloed Design Thinking op overheidsparticipatie ▪ Context cases ▪ Verloop Cases	▪ B
Marieke Rietbergen	Oprichter & CEO, DIG	29 april	▪ Design Thinking door DIG	▪ C
			▪ Visie Design Thinking	▪ D
			▪ Visie invloed Design Thinking op overheidsparticipatie	▪ F
Floor Govers	Creatief Strateg, DIG	4 mei	▪ Visie Design Thinking	▪ C
			▪ Visie invloed Design Thinking op overheidsparticipatie	▪ D
			▪ Verloop cases	▪ F
Donna Stam	Social Designer, Garage 2020	21 april 2021	▪ Visie Design Thinking	▪ C
			▪ Visie invloed Design Thinking op overheidsparticipatie	▪ D

4.4 Dataverwerking en -analyse

Door middel van geluidsopnameapparatuur zijn de interviews opgenomen. Vervolgens zijn de audiofragmenten van de interviews getranscribeerd en gecodeerd met Atlas.ti, een digitaal data-analyseprogramma voor kwalitatieve data. Door de zeer rijke tekst gebaseerde informatie was het namelijk nodig om orde en structuur aan te brengen om een duidelijke analyse mogelijk te maken. In Atlas.ti kunnen tekstfragmenten worden gekoppeld aan vooraf bepaalde codes. Coderen houdt in dat je labels toekent aan tekstfragmenten. Door middel van Atlas.ti kan het verwerkingsproces van verzamelde informatie sneller en efficiënter verlopen door de informatie te classificeren en coderen (Bryman, 2012).

Om tot de resultaten van dit onderzoek te komen is op een inductieve wijze in de verzamelde informatie gezocht naar relevante thema's. Deze manier van coderen valt onder thematisch coderen (Boeije et al., 2009). De thema's zijn ontleend aan de theoretische veronderstellingen uit paragraaf 5.1 van dit onderzoek. Voorafgaand aan het coderen zijn de opgenomen interviews getranscribeerd. Daarna zijn in drie fasen de transcripten gecodeerd, namelijk open, axiaal en selectief coderen. De transcripten zijn geanalyseerd door op basis van de codes te kijken wanneer en hoelang er in elk van de interviews is gepraat over een bepaald onderwerp. De uiteindelijke bevindingen zijn uitgewerkt aan de hand van de probleemstelling van dit onderzoek. Het toegepaste codeerschema is weergegeven in Bijlage 3.

In de volgende fase van het onderzoek is de geanalyseerde informatie uit de inhoudsanalyse, samen met de informatie uit de interviews verwerkt tot een compleet verhaal. De verwerking hiervan is terug te lezen in hoofdstuk 5 van dit onderzoek.

4.6 Betrouwbaarheid en validiteit

Om de kwaliteit van een onderzoek te beschermen is het belangrijk om te kijken hoe de betrouwbaarheid en validiteit ervan kan worden geborgen. Er is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden om de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek te waarborgen. Het gebruik van verschillende onderzoeksmethoden leidde tot meer betrouwbare uitkomsten van het onderzoek (Boeije et al., 2009). Door verschillende databronnen in te zetten als basis voor het theoretisch kader is de validiteit van dit onderzoek vergroot (Baarda et al., 2013). Om de cases te bestuderen is een evaluatiekader opgesteld (zie tabel 2) met daarin de verschillende te bestuderen factoren die overheidsparticipatie (kunnen) beïnvloeden. Dit kader is gebaseerd op literatuur uit het theoretisch kader. De interviews ondersteunen het onderzoek door zienswijzen op het te onderzoeken fenomeen in beeld te krijgen. De bestaande gegevens dienen ter aanvulling van de context van de te bestuderen cases. Door verschillende onderzoeksmethoden te gebruiken zijn de resultaten van het onderzoek transparant en te verantwoorden. Dit is belangrijk aangezien het niet altijd mogelijk is om kwalitatief onderzoek te herhalen. Om toch het herhalen van dit onderzoek te vereenvoudigen is het essentieel het onderzoek goed te verantwoorden (Boeije et al., 2009).

Ter bevordering van de kwaliteit van het onderzoek is extra aandacht besteed aan het afleggen en analyseren van de interviews. Er is zorgvuldig gekeken naar de type vragen per geïnterviewde persoon. Door aan de verschillende geïnterviewden verschillende soorten onderwerpen en vragen voor te leggen is een meer verdiepende analyse mogelijk. De verschillende vragen zijn in een overzicht uiteengezet door ze te verwerken in topiclijsten. Hierdoor was het makkelijker onderscheid te maken in de type vraagstelling. De data van de interviews is verzameld op basis van uitgetypte transcripten van ieder interview. Op aanvraag zijn deze transcripten in te zien. Ter verificatie van sommige transcripten is met de geïnterviewden opnieuw contact opgenomen. Zo vond een terugkoppeling plaats op het betreffende transcript, door de geïnterviewden de juistheid van het transcript te laten beoordelen. Ook werd samen met sommige geïnterviewden gekeken of de vertaling van het interview naar het onderzoek juist was. De afgenomen interviews waren semigestructureerd van aard, wat zorgde voor flexibiliteit om tussentijds aanpassingen toe te passen. Dit verhoogt tevens de juistheid van de interviews als onderzoeksmethode (Boeije et al., 2009).

5. Resultaten

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van het onderzoek beschreven. Op basis van de deelvragen zijn de resultaten uiteengezet. De eerste twee deelvragen zijn theoretische vragen die op basis van de literatuur zijn beantwoord en vormen een leidraad om antwoord te geven op de laatste twee deelvragen. Deze laatste twee deelvragen concretiseren het empirische deel van het onderzoek. In dit deel zijn theoretische veronderstellingen deductief getoetst door cases van overheidsparticipatie binnen het ruimtelijk domein te onderzoeken die zijn uitgevoerd door middel van Design Thinking.

5.1 Theoretisch inzichten in Design Thinking om overheidsparticipatie optimaal te implementeren

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is als eerst een theoretisch kader uiteengezet (zie hoofdstuk 2). Aan de hand van dit kader is getracht veronderstellingen samen te vatten over in hoeverre Design Thinking een uitkomst kan bieden voor een betere aansluiting op flexibiliteit en rechtszekerheid binnen overheidsparticipatie. In deze paragraaf zijn de veronderstellingen beschreven. Om tot het inzicht van deze veronderstellingen te komen is als eerst gezocht naar een antwoord op de eerste deelvraag: Welk manier(en) van denken en doen kent Design Thinking in het aanpakken van vraagstukken? Door het beantwoorden van deze deelvraag werd inzichtelijk hoe Design Thinking als methode kan worden ingezet, alsook in welk geval Design Thinking nuttig is en waarom. Vervolgens is gezocht naar een antwoord op de tweede deelvraag: Welke factoren zijn van invloed op de balans tussen het benutten van flexibiliteit en zorgen voor rechtszekerheid bij overheidsparticipatie? Op basis van deze deelvraag werd inzichtelijk in welke context er mogelijk sprake is van een balans tussen rechtszekerheid en flexibiliteit bij overheidsparticipatie. Deze context is als resultaat uiteengezet in een evaluatiekader met daarin beschreven de succes- en faalfactoren bij het toepassen van overheidsparticipatie.

5.1.1 Toepassing van Design Thinking

Een sociale technologie om te leren van elkaar

Design Thinking biedt meer zekerheid bij het ontdekken van behoeften tot een ontwerp en het ontwikkelen en testen van ideeën daartoe, waar het zorgt voor een sociaalgeoriënteerde structuur in het ontwerpproces. Liedtka (2018) onderzocht de werking van Design Thinking op de cognitieve gedragingen van mensen in het ontwerpproces. Volgens haar houden georganiseerde processen mensen op het goede spoor in het creëren van ideeën gezien het de neiging beperkt om te lang een idee te onderzoeken of juist er ongeduldig mee om te gaan. Daarnaast zorgen ze ook voor vertrouwen. De meeste mensen worden gedreven door hun angst om fouten te maken, wat hun perspectief op besluiten vertroebelt. Hierom zijn mensen geneigd eerder fouten te willen voorkomen dan dat ze kansen aangrijpen. Ze vermijden actie en nemen overhaaste beslissingen om de kans op mislukkingen te voorkomen. Alleen zonder actie ontstaat er moeilijk innovatie. Op basis hiervan wijst Liedtka op de behoeften van mensen om psychologische veiligheid, waar dit mensen meer houvast biedt om naar de wereld om hen heen te kijken. Volgens haar biedt Design Thinking een geschikt proces hiertoe. Design Thinking bestaat uit verschillende spaces om doorheen te gaan. Elk daarvan genereert een duidelijke output die een volgende activiteit omzet in een andere output totdat een nieuw ontwerp is gecreëerd. Alleen gebeurt volgens Liedtka op een dieper niveau iets anders, waar mensen zich niet van bewust zijn. Design Thinking creëert een natuurlijk flow van onderzoek naar ontwerp waarin vooroordelen tegen creativiteit worden tegengegaan, terwijl er tevens ingespeeld wordt op uitdagingen die een nieuw ontwerp meebrengt. Uitdagingen die soms in de mensen zelf liggen die het ontwerpproces leiden. Door verschillende perspectieven en emoties van mensen te herkennen benadrukt Design Thinking betrokkenheid, dialoog en het vermogen om te leren van en met elkaar. Dit gebeurt niet door de waarden en normen van mensen te overwinnen, maar door de ervaringen die spelen vorm te geven. Dit is volgens Liedtka een sociale technologie dat werkt.

Conclusie

Design Thinking blijkt menselijke vooroordelen die creativiteit in de weg staan tegen te gaan. Door mensen te begrijpen vanuit hun perspectieven en emoties, legt Design Thinking de nadruk op betrokkenheid, dialoog en leren. Door belanghebbende te betrekken bij vraagstukken en de ontwikkeling van oplossingen, creëert Design Thinking een sterke verbondenheid tot verandering. Het biedt een structuur aan het innovatieproces, wat helpt om gezamenlijk na te denken over en te werken aan wat essentieel is voor het creëren van een ontwerp. Design Thinking blijkt niet alleen normen en waarden die mensen vormen te overwinnen, maar vormt ook ervaringen van mensen tot ontwerpen waar behoeften aan is. In het aanpakken van vraagstukken creëert Design Thinking een natuurlijk proces van onderzoek naar ontwerp. Door de belevingswereld van betrokken personen te onderzoeken wordt data verzameld, die omgezet worden in inzichten om overeenstemming te bereiken over ontwerpcriteria. De ontwerpcriteria vormen een basis om verder te brainstormen over ideeën tot een ontwerp. Veronderstellingen over wat cruciaal is voor het succes van een idee worden onderzocht en vervolgens getest met prototypen. Uiteindelijk

worden vanuit deze laatste stap ideeën verder ontwikkeld tot een definitief ontwerp. Design Thinking biedt zodoende een manier om alle aspecten en personen met betrekking tot het vraagstuk in beeld te brengen, terwijl de aandacht blijft uitgaan op hetgeen waar daadwerkelijk behoeften aan is.

5.1.2 Toepassing van overheidsparticipatie

Het creëren van gebalanceerde rollen

Op basis van de literatuur blijkt het lastig om de nieuwe faciliterende rol van overheden en de zelforganiserende rol van burgers te implementeren. Zo komt naar voren dat het een radicaal nieuwe werkhouding vergt, wat veel moeite en tijd kost om eigen te maken. Dit blijkt voornamelijk door een aantal factoren te komen die belemmeringen veroorzaken. Andersom zijn er ook factoren gevonden die de opzet en ontwikkeling van burgerinitiatieven stimuleren. In tabel 2 is hiervan een overzicht weergegeven. Het blijkt dat de belemmerende factoren ertoe leiden dat overheidsinstanties blijven hangen in de traditionele gewoonte van de toetsende overheid. Hiertegenover belemmeren burgers hun initiatieven door onderlinge verbindingen en verbindingen met de overheid niet volledig te benutten. Er is op te maken dat hieruit de dreigende ontwikkeling volgt dat juist specifieke aspecten centraal komen te staan en daarmee de burgergerichte houding wordt aangetast. Wat betreft de stimulerende factoren blijken zowel overheid als burgers vertrouwde patronen en gedragingen los te moeten laten. Ook blijkt het belangrijk om vanuit maatwerk te communiceren met elkaar, waarbij situaties zoals ze zijn worden gewaardeerd en keuzes en afwegingen worden geëxpliciteerd.

Tabel 2. Succes- en faalfactoren bij het toepassen van overheidsparticipatie binnen het ruimtelijk domein

Belemmeringen		Bevorderingen	
Overheid	Burgers	Overheid	Burgers
Controle	Onbekwaamheid	Vereenvoudiging	Waarderen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Overname initiatieven ▪ Sturen op eigen wensen ▪ Vasthouden aan tradities ▪ Opgestelde randvoorwaarden, kaders en ontwerpen ▪ Weinig aanpassingsvermogen door regelgeving 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gebrek aan macht en middelen ▪ Beperkte inhoudelijke kennis ▪ Gebrek bureaucratistische ervaring ▪ Gebrek organisatorische vaardigheden ▪ Gebrek aan motivatie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Werken vanuit hoofdlijnen en abstracte doelen ▪ Onderzoek naar geschikte procedures en instrumenten ▪ Prioriteiten op elkaar afstemmen ▪ Kennis van maatschappelijk krachtenveld ▪ Inspelen op kansrijke initiatieven 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Luisteren naar keuzes en afwegingen ▪ Vasthouden gemeenschapsgevoel ▪ Gemeenschappelijke doelen nastreven ▪ Tijd en inspanning investeren ▪ Andermans handelen herkennen en erkennen
Politieke dubbelzinnigheid	NIMBY gedrag	Open houding	Vertrouwen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bevooroordeelde houding ▪ Geen erkenning en waardering bieden ▪ Beperkte responsiviteit ▪ Support van alleen vernieuwde activiteiten ▪ Tijdelijke subsidies bieden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Onderlinge botsende wensen ▪ Gericht op het individuele belang ▪ Angst voor verandering ▪ Beren op de weg zien ▪ Vasthouden aan slechte ervaringen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Onzekerheden accepteren ▪ Focussen op mogelijkheden ▪ 'Anders denken' omarmen ▪ Onpartijdige blik toepassen ▪ Burgergerichte houding ▪ Transparantie en up-to-date informatie bieden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Communicatie ontvangen ▪ Communicatie vasthouden ▪ Verschillen in perceptie toelaten ▪ Taal spreken ambtenaren en bestuur ▪ Geduld opbouwen
Handelingstempo	Uitsluiting	Actief handelen	Netwerken
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niet handelen als één overheid ▪ Log en ondoorzichtige houding ▪ Beperkt instrumentarium en financiële middelen ▪ Onvoldoende mankracht ▪ Verantwoording besteding publiek geld 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wanneer minder actief ▪ Wanneer minder zelfredzaam ▪ Wanneer laagopgeleid ▪ Bij autochtone achtergrond ▪ Bij focus op specifieke aspecten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positioneren binnen netwerk burger ▪ Sleutelfiguren inzetten ▪ Sociale media inzetten ▪ Focus op maatschappelijke dynamiek ▪ Deskundigheid, middelen en budgetten bieden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Delen informatie, kennis, meningen, belangen en visies ▪ Regelmatige ontmoetingen ▪ Inspelen op visie en beleid overheden ▪ Verantwoordelijkheden delen ▪ Beoefenen sticky story telling

Conclusie

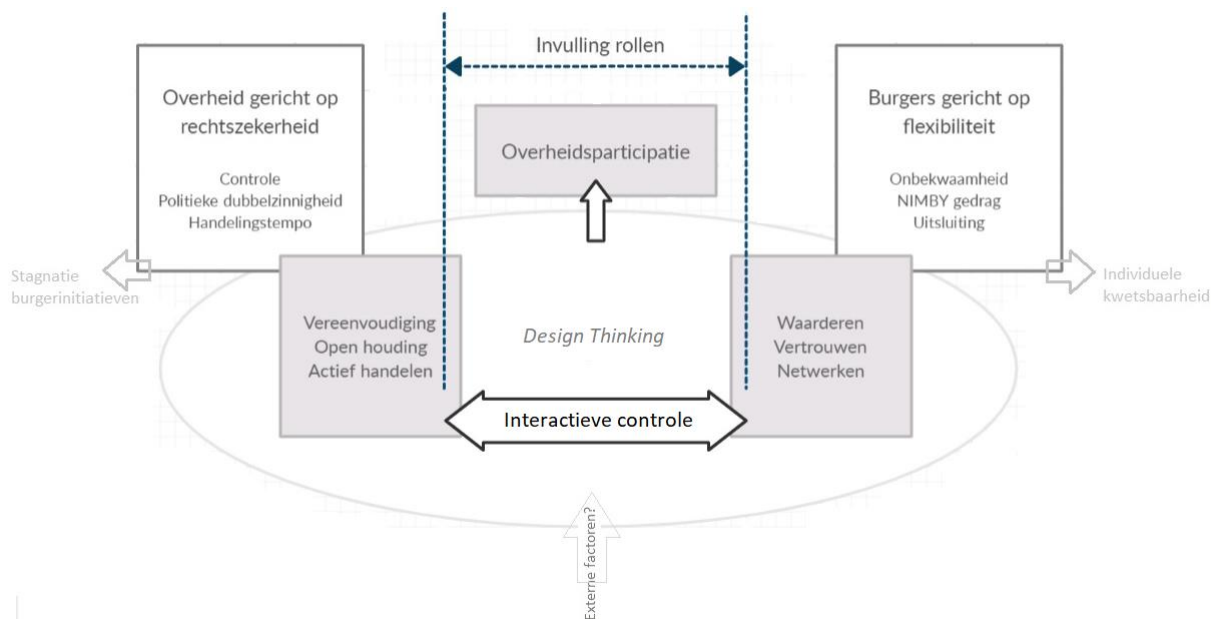
Kijkend naar de co-evolutie tussen de rol van burgers om ontwikkelingen te initiëren en die van overheden om hierbij te faciliteren kan er worden geconcludeerd dat een wederzijds versterkende relatie mogelijk is, mits zorgvuldig wordt rekening gehouden met de succes- en faalfactoren van de invulling van elk van de rollen hierbij. Indien dit mogelijk is kan er een zekere balans worden gecreëerd tussen vasthouden aan rechtszekerheid en het benutten van flexibiliteit. Naast flexibiliteit is rechtszekerheid een belangrijk speerpunt om overheidsparticipatie te laten slagen, gezien alle burgers uiteindelijk gelijk dienen te worden behandeld. Op deze manier kunnen zowel burgers vrijheden

ervaren om ontwikkelingen mogelijk te maken en kan tegelijkertijd de overheid zekerheid bieden in de rechten van de omgeving. Om uiteindelijk overheidsparticipatie optimaal toe te passen is het belangrijk stil te blijven staan bij de verschillende rolverdelingen. Het vormgeven van de omgeving blijkt houvast te vinden in initiatieven vanuit de samenleving, waar de overheid het zelforganiserende vermogen van burgers benut, aanboort en aanjaagt. Het is mogelijk de burger aan het roer te laten staan bij het inrichten van de omgeving, waarbij de overheid de richting die burgers op willen kan ondersteunen of er aanzet tot kan nemen. Zie hier het belang van het creëren van een open cultuur, waarin interactief kan worden gehandeld op elkaars belangen.

5.1.3 Overheidsparticipatie door Design Thinking

Overheidsparticipatie implementeren

In de voorgaande deelparagrafen is ingegaan op de literatuur over Design Thinking en overheidsparticipatie. Deze theorie is samengevat in figuur 2. Figuur 2 dient als referentiekader voor de onderzochte cases in de volgende paragraaf. De implementatie van overheidsparticipatie is afhankelijk van de balans tussen het spanningsveld rechtszekerheid en flexibiliteit. Uit de literatuur blijkt dat de weerslag die de overheid heeft op overheidsparticipatie zich uit in rechtszeker handelen en bij overheersing ervan leidt tot de overname en stagnatie van burgerinitiatieven. Andersom blijkt de weerslag van burgers op overheidsparticipatie zich te uiten in de behoeften naar flexibiliteit, alleen kan overheersing hiervan leiden tot ongecontroleerdheid door een afwezige focus op gemeenschapsgevoel waardoor burgers individueel kwetsbaar raken. Op basis van de literatuur zijn verschillende factoren naar voren gekomen die de balans hiertussen beïnvloeden. Zo zijn er factoren die de balans in dit spanningsveld belemmeren (faalfactoren) als bevorderen (succesfactoren). In tabel 2 is een overzicht van deze factoren weergegeven. Het lijkt erop dat de faalfactoren niet in het geheel kunnen worden opgeheven. Wel zouden ze kunnen worden verzacht door meer te focussen op de succesfactoren van overheidsparticipatie. Volgens de literatuur is dit mogelijk door vanuit de verschillende rollen de focus te houden op interactieve controle. De vraag is nu in hoeverre met Design Thinking hierop kan worden ingespeeld? In deze paragraaf wordt hier verder op ingegaan.



Figuur 2. Referentiekader

Mogelijkheden door Design Thinking

Feedback gebaseerd leren

Hoe meer belemmeringen op overheidsparticipatie op de voorgrond zullen treden, des te verder de rollen van burgers en overheden van een interactieve invulling ervan komen te staan. Rechtzeker en flexibel handelen komen in dit geval zodanig ver van elkaar te staan dat het nauwelijks tot niet mogelijk is om maatschappelijke belangen te handhaven. Wat maakt dat aan het doel van overheidsparticipatie voorbij wordt gegaan. Bij dit type participatieproces wordt afstand gecreëerd als er geen sprake is van collectieve betekenisgeving (Vis et al., 2014).

In principe maakt Design Thinking het mogelijk om kennis van buiten naar binnen te halen. Dit komt door het cyclisch verloop van Design Thinking. Door in het proces vanuit verschillende rondes externe kennis op te halen is het mogelijk telkens nieuwe input van telkens andere personen te verzamelen. Design Thinking creëert op deze manier, zoals Skogstad & en Leifer (2011) stellen, een 'feedback gate'. Naar aanleiding van de verschillende stappen die worden doorlopen tijdens het Design Thinking proces ontstaan feedbackmomenten, van waaruit nieuwe oplossingen en ontdekkingen ontstaan. Dit betekent voor overheidsparticipatie dat betrokkenen leren om kritisch te blijven denken. Het binnenhalen van externe kennis is een cruciaal onderdeel om in te spelen op de cognitieve beperkingen

van mensen. Zoals uit de literatuur blijkt zijn mensen geneigd ideeën te ontwikkelen vanuit hun eigen referentiekader. In het geval van overheidsparticipatie zouden overheden daarom te sterk blijven focussen op wat onder een 'goede ruimtelijke ordening valt', hetgeen maakt dat er nauwelijks tot niet wordt omgekeken naar individuele wensen, behoeften en belangen, en geldt voor burgers dat zij te sterk blijven vasthouden aan wat zij voor zichzelf willen in een omgeving, hetgeen maakt dat aan het algemeen belang voorbij wordt gegaan. Uit de literatuur blijkt dat Design Thinking een sociale methode biedt om hierop in te spelen.

Design Thinking creëert een proces van sociale interactie, van waaruit kennis kan groeien. Op deze manier zouden vooroordelen worden tegengegaan en blinde vlekken worden opgeheven. In het geval van overheidsparticipatie leert men zo (beter) voor elkaar open te staan en actief op elkaars wensen, behoeften en belangen in te gaan. Zo leren overheden wat er ook individueel in de samenleving speelt en leren andersom burgers vanuit welk kader overheden handelen. Ook leren beide partijen het waarom achter elkaars gedachten. Op deze manier kan flexibel worden geanticipeerd op de eigen behoeften maar wordt tegelijkertijd ook rekening gehouden met wat verstandig is voor het collectieve belang.

Tastbaar maken van ideeën

Design Thinking blijkt erop gericht te zijn individuele ideeën en gedachten te visualiseren, zodat non-verbale gedachten naar boven kunnen komen. Cross (2007) stelt dat hierdoor beter met elkaar kan worden gecommuniceerd. Een manier om deze non-verbale communicatie naar boven te laten komen blijkt door de verbeelding te prikkelen. Via Design Thinking worden hulpmiddelen ingezet om alle betrokkenen aan het woord te laten komen. Leifer en Meinel (2011) spreken ook wel over het 'tastbaar maken' van ieders ideeën. Mensen blijken geneigd te zijn hun visie te beperken door te focussen op wat zij voor de hand vinden liggen. Door middel van tastbare vormen van communicatie zou Design Thinking het mogelijk weten te maken de ideeën van betrokkenen nauwkeurig te doorgronden. De hulpmiddelen bij Design Thinking blijken een belangrijk element om processen te laten slagen. Een verkeerde toepassing ervan kan daarom ook een negatieve invloed hebben om te komen tot een definitief ontwerp. In het geval van overheidsparticipatie kunnen ideeën voor de omgeving dan niet (geheel) van de grond komen. Wanneer communicatie over hoe betrokkenen naar de omgeving kijken onvoldoende ontwikkelt, zullen ideeën niet of nauwelijks bij eenieder aankomen. Hoe minder zicht betrokkenen hebben op elkaar, maar ook op zichzelf, des te sterker er wordt vastgehouden aan de eigen wensen, behoeften en belangen. Hierdoor zullen in het geval van overheidsparticipatie de belemmerende factoren ervan gaan overheersen. Op deze manier ontstaat er minder goed tot geen open cultuur om in te werken. Dit is van invloed op het flexibel anticiperen op initiatieven, waardoor de balans tussen flexibel en rechtzeker handelen wordt verstoord. Er kan worden gesteld dat communicatie en de manier waarop dit gebeurt een waardevol element van Design Thinking blijkt om overheidsparticipatie te laten slagen. Het geeft vorm aan elkaars ervaringen en inzichten, en met een goede feedback erop vorm aan het ontwerpproces.

Doeltreffendheid van Design Thinking

Uit de literatuur blijkt dat de mogelijkheid tot en de invulling van het betrekken van belanghebbenden bij het proces als ook de tijd waarbinnen kan worden gewerkt van invloed zijn op de doeltreffendheid van Design Thinking (Mintrom & Luetjens, 2016; Kumar, 2016; Nielsen et al., 2019). Deze factoren hebben indirect invloed op overheidsparticipatie. Er ontstaat een grotere kans opdat er minder gevarieerde inzichten worden opgedaan wanneer er minder (efficiënt) belanghebbenden betrokken worden. Dit kan het iteratieve principe van Design Thinking beperken. Dit principe kan ook worden aangetast door een te korte tijdsperiode, waar of elk van de stappen in het proces tekort en daarmee niet grondig genoeg zou worden doorlopen of er zou niet genoeg tijd zijn om te komen tot alle te nemen te stappen van het proces. Het is tot nu toe nog niet inzichtelijk in hoeverre deze factoren overheersen. Ook is nog niet bekend of er ook andere externe factoren van invloed zijn op het Design Thinking proces.

Conclusie

Om vorm te geven aan overheidsparticipatie zal er meer focus dienen te komen op het nemen van kleine stappen. Kleine stappen om voortdurend tijdens het proces af te tasten in hoeverre ideeën bij de realiteit passen. Met beide benen op de grond blijven staan, zonder het reflectievermogen aan te tasten. Er is gereflecteerd op Design Thinking als methode om hierop in te spelen. Om houvast te bieden aan het adaptief en doelgroepgericht vormen van ideeën. Op basis van deze reflectie volgt de constatering dat door middel van Design Thinking het mogelijk is om bij overheidsparticipatie op deze manier burgerinitiatieven te ontwikkelen. Door middel van Design Thinking worden ideeën niet alleen tastbaar gemaakt, maar kan er ook gegrond worden gereflecteerd op diezelfde ideeën. Dit stimuleert de succesfactoren van overheidsparticipatie. Zo blijft het spanningsveld bij overheidsparticipatie tussen flexibel anticiperen en rechtzeker handelen in balans. Desondanks dient er rekening te worden gehouden met dat de theoretische veronderstellingen geen volledigheid garanderen. Er blijken tekortkomingen te bestaan in het uitvoeren van Design Thinking. De overheersing van deze tekortkomingen in de praktijk is mogelijk van invloed op

de doeltreffendheid van Design Thinking als methode om overheidsparticipatie optimaal uit te voeren. Daarnaast kunnen er mogelijk ook overige tekortkomingen bestaan die nog niet eerder zijn ontdekt.

5.1.4 Reflectie op de theoretische inzichten

De theoretische veronderstelling dat Design Thinking een geschikte methode is voor overheidsparticipatietrajecten en de argumentatie daartoe is als richtlijn te bezien waarmee op de realiteit kan worden gereflecteerd. De theoretische inzichten vormen een kader om een beter beeld te geven van het gebruik van Design Thinking en het implementeren van overheidsparticipatie. Ze bieden echter nog geen volledig begrip op de vraag in hoeverre Design Thinking daadwerkelijk een antwoord biedt voor een optimaal overheidsparticipatietraject. Het kader vormt een basis tot de eerste inzichten op deze vraag, waarvan de inhoud uiteindelijk open staat voor discussie. Op basis van de empirische inzichten van dit onderzoek zal deze discussie worden geactiveerd en uiteengezet.

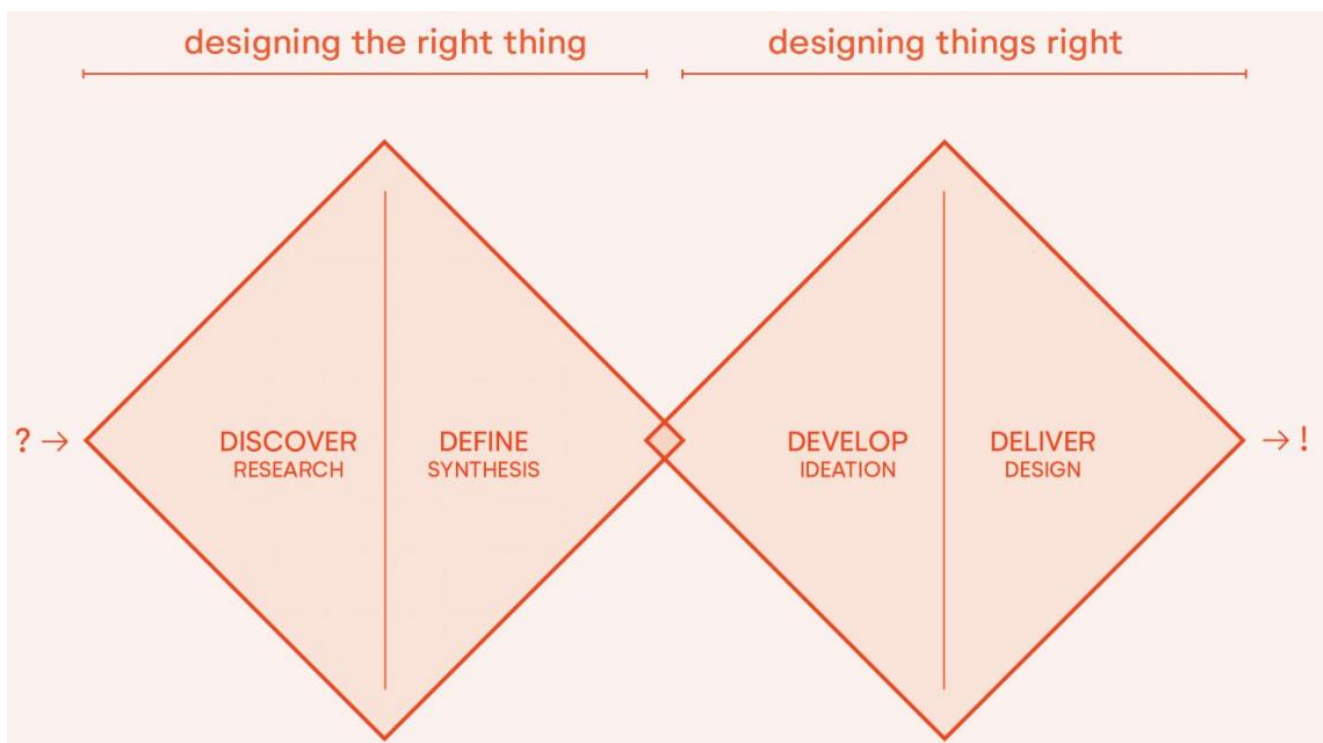
5.2 Praktijkgerichte voorbeelden van Design Thinking om overheidsparticipatie te implementeren

Uit dit onderzoek dient te blijken in hoeverre Design Thinking een uitkomst biedt voor een betere aansluiting op flexibiliteit en rechtszekerheid bij overheidsparticipatie binnen de ruimtelijke context. Dit betekent dat er een verandering in de houding van overheid en burgers dient plaats te vinden van een die overheidsparticipatie belemmert naar een die overheidsparticipatie bevordert. Op basis van de literatuur kan worden gesteld dat deze omslag via Design Thinking mogelijk is, alleen is nog onduidelijk in hoeverre dit mogelijk is en welke aspecten precies hierop van invloed zijn. Door middel van het empirische deel van dit onderzoek is gezocht naar antwoorden op deze vragen. Zodoende zijn er inzichten opgedaan voor de laatste twee deelvragen van dit onderzoek en kan daarmee de onderzoeksvraag worden beantwoord. In deze paragraaf wordt ingegaan op de volgende deelvraag: In hoeverre is overheidsparticipatie geïmplementeerd door middel van Design Thinking? Aan de hand van vier cases volgen inzichten hierin. Per casus is uiteengezet wat de situatie is waarin overheidsparticipatie is toegepast, hoe het proces is vormgegeven door middel van Design Thinking, en tot slot hoe het participatieproces verliep. Respectievelijk zijn overheidsparticipatietrajecten bij de gemeente Amersfoort onderzocht. Deze trajecten zijn uitgevoerd middels de Design Thinking methode van Design Innovation Group (DIG).

5.2.1 Design Thinking door Design Innovation Group

Design Thinking door DIG gebeurt aan de hand van de 'Dubbele Diamant', een proces met fases van divergeren en convergeren. Er wordt in twee fases gewerkt van probleemstelling naar eindoplossing: een researchfase (divergeren) en analysefase (convergeren), en een prototypefase (divergeren) en ontwerpfase (convergeren) (DIG, 2021). Wanneer je de fases verbeeld is een zogenaamde dubbele diamant te zien, zoals in figuur 3 is afgebeeld.

Uit het theoretisch kader is af te leiden dat er verschillende manieren bestaan om Design Thinking toe te passen. Het blijkt dat de Dubbele Diamant een van de manieren is die wordt beschreven als meest geschikt (Tschimmel, 2012). De Dubbele Diamant is ontwikkeld door de Britse Design Council (<http://www.designcouncil.org.uk>) in 2005 en wordt ook wel het 4 D model genoemd, omdat elk van de fases van het proces met een D begint: Discover, Define, Develop and Deliver. De Dubbele Diamant onderscheidt zich van andere toepassingen van Design Thinking door de visualisatie van de divergerende en convergerende stadia van het ontwerpproces, kenmerkend voor Design Thinking. Eerst worden er zo veel mogelijk ideeën gecreëerd, voordat ze worden verfijnd en beperkt tot het beste idee. Dit gebeurt twee keer in dit model: één keer om de probleemdefinitie te bevestigen en één keer om de oplossing te creëren (Tschimmel, 2012).



Figuur 3. De Dubbele Diamant door Design Innovation Group (DIG, 2021)

Het eerste deel van de Dubbele Diamant vertegenwoordigt dus het eerste divergerende deel van het proces, de ontdekkingsfase (Discover), waarin gezocht wordt naar nieuwe kansen, nieuwe markten, nieuwe informatie, nieuwe trends en nieuwe inzichten (Tschimmel, 2012). Deze fase beschouwt DIG als de 'researchfase'. Hierin zien zij elk idee als waardevol, om te begrijpen wat iedereen belangrijk vindt (DIG, 2017). Het tweede deel, waarmee de eerste Diamant wordt afgesloten, markeert de definitiefase (Define), een soort filter waar de eerste inzichten worden

herzien, geselecteerd en weggegooid (Tschimmel, 2012). DIG beschrijft dit als de 'analysefase'. In deze fase zijn zij gefocust op het formuleren van de gezamenlijke opgave waar iedereen voor staat (DIG, 2017). De definitiefase omvat dan ook de eerste ontwikkeling van ideeën, waarbij betrokkenen zich bezighouden met de bredere context van de geïdentificeerde kans(en). Het derde deel van de Dubbele Diamant vertegenwoordigt de periode van ontwikkeling (Develop) (Tschimmel, 2012). Dit wordt door DIG gezien als de 'prototypefase'. Ontworpen oplossingen worden in deze fase ontwikkeld, herhaald en getest door multidisciplinaire teams. DIG zoekt in deze fase naar overlap in mogelijke oplossingen (DIG, 2017). In de laatste fase van de Dubbele Diamant, de convergente leveringsfase (Deliver), wordt het definitieve concept door de laatste tests heen genomen, ondertekend, geproduceerd en gelanceerd (Tschimmel, 2012). DIG beschouwt deze laatste fase als de 'ontwerpfase'. Hierin focust DIG op evalueren, aanpassen en blijven testen van de meest kansrijke oplossing, zodat de meest optimale maatregel wordt verkregen (DIG, 2017).

In de praktijk is elke fase van de Dubbele Diamant veel gedetailleerder en complexer dan in dit onderzoek is omschreven. Uiteindelijk bepaalt de context van het project dat wordt aangegaan de precieze invulling ervan. De methode biedt als voordeel het Design Thinking proces toegankelijk en explicieter te maken, evenals begrijpelijker en toepasbaarder. Door middel van de Dubbele Diamant is het mogelijk via overzichtelijke stappen te komen tot een intense observatie en empathie, het uitgangspunt van Design Thinking. Door het ondergaan van de verschillende fases kan de essentie van een project beter worden begrepen, door een zo breed mogelijk scala aan informatie te krijgen over de belangen en wensen van betrokkenen. Verschillende fases ondergaan blijkt het belangrijkste te zijn om empathie te verkrijgen en de doelstelling van een project te verhelderen. Observatietechnieken, diepte-interviews met betrokkenen, foto's en andere visuele elementen en interpretaties zijn van vitaal belang voor het (later) gebruik als impuls voor het genereren van ideeën (Tschimmel, 2012).

5.2.2 Naar een leefbare, vitale en bereikbare binnenstad van Amersfoort

Het participatietraject

De situatie

In de periode tussen 2017 en begin 2018 is de gemeente Amersfoort samen met burgers uit gemeente een initiatief gestart om ontwerpvraagstukken voor de binnenstad en de rol van verkeer daarin te onderzoeken. De binnenstad is stedelijker geworden door intensivering van het gebied met meer wonen, werken en stedelijke voorzieningen. Tegelijkertijd is er behoefte om de stad leefbaar, vitaal en bereikbaar te houden. De vraag heerst hoe dit het beste kan worden aangepakt. Als uitgangspunt voor de probleemanalyse is gekeken naar het doorgaand verkeer in de binnenstad en het beperken ervan. Onder begeleiding van DIG vond de probleemanalyse plaats. Er is onderzocht wat de ervaren problemen en behoeften van verschillende gebruikersgroepen is, zowel algemeen geldende als problemen per wijk. Ook is er gekeken naar mogelijke oplossingsrichtingen (DIG, 2018a).

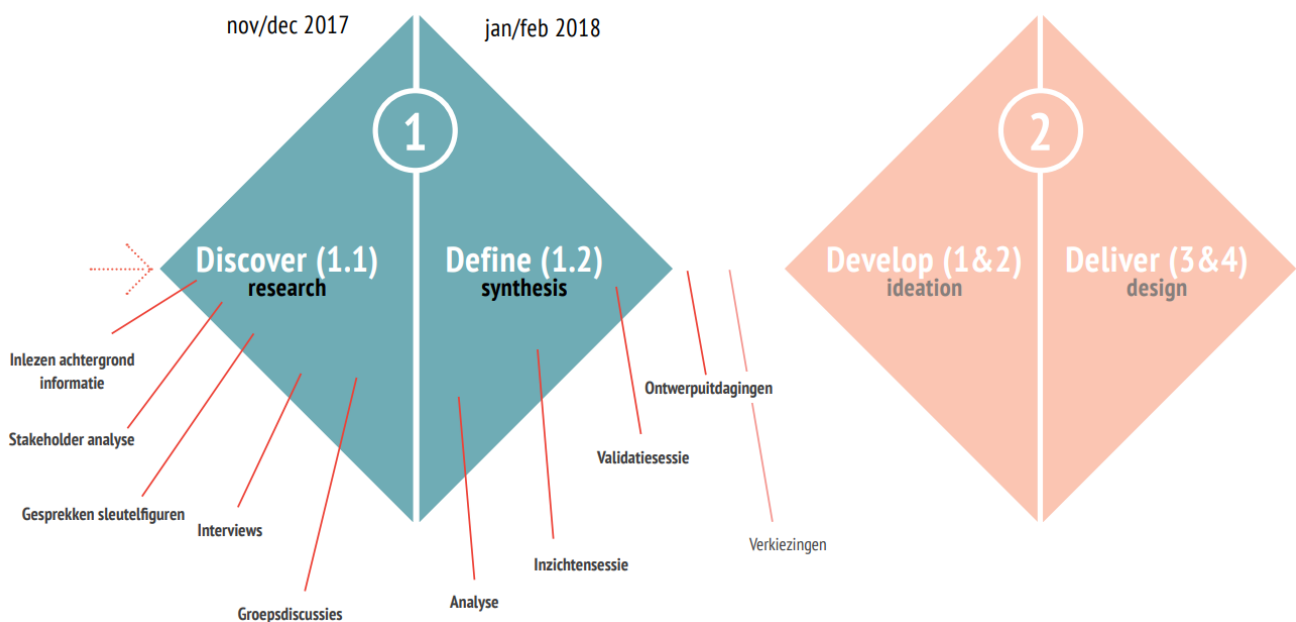
Er is samen met de burgers onderzocht welke opgave zij voor zich zien om de binnenstad leefbaar, vitaal en bereikbaar te houden en wat daarbij de rol is van verkeer. Onder de betrokkenen bevinden zich medewerkers van hulpdiensten en afvalophaaldiensten, bewoners en ondernemers van de binnenstad, vastgoedeigenaren, de VVV, marktkoopliden, verenigingen omtrent eigenaren en bewoners van de binnenstad, fietsbonden, alsook verschillende gebruikers en bezoekers van de binnenstad. Ook waren er experts en sleutelfiguren binnen de gemeente betrokken. Er zijn ongeveer 6 bijeenkomsten georganiseerd. Tijdens deze bijeenkomsten zijn verschillende activiteiten uitgevoerd om de ideeën van alle betrokkenen te verwerken tot gebalanceerde ontwerpuitslagen. Ook werd er gediscussieerd over de opgedane inzichten. Het hele proces heeft geresulteerd in een door de betrokkenen gedragen probleemanalyse met daarin verwerkt 4 thema's van oplossingen om op te richten: ruimtegebruik in balans brengen, sociaal verkeersgedrag uitlokken, verkeersstromen slim organiseren, en historisch karakter eren. Ook is een prioritering van ontwerp vragen naar voren gekomen. Dit betreffen vragen rondom bevoorrading, onnodig verkeer en fietsparkeren. Indien deze ontwerp vragen worden opgelost, worden de meeste overgebleven vragen ook opgelost of minder prangend (DIG, 2017; DIG, 2018a).

Het Design Thinking proces

Omdat de focus ligt op de uitvoering van een probleemanalyse met bijbehorende ontwerp vragen is met DIG alleen de eerste 'diamant' van de Dubbele Diamant toegepast. Dit betekent dat alleen de Discover en Define fase zijn ondergaan om het Design Thinking proces toe te passen. Door middel van de Discover fase zijn bestaande ideeën opgehaald en onderzocht. Op deze manier werd zicht gekregen op de issues die ervaren worden door de verschillende betrokkenen in het aantrekkelijk maken en houden van de binnenstad en de rol van verkeer daarin. De eerste stap in deze fase hield het ophalen van achtergrondinformatie in. Dit betrof informatie van de gemeente Amersfoort van diverse onderzoeken naar de binnenstad alsook het verkeer. Achtergrondinformatie dient als ondersteuning voor de analyse. Ook dient het als basis van het afnemen van interviews. Als volgende stap is gekeken of er voldoende en de juiste betrokkenen deelnemen aan het proces. Vervolgens zijn er gesprekken gehouden met 6 sleutelfiguren binnen de gemeente. Zij gaven inzicht op beleidsmatig niveau in hoe de stad wordt gebruikt en ervaren. Ook gaven ze inzicht in wat zij als vraagstukken ervaren en hoe verkeer daarmee samenhangt. Op deze manier werd een eerste stap gezet in het zicht krijgen op onderwerpen en thema's die relevant zijn voor een leefbare

binnenstad en over verkeer in de binnenstad. Door middel van interviews en groepsdiscussies met burgers is verder ingezoomd op de eerder opgedane inzichten. De interviews vonden plaats via straat-, telefonische en ontbijtzaal gesprekken. Hierna vond de Define fase plaats. Hierin werden de opgedane inzichten, thema's en onderliggende vraagstukken ontwikkeld en aangescherpt. Dit gebeurde door eerst alle opgedane informatie en kennis duidelijk in kaart te brengen. Vervolgens werd een inzichtensessie georganiseerd met de sleutelfiguren van de gemeente om uitkomsten te duiden en op te halen welke lopende projecten aansluiten bij de voorgestelde vraagstukken. Daarna vond een validatiesessie plaats, om de uitkomsten van de inzichtensessie te valideren, prioriteren en erin verder te verdiepen. Hier waren behalve de burgers ook raadsleden en wethouders betrokken. Met de validatiesessies werd de eerste 'diamant' van de Dubbele Diamant afgerond en daarmee de gevraagde probleemanalyse opgeleverd (DIG, 2018a). In figuur 4 is het verloop van het proces in te zien.

Er is gebruik gemaakt van verschillende hulpmiddelen om de bijeenkomsten vorm te geven. De hulpmiddelen dienden niet alleen om informatie op te halen, maar ook om te verwerken en te presenteren. Tijdens de onderzoeksfase is gebruik gemaakt memo's, om problemen, behoeften, dromen, en barrières aan te geven en in beeld te brengen. Op basis van verschillende thema's is hiernaar gekeken. De opgedane informatie via de memo's betreft ruwe data, wat betekent dat het nog ongefilterd is. Er zijn ook interviews afgelegd, die zowel face-to-face plaatsvonden als via de telefoon. De interviews zijn zowel individueel als in groepen afgenomen. Als tussenproducten zijn posters gebruikt met daarop weergegeven de latente behoefte en oplossingsrichtingen die betrokkenen voor ogen hebben. Door middel van grafieken zijn nieuwe inzichten opgedaan en geprioriteerd (DIG, 2018a). Er zijn verschillende soorten vragen gesteld om informatie op te halen, zoals de Waarom-vragen, Wat wil je-vragen, Wat vind je daarvan-vragen en Hoe kun je-vragen (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 8 april 2021). Ook zijn er paradoxen voorgelegd (DIG, 2018a).



Figuur 4. Planning Design Thinking proces Leefbare, vitale en bereikbare binnenstad, Amersfoort (DIG, 2018)

De resultaten

Met het ontwikkelen van de probleemanalyse is in beeld gebracht welke vraagstukken en problemen betrokkenen zien die draaien om de ontwikkeling van een leefbare, vitale en bereikbare binnenstad. Op basis hiervan is vanuit het burgerperspectief gekeken naar oplossingsrichtingen voor de binnenstad van Amersfoort. Er is ingespeeld op de gemeenteraadverkiezingen die in 2018 plaatsvonden. Hetgeen wat de betrokkenen wenselijk vinden voor de binnenstad is op tijd helder geworden, voor de verkiezingen, zodat geen afbreuk aan hun perspectief kon worden gedaan. Een definitief besluit over hoe het verkeer in de binnenstad verder aangepakt dient te worden volgt vanuit de tweede diamant. De tweede diamant vond plaats na de verkiezingen. Door middel van de tweede diamant zijn oplossingen getest (DIG, 2017; DIG, 2018a). Het resultaat hiervan is te vinden op de website van de gemeente Amersfoort onder de naam 'De autoluwe binnenstad' (<https://www.amersfoort.nl/>).

De tweede diamant is zonder begeleiding van DIG uitgevoerd. Het komen tot een definitief ontwerp was mede afhankelijk van een technisch verkeerskundig traject. Ideeën van betrokkenen diende parallel hieraan te lopen. Door als gemeente zelf dit proces op te pakken, konden verkeerskundige besluiten en wensen van betrokkenen met elkaar vergeleken (blijven) worden. De gemeente Amersfoort had duidelijk voor ogen waar ze naartoe wilden werken, namelijk een gezamenlijk bedacht en gedragen ontwerp. Ook wilde de gemeente de transparantie van het proces waarborgen. Terwijl het verkeerskundige traject werd uitgevoerd, hield de gemeente de methode van DIG in het

achterhoofd. Dit houdt in dat vooral de manier van vraagstelling volgens het Design Thinking principe is toegepast. Ook is gelet op voldoende evaluatiemomenten. Als resultaat is ingestemd met een autoluwe binnenstad. Om dit toe te passen wordt gebruik gemaakt van een app, waarmee de toegang tot de binnenstad wordt bijgehouden (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 8 april 2021).

Het participatietraject geëvalueerd

Aan de hand van het evaluatiekader (zie tabel 2) is gereflecteerd op het overheidsparticipatietraject om een leefbare, vitale en bereikbare binnenstad in Amersfoort te creëren.

De faciliterende rol van de gemeente Amersfoort

De gemeente Amersfoort had een actieve rol tijdens het traject. Door de gemeente zijn samen met DIG bijeenkomsten georganiseerd, om met de verschillende betrokken partijen in gesprek te gaan over de inrichting van het verkeer in de binnenstad van Amersfoort. Ook voerde de gemeente afzonderlijke verkeersonderzoeken uit, als extra inzicht op de wensen, behoeften en belangen van alle betrokkenen. Er is gelet opdat de actieve rol van de gemeente niet het zelforganiserende vermogen van de betrokken burgers beperkte. Dit is toegepast door burgers de ruimte te geven in het benoemen van hun wensen, behoeften en belangen. Er zijn meerdere bijeenkomsten georganiseerd, zodat op eerder opgedane kennis van burgers kon worden gereflecteerd en daarop kon worden doorgevraagd. Ook zijn door DIG vooraf bedachte vragen gesteld tijdens de bijeenkomsten. Hierdoor waren de gesprekken gefocust op zowel het achterhalen van bewuste als onbewuste gedachten van de burgers. Tot slot maakte DIG gebruik van hulpmiddelen, om de gedachten van burgers extra goed in beeld te brengen.

“Mensen zaten aan tafels in gesprek met elkaar. Aan de wand hingen posters met opgehaalde resultaten waar betrokkenen weer punten aan toe konden voegen. Het was praten, lopen, plakken, praten. Elke keer de afwisseling daartussen.” (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 8 april 2021)

Opvallend is wel de opgestelde randvoorwaarden door de gemeente Amersfoort. Dit kan een beperkende factor zijn om het traject te baseren op de wensen, behoeften en belangen van de betrokken burgers. Toch is vanuit de gemeente bewust gekozen om kaders te stellen. Dit heeft te maken met de wet- en regelgeving rondom verkeersbesluiten. Hier dient rekening mee gehouden te worden, ook door burgers. Door van te voren duidelijke kaders te stellen is ingespeeld op de verwachtingen van burgers. Bij een aantal burgers was sprake van veel weerstand. Tijdens de bijeenkomsten is deze weerstand open ontvangen. Dit was mogelijk door niet direct de discussie aan te gaan. Er is nagedacht over een geschikte benadering om openheid te creëren, wat gebeurde door ‘blokkades’ op de ideeën van burgers toe te lichten en vervolgens de reactie erop zonder tegenreactie aan te nemen. Ook is er bewust voor gekozen om eerder behandelde onderwerpen niet opnieuw te bespreken, maar voort te borduren op wat al is opgehaald en bereikt door middel van eerdere gesprekken.

“Er werd in stapjes teruggekoppeld naar wat eerder is gezegd. Er werd gezegd, ‘dit hebben we allemaal opgehaald, dit weten we al, maar is dat compleet voor u of mist u nog wat?’. Op deze manier hadden we efficiënte gesprekken, waarin veel opgehaald werd. Dat vond ik een essentieel onderdeel.” (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 8 april 2021)

“Bij de grote groepen hielp het om te blijven luisteren, niet in discussie te gaan. Zo voelen mensen zich gehoord. En ze kunnen ook teruglezen dat ze gehoord zijn. Ook bij input die niet is verwerkt in de oplossingen. Die input is wel onderdeel van het komen tot een oplossing. Op deze manier kun je met verschillende belangen omgaan. Het heeft geen zin om te doen alsof ze er niet zijn.” (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 8 april 2021)

De gemeente Amersfoort ziet de waarde van hun actieve rol in het bewaken van het algemeen belang. De gemeente is door DIG begeleid in het bieden van een basis, om naar het algemeen belang te handelen. De kern hiervan zit vooral in de analyse naar wat exact binnen dit traject het algemeen belang inhoudt. Door dit te onderzoeken is het mogelijk gemaakt voor betrokken burgers om te focussen op hun eigen belangen, maar ook hun wensen en behoeften. Op deze manier kunnen de gedachten van burgers volledig worden benut. Wat uiteindelijk met die gedachten wordt gedaan, is echter wel beperkt.

“We moeten niet vragen of mensen willen nadenken wat het beste is voor de stad. Dat proberen wij te achterhalen. Dat maakt wel een verschil met hoe je het proces instapt.” (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 8 april 2021)

Behalve een bijdragen te bieden om toe te werken naar een oplossing, nam de gemeente Amersfoort ook een rol aan in het testen van de geanalyseerde oplossing. Ook hierbij was de gemeente gefocust in het bieden van ruimte

voor reacties van burgers. Daarnaast bood de gemeente faciliteiten om de oplossing te realiseren. In eerste instantie gebeurde dit omdat er sprake was van meer wet- en regelgeving om mee rekening te houden dan bij de andere onderzochte trajecten. Een andere achterliggende gedachte is dat de betrokken burgers konden focussen op de effecten van de oplossing. Het testen van de oplossing is niet toegepast met behulp van Design Thinking. Toch is er gehandeld vanuit het gedachtegoed van Design Thinking. Het doel hiervan was om te blijven werken aan een gezamenlijk gedragen proces en open te blijven staan voor nieuwe inzichten om de oplossing te ontwikkelen.

“We hebben gekeken hoe we het probleem definitief kunnen oplossen, door te kijken wat doen de gedragen oplossingen met bewoners? Want er zijn veel individuele belangen om mee rekening te houden. We zijn weer verschillende gesprekken aangegaan, 10-minuten gesprekken om problemen aan te horen.” (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 8 april 2021)

“We hebben gevraagd waarom ben je voor of tegen de uitgevoerde ideeën? En wat zie je graag voor je? Zo kregen we een redelijk goed beeld van de binnenstad, met wie, en hoe we daarmee rekening konden houden” (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 8 april 2021)

De gemeente Amersfoort probeerde zo transparant mogelijk te zijn tijdens het traject. Ook probeerde de gemeente een zo open mogelijke houding aan te nemen. Ook al stelde de gemeente Amersfoort zelf randvoorwaarden, door open en transparant te handelen kregen randvoorwaarden van burgers ook de ruimte. De randvoorwaarden van burgers zijn ontdekt tijdens de gesprekken met hen over hun wensen, behoeften en belangen. Op deze manier was er een controlerende houding van de gemeente Amersfoort aanwezig, maar is getracht deze te beperken en burgers vrij te laten in wat zij willen invullen voor hun leefomgeving. Dit maakte het mogelijk om houvast te bieden aan het adaptief en doelgroepgericht vormen van ideeën, maar tegelijkertijd de aanwezigheid van bewoners, ondernemers en bezoekers van de stad te beschermen.

De zelforganiserende rol van de burgers

De verschillende burgers die betrokken waren tijdens het proces handelden actief naar hun wensen, behoeften en belangen. Mensen stonden klaar om het over hun buurt of straat te hebben. Er waren mensen betrokken die voor een autoluwe binnenstad waren en er waren mensen betrokken die erop tegen waren. Zo was uit verschillende standpunten een vertegenwoordiging aanwezig om te praten over hoe de binnenstad van Amersfoort leefbaarder, vitaler en bereikbaarder kan worden gemaakt. Ook waren er vanuit verschillende achtergronden personen aanwezig. Wie dat precies waren was afhankelijk van de type achtergrond dat in de binnenstad leeft. Het waren voornamelijk de bewoners van dit deel van Amersfoort die zich betrokken voelden om uitspraken te doen. Er was geen sprake van een bewuste uitsluiting van personen. Mensen stonden open voor elkaars aan- en afwezigheid. Later in het proces bleken mensen elkaar ook zelf op te zoeken en te benaderen. Dit gebeurde op basis van gedeelde belangen.

De betrokken burgers konden invloed uitoefenen op het bedenken van oplossingen. Dit was mogelijk omdat ze vanaf het begin van de analyse naar een mogelijke nieuwe binnenstad betrokken waren. Ook bleven de verschillende burgers tijdens het proces terugkomen. Ze bleken zich gehoord te voelen. Omdat er gesprekken mogelijk waren met de gemeente Amersfoort kon de kennis van burgers worden gebruikt om ideeën voor oplossingen af te wegen. De betrokken burgers hadden veel kennis over hun eigen buurt of straat. Ze gaven een zodanige hoeveelheid aan reacties, dat plannen verschillende keren zijn aangepast.

“Omdat je veel aandacht besteed aan wat je nou wilt oplossen, en dat met elkaar doet, kom je alle belangen wel tegen. En kan je samen kijken wat je ermee doet.” (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 23 april 2021)

Er deden zich echter ook momenten voor waarin de gemeente niet kon inspelen op de input van burgers, vanwege de gestelde randvoorwaarden vanuit de gemeente. Als reactie hierop zijn een aantal personen naar de rechter gestapt. Voordat ze deze stap maakte zijn er aparte gesprekken gevoerd tussen hen en sleutelfiguren binnen de gemeente Amersfoort. De gemeente probeert in deze gesprekken te verduidelijken dat mensen niet de dupe kunnen raken van elkaars belangen. En er regels zijn om hierop in te spelen. Ook gingen de gesprekken over wat de definitieve oplossing zal gaan opleveren. Toch bleven een aantal mensen sterk vasthouden aan hun eigen belang.

“Je houdt nooit iedereen tevreden. Maar daar hoort deels acceptatie bij. En inzicht, in wat een oplossing uiteindelijk heeft te bieden. Dat mensen een voorstelling kunnen hebben hoe iets kan zijn.” (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 23 april 2021)

De motivatie om deel te nemen aan het traject en invloed te willen uitoefenen op het traject blijkt groot te zijn. Dit maakte ook dat er sprake was van allerlei verschillende wensen, behoeften en belangen. Ondanks een aantal uitzonderingen aan personen die hun wensen, behoeften en belangen via de rechterlijke weg wilden vaststellen, was er sprake van een open houding naar elkaar. De open houding bleek makkelijk aan te houden, omdat de betrokken burgers vrijwel niet met elkaar hoefden samen te werken. De kunst van dit traject was om zoveel mogelijk ideeën op te doen. DIG ontwikkelde deze ideeën tot oplossingen. Daarna konden burgers weer hun mening op de gecreëerde oplossing geven. Op deze manier konden burgers zich focussen op hun eigen gedachten. Wel heerste er het gevaar dat er te sterk werd vastgehouden aan de individuele gedachten. Indien burgers in staat waren verschillen in perceptie los te laten en de kaders van de gemeente proberen te begrijpen ontstond ruimte voor nieuwe gesprekken. DIG speelde op dit gegeven in, waar anders te snel geschakeld zou zijn door burgers naar het willen uitvoeren van de eerste en eigen ideeën.

“Mijn ervaring met Design Thinking is dat je eerder kijkt naar wat je voor wie gaat doen en waarom? Wat is het probleem eigenlijk dat opgelost moet worden? En op basis daarvan ambities benoemen. En dan kijken of wensen en belangen ook per se ingevuld moeten worden om tot een oplossing te komen.” (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 23 april 2021)

De verschillende burgers die betrokken waren tijdens het traject waren sterk aanwezig. Er werd nagedacht over en gewerkt aan hun directe leefomgeving. Behalve hun gedachten hierover uit te spreken uitten ze hun gedachten ook in handelingen. Zo zijn er posters door een aantal burgers in de binnenstad opgehangen, die voor een autoluwe binnenstad waren. Door middel van de posters werd geuit waarom de voorstanders een autoluwe binnenstad wilden. Ook zijn er tijdelijk barricades geïmproviseerd, door middel van sneeuw dat op dat moment aanwezig was in de stad. Door middel van dit soort acties toonden burgers waarover ze praten.

Tijdens het traject om te werken aan leefbare, vitale en bereikbare binnenstad is het zelforganiserende vermogen van de betrokken burgers benut, aangeboord en aangejaagd. Het was mogelijk voor burgers om vrijheden te ervaren. Toch hebben een aantal burgers zich beperkt gevoelt in hun betrokkenheid. Hier is door de betreffende partijen actief naar gehandeld.

5.2.3 Naar een duurzame bevoorrading in de binnenstad van Amersfoort

Het participatietraject

De situatie

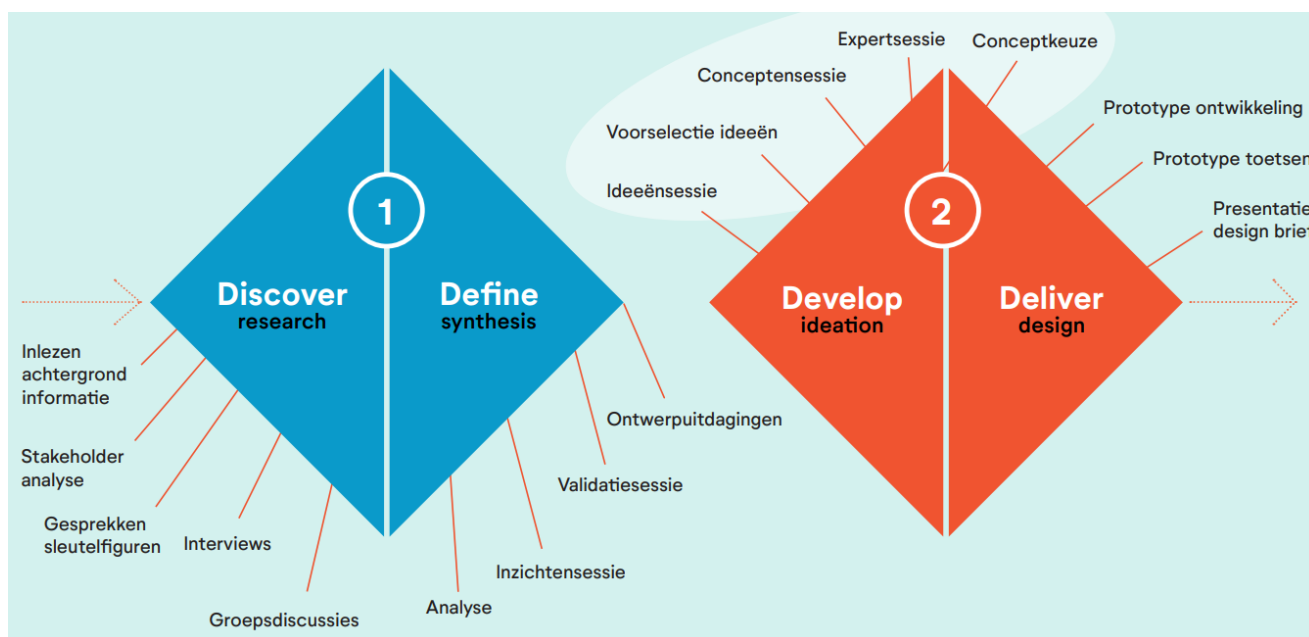
Naar aanleiding van de probleemanalyse tussen eind 2017 en begin 2018 naar het leefbaar, vitaal en bereikbaar maken van de binnenstad van Amersfoort kwam onder ander de behoefte naar voren om de binnenstad efficiënt te kunnen bevoorraden zonder dat dit andere gebruikers (verkeers)overlast bezorgd (DIG, 2018b). Om op deze behoefte in te spelen is een analyse naar oplossingen uitgevoerd, samen met verschillende burgers uit Amersfoort. De analyse vond plaats tussen eind 2018 en begin 2019. Onder begeleiding van DIG zijn ideeën ontwikkeld en waar mogelijk prototypen getest. Er zijn criteria onderzocht voor wat als goede oplossingen wordt gezien, gedragen door zowel betrokkenen als de gemeente Amersfoort. Ook was er de behoefte om de rol van de gemeente beter in beeld te krijgen, in het uitwerken van de ideeën (DIG, 2019a).

Om de analyse uit te voeren is gewerkt met verschillende burgers, zoals afvalverzamelaars, transporteurs, retailers, afgevaardigden van de markt en horeca, verhuizers, fietskoeriers, brancheorganisaties voor de logistiek, en bewoners (DIG, 2018b). Er zijn 4 bijeenkomsten georganiseerd. Tijdens deze bijeenkomsten stonden activiteiten centraal om eerder opgehaalde ideeën uit de eerste diamant (zie casus Naar een leefbare, vitale en bereikbare binnenstad) te verrijken en waar nodig nieuwe ideeën op te halen. Er is ook samengewerkt met ambtenaren. Zij droegen bij aan selecteren en clusteren van ideeën. Verder is er samengewerkt met een logistiek makelaar, om specifiek gesprekken te voeren over hoe de bevoorrading georganiseerd zou kunnen worden. De probleemanalyse leidde tot een overkoepelend beeld van waaruit drie concepten zijn ontwikkeld. Als bijdrage leveren de drie concepten inzicht waar de energie van de betrokkenen zit. Ook geeft het een indicatie van het draagvlak voor deze oplossingen. De drie concepten bestaan uit het idee om meer hubs te creëren voor het leveren van goederen (Hub voor B2B leveringen), het inzetten van één afvalwagen voor karton in plaats van verschillende afvalwagens van verschillende afvalinzamelaars (Kartonafval gebundeld ophalen) en het instellen van ruimere venstertijden voor leveranciers met elektrische/geluidsarm transport en verboden voor venstertijden invoeren (Omgekeerde groene venstertijden) (DIG, 2019a).

Het Design Thinking proces

Als startpunt van de probleemanalyse is een ideeënsessie gehouden. Deze sessie borduurt voort op de al opgehaalde ideeën uit het traject Naar een leefbare, vitale en bereikbare binnenstad. Als resultaat zijn er 40 ideeën opgedaan. Aan de hand van een set criteria zijn vervolgens deze ideeën beoordeeld en getoetst. Ook is er met de betrokken burgers gekeken naar overkoepelende thema's. Dit gebeurde tijdens een selectiesessie. Op deze manier ontstond een voorselectie van ideeën om verder op te pakken. Middels een conceptensessie zijn de geselecteerde ideeën samengevoegd en uitgewerkt tot concepten. Met de betrokken burgers is nagedacht over de haalbaarheid van de eerder genoemde ideeën. Ook is gekeken naar randvoorwaarden die essentieel kunnen zijn om tot goede oplossingen te komen. Tijdens deze sessie is gewerkt in 4 groepen, ingedeeld tot de geselecteerde thema's, om te komen met aanvullende vragen. Vervolgens is een expertsessie gehouden, verdeeld over drie gesprekken. Er gesproken over de openstaande vragen. Daarnaast zijn de opgestelde concepten verder uitgewerkt. Uiteindelijk is een definitieve keuze gemaakt over de invulling van de concepten, met daarin verwerkt criteria voor goede oplossingen, hoe de rol van de gemeente is in te vullen en hoe draagvlak te creëren (DIG, 2019a). In figuur 5 is het verloop van het Design Thinking proces in te zien.

Als hulpmiddel stond met name gesprekken voeren centraal. Dit gebeurde in groepsverband door middel van bijeenkomsten. Tijdens de gesprekken werd er gebruikgemaakt van plattegronden, om te kijken waarover in de stad werd gesproken. Zo werd gekeken waar sprake was van een probleem. Maar ook bij het bedenken van oplossingen, om te kijken waar deze kunnen plaatsvinden (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 15 april 2021). Er werd gebruik gemaakt van lego, om concepten 'na te spelen' (DIG, 2018b). Ook is er gebruik gemaakt van invulformulieren, om alternatieven en suggesties aan te geven (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 15 april 2021). Er zijn verschillende vragen gesteld tijdens de bijeenkomsten. Voor het ophalen van ideeën is gebruik gemaakt van Hoe kan je-vragen, zoals 'hoe kan je zorgen voor verduurzaming van...'. Voor het selecteren van ideeën zijn specifiekere vragen gesteld. Deze zijn bedoeld om de rol van de gemeente ook in beeld te brengen, maar ook om te kijken waar de opgedane ideeën aan bijdragen. Om uiteindelijk concepten te ontwikkelen is nagedacht over aanvullende vragen. Deze vragen zijn vooral praktisch van aard (DIG, 2019a).



Figuur 5. Planning Design Thinking proces Duurzame bevoorrading, Amersfoort (DIG, 2018b)

De resultaten

De ontwikkelde concepten worden als kansrijk gezien om vervolg aan te geven. Dit betekent dat er gewerkt kan worden aan het convergerende deel van de diamant (DIG, 2019a). Dit gebeurt niet meer onder toezien oog van DIG, maar door de gemeente Amersfoort en de betrokkenen zelf. De methode van DIG is hiermee in het achterhoofd gehouden (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 15 april 2021). Door middel van het convergerende deel van de diamant kan in een realistische situatie worden gekeken of de concepten daadwerkelijk antwoord geven op de geanalyseerde problemen (DIG, 2018b). Het implementeren van de concepten is nog in uitvoering. Op een van de concepten heeft de gemeente Amersfoort zelf al ingespeeld, een tweede concept wordt ondersteund door een logistiek makelaar die is aangesteld door de gemeente en in samenwerking richten ondernemers zich op de invulling van het concept, en een derde concept wordt opnieuw naar gekeken na negatieve resultaten van een pilot uit een andere stad die op hetzelfde probleem inspeelde (DIG, 2019a).

Het participatietraject geëvalueerd

Aan de hand van het evaluatiekader (zie tabel 2) is gereflecteerd op het overheidsparticipatietraject om een duurzame bevoorrading in de binnenstad van Amersfoort te creëren.

Faciliterende rol gemeente Amersfoort

Bij de gemeente Amersfoort heerste het besef dat de bewoners en ondernemers in de binnenstad het beste hun omgeving kennen. Ook heerste het besef dat met name de ondernemers het beste wisten waar ze over praten voor de realisatie van het traject, gezien de doelstelling van het traject de grootste impact had op het logistiek handelen. De gemeente was met name, met behulp van DIG, actief in het organiseren van de bijeenkomsten. Ook is een logistiek makelaar ingehuurd, waarmee actief werd gehandeld op gesprekken over hoe de bevoorrading in de stad georganiseerd kan worden.

De focus vanuit de gemeente lag met name op het creëren van een goede verbinding tussen de gemeente Amersfoort en haar gebruikers. Het streven was om verantwoordelijkheden te verdelen, zodat de uitvoering van de duurzame bevoorrading niet geheel bij één partij (de gemeente Amersfoort of de ondernemers) kwam te liggen. Het doel van de bijeenkomsten was om bewustwording te creëren.

“Er is vooral sprake geweest van theoretische prototyping, samen met de ondernemers is doordacht hoe acties konden worden opgepakt. Hoe ideeën konden worden uitgevoerd.” (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 15 april 2021)

De gemeente Amersfoort had te maken met juridische vraagstukken om mee rekening te houden. Dit was ook een motivatie waarom vanuit de gemeente de focus lag op verantwoordelijkheden verdelen. Om hierop in te spelen werd door de gemeente gehandeld op basis van randvoorwaarden. Hierbinnen viel het verantwoordelijkheidsprincipe, de ontwikkeling van een haalbare businesscase en rekening houden met het algemeen belang.

“Je wilt inspelen op het algemeen belang. De duurzaamheid van de binnenstad. En dat is niet het belang van de ondernemer. Daarom zijn we toen ook met venstertijden aan de slag gegaan, om ook wat druk te leveren om in actie te komen. Om een stok achter de deur te creëren.” (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 15 april 2021)

Vanuit de gemeente zijn ook deadlines gesteld. Eind 2025 moet de stad duurzaam zijn. Niet-elektrische voertuigen mogen dan niet meer de binnenstad in. Er is met ondernemers gekeken hoe dit kan worden gerealiseerd. De realisatie zelf is bij de ondernemers neergelegd.

Er is gestreefd om draagvlak en betrokkenheid te creëren bij de betrokken burgers. De gemeente Amersfoort handelde daarom actief op gesprekken over het helder krijgen waaraan moet worden gewerkt en hoe dat opgelost kan worden. Er heerste een gevoel vanuit de gemeente dat er erg getrokken moest worden aan de rol van de burgers. Het gevoel heerste dat er weinig terugkoppeling was van de betrokken burgers naar de gemeente.

“We stonden vooral aan de zijlijn. Maar wel supportend. Wel blijven kijken wat mogelijk is in het ontmoeten met en overleggen over.” (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 28 april 2021)

“In de uitwerking ervan heb je ook de laatste gebruiker nodig. Maar als die niet heel enthousiast wordt ervan, kom je er niet veel verder ermee.” (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 28 april 2021)

“Er gebeurt nu wel van alles, maar niet zozeer omdat wij dat met dit proces gestuurd hebben. Wel dat de verschillende partijen, die nu wel van alles oppakken, dankzij dit proces met elkaar in gesprek zijn gekomen.” (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 28 april 2021)

Er is actief gehandeld door de gemeente op de planning van het traject. Een aantal suggesties die werden ontwikkeld zijn in eerste instantie on hold gezet. De gedachten hierachter was om eerst beter gebruik te maken van het Design Thinking proces, om er achter te komen wat daadwerkelijk goede oplossingen zijn. Vanuit de gemeente heerste het besef dat dit de motivatie van zowel collega's als de betrokken burgers kon belemmeren. Toch streefde de gemeente om liever te focussen op het goede gesprek en daar de tijd voor nemen, dan ondoordacht te handelen. Er is wel gemerkt dat het hierom lastig was om de betrokken burgers bij de les te houden.

“Nu hebben we samen bedacht dit zouden goede oplossingen kunnen zijn. Maar dan vanuit de discipline en kennis van iedereen. En de gemeente dan helpt om die ideeën voor elkaar te krijgen.” (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 28 april 2021)

“We hebben ook gezegd we zoeken naar iets wat je als gemeente ook kan loslaten. Want je gaat niet voor jaren subsidiëren.” (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 28 april 2021)

Voor de uitvoering van het traject was sprake van een beperkte subsidiering. De gemeente had de wens om financieel neutraal te zijn, gezien er geen rol verder is weggelegd voor de gemeente in de realisatie naar een duurzame bevoorrading. Hierover is naar de burgers toe gecommuniceerd. In de ogen van de gemeente weinig, maar de communicatie die plaatsvond werd wel duidelijk ervaren.

Er zijn verwachtingen naar elkaar uitgesproken. Op deze verwachtingen probeerde de gemeente transparant te handelen. En daarmee een verantwoordelijkheidsgevoel bij burgers te creëren. Voor de gemeente was vooral merkbaar dat ze als gemeente zijn gehoord en begrepen. Maar hadden ze graag gezien dat de realisatie van het traject meer door de burger werd opgepakt. Met behulp van DIG zijn uiteindelijk actiepunten geleverd om aan te tonen wat er precies opgepakt moest worden om te komen tot een duurzame bevoorrading.

De zelforganiserende rol van de burgers

Tijdens het traject naar een duurzame bevoorrading van de binnenstad van Amersfoort behielden de betrokken burgers zich voornamelijk afzijdig. De verschillende burgers bestonden met name uit ondernemers en een aantal bewoners die al betrokken waren vanuit het traject om te werken aan leefbare, vitale en bereikbare binnenstad. Deze bewoners blijken zich zeer betrokken te voelen in wat er in de binnenstad gebeurt en willen graag blijven meedenken. De ondernemers hebben minder belang bij de inrichting van de binnenstad. Zij zijn eerder gericht op hun eigen onderneming en het goed laten werken daarvan.

“We hebben zo’n zeshonderd ondernemers in de binnenstad. We zijn al blij als er 10 personen aanwezig zijn. Dat zegt iets over de betrokkenheid.” (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 15 april 2021)

Het initiatief voor een duurzame bevoorrading kwam voort uit het onderzoek naar een meer leefbare, vitale en bereikbare binnenstad van Amersfoort. Er is door de gemeente gepeild of de verschillende ondernemers interesse hadden om mee te werken aan het duurzaam bevoorraden van de binnenstad. In eerste instantie waren de reacties enthousiast. Later bleek, wanneer de ideeën voor de bevoorrading meer concreet werden, dat het verantwoordelijkheidsgevoel beperkt was. Dit was met name het geval bij de winkeliers.

Voor de winkeliers waren slecht bereikbaar tijdens het traject. De discussie die moest worden gevoerd bleek niet direct in hun belang te zijn. Blijkbaar hebben de winkeliers wel last van andere leveranciers, maar is er geen individueel verantwoordelijkheidsgevoel. De motivatie om mee te werken vergrootte toen de gemeente venstertijden invoerde en een planning naar 2025 vaststelde opdat alleen groen vervoer nog de binnenstad in mag.

De winkeliers alsook andere type ondernemers waren alleen gericht op hun individuele belangen. Dit bleek in het vermijden van goede gesprekken en direct op acties willen overgaan.

“Zij waren op zoek naar praktische oplossingen. Bijvoorbeeld de voorzitter van Horeca Nederland, die richtte zich voornamelijk op het gezamenlijk afval ophalen. PostNL en andere grote transportbedrijven, die waren vooral gefocust op het opzetten van een hub.” (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 28 april 2021)

Er waren ook bewoners betrokken tijdens het project, die belang hebben bij de inrichting van bepaalde aanloopstraten, waar vaak vrachtwagens staan geparkeerd. Zij wilden dit verkeer aanpassen. Het bleek echter ingewikkeld om op hun behoefte in te spelen, gezien de vormgeving ervan afhankelijk was van de motivatie en acties van de ondernemers. De bewoners hadden wel de ruimte om aan te schuiven en er werd geluisterd naar hun wensen, behoeften en belangen.

“Ik merk het bij andere processen ook, dat de kans van slagen het grootst is als je een grote groep betrokkenen hebt die wilt meedenken. Ook al heb je wel een grote groep met mensen, je kan dan nog zo’n mooi middel hebben, maar als mensen niet willen...” (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 28 april 2021)

De betrokken burgers hebben met name gesprekken gevoerd met elkaar en met de gemeente Amersfoort. Het bleek lastig om iedereen uiteindelijk mee te krijgen in de uitvoering van de bedachte oplossingen. De winkeliers boden niet actief suggesties om de ideeën tot een duurzame bevoorrading te realiseren. Een voorwaarden-scheppende rol lijkt te ontbreken. Bij de overige ondernemers lijkt een groter geloof te zijn gegroeid in de waarde van het duurzaam bevoorraden. Wel zijn zij nog kritisch over het financiële systeem om de acties op te pakken en uit te (blijven) voeren. Voor hen is het doel van de bevoorrading duidelijk geworden, maar ontbreekt het nog aan de garantie tot succes. Tot nu toe lijkt het erop dat dit leidt tot een vertraging in het realiseren van de gewenste bevoorrading in de binnenstad.

5.2.4 Naar een breed gedragen en onderbouwde ontwikkelscenario voor het plein de Hof in Amersfoort

Het participatietraject

De situatie

In 2019 is de gemeente Amersfoort samen met betrokkenen een initiatief gestart om te komen tot een breed gedragen en onderbouwde ontwikkelscenario voor het stadsplein de Hof. De Hof wordt gezien als een prominent Amersfoorts plein en blijkt voor veel verschillende partijen om verschillende redenen belangrijk. Er ontbrak echter nog een visie voor het plein (Gemeente Amersfoort, 2019). Onder begeleiding van DIG is onderzocht hoe de verschillende betrokkenen denken over de toekomst van het plein. Deze visie is vervolgens met behulp van DIG vertaald naar een nieuwe toekomst voor de Hof. Om dit proces te leiden is vastgehouden aan de volgende vraag: Hoe zorg je voor een breed gedragen en onderbouwd ontwikkelscenario? Op basis van deze vraag is onderzocht wat de context, belangen, problemen en dromen van de verschillende gebruikers van de Hof zijn (DIG, 2019c).

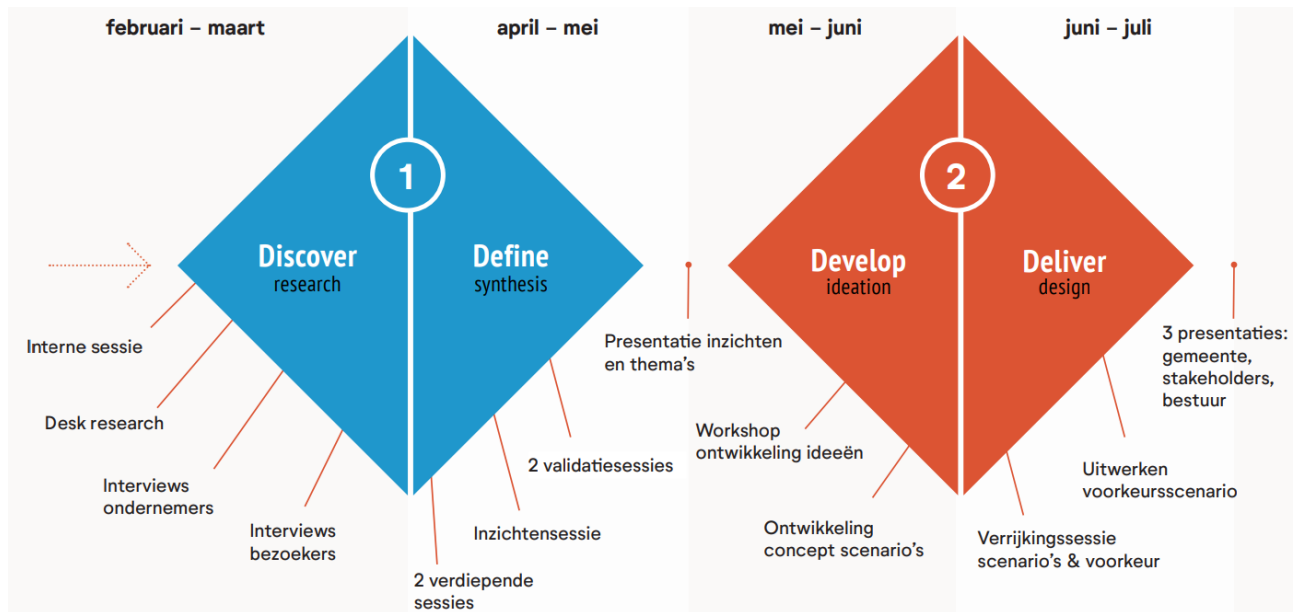
Met verschillende burgers is nagedacht over hoe zij een herinrichting van de Hof voor zich zagen. Onder deze personen bevinden zich bewoners, horeca- en marktondernemers, toeristen, evenementenorganisaties, veiligheidsdiensten, de Joriskerk, marktmeesters en pandeigenaren. Er zijn ongeveer 6 bijeenkomsten georganiseerd. Tijdens deze bijeenkomsten zijn verschillende activiteiten uitgevoerd om de ideeën van de burgers te verwerken tot een gebalanceerd toekomstscenario. Behalve met burgers vonden er ook bijeenkomsten plaats met ambtenaren, om gezamenlijk te discussiëren over de opgedane inzichten. Aan het einde van het proces zijn de overkoepelende inzichten gepresenteerd aan de Raad (Gemeente Amersfoort, 2019). Het proces heeft geleid tot een ontwikkelscenario waarin negen thema's en vier locaties zijn benoemd. De negen thema's zijn verlichting, bestrating, entrees tot de Hof, laden en lossen, terrassen, markt, fontein, groen en informatievoorziening. De locaties zijn het oude stadshuis, het midden van het plein, de Boterwaag en het fietsparkeren (Gemeente Amersfoort, 2021a).

Het Design Thinking proces

Om het Design Thinking proces door te gaan is DIG als eerst is gestart met een interne sessie met +30 medewerkers van alle afdelingen van de gemeente om een beeld te krijgen bij alle ontwikkelingen rondom de Hof. Vervolgens zijn verschillende burgers geïnterviewd om eerste inzichten op te doen over hoe er door hen naar de Hof wordt gekeken. Hierop volgde twee verdiepende bijeenkomsten, om extra informatie op te halen bij de verschillende burgers en om extra nuance aan te brengen. Hierna zijn in een inzichtenbijeenkomst alle opgedane inzichten geanalyseerd. Op basis van de analyse konden ideeën en wensen worden samengevat. Zo werd de richting bepaald voor verschillende ontwerpscenario's. Om te controleren of er goed is geluisterd tijdens de eerdere bijeenkomsten zijn twee validatiebijeenkomsten gehouden. Van hieruit werd toegewerkt naar ontwerpuitdagingen om mee aan de slag te gaan. Met de validatiesessies werd de eerste 'diamant' van de Dubbele Diamant methode afgerond. De hieruit voortkomende inzichten zijn tussentijds gepresenteerd. De start van de tweede 'diamant' vond plaats via een workshop, om de ontwerpuitdagingen uit te werken tot gebalanceerde toekomstscenario's. Tot slot is een verrijkingssessie uitgevoerd om de puntjes op de 'i' te zetten voor het uiteindelijke ontwikkelscenario. De ideeën voor de toekomst van de Hof zijn op het plein zelf gepresenteerd aan de Raad (Gemeente Amersfoort, 2019b). In figuur 6 is het verloop van het proces te zien.

Ter invulling van de bijeenkomsten is gebruik gemaakt van verschillende hulpmiddelen. Ook zijn twee intermediairs aangewezen, om ervoor te zorgen dat de verschillende burgers bij het proces aansloten en vertrouwen kregen in het proces. Daarnaast waren zij verantwoordelijk voor de communicatie en binding tussen de gemeente en burgers tijdens het proces. De intermediairen en DIG werkten nauw met elkaar samen (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 1 april 2021). De hulpmiddelen dienden om informatie op te halen, alsook om informatie te verwerken en te presenteren. Er zijn interviews gehouden, zowel individueel als in groepen. Er is gebruik gemaakt van memo's, waarop opgedane belangen en wensen werden weergegeven. Als tussenproducten zijn posters gebruikt met daarop de opgehaalde informatie en inzichten weergegeven. Door middel van een workshop zijn gecreëerde ideeën verder ontwikkeld. Ook is gebruik gemaakt van plattegronden waarop kon worden aangegeven waar wat op de Hof moest komen. In een later stadium zijn deze plattegronden uitgewerkt tot maquettes (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 1 april 2021; Gemeente Amersfoort, 2019). Aan de basis van het ophalen van informatie werden ook

verschillende soorten vragen gesteld, zoals Wat wil je-vragen, Wat vind je van-vragen, of Hoe kun je-vragen. Ook is gebruik gemaakt van woordenassociaties en werden er keuzes voorgelegd (DIG, 2019c).



Figuur 6. Planning Design Thinking process de Hof, Amersfoort (DIG, 2019)

De resultaten

Het resultaat van het proces is in te zien op de website van de gemeente Amersfoort (<https://www.amersfoort.nl/>) onder de naam 'Ontwikkelscenario voor de Hof'. Het ontwikkelscenario vertegenwoordigt het burgerperspectief. Het ontwikkelscenario is eind 2019 bekrachtigd met de ondertekening van een intentieverklaring voor de markt, horeca en gemeente (Amersfoort, 2021). De Gemeente Amersfoort is begonnen met een nieuw ontwerp voor de Hof met het ontwikkelscenario als input (DIG, 2021a). De uiteindelijke uitvoering ervan is vanwege de coronacrisis on hold gezet (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 1 april 2021).

Het participatietraject geëvalueerd

Aan de hand van het evaluatiekader (zie tabel 2) is gereflecteerd op het overheidsparticipatietraject om een ontwerp te ontwikkelen voor het plein de Hof in Amersfoort.

De faciliterende rol van de gemeente Amersfoort

De gemeente Amersfoort was er van bewust met een aantal lastige partijen te maken te krijgen wat betreft hun belangen. Het vermoeden was dat hier niet makkelijk mee in gesprek kon worden gegaan. De indruk van deze partijen, de markt- en horecaondernemers, was dat zij voornamelijk gericht zouden zijn op hun individuele belang. De gemeente stond erop dat DIG zich vooral focuste op het proces en het eindresultaat ervan. Met dit in als motivatie heeft de gemeente Amersfoort twee externe intermediairs ingezet, om contact te hebben met de verschillende betrokkenen rondom de inrichting van de Hof.

“Om de kikkers in de kruiwagen te houden. Dus DIG is er voor het proces, de invulling van de bijeenkomsten, en de intermediairs om iedereen bij elkaar te brengen en te houden.” (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 1 april 2021)

De intermediairs zorgden ervoor dat mensen aansloten en vertrouwen kregen in het proces. Er bleek in het begin veel achterdocht te zijn bij vooral de directe betrokken burgers aan de Hof, de horeca- en marktondernemers. Er heerste het idee van een achterliggende agenda. Om dit idee op te zien heffen wilde de gemeente investeren in goede gesprekken met een open houding. Er werden vooral vragen gesteld tijdens de bijeenkomsten gericht op de wensen, behoeften en belangen van burgers.

“We stelden verschillende vragen, waar ze bedenkingen in hebben, zorgen hebben, kansen zien, of waar ze blij van worden”. (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 1 april 2021)

De gemeente stelde wel de eis dat de betrokken burgers zich goed moesten zien te organiseren. Om ook daadwerkelijk resultaten te halen. Er moesten goede vertegenwoordigers worden aangewezen en een goede structuur worden georganiseerd. De gemeente was erop gefocust dat er afspraken gemaakt zouden worden om de

verschillende belangen rondom de Hof op elkaar af te stemmen. Ook stelden de gemeente kaders. Deze ging ten eerste over de afwezigheid van een budget. De doelstelling was om eerst met een goed ontwerp te komen, alvorens te kijken of er een budget kan worden vrijgegeven voor de realisatie ervan. Andere kaders hadden te maken met de veiligheid en beheerbaarheid van het plein. Het plein moest veilig blijven voor bezoekers en bewoners en de openbare ruimte moet goed beheerbaar blijven.

“We bemoeien ons niet met pietlutterige details. Maar er moet wel eenvormigheid zijn, dat dit op elkaar wordt afgestemd.” (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 16 april 2021)

De gemeente Amersfoort stond open om de verschillende belangen die speelde te begrijpen en te plaatsen. Door deze instelling merkte de gemeente dat er kon worden gepraat in oplossingen, in plaats van in problemen. De focus lag op begrijpend luisteren, waarbij vragen werden gesteld als ‘wat bedoel je precies, hoe zit dat precies, of waarom zeg je dat?’. Doordat DIG hielp de juiste vragen te stellen kreeg de gemeente een beter beeld van de problemen die precies rondom de Hof speelde, en daarmee meer (in)zicht op de verschillende belangen.

“Het werd duidelijk dat sommige punten helemaal niet meegenomen hoefden te worden bij een nieuw ontwerp voor de hof.” (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 1 april 2021)

“We zijn gewend om heel snel in oplossingen te gaan denken. Om te ‘regelen’. Waar veel veronderstellingen achter schuilgaan. Maar via Design Thinking kijk je eerst ‘wat het probleem is’, ‘wat speelt er eigenlijk precies’ en ‘hoe wordt ertegenaan gekeken’.” (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 1 april 2021)

De gemeente Amersfoort aanschouwt de resultaten van het proces voornamelijk als een wensenlijst, om na het Design Thinking proces uit te werken tot definitief ontwerp. Om de wensenlijst daadwerkelijk te realiseren is een intentieverklaring voorgelegd, en vastgelegd, door de Raad. Op deze manier werden verplichtingen gecreëerd voor de betrokken burgers. Zodat de verantwoordelijkheid tot de inrichting van de Hof ook bij burgers kwam te liggen. Een goede organisatie daartoe was een voorwaarde voor de gemeente om ook daadwerkelijk te investeren in de Hof.

De gemeente ervaart het resultaat van het Design Thinking proces positief op het verder bijeenkomen met burgers en het verder voeren van nieuwe gesprekken met hen. Zie zien dan ook een groot verschil met de inrichting van een ander plein, waar geen Design Thinking is toegepast, en daar de gesprekken met en tussen burgers vastlopen.

Het proces wordt door de gemeente Amersfoort als intensief ervaren. Er zijn een hoop mensen in korte tijd betrokken geraakt en gesprekken mee gevoerd om te komen tot een definitief ontwerp. De gemeente ziet wel in dat de intensiteit ook de sleutel vormde tot succes. Mensen raakten vertrouwd met de gemeente en met elkaar. Een andere factor hiertoe, beseft de gemeente, zijn de intermediairs. Zij vormde een tussenpartij om vertrouwen op te doen.

“Het voordeel van hen was dat ze namens de gemeente konden spreken maar tegelijkertijd ook met hun benen buiten de gemeente konden staan. En daarmee vertrouwen konden opdoen bij de bezoekers en ondernemers. Ook werkten ze nauw samen met DIG.” (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 1 april 2021)

De gemeente streefde naar transparantie tijdens het proces, maar ook na het proces. Er is met de betrokken burgers afgesproken om het uiteindelijke ontwerp ook aan de stad voor te leggen. Er is aan de burgers aangegeven dat er bekendheid gecreëerd zou worden. Op deze manier streefde de gemeente naar een door de stad als geheel gedragen ontwerp voor de Hof. Ook was deze toelichting bedoeld om de burgers met beide benen op de grond te laten blijven staan.

De zelforganiserende rol van de burgers

Er waren verschillende mensen betrokken bij het ontwikkelen van een ontwerp voor het plein de Hof in Amersfoort. In eerste instantie hadden de betrokken burgers geen volledig vertrouwen in de samenwerking met de gemeente Amersfoort. Met name de horeca- en marktondernemers hadden een aantal slechte ervaringen met de gemeente gehad. Toch stonden zij open voor gesprekken met de gemeente. Er is extra aandacht uitgegaan naar de burgers via de ingehuurd intermediairs. Zo konden de betrokken burgers hun verhaal kwijt, zonder direct in contact te zijn met de gemeente. Met behulp van DIG zijn gesprekken gevoerd over elkaars intenties, evenals die van de gemeente.

“Het was wel ingewikkeld om te beginnen. Er zijn veel interviews in het begin gehouden bij vooral markt- en horecaondernemers. Daar was nog veel achterdocht zoals ‘wat wilt de gemeente nou’, ‘wat is de achterliggende agenda’.” (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 1 april 2021)

“Er ontstond het inzicht dat niet per se alles in regels vaststaat. Design Thinking maakt dit duidelijk: ‘wat staat er vast en waarom ligt dit vast? Of waarom ligt iets juist niet vast?’.” (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 1 april 2021)

De verschillende burgers waren in eerste instantie niet goed samen georganiseerd. De horeca- en marktondernemers stonden bekend als partijen waarmee lastig in gesprek mee kon worden gegaan. Overige burgers, zoals bewoners of bezoekers aan de Hof zoals toeristen, stonden los van elkaar en de ondernemers. Er was dus nog een netwerk te vormen tijdens het traject. Er bestaat wel een ondernemersvereniging voor de Hof. Alleen functioneerde deze niet goed. Er waren mensen bewust niet lid of mensen leverende geen financiële bijdrage. Of er spraken mensen niet met elkaar. Er was geen goede organisatie van ondernemers.

“Het is alleen jammer dat ondernemers niet inzien dat ze samen meer zijn dan de som der delen. Dat ze vaak meer willen dan de buurman. Dat speelt wel een grote rol: wie meer ruimte krijgt voor zijn terras dan de ander.” (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 16 april 2021)

“En voor een deel is dat te snappen. Dat is een kwestie van overleven. Dan ben je met jezelf bezig. Dus dat is vanuit hun positie te verklaren en legitiem. Maar het is niet optimaal.” (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 16 april 2021)

Er waren wel een aantal partijen op zichzelf goed georganiseerd. Zoals de marktondernemers. Er is een voorzitter representatief aan de markt op de Hof. Minstens de voorzitter was telkens aanwezig bij de bijeenkomsten. De voorzitter deed uitspraken voor de andere marktondernemers. Ook nam de voorzitter een aantal keren nieuwe personen van de markt mee.

Er was ook een bewonersorganisatie. Er werden alleen vanuit de gemeente vraagtekens gezet over de representativiteit ervan. Het was niet duidelijk wie de organisatie vertegenwoordigde. Daarom was ook onduidelijk hoe gesprekken werden teruggekoppeld naar andere bewoners. Dit werd uiteindelijk geregeld via nieuwsbrieven, maar het bleef onduidelijk of iedereen werd bereikt. Daarnaast was duidelijk dat niet elk type bewoner betrokken raakte bij het traject. Met name de afwezigheid van jongeren en laagopgeleiden viel op.

Er waren ook mensen georganiseerd aanwezig in commissies. Zoals een commissie voor het historisch belang in de binnenstad. Het bleek echter dat leden van commissies vooral hun ‘commissiepet’ droegen, in plaats van dat ze als bewoners aanschoven.

Met behulp van DIG zijn er verschillende onderdelen bespreek gemaakt over de belangen, wensen en behoeften van burgers. Hierdoor ontstond begrip voor elkaar, maar ook naar de gemeente toe. Met name de marktondernemers werden als boosdoeners gezien tegen een nieuwe inrichting van de Hof. Er was sprake van weerstand vanuit deze partij om mee te denken aan een ontwerp. Na verschillende gesprekken, waarin begrijpend luisteren werd toegepast, draaiden ook de marktondernemers bij. Er ontstond na het verloop van de bijeenkomsten saamhorigheid tussen de betrokkenen, er ontstond meer vertrouwen tussen elkaar, en de betrokkenen raakten gemotiveerd om zelf ook punten in te brengen.

“Later bleek ook dat het dogma op de markt niet terecht was, omdat met de juiste vraagstelling hun probleem en daarmee belangen duidelijker naar voren kwam. Door Design Thinking werden punten bespreekbaar.” (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 1 april 2021)

In het verloop van het proces kwamen alle mensen die in eerste instantie verbonden waren geraakt met de plannen voor het herinrichten van de Hof elke overige bijeenkomsten opdagen. Met name van de marktondernemers kwam in het begin van het traject niet iedereen opdagen. De meerwaarde van hun aanwezigheid bleek telkens duidelijker voor hen te worden.

“DIG stelt de betrokkenen gerust met het vooruitzicht dat uiteindelijk er weer een fase volgt met meer duidelijkheid.” (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 1 april 2021)

De betrokken burgers raakten ook vertrouwt naar de gemeente toe. Er werd met behulp van DIG teruggekoppeld op de gesprekken die met hen plaatsvond. Dit maakte dat de betrokken burgers zich gehoord voelde over hun inbreng tot het ontwerpproces.

Vanuit de burgers lag uiteindelijk minder focus op hun individuele belang en werd er meer omgekeken naar het algemeen belang van de Hof. Verschillende mensen leerden elkaar kennen tijdens het traject. Het viel op dat deze personen naar elkaar toetrokken. Dat was voorheen niet het geval. Gesprekken raakten geleidelijk aan enthousiaster en ideeën werden meer gedragen.

5.2.5 Naar een Omgevingsvisie voor Amersfoort

Het participatietraject

De situatie

In 2019 is de gemeente Amersfoort een proces met verschillende partijen aangegaan om een Omgevingsvisie voor de gemeente op te stellen. Dit proces loopt momenteel nog door (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 14 april 2021). De gemeenten in Nederland dienen volgens de Omgevingswet een Omgevingsvisie te maken, een strategische visie voor de lange termijn voor de gehele fysieke leefomgeving (Gemeente Amersfoort, 2021b). De gemeente Amersfoort wilde in een gezamenlijk proces met inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties van de gemeente ambities in beeld brengen en waarmaken. Het doel hiervan is dat de burger zelf Amersfoort een vitale stad laat zijn en blijven (Gemeente Amersfoort, 2020). Om in een gezamenlijk proces het doel te verwezenlijken is de gemeente Amersfoort een Design Thinking proces gestart onder begeleiding van DIG.

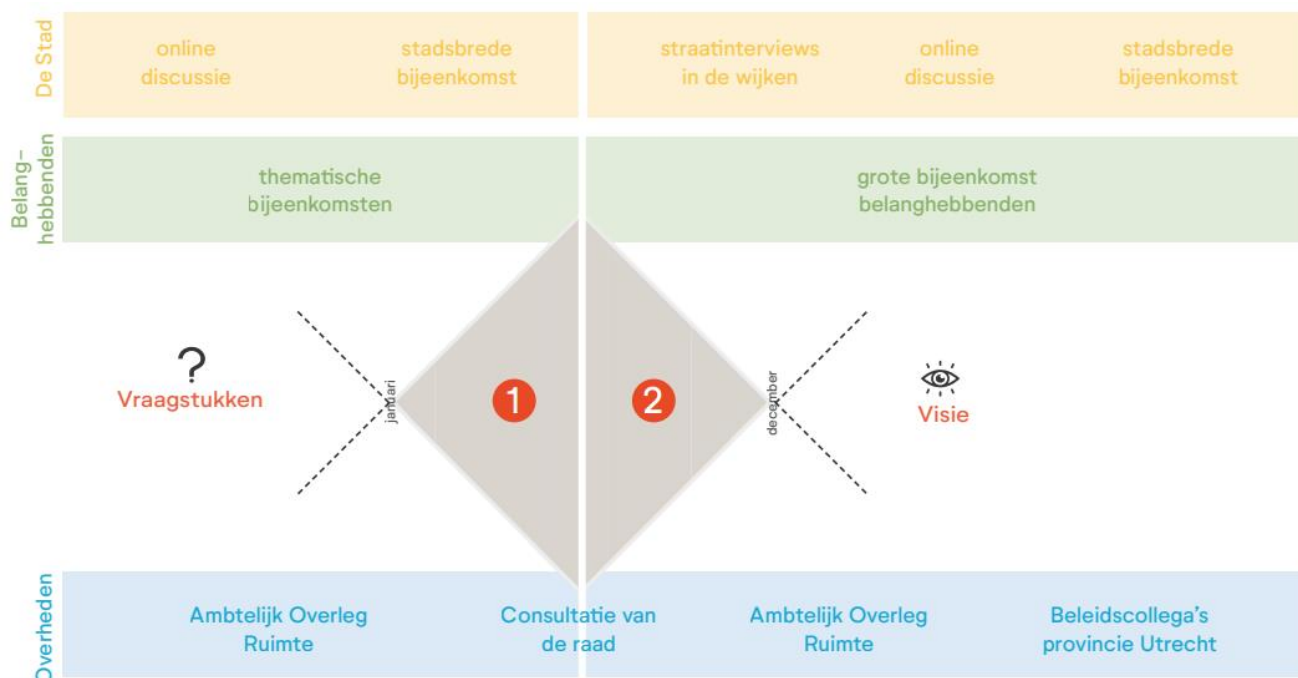
Verschillende burgers hebben deelgenomen aan het proces. Dit betroffen bewoners en stakeholders van Amersfoort (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 14 april 2021). Er zijn meerdere momenten geweest waarbij sprake was van overheidsparticipatie. Er is een 'bouwstenennotitie' geschreven, waarin vraagstukken zijn verwerkt waar de Omgevingsvisie antwoord op moet gaan geven. Dit betreft vraagstukken rond zeven thema's. De vraagstukken zijn verwerkt en in te lezen in de "*Bouwstenennotitie Omgevingsvisie Amersfoort*" (Gemeente Amersfoort, 2020a). Uit de notitie volgde de vraag 'hoe de thema's om te vormen zijn tot een Omgevingsvisie voor Amersfoort?'. Om hier antwoord op te geven is er met burgers opnieuw het gesprek aangegaan. De opbrengsten hiervan zijn vastgelegd in een verslag, "*Analyse participatie Omgevingsvisie*" (Gemeente Amersfoort, 2020b). Tot slot zijn er met experts en belangengroepen gesprekken gevoerd over de zeven thema's. Deze gesprekken zijn in te zien in het verslag "*Verslag van stakeholdergesprekken in het kader van de visiefase van de Omgevingsvisie Amersfoort*" (Gemeente Amersfoort, 2021b). De verslagen zijn te vinden op de website van de gemeente Amersfoort, onder de naam 'Omgevingsvisie Amersfoort' (<https://www.amersfoort.nl/>).

Het Design Thinking proces

Om tot een Omgevingsvisie voor de stad Amersfoort te komen zijn er verschillende stappen uitgevoerd: Startnotitie, Analyse, Visievorming, Conceptontwerp Omgevingsvisie, en Wettelijke procedure. De stap Analyse en Visievorming zijn begeleid middels Design Thinking (Gemeente Amersfoort, 2020a). De Analysestep kwam tot ontwikkeling via de eerste diamant van het Design Thinking proces. Dit leidde tot een bouwstenennotitie (Gemeente Amersfoort, 2021c). Er is gesproken met inwoners en stakeholders om te praten over hun behoeften en wensen die zij hebben voor de toekomst van Amersfoort. De input hiervan is naast beleidstukken en cijfermatige analyses gelegd, om tot een vertaling van de 7 thema's te komen. Vervolgens zijn er richtingen onderzocht om de thema's uit te kunnen werken. Alle input is verwerkt tot een 3D inkijk in de toekomst van de stad, om nog een laatste keer met de betrokkenen in gesprek te gaan over de toekomst van Amersfoort. Hiermee werd de analysefase afgesloten (DIG, 2019b). De eerste diamant leverde een voorstel om te komen tot een daadwerkelijke invulling van de Omgevingsvisie. Door middel van de tweede diamant van het Design Thinking proces is gewerkt aan deze invulling. Eerst is er naar mogelijke oplossingen gekeken, om daarna afwegingen te maken. Ook hier zijn verschillende momenten geboden om met betrokkenen in gesprek te gaan (Gemeente Amersfoort, 2021c).

Om te spreken met verschillende vertegenwoordigers is het Design Thinking proces opgedeeld in drie parallele sporen: inwoners, thematische georganiseerde belanghebbenden en andere overheden dan de gemeente Amersfoort (Gemeente Amersfoort, 2020a). De eerste diamant startte in mei 2019, met daaraan voorafgaand een startnotitie. In de periode naar de startnotitie toe is intern nagedacht over de doelen en uitgangspunten van de Omgevingsvisie (Gemeente Amersfoort, 2021c). Ook hebben de gemeente Amersfoort en DIG toen samengezeten om na te denken over het proces en de invulling van de Omgevingsvisie. Op basis van deze sessie heeft DIG een plan opgesteld om het proces te begeleiden (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 14 april 2021). Ook zijn intern verschillende personen getraind door DIG, om zelfstandig met burgers diepte interviews te houden (DIG, 2019b). Tijdens de voorbereidingsfase is ook een gesprek aangegaan met het stedenbouwkundige organisatie Bureau Must. Bureau Must is gevraagd om tijdens het proces ruimtelijk advies te leveren. Op deze manier richtte DIG zich op de

procesvorming en ontfermde Bureau Must zich over de inhoudelijke opgaven (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 14 april 2021). Eind 2021 liep de begeleiding van DIG tegen een einde. In 2021 wordt verder gewerkt aan de Omgevingsvisie, met de theorie van DIG in het achterhoofd. In figuur 7 is het verloop en in de invulling van het Design thinking proces in te zien.



Figuur 7. Planning Design Thinking proces Omgevingsvisie Amersfoort (Gemeente Amersfoort, 2021b)

Er is gebruik gemaakt van verschillende hulpmiddelen om de bijeenkomsten vorm te geven. De hulpmiddelen dienden niet alleen om informatie op te halen, maar ook om te verwerken en te presenteren. Om invulling te geven aan het Design Thinking proces is met name gebruik gemaakt van interviews. Deze interviews vonden face-to-face plaats. Voor een aantal interviews is gekozen om deze minimaal anderhalf te laten duren, om op deze manier daadwerkelijk de diepte in te gaan (DIG, 2019b). Deze gesprekken vonden bij mensen thuis plaats. In tweetallen sloten medewerkers van de gemeente Amersfoort aan (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 14 april 2021). Aan de basis van de keuze tot respondenten voor deze interviews lag nummer 33, het kengetal van Amersfoort. Ook is er actief gezocht naar belangengroepen die weinig aan het woord komen (DIG, 2019b). Daarnaast zijn er gesprekken aangegaan met bewoners op straat, of bezoekers aan de stad Amersfoort. Betrokkenen konden ook online input leveren. Dit was mogelijk via [metamersfoort.nl](https://www.metamersfoort.nl) (Gemeente Amersfoort, 2020b). Er zijn verschillende tussenproducten gebruikt om nieuwe inzichten op te doen en te prioriteren. Zo zijn er pijlen, stickers en kaarten gebruikt en is een stadspanorama ontwikkeld (DIG; 2019b; Amersfoort 2020b). Er zijn telkens open vragen gesteld om informatie op te halen. De aandacht ging met name uit naar Wat vind je (daar)van-vragen (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 14 april 2021).

De resultaten

De uitkomsten van het Design Thinking proces zijn in te zien in "Omgevingsvisie Amersfoort. Notitie reikwijdte en detailniveau". De notitie is te vinden op de website van de gemeente Amersfoort, onder de naam 'Omgevingsvisie Amersfoort' (<https://www.amersfoort.nl/>). De notitie wordt uiteindelijk verwerkt samen met een beoordeling van een omgevings-effectrapportage en een analyse van het huidige beleid (Gemeente Amersfoort, 2021c). Dit dient te resulteren in een voorstel voor een richting voor de Omgevingsvisie en een voorkeursalternatief om aan het college en de gemeenteraad voor te leggen. Vervolgens zal er nogmaals een participatietraject plaatsvinden, om samen met burgers te kijken naar het conceptontwerp van de Omgevingsvisie. Dit conceptontwerp dient te worden verwerkt tot een definitief ontwerp van de Omgevingsvisie, om vervolgens ook dit ontwerp voor te leggen aan het college en de gemeenteraad en klaar te leggen voor een formele inspraak (Gemeente Amersfoort, 2021b).

Het participatietraject geëvalueerd

Aan de hand van het evaluatiekader (zie tabel 2) is gereflecteerd op het overheidsparticipatietraject om een Omgevingsvisie voor de gemeente Amersfoort te ontwikkelen.

De faciliterende rol van de gemeente Amersfoort

De gemeente Amersfoort heeft voor de start van het traject met verschillende collega's nagedacht wat voor opgaven de gemeente voor zich ziet bij het maken van een Omgevingsvisie. Op basis van deze sessie heeft de gemeente samen met DIG een plan opgemaakt om aan de Omgevingsvisie te werken en hoe dat precies met burgers plaatsvindt. Er is ook een samenwerkingsverband aangegaan met een stedenbouwkundig bureau, Bureau Must, om ruimtelijke advies te leveren. DIG richtte zich op het proces, Must hielp om de teksten van de Omgevingsvisie scherp te houden tot de doelstellingen die voor in de Omgevingsvisie werden gesteld.

Onder begeleiding van DIG heeft de gemeente Amersfoort de Design Thinking methode van DIG geleerd en eigen gemaakt. Op deze manier wist de gemeente samen met betrokkenen ruimtelijke ambities te vertalen naar Amersfoortse Principes, gebaseerd op de stad haar eigen wensen, behoeften en belangen.

“We zijn toen heel open het gesprek in gegaan, getraind door DIG. In tweetallen voerden we dit uit. Dit was trouwens een eyeopener voor collega's. Ze zeiden dat ze ineens heel andere dingen hoorden. Meestal verdedigen ze eerder het beleid van de gemeente, nu konden ze vragen stellen. We mochten alleen vragen stellen. Daar kwam veel energie uit.” (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 14 april 2021).

De gemeente Amersfoort is nog eens intern bijeengekomen, om na te denken over vervolgvragen. Om te komen van ideeën voor een Omgevingsvisie tot daadwerkelijke oplossingen voor de inrichting van de gemeente om in de Omgevingsvisie te verwerken.

De gemeente moest ook rekening houden met de wettelijke plicht voor milieueffecten. Samen met MUST en Antegroep, een ingenieurs- en adviesbureau gespecialiseerd in full-service oplossingen op het gebied van milieu, infrastructuur, stedenbouw en water, is er gekeken hoe dit mogelijk is. Er zijn verschillende scenario's bedacht en daaraan gekoppeld criteria. Deze criteria zijn gedeeld met de betrokken burgers, om te kijken wat zij konden meegeven om op de criteria in te kunnen spelen. In deze fase vonden meer besluiten intern en met de adviesbureaus plaats, dan gezamenlijk met burgers. In de fases voor en na het opstellen van criteria vond uitgebreider samenwerking met burgers plaats.

“We hebben zoveel mogelijk betrokkenen buiten de formele processen gehouden. Maar wel gevraagd of ze zich erin konden vinden.” (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 14 april 2021).

Verder is er ook bestaand beleid waarmee rekening gehouden dient te worden. Hierop stuurt de gemeente. De gemeente deed dit door vanaf het begin van het traject aan burgers aan te geven dat er niet vanaf nul gewerkt kan worden aan de inrichting van de stad. Ook stuurde de gemeente vooral op vragen om erachter te komen welke problemen burgers vooral zien rondom de inrichting van de stad, om pas later met hen in oplossingen te gaan denken.

“We zijn heel flexibel dat we steeds kijken naar ‘waar staan we nu, waar gaan we heen?’. ‘En wat is de beste methode om dit te bereiken?’.” (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 29 april 2021)

Om specifiek met de inwoners van de gemeente Amersfoort in contact te komen, heeft de gemeente verschillende medium gebruikt. Het viel de gemeente op dat per medium ze met andere type bewoners in aanmerking kwamen.

De gemeente Amersfoort streefde er naar zoveel mogelijk gezamenlijkheid voor in de Omgevingsvisie te creëren. Daarom nam de gemeente een actieve rol op zich, om te sturen op geschikte momenten om samen te komen met burgers en te sturen op de vragen die werden gesteld.

De zelforganiserende rol van de burgers

Er waren verschillende partijen betrokken bij het traject om aan de Omgevingsvisie voor Amersfoort te werken. Verschillende bewoners van de stad hebben meegedacht evenals verschillende stakeholders. Met name de stakeholders bleken zelfredzaam te zijn. Deze organiseerde zich via vertegenwoordigers, zodat er actief terugkoppeling tijdens het traject plaatsvond. De bewoners daarentegen waren niet als groepen georganiseerd. Tijdens de fasen van het traject zijn telkens verschillende bewoners betrokken geweest. De bewoners die in andere fasen niet meer betrokken waren hebben niet meer actief naar de ontwikkeling van Omgevingsvisie gevraagd.

“Omdat het nog heel abstract is. Verg weg is. Dat het nog lang gaat duren wat er moet gebeuren. En niet direct invloed heeft op hun directe omgeving.” (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 29 april 2021)

“We gaan straks concreter met voorstellen komen. Die mensen ook in hun omgeving kunnen gaan raken. Ik verwacht dan ook meer betrokkenheid en aandacht. Omdat dan concreter wordt wat er gaat gebeuren.” (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 29 april 2021)

De betrokkenen waren gefocust op hun eigen wensen, behoefte en belangen. Met name bij de stakeholders was dit het geval.

“Zoals het bedrijfsleven kijkt voornamelijk naar wat is voor qua werken mogelijk. Wat zeg je over werken en wat geef je aan ruimte over werken. Maar ook daar zit ook weer spanning tussen wonen en werken.” (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 29 april 2021)

Een aantal betrokkenen zochten elkaar op tijdens het traject. Dit waren met namen bedrijven, om samen te kijken waarop gereageerd kan worden in hun belang. De gesprekken draaiden voornamelijk om hun problemen en criteria aan te kaarten, niet om oplossingen aan te dragen.

Van de verschillende stakeholders waren met name de belangroepen het meest actief in hun belangen aangeven. Zij bleven herhalen en acteren op wat zij voor ogen zien voor de inrichting van de stad.

De verschillende stakeholders waren actief in het bijhouden van de documenten over de Omgevingsvisie. Er is bewust gekeken naar punten waarop zij konden reageren. Het blijkt dat de stakeholders meerdere malen weer anders op dezelfde punten reageren.

“Het is ook niet zo dat straks iedereen het met de Omgevingsvisie eens is. Want dan komt ook het persoonlijke belang van mensen naar voren.” (A. Goossens, persoonlijke communicatie, 29 april 2021)

De betrokken burgers waren met name gefocust op hun meningsvorming en het controleren van de verwerking ervan. Er is minder actief gehandeld op de ontwikkeling van de Omgevingsvisie. Hier hadden burgers ook minder invloed op, maar er is ook niet actief naar de voortgang ervan gevraagd. Het is nog onduidelijk of dit verandert naar de definitieve afronding van de Omgevingsvisie.

5.2.6 Reflectie op vier verschillende overheidsparticipatietrajecten

De factoren op het optimaal uitvoeren van overheidsparticipatie verschillen per onderzocht traject. De uitvoering en planning van de trajecten evenals de verschillende partijen die betrokken waren tijdens de trajecten verschillen zodanig van elkaar dat deze niet gegrond met elkaar kunnen worden vergeleken. Ook is niet elk traject volledig vormgegeven door middel van Design Thinking. Desalniettemin bieden de onderzochten trajecten duidelijke voorbeelden over hoe ze vormgegeven zijn. Op basis van deze inzichten kan worden gereflecteerd op het effect van Design Thinking op een bepaalde invulling van overheidsparticipatie. Zo kan er worden gekeken op welke punten en in welke situatie Design Thinking kansen biedt en waar nog uitdagingen liggen bij de toepassing ervan. Dit biedt inzichten in hoeverre in bepaalde situaties al met Design Thinking op de factoren van een optimaal overheidsparticipatietraject wordt ingespeeld en daarmee in hoeverre Design Thinking mogelijk een balans zou kunnen creëren tussen flexibiliteit en rechtszekerheid bij overheidsparticipatie. In het volgende hoofdstuk is gereflecteerd op deze effecten van Design Thinking. Er is gekeken in hoeverre de theorie over het optimaliseren van overheidsparticipatie door middel van Design Thinking overeenkomt met de praktijk. De uitkomsten hiervan zijn aangevuld met inzichten uit interviews met experts met betrekking tot Design Thinking.

5.3 Kansen en uitdagingen voor het gebruik van Design Thinking bij overheidsparticipatie

Op basis van de theoretische veronderstellingen zijn de verschillende cases geëvalueerd. Het evaluatiekader (zie tabel 2) is hierbij specifiek ingezet om na te gaan in hoeverre bepaalde succes- en faalfactoren overheersen bij overheidsparticipatie dat is vormgegeven door middel van Design Thinking. In deze paragraaf zijn de resultaten hiervan omschreven. De paragraaf staat in het teken van de laatste deelvraag van dit onderzoek: Welke kansen en uitdagingen heeft het gebruik van Design Thinking om overheidsparticipatie optimaal te implementeren? Om te komen tot een antwoord op deze vraag is als eerst gekeken naar wat bij elk van de trajecten opviel over de zelforganiserende rol van de burgers en de faciliterende rol van de gemeente Amersfoort. Per rol is gereflecteerd op de bevorderingen en belemmeringen op overheidsparticipatie die vanuit de rollen volgden. Vervolgens is ingegaan op waar nog kansen en uitdagingen liggen om het effect van Design Thinking te versterken. Aan de hand van theoretische inzichten en de resultaten van interviews zijn de kansen en uitdagingen toegelicht.

5.3.1 Inspelen op wensen, behoeften en belangen bij overheidsparticipatie

De zelforganiserende rol van burgers

In het geval van overheidsparticipatie hebben succes- en faalfactoren van burgerinitiatieven invloed op de mate waarin de overheid vasthoudt aan rechtszekerheid. Er is gekeken naar dit effect door bij de vier onderzochte cases te reflecteren op de zelforganiserende rol van burgers. Er is gekeken in hoeverre de invulling van deze rol de mogelijkheid voor de gemeente Amersfoort van het beschermen van de rechten van verschillende groepen mensen in Amersfoort bevordert dan wel belemmert.

Bevorderingen

Bij de vier verschillende cases zijn de betrokken burgers meerdere keren bij elkaar gekomen. Het grootste initiatief hierin lag echter wel bij de gemeente Amersfoort en DIG. Om deze bijeenkomsten heen zochten burgers elkaar wel zelf op. De mate en wijze verschilt tussen bewoners van de gemeente Amersfoort en stakeholders binnen de gemeente. De betrokken stakeholders lijken regelmatig en georganiseerd bij elkaar te komen. Ze lijken te weten op welk aspect van het initiatief ze specifiek willen inspelen en wanneer dat dient te gebeuren. Ook zetten ze vertegenwoordigers in, om terugkoppeling te generen. Er zijn echter ook voorbeelden die hiervan afwijken, zoals bij het initiatief van het stadsplein de Hof in Amersfoort of die van de Duurzame bevoorrading van de binnenstad van Amersfoort. Hier waren een aantal partijen die moeilijk waren te bereiken. Indien ze benaderd werden hadden ze weinig motivatie om deel te nemen.

Wat betreft de bewoners waren zij meer random georganiseerd. Het lijkt erop dat zij zich graag laten leiden door de bijeenkomsten georganiseerd door de gemeente en DIG. Bij hoge urgentie in het verdedigen van hun wensen, behoeften of belangen waren ze meer zelfstandig georganiseerd. Bij het initiatief voor een Leefbare, vitale en bereikbare binnenstad van Amersfoort is te zien dat bewoners niet alleen bij elkaar komen om gedachten aan elkaar uit te wisselen, maar is ook actie ondernomen om hun gedachten naar de rest van de stad te uiten. Zoals het ophangen van posters en oplossingen ter plekke improviseren. Hier zie je dat de urgentie van het onderwerp van een initiatief invloed lijkt te hebben op de mate van investeringen in netwerken. Bij het initiatief voor de Omgevingsvisie voor Amersfoort lijken stakeholders een hogere urgentie te zien in hun invloed op het proces dan de bewoners. De gevolgen van de uitkomsten van de Omgevingsvisie zijn ook groter voor de stakeholders.

Wat betreft de investeringen van burgers om elkaar en de gemeente Amersfoort te begrijpen, lijkt de motivatie hiertoe bij de vier cases beperkt. Het eigen belang lijkt de perspectieven van de verschillende burgers te overheersen. Wel is tijdens de verschillende processen een duidelijke omslag waarneembaar. Dit komt het sterkst naar voren bij het initiatief voor het stadsplein de Hof, waar zoals werd beoogd, een breed gedragen gedachtengoed is ontwikkeld. Er ontstond begrip voor elkaar en een gezamenlijk visie op de inrichting van de Hof. In het geval van het initiatief van de Omgevingsvisie voor Amersfoort blijven de perspectieven van de verschillende betrokken burgers het sterkst van elkaar gescheiden. Hier wilt de gemeente Amersfoort zelf meer invloed uitoefenen op het proces en de uitwerking van de Omgevingsvisie.

Wat betreft het vertrouwen werd niet bij elke case hier even snel naartoe gewerkt. In het geval van het initiatief voor het stadsplein de Hof was hier meer moeite voor nodig. Door eerdere ervaringen waren in dit geval verschillende ondernemers achterdochtig over de intenties van de gemeente. Wel is te zien dat nadat eenmaal het vertrouwen weer was ontwikkeld, deze het sterkst lijkt van alle vier de cases. Ondanks dat bij elk van de cases eerst vertrouwen moest groeien, zowel naar elkaar als burgers als naar de gemeente, is te constateren dat dit uiteindelijk mogelijk is. Er is een aantal uitzonderingen, die liggen bij individuen. Was eenmaal een vertrouwensrelatie opgebouwd, leken burgers ook open te blijven staan voor verdere communicatie tussen elkaar. De vertrouwensrelaties lijken alleen geen invloed te hebben op het netwerk van burgers en hun belangstelling tot de initiatieven. Zodra de Design Thinking processen eindigden waren de eerder betrokken burgers ook minder actief op de voortgang van het initiatief. Hetzelfde als bij het opbouwen van vertrouwen in elkaar, was er tevens tijd en moeite nodig om

waardering tot elkaar te creëren. Een gemeenschapsgevoel tussen de verschillende betrokken burgers was niet vanzelfsprekend bij de vier cases. Wel groeide dit gedurende de processen.

Er blijken verschillende bevorderende aspecten in de praktijk naar voren te komen die overeenkomen met de theoretische inzichten. Wel zijn er verschillen tussen de cases in hoeverre deze naar voren komen en hoe snel. Ook is opvallend dat de bevorderende aspecten niet allemaal direct aanwezig zijn tijdens de processen. Een van de doelen van Design Thinking is om beperkingen en blokkades in perspectieven op te heffen en de verschillende perspectieven op een initiatief samen te laten komen. Op basis van de vier onderzochte cases lijkt dit mogelijk. Het is echter geen makkelijk proces, waar burgers sterk op hun eigen wensen, behoeften en belangen gefocust blijven. Een goed georganiseerd proces van Discover en Define is daarom waardevol om overheidsparticipatie optimaal te implementeren. Daarnaast zou het beter zijn om niet te laat met de Develop en Deliver fasen te beginnen, of deze zelfs niet weg te laten, om mensen betrokken te houden in het proces tot de ontwikkeling van een initiatief.

Belemmeringen

Vanuit de gemeente Amersfoort is er het streven om een gevarieerde groep mensen te betrekken. Bij alle vier de cases valt op dat dit lastig was om te bereiken. De gemeente Amersfoort geeft aan dat vaak dezelfde personen met initiatieven komen of eraan deelnemen. In dit geval zijn dat bewoners uit de binnenstad, vaak hoogopgeleiden. Een verklaring is te vinden in de type bewoners die met name in de binnenstad wonen, waar voornamelijk de cases om draiden. Alleen het initiatief tot de Omgevingsvisie voor Amersfoort heeft betrekking tot de gehele gemeente Amersfoort. Hier was de groep betrokken burgers dan ook gevarieerder. Wel viel op dat het hier voornamelijk ging om mensen die zich achtergesteld voelden op bepaalde onderwerpen of een bepaald onderwerp wilden verdedigen. Het is dan ook waarneembaar dat specifieke aspecten centraal waren in de uiting van de betrokken burgers.

Bij de andere cases was ook waarneembaar dat bij achtergestelde gevoelens of bij het idee om de eigen omgeving te moeten verdedigen, mensen eerder geneigd zijn te focussen op eigen specifieke wensen, behoeften en belangen. Met name vanaf de tweede diamant in het proces kwam dit naar voren, waar ideeën werkelijk worden. Enige blijvende verbreding in focus en de vermenging ervan met anderen zag je vooral naar voren komen bij het initiatief voor het stadsplein de Hof in Amersfoort. Waar dat precies aan ligt lijkt onduidelijk. Wat betreft het initiatief voor het stadsplein de Hof is het gehele Design Thinking proces doorlopen. Terwijl bij het initiatief voor een Leefbare, vitale en bereikbare binnenstad van Amersfoort alleen de eerste diamant van het proces is doorlopen, bij het initiatief tot een Duurzame bevoorrading in de binnenstad van Amersfoort is gestart bij de tweede diamant van het Design Thinking proces, met als startpunt de eerste diamant van het initiatief voor een Leefbare, vitale en bereikbare binnenstad van Amersfoort, en bij het initiatief voor de Omgevingsvisie voor Amersfoort is de Dubbele Diamant methode niet op het gehele traject toegepast.

Wat betreft de focus van burgers was deze niet alleen in eerste instantie heel gericht, maar waren mensen ook op hun hoede voor minder goede of fijne ervaring met samenwerkingen met de gemeente Amersfoort. Dit was voornamelijk het geval bij ondernemers, maatschappelijke organisaties en belangengroepen, die zich eerder beperkt hebben gevoeld in hun belangen en handelen. Tijdens de Design Thinking processen bleek het dan ook de grootste uitdaging om deze groepen mensen mee te krijgen in gezamenlijke gedachten en handelingen. Wat betreft de bewoners van de gemeente Amersfoort, raakten zij vrijwel alleen lastig betrokken wanneer de onderwerpen erg persoonlijk werden. Dit zag je bij het initiatief voor een Leefbare, vitale en bereikbare stad van Amersfoort, zodra er besluiten kwamen over hun directe leefomgeving ontstond er weerstand bij de bewoners. Als reactie hierop werden er door de gemeente extra bijeenkomsten ingepland.

Een laatste punt dat opviel heeft betrekking op de kwaliteiten van burgers. Bij elk van de vier cases blijken stakeholders makkelijker georganiseerd dan bewoners. Daarentegen zijn stakeholders niet per se sneller georganiseerd. Bij het initiatief voor het stadsplein de Hof in Amersfoort raakten snel verschillende ondernemers betrokken, alleen was een groot deel in eerste instantie slecht bereikbaar. Dit valt ook op bij het initiatief voor een Duurzame bevoorrading in de binnenstad van Amersfoort. Zowel bij bewoners als bij stakeholders valt op dan mensen sneller handelen wanneer het initiatief raakt aan hun eigen wensen, behoeften en belangen.

De mogelijke theoretische belemmeringen door burgers op overheidsparticipatie komen in het geval van de onderzochte cases minimaal ook naar voren. Deze bevinding komt overeen met de theoretische veronderstelling dat de faalfactoren op overheidsparticipatie niet geheel kunnen worden opgeheven. Overigens is er wel sprake van verschillen tussen de cases in de mate en wanneer de belemmeringen zich uiten. Ook vallen verschillen op wanneer en hoe snel belemmeringen (deels) worden opgeheven. Op basis hiervan lijkt het gebruik van Design Thinking een uitdaging om overheidsparticipatie optimaal te implementeren. De focus van een Design Thinking proces zal met name moeten komen te liggen op de representativiteit van burgers en het benutten van kwaliteiten van burgers.

De faciliterende rol van de gemeente Amersfoort

Overheden zijn gericht op beschermen van de belangen van burgers tegen ongewenste veranderingen. Het vaststellen van rechtsbescherming beïnvloedt echter de vooruitgang van burgers in hun initiatieven. De succes- en faalfactoren van een faciliterende overheid beïnvloeden uiteindelijk de mate waarin burgerinitiatieven flexibel kunnen worden opgestart en ontwikkeld. Er is gekeken naar dit effect door bij de vier onderzochte cases te reflecteren op de faciliterende rol van de gemeente Amersfoort. Er is gekeken in hoeverre de invulling van deze rol het vrij handelen en denken van burgers bevordert dan wel belemmert.

Bevorderingen

De gemeente Amersfoort is zoveel mogelijk met DIG in gesprek gegaan om te onderzoeken en te bespreken wanneer wat precies te communiceren naar burgers toe. Ook werd nagegaan en overlegd wanneer welke acties door de gemeente te ondernemen. Dit kwam naar voren bij elk van die vier cases. Dit gebeurde periodiek tijdens de trajecten. Daarnaast kwam de gemeente met DIG bij elkaar voordat de trajecten startten, om de eerste belanghebbende in beeld te krijgen en te kijken naar eventuele andere personen of partijen die ook interessant zijn als betrokken burger. Tijdens de trajecten vond terugkoppeling hierop plaats.

Bij twee cases zijn sleutelfiguren ingezet om onderzoek naar en discussies over en met burgers uit te voeren. Bij het initiatief voor het stadsplein de Hof in Amersfoort zijn een interne en externe intermediair ingezet, om in gesprek te gaan met de markt- en horecaondernemers. Zij waren ook gefocust op vertrouwen creëren. Het voornaamste voordeel bleek uiteindelijk dat zij voor de gemeente konden spreken maar tegelijkertijd ook met hun benen buiten de gemeente konden staan. De gemeente merkte dat er hierdoor andere onderwerpen ter sprake kwamen met de ondernemers dan wanneer zij zelf de gesprekken zouden hebben gevoerd. Ook merkte de gemeente meer betrokkenheid en enthousiasme bij de andere betrokken burgers. Bij het initiatief voor de Duurzame bevoorrading van de binnenstad van Amersfoort is een logistiek makelaar ingehuurd, om te kijken hoe ideeën te organiseren. En daarmee te realiseren. Zowel de intermediairs als de logistiek makelaar benaderde burgers individueel. De inzet van de logistiek makelaar had alleen minder effect dan van te voren was ingeschat. De bedoeling was een succesvol bevoorradingssysteem op te zetten. Uiteindelijk is alleen een aantal kleine praktische zaken opgepakt, zoals venstertijden reguleren.

Een andere methode om in contact te komen met burgers kwam voor bij het initiatief voor de Omgevingsvisie voor Amersfoort. Hier is gebruik gemaakt van sociale media. Bij deze case had de gemeente te maken met het grootst aantal burgers om te bereiken. Door middel van een online vragenlijst is input van burgers opgehaald. Bij alle vier de cases zijn ook in kranten berichten gepubliceerd, om de trajecten bekenbaar te maken en de bewoners van de gemeente up-to-date te houden. Uit de interviews blijkt geen effect waarneembaar bij de inzet van (sociale) media op het organiserende vermogen van de betrokken burgers.

Bij alle vier de cases heeft de gemeente Amersfoort vooral een regisserende rol aangenomen. Er is geprobeerd niet de rol van burgers over te nemen, in hun zelforganiserende vermogen om het initiatief te ontwikkelen. Dit paste de gemeente toe door hoofdlijnen over hun visie op het initiatief te verduidelijken en open te staan voor de gedachten en handelingen van burgers erop. Deze verduidelijking lag met name bij ondersteunen van het algemeen belang en de wet- en regelgeving op de omgeving nakomen. Door hier open over te communiceren en tijdens de trajecten transparant te blijven over de wisselwerking tussen de ontwikkeling van het initiatief en uitgesproken hoofdlijnen, probeerde de gemeente verdere controle op burgers los te laten. Er is wel een verschil waarneembaar tussen de cases in hoeverre dit mogelijk was. Het verschil hierin lijkt af te hangen van de mate van wet- en regelgeving die betrekking hebben op het initiatief. Dit was bijvoorbeeld groter bij de initiatieven voor de Leefbare, vitale en bereikbare binnenstad van Amersfoort en de Omgevingsvisie voor Amersfoort. Vergeleken met de andere twee cases zie je dat hier de rol van de gemeente dominantier was. In het geval voor het initiatief voor het stadsplein de Hof was sprake van de minste wet- en regelgeving om mee rekening te houden. Ook was er minder snel sprake van botsingen met het algemeen belang. Hier zie je dat de gemeente het beste in staat was om de verschillende burgers daadwerkelijk te leren kennen.

Tot slot valt uit de interviews op te maken dat er een duidelijk focus was van de gemeente Amersfoort op zoveel mogelijk input van burgers te bereiken en te ontvangen. Ook is geprobeerd zoveel mogelijk input op elkaar af te stemmen. Door middel van de juiste vraagstellingen en de inzet van bepaalde hulpmiddelen is hierop ingespeeld. Bij het initiatief voor de Duurzame bevoorrading van de binnenstad was dit minder goed mogelijk om toe te passen dan bij de andere initiatieven. Een onderliggende factor lijkt te liggen bij wensen, behoeften en belangen van de betrokkenen en in hoeverre deze openstaan voor anderen. De betrokkenen bij elkaar brengen kan een oplossing hiertoe bieden. Dit bleek lastig bij deze case, waar niet elke relevante partij makkelijk was te bereiken of uiteindelijk het nut van het initiatief niet helemaal inzag.

Er blijken grote overeenkomsten te zijn tussen het bevorderend handelen van de gemeente Amersfoort en wat vanuit de theorie als stimulans op overheidsparticipatie blijkt. De gemeente Amersfoort heeft voornamelijk ingespeeld op het bereiken van de juiste personen (in plaats van zoveel mogelijk personen). Ook was de gemeente

actief op het begrijpen van burgers. Per case verschilt hoe en wanneer de gemeente hierop inspeelde. Er is gestreefd naar een goede afspiegeling van de populatie van Amersfoort. Het blijkt echter lastig om een gevarieerde groep mensen van verschillende afkomst en achtergrond te bereiken. De verwachting was dat met behulp van Design Thinking extra inzicht en/of de mogelijkheden ontstonden om hierop in te spelen. Wel lijkt de gemeente Amersfoort door het gebruik van Design Thinking beter open en transparant te communiceren met burgers. Verwachtingsmanagement en terugkoppeling op het proces blijken belangrijke methoden die hiertoe waren ingezet. Uit de interviews blijkt met name een actieve terugkoppeling een vereiste om elkaar te blijven begrijpen en zodoende het beste rekening te houden en te handelen naar eenieders wensen, behoeften en belangen. Dit vraagt om een uitvoerige uitwerking van de initiatieven. Om hier gehoor aan te geven is het raadzaam aan elk onderdeel van het Design Thinking proces evenveel aandacht te geven. Bij het initiatief voor het stadsplein de Hof is dit gebeurd en valt een balans in wensen, behoeften en belangen van zowel de gemeente als de betrokkenen het meest op.

Belemmeringen

Uit de interviews komt naar voren dat de gemeente Amersfoort waar mogelijk was geen initiatieven naar eigen hand wilde omzetten. Wel nam de gemeente een actieve rol aan, door bijvoorbeeld bijeenkomsten te organiseren. Ook had de gemeente te maken met wet- en regelgeving om mee rekening te houden. Daarnaast achtte de gemeente Amersfoort het van belang om randvoorwaarden te stellen. De gemeente zette deze randvoorwaarden in om te sturen op wet- en regelgeving, zodat initiatieven van burgers niet ineens erop vastlopen. Om burgers niet te veel te beperken in hun initiatieven werd hier op tijd en zo transparant mogelijk over gecommuniceerd. De gemeente Amersfoort had geen intentie om te sturen naar hun eigen wensen, behoeften en belangen. Wel was de gemeente gefocust op het algemeen belang. Bij elk van die vier cases had de gemeente de doelstelling te sturen op dit belang. Ook hier zette de gemeente randvoorwaarden in om op te handelen. De intentie van de gemeente is dat uiteindelijk burgers volledig kunnen focussen op hun gedachten, zonder ook nog aan het algemeen belang te denken. De gemeente Amersfoort ziet haar bijdragen aan de initiatieven om burgers zo vrij mogelijk te laten in hun gedachten, zonder dat ze daarmee hun omgeving aantasten.

De gemeente probeerde ook niet te veel vast te houden aan oude gewoonten en tradities. Hier speelde de gemeente op in door zoveel mogelijk interne sleutelfiguren te betrekken in het proces. Zo werden bij het initiatief voor het stadsplein de Hof in Amersfoort wethouders uitgenodigd, zodat inzicht werd verkregen waar daadwerkelijk aan werd gewerkt en waarom. Op deze manier was het mogelijk om de perspectieven van de gemeente en die van burgers op één lijn te krijgen. Bij het initiatief van de Omgevingsvisie voor Amersfoort zijn ambtenaren getraind om zelf interviews te houden volgens het Design Thinking principe. Op deze manier verzachte het perspectief en daarmee de houding van de gemeente omtrent initiatieven van burgers, om daadwerkelijk er voor open te staan. Het betrekken van interne sleutelfiguren droeg ook bij aan het onderkennen van de meerwaarde van initiatieven door de gemeente.

Wat betreft mankracht en gelden om als gemeente te faciliteren bij de initiatieven was met name niet altijd sprake van zekerheid voor subsidie. Dit gold bijvoorbeeld bij het initiatief voor het stadsplein de Hof, omdat de gemeente nog niet zeker was wat voor ideeën er voor dit plein zouden ontstaan. De gemeente speelde hierop in door open kaart te spelen. In het geval van het initiatief voor de Duurzame bevoorrading van de binnenstad werd gekeken wat burgers zelf aan acties konden oppakken en uitwerken. Wat betreft mankracht was deze voldoende aanwezig. Er is zelfs extra ondersteuning ingezet door de gemeente. Zoals in het geval van de initiatieven voor het stadsplein de Hof en Duurzame bevoorrading van de binnenstad van Amersfoort, waar intermediairs zijn ingezet voor een verdiepende communicatie met burgers. De uitkomsten van de cases verschillen echter van elkaar, waar de doelstelling voor het initiatief voor het stadsplein de Hof een groter succes blijkt. In het geval voor de initiatieven voor de Leefbare, vitale en bereikbare binnenstad van Amersfoort en de Omgevingsvisie voor Amersfoort zijn ook bedrijven ingehuurd, ter ondersteuning van de ontwikkeling van de initiatieven. Omdat deze twee cases de grootste zijn in capaciteit en planning, hielp dit de gemeente te blijven focussen op de communicatie met de verschillende burgers en op het in beeld houden van het algemeen belang.

Zoals verwacht blijken er inderdaad een aantal belemmeringen bij de cases naar voren te komen. Aan de andere kant lijkt de gemeente Amersfoort hier voldoende op in te spelen door burgers de ruimte te geven in de ontwikkeling van de initiatieven. Door op verschillende momenten tijdens het proces te blijven communiceren met de betrokken burgers en transparantie te bieden in gestelde randvoorwaarden lijkt er voldoende ruimte te zijn om de initiatieven te laten baseren op de wensen, behoeften en belangen van burgers, maar ook rekening te houden met het algemeen belang. Het verschilt echter per case wanneer en hoe dit precies gebeurt, omdat sprake is van verschillende situaties, doelen en type betrokkenen. Het lijkt in elk geval wel verstandig om Design Thinking te gebruiken om macht en invloed van de gemeente te doseren, door in te spelen op wederzijdse verwachtingen en een duidelijke vertaalslag te creëren.

5.3.2 Kansen en uitdagingen

De gemeente Amersfoort heeft een aantal burgerinitiatieven gefaciliteerd door middel van Design Thinking met als doel om samen met burgers tot 'out of the box' oplossingen te komen. Het voornaamste streven hiertoe is om buiten de gebaande paden van overheidshandelen te faciliteren. Daarnaast is de focus op het ontdekken van nieuwe of verrassende gedachten van burgers. Op basis van het evaluatiekader (zie tabel 2) valt er een aantal aspecten van de Design Thinking methode op waar meer aandacht aan besteed kan worden. Met name de representativiteit van betrokken burgers en het benutten van kwaliteiten van burgers is het vaakst beperkt tijdens de trajecten. Het blijkt geen standaard gegeven dat verschillende burgers bij de trajecten betrokken raken en blijven. Desondanks is de gemeente Amersfoort tevreden over de inhoud van de respons die ze van de betrokken burgers ontvingen. Volgens de gemeente is er veel informatie opgehaald waardoor ze goed doorkregen wat er speelde in de omgeving. Verder is de gemeente Amersfoort tevreden over haar handelen. Met behulp van Design Thinking kwam de gemeente eerder tot een concrete aanpak om met verschillende burgers te communiceren. De mogelijkheid die Design Thinking biedt om open te communiceren lijkt voldoende benut te worden.

Uit de analyse blijkt dat de theorie over het optimaal implementeren van overheidsparticipatie nog niet geheel overeenkomt met de praktijk ertoe. Er is sprake van verschillende kansen en uitdagingen bij het gebruik van Design Thinking om het doel van de methode volledig toe te passen en daarmee in te spelen op een gebalanceerd overheidsparticipatietraject. Deze kansen en uitdagingen komen overeen met de theorie over Design Thinking als methode. Uit de literatuur blijkt dat de mogelijkheid tot en de invulling van het betrekken van burgers bij het proces als ook de tijd waarbinnen kan worden gewerkt van invloed zijn op de doeltreffendheid van Design Thinking (Mintrom & Luetjens, 2016; Kumar, 2016; Nielsen et al., 2019).

Er is een aantal interessante inzichten over Design Thinking bij overheidsparticipatietrajecten bij de gemeente Amersfoort naar voren gekomen. Ten eerste is het de vraag in hoeverre er gestreefd moet worden naar een gevarieerde groep burgers? De experts geven toe dat dit inderdaad zorgt voor meer draagvlak, maar benadrukken dat dit niet vanzelf zorgt voor meer betrokkenheid. Er is benadrukt dat het doel van Design Thinking voornamelijk is gericht op de betrokkenheid van mensen. Er wordt eerder belang gehecht aan *hoe* mensen worden betrokken, dan dat ze per se betrokken zijn. De uitdaging is voor ogen te houden een situatie te willen *veranderen*, in plaats van een gedragen situatie te creëren. Er ligt een kans voor de gemeente Amersfoort om flexibel met wensen, behoeften en belangen van burgers om te gaan zonder het algemeen belang te schaden, door zoveel mogelijk te begrijpen hoe burgers hun omgeving beleven. Op deze manier kan het beste gesprekken met elkaar worden gevoerd, vertrouwen worden gecreëerd, en kan er begrip ontstaan voor eenieders gedachten en handelen. Om hierop in te spelen volgt vanuit DIG de behoefte elke (type) persoon die ze willen bevragen te mogen bereiken. Naar het idee van DIG worden hun creatieve methoden hiertoe nog beperkt. Zij zien graag meer kansen als bij de het initiatief voor de Omgevingsvisie van Amersfoort. Zoals het idee om iedereen op huisnummer 33 (kengetal van Amersfoort) te bereiken.

Uit de interviews komt naar voren dat het belangrijk is alle stappen tijdens de trajecten *herleidbaar* te maken. Design Thinking zou volgens de experts moeten worden ingezet om begrip te creëren en ruimte te bieden om te reflecteren. De belanghebbende van de initiatieven bleven niet allemaal even sterk betrokken tijdens de trajecten. Het valt op dat wanneer niet duidelijk wordt gecommuniceerd over welke besluiten waar vandaan komen, betrokken burgers gedemotiveerd raken om betrokken te blijven. Daarnaast bleven de betrokken burgers bij het vormgeven van oplossingen gefocust op hun eigen wensen, behoeften en belangen. Deze punten gaan ten koste van hun eigen initiatieven. DIG wilt zo veel mogelijk de verbeelding van burgers prikkelen. Door *beeldende verhalen* kan input tijdens processen worden verwoord of verbeeld, zodat wat mensen zeggen daadwerkelijk blijft hangen. Ook raken wensen, behoeften en belangen, van zowel overheden als burgers, eerder verbonden met elkaar. Het viel de gemeente Amersfoort op dat het hielp om gedachten te horen in relatie met anderen. Dit was beter mogelijk naarmate meer tijd, middelen en mankracht beschikbaar was. DIG heeft hier zelf geen tot weinig invloed op.

De mate waarin de Dubbele Diamant door DIG is uitgevoerd is ook een interessant punt. Niet bij elk initiatief is het gehele proces onder begeleiding van DIG toegepast. Er is wel door de gemeente Amersfoort vastgehouden aan het proces, alleen zijn bepaalde onderdelen per case zelfstandig door de gemeente opgepakt. De vraag is in hoeverre dit nadelig is voor de initiatieven? Ondanks dat de gemeente Amersfoort ernaar streeft zo goed mogelijk de Dubbele Diamant uit te voeren, ontbreekt er volgens de geïnterviewde Design Thinkers een *reflecterend vermogen*. De Design Thinkers geven aan dat kennis en ervaring nodig is om dit vermogen daadwerkelijk te realiseren. Hoewel de gemeente Amersfoort stimulerende intenties heeft, er blijft sprake van een politiek spel waarin de initiatieven alle kanten op worden getrokken. Design Thinkers kunnen in dit spel een *neutrale positie* innemen. Het blijkt echter een uitdaging om deze positie te realiseren. Op basis van de interviews komt naar voren dat overheden vaak nog moeite hebben hiërarchische sturing los te laten. Het initiatief voor het stadsplein de Hof in Amersfoort is een mooi voorbeeld waarbij de gemeente Amersfoort vooral het Design Thinking proces laat leiden. De Design Thinkers geven aan dat het hen opvalt naarmate een initiatief minder complex is, zoals bij het initiatief voor het stadsplein de Hof het geval is, hun invloed ook groter is. Zij zien dat overheden bij complexere opgaven sterker vasthouden aan de

hiërarchische sturing. Vanuit DIG is er het inzicht dat de gemeente Amersfoort steeds meer deze sturing weet los te laten. Ervaring met Design Thinking lijkt het vertrouwen erin te laten groeien.

In dit hoofdstuk is gereflecteerd op de praktijk van het gebruik van Design Thinking bij overheidsparticipatietrajecten. Aan de hand van theoretische inzichten, bestaande gegevens en diepte-interviews is de reflectie tot stand gekomen. Er blijken nog verschillende kansen te liggen om door middel van Design Thinking overheidsparticipatie te implementeren. In het volgende hoofdstuk volgt een samenvatting van de resultaten evenals een verklaring en interpretatie ervan.

6. Conclusie, discussie en aanbevelingen

5.1 Conclusie

Met dit onderzoek is de geschiktheid van Design Thinking om een balans te creëren tussen flexibiliteit en rechtszekerheid bij overheidsparticipatietrajecten geanalyseerd. Dit ter doelstelling om te achterhalen in hoeverre Design Thinking kan bijdragen aan een optimale implementatie van deze planningstrategie. Optimaal in de zin dat er wordt ingespeeld op de lokale behoeften over de inrichting van de omgeving zonder afbreuk te doen aan een rechtvaardig besluit. Om een richting te geven aan de doelstelling van het onderzoek is getracht de volgende centrale vraag te beantwoorden: In hoeverre biedt Design Thinking een uitkomst voor een betere aansluiting op flexibiliteit en rechtszekerheid bij overheidsparticipatie? Aan de hand van theoretische inzichten, bestaande gegevens en diepte-interviews is een analyse uitgevoerd over verschillende aspecten van Design Thinking en overheidsparticipatie. De resultaten van deze analyse worden in dit hoofdstuk besproken.

Wat de literatuur doet inzien

Het blijkt dat de weerslag die overheidsinstanties op overheidsparticipatietrajecten hebben zich uit in rechtzeker handelen en bij overheersing ervan leidt tot de overname en stagnatie van burgerinitiatieven. Andersom blijkt de weerslag van burgers op overheidsparticipatietrajecten zich te uiten in de behoeften naar flexibiliteit. Alleen kan overheersing hiervan leiden tot ongecontroleerdheid door een afwezige focus op gemeenschapsgevoel waardoor burgers individueel kwetsbaar raken. Op basis van de literatuur zijn verschillende factoren naar voren gekomen die de balans hiertussen beïnvloeden. Zo zijn er factoren die de balans in dit spanningsveld belemmeren (faalfactoren) als bevorderen (succesfactoren). Het evaluatiekader van dit onderzoek (zie tabel 2) toont een overzicht van deze factoren. Het blijkt dat de faalfactoren niet in het geheel kunnen worden opgeheven. Wel zouden ze kunnen worden verzacht door meer te focussen op de succesfactoren.

Kijkend naar de co-evolutie tussen de rol van burgers om ontwikkelingen te initiëren en die van overheden om hierbij te faciliteren kan er worden geconcludeerd dat een wederzijds versterkende relatie kan bestaan, mits zorgvuldig wordt rekening gehouden met de succes- en faalfactoren. Indien dit mogelijk is kan er een zekere balans worden gecreëerd tussen vasthouden aan rechtszekerheid en het benutten van flexibiliteit. Naast flexibiliteit blijkt rechtszekerheid een belangrijk speerpunt om overheidsparticipatietrajecten te laten slagen, gezien alle burgers uiteindelijk gelijk dienen te worden behandeld. Op deze manier kunnen zowel burgers vrijheden ervaren om ontwikkelingen mogelijk te maken en kan tegelijkertijd de overheid zekerheid bieden in de rechten van de omgeving. Het vormgeven van de omgeving blijkt houvast te vinden in initiatieven vanuit de samenleving, waar de overheid het zelforganiserende vermogen van burgers benut, aanboort en aanjaagt. Het is mogelijk de burger aan het roer te laten staan bij het inrichten van de omgeving, waarbij de overheid de richting die burgers op willen kan ondersteunen of er aanzet tot kan nemen. Het blijkt belangrijk om hier een open cultuur voor te creëren, waarin het mogelijk moet zijn interactief te handelen op elkaars wensen, behoeften en belangen.

Design Thinking heeft als mensgerichte methode de potentie om overheidsparticipatie optimaal te implementeren. Design Thinking blijkt niet alleen normen en waarden die mensen vormen te overwinnen, maar vormt ook ervaringen van mensen tot ontwerpen waar behoefte aan is. Door middel van Design Thinking worden ideeën tastbaar gemaakt en ontstaat een focus op het reflecteren van diezelfde ideeën. In het aanpakken van vraagstukken creëert Design Thinking een natuurlijk proces van onderzoek naar ontwerp. Door de belevingswereld van betrokken personen te onderzoeken worden data verzameld, die omgezet worden in inzichten om overeenstemming te bereiken over ontwerpcriteria. De ontwerpcriteria vormen een basis om verder te brainstormen over ideeën tot een ontwerp. Veronderstellingen over wat cruciaal is voor het succes van een idee worden onderzocht en vervolgens getest met prototypen. Uiteindelijk worden vanuit deze laatste stap ideeën verder ontwikkeld tot een definitief ontwerp. Design Thinking biedt zodoende een manier om alle aspecten en personen met betrekking tot het vraagstuk in beeld te brengen, terwijl de aandacht blijft uitgaan op hetgeen waar daadwerkelijk behoefte aan is.

Het lijkt mogelijk om door de toepassing van Design Thinking de succesfactoren van overheidsparticipatie te stimuleren. Zo blijft het spanningsveld bij overheidsparticipatie tussen flexibel anticiperen en rechtzeker handelen in balans. Er blijken echter ook tekortkomingen in het uitvoeren van Design Thinking te bestaan. De overheersing van deze tekortkomingen in de praktijk beïnvloeden de doeltreffendheid van Design Thinking als methode om overheidsparticipatie optimaal uit te voeren. Het blijkt dat de mogelijkheid tot en de invulling van het betrekken van burgers bij het proces als ook de tijd waarbinnen de stappen van het Design Thinking proces kunnen worden uitgevoerd van invloed zijn op de doeltreffendheid van Design Thinking. Het is tot nu toe onduidelijk of er ook andere aspecten van invloed zijn op het Design Thinking proces.

Waar het in de praktijk op neer komt

Er is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar het gebruik van Design Thinking door de gemeente Amersfoort. De gemeente Amersfoort heeft verschillende overheidsparticipatietrajecten uitgevoerd door middel van Design Thinking. Het bedrijf dat het Design Thinking proces faciliteert is Design Innovation Group (DIG). Met behulp van het evaluatiekader zijn vier trajecten geanalyseerd. De analyse heeft geleid tot een evaluatie van het gebruik van Design Thinking bij overheidsparticipatie in de praktijk.

Kijkend naar de co-evolutie tussen de rol van burgers om ontwikkelingen te initiëren en die van de gemeente Amersfoort om hierbij te faciliteren kan er worden geconcludeerd dat er nog niet sprake is van een wederzijds versterkende relatie. Het valt op dat bij de rol van de burgers meer faalfactoren naar voren komen dan succesfactoren. De succesfactoren die wel bij de burgers zijn geanalyseerd verschillen te veel per case om algemeen geldende uitspraken over te maken. Op basis van de verschillende cases blijkt dat burgers nog onvoldoende hun zelforganiserende rol oppakken en/of vasthouden. Dit maakt dat de gemeente Amersfoort sterker aan een sturende rol vast bleef houden.

Het gebruik van Design Thinking biedt bij de gemeente Amersfoort geen vaststaand gegeven om overheidsparticipatie optimaal te implementeren. De invulling van de rollen van zowel de gemeente Amersfoort als van de burgers worden nog niet volledig naar verwachting ingevuld. De gemeente Amersfoort is erg gemotiveerd om de inrichting van de omgeving zoveel mogelijk bij de burger te laten. Toch zou er meer geïnvesteerd kunnen worden in mogelijkheden voor het bereiken en betrekken van verschillende type mensen. Dit houdt discussies tot ideeën voor het inrichten van de omgeving actief en gevarieerd en zo worden tunnelvisies tijdens het proces vermeden. Daarnaast zou de gemeente Amersfoort nog meer de begeleiding van het proces aan DIG kunnen overlaten. Nu was niet in alle gevallen het Design Thinking proces geheel iteratief. In het geval waar DIG wel geheel betrokken is geweest, was niet de mogelijkheid om meer dan één keer het bedachte ontwerp te testen en feedback erop te ontvangen. De tijdspanne van de trajecten was hier te kort voor. Idealiter vraagt het Design Thinking proces om meerdere testmomenten op basis van feedback, net zolang totdat een ontwerp aansluit op de behoeften van de doelgroep.

De intentie van de gemeente Amersfoort was om vooral een regisserende rol aan te nemen. In principe zou dit door middel van Design Thinking mogelijk moeten zijn. De zelforganiserende rol van de burgers werd echter nog onvoldoende door deze methode gestimuleerd, wat de rol van de gemeente belemmerde. Toch zijn er volgens de gemeente Amersfoort mooie resultaten bereikt. In vergelijking met burgerinitiatieven binnen het ruimtelijke domein die zonder Design Thinking zijn opgepakt is er meer verbinding met burgers gecreëerd. Ook tussen de betrokken burgers werd beter gecommuniceerd. De gemeente Amersfoort merkt dat gesprekken soepeler verlopen. Juist bij gesprekken over de inrichting van de omgeving is dit cruciaal. Dit komt door de toegenomen dynamiek in de samenleving waardoor toekomstige situaties steeds lastiger zijn te voorspellen. De meeste ruimtelijke projecten hebben een lange doorlooptijd, waardoor er behoefte is in het ruimtelijke domein om adaptief te anticiperen op onzekerheden. Zonder een goede connectie tussen diegene die over het ontwerp voor een omgeving gaan gaat het zicht en vermogen om op veranderingen te anticiperen verloren.

De gemeente Amersfoort streefde ernaar om samen met burgers tot 'out of the box' oplossingen te komen. Volgens de gemeente Amersfoort viel het op dat door middel van Design Thinking er beter kon worden gefocust op het ontdekken van nieuwe of verrassende gedachten van de betrokken burgers over het inrichten van de omgeving. Meer dan bij andere methoden merkte de gemeente Amersfoort dat gedachten van de betrokken burgers worden ontleed. De gemeente Amersfoort is erg enthousiast over het gebruik van 'Design-vragen', die het mogelijk maakte een duidelijke vertaalslag van gedachten te creëren. Daarnaast zien ze in dat onder begeleiding van DIG er meer aandacht werd besteed aan de onderzoeksfase. Hierdoor werd beter inzichtelijk wat precies het probleem was om aan de omgeving te veranderen. De gemeente Amersfoort merkt dat met het gebruik van Design Thinking meer aandacht is besteed aan het proberen samen op te lossen van een probleem. Hierdoor kon beter worden gepeild op persoonlijke situaties passen bij de ruimtelijke ontwerpen die werden bedacht. Ook werd hierdoor duidelijk op wat eventueel moest worden bijgestuurd en welke richting daarvoor moest worden aangehouden.

Kijkend naar de verschillen tussen de onderzochte cases komen de geanalyseerde succes- en faalfactoren niet in de zelfde mate voor. Daarnaast worden de faalfactoren niet overal op dezelfde wijze tijdens het Design Thinking proces opgeheven. Ook worden ze niet op hetzelfde moment tijdens het proces opgeheven als dat dit even snel en makkelijk gebeurt. Wat betreft de succesfactoren komen deze niet allemaal op hetzelfde moment tijdens de trajecten naar voren. Daarnaast werden ze in verschillende mate en in een ander tempo van elkaar geactiveerd. Er kan worden geconcludeerd dat de verschillende situaties, doelen en type betrokkenen per case van invloed zijn op de doeltreffendheid van Design Thinking als methode om overheidsparticipatie optimaal te implementeren.

Er is een aantal factoren die het meest bij elk van de cases is geanalyseerd. Met name de representativiteit van burgers en het benutten van de kwaliteiten van betrokken burgers blijken het vaakst tijdens de onderzochte overheidsparticipatietrajecten beperkt te zijn. Ten eerste komt dit door de mogelijke methoden om burgers te betrekken. Dit kan meer worden benut. Daarnaast komt dit door de betrokkenheid die burgers hebben tot de trajecten. Het blijkt geen standaard gegeven dat verschillende burgers betrokken raken en blijven bij de trajecten.

Toch is de gemeente Amersfoort bij elk van de cases tevreden over de inhoud van de respons die ze van de betrokken burgers ontving. Volgens de gemeente Amersfoort is er veel informatie opgehaald waardoor ze goed doorkregen wat er speelde in de omgeving. De mogelijkheid die Design Thinking biedt om open te communiceren wordt wel voldoende benut. Daarnaast is de gemeente Amersfoort tevreden over haar eigen handelen. Met behulp van Design Thinking kwam de gemeente Amersfoort eerder tot een concrete aanpak om met burgers te communiceren. Wilt de gemeente Amersfoort in de toekomst het gebruik van Design Thinking optimaliseren, dan zal er meer ruimte moeten worden geboden voor DIG om burgers te bereiken, is meer tijd, middelen en mankracht nodig vanuit DIG om terugkoppeling uitgebreider toe te passen, en zal de gemeente Amersfoort nog meer dan nu het geval is moeten vertrouwen op het vermogen van DIG om trajecten tot het einde toe te begeleiden. Deze uitdagingen kunnen zorgen dat het doel van de gemeente Amersfoort van het gebruik van Design Thinking kan worden bereikt, om het initiatief tot ruimtelijke ontwikkelingen meer bij de lokale wensen, behoeften en belangen te houden, zonder afbreuk te doen aan een weloverwogen inrichting van de omgeving.

5.2 Discussie

In dit onderzoek is gekeken naar verschillende overheidsparticipatietrajecten die uitgevoerd zijn met behulp van Design Thinking. Uit het theoretisch kader is af te leiden dat een goed lopend Design Thinking proces een focus vereist op het daadwerkelijk begrijpen of aan de gebruikersvereisten wordt voldaan. Het proces is dan ook pas ten einde wanneer een nuttige feedback is gegenereerd en op basis daarvan een ontwerp is ontwikkeld. Dit betekent dat een Design Thinking proces net zolang duurt totdat het ontwerp aansluit op de behoeften van de doelgroep. Bij de gemeente Amersfoort zijn niet bij alle trajecten Design Thinkers het volledige proces aanwezig geweest. Op basis van zowel de literatuur als de interviews volgt de veronderstelling dat hierdoor niet geheel aan het principe van Design Thinking wordt voldaan. Dit kan veel betekenen voor de ontwikkeling van de trajecten. Op basis van de resultaten van dit onderzoek kan worden geconcludeerd dat Design Thinking de rolverdeling tussen de gemeente Amersfoort en burgers beïnvloedt. Het blijkt alleen dat tijdens de trajecten nog een groot aantal faalfactoren bij de rol van de burgers aanwezig was. Daarnaast werden de succesfactoren bij deze rol nog onvoldoende gestimuleerd om de aanwezige beperkingen op de rol van de burgers te verzachten. Het is interessant om het effect van Design Thinking op overheidsparticipatie na te gaan wanneer Design Thinkers wel het hele proces betrokken zijn. De voorspelling is dat dit een positief effect heeft op de verwachte balans tussen de succes- en faalfactoren bij het implementeren van overheidsparticipatie. Meer onderzoek naar optimaal benutte Design Thinking processen bij overheidsparticipatietrajecten is nodig om hier een gefundeerde uitspraak over te doen.

De onderzochte overheidsparticipatietrajecten verschillen in situatie, gesteld doel en type betrokkenen. Dit beïnvloedt de resultaten van de trajecten. In dit onderzoek is daarom voornamelijk gekeken naar wat opvalt bij elk van de trajecten en wat daarvan kan worden geleerd. De resultaten van dit onderzoek dienen dan ook te worden gezien als niet meer dan voorbeelden om op te reflecteren. Er is getracht een rijke invulling van voorbeelden te creëren. Bij elk van de onderzochte trajecten is veel aandacht besteed aan de sociale interacties tussen burgers en de gemeente Amersfoort. Het is inderdaad gelukt veel informatie over deze interacties op te doen. Alleen is het perspectief erop eenzijdig van aard. Met een kwalitatief onderzoek wordt de meest rijke informatie verkregen door de betekenissen die de deelnemers binnen een onderzocht systeem aan elkaar en ieders acties hechten te onderzoeken. In dit onderzoek is enkel gesproken met experts die betrokken zijn bij de ontwikkeling van de trajecten en bedreven zijn in de toepassing van Design Thinking. De benoemde burgers in dit onderzoek zijn niet gesproken. Het is interessant om ook naar hun ervaringen te vragen. Met name de mate van de succes- en faalfactoren van de burgers uitten zich anders dan op basis van de theoretische veronderstellingen werd verwacht. Het niet bevragen van de burgers zelf kan een verklaring hiervoor zijn. Zo zou er gekeken kunnen worden naar hoe de betrokken burgers de trajecten ervaren. Ook kan er dan een vergelijking worden gemaakt tussen de ervaringen van de gemeente Amersfoort met Design Thinking en die van de burgers met deze methode. Daarnaast is vanuit de gemeente Amersfoort met enkel één expert gesproken. Om deze keuze te compenseren is er gekozen meerdere interviews met deze respondent te houden. Er zijn in totaal acht interviews bij deze respondent afgenomen. De keuze tot de respondenten van dit onderzoek is omwille van de tijd die beschikbaar was om dit onderzoek uit te voeren.

Kijkend naar de ruimtelijke invalshoek van dit onderzoek, had deze achteraf kunnen worden versterkt indien was uitgegaan van meer dan één geldende bestemming waar overheidsparticipatie werd uitgevoerd. Een meer uitvoerige analyse van het spanningsveld tussen flexibel anticiperen op wat burgers willen met hun leefomgeving en tegelijkertijd zorg te dragen voor een robuuste ontwikkeling daarvan was dan mogelijk geweest. Indien een grotere tijdspanne en meer capaciteit kan er bij meer dan één gemeente dit onderzoek worden uitgevoerd. Een voorwaarde is dat het om soortgelijke gemeenten gaat wat betreft de omvang, processen, mechanismen, faciliteiten, voorkeuren en prioriteiten van de onderzochte gemeenten. Onderzoek naar het gebruik van Design Thinking bij overheidsparticipatietrajecten van verschillende gemeenten is interessant om algemeen geldende uitspraken te beschrijven. Dit onderzoek levert rijke voorbeelden van wat precies de situatie is waarin overheidsparticipatie is toegepast, hoe het proces is vormgegeven door middel van Design Thinking, als hoe de participatieprocessen verliepen. Op basis van deze inzichten zijn lessen te leren over het gebruik van Design Thinking en waar overheidsparticipatie zowel op

kan vastlopen als waar het op floreert. Het is echter onduidelijk of de resultaten alleen voor de gemeente Amersfoort gelden. Indien dit niet het geval is is dat interessant voor de verbreding en verdieping van de huidige planologische kennis over bottom-up initiatieven gericht op de ruimtelijke omgeving.

Terugkijkend op dit onderzoek is het waardevol geweest een kwalitatieve onderzoeksmethode toe te passen. Naast dat overheidsparticipatie aan de hand van onderbouwde succes- en faalfactoren is geïnterpreteerd, zijn de data eveneens aan theoretische veronderstellingen gekoppeld. Door empirische bevindingen in het licht van de theorie te plaatsen is duidelijk geworden dat er nog een hoop te leren valt van praktijkvoorbeelden over het gebruik van Design Thinking bij overheidsparticipatie. Waar het in de theorie een platgeslagen gegeven lijkt hoe er kan worden ingespeeld op het spanningsveld tussen flexibiliteit en rechtszekerheid, blijkt uit de praktijk dat er uiteenlopende voorwaarden gelden. Dit leidt tot andere resultaten in hoeverre Design Thinking een uitkomst biedt voor overheidsparticipatie. De toegevoegde waarde van dit onderzoek zit voornamelijk in de geboden inzichten op de relevantie van het gebruik van Design Thinking bij bottom-up initiatieven binnen het ruimtelijk domein. Het is daarom dat de mate van de relevantie interessant is om in de toekomst verder te onderzoeken, door meer van dit soort onderzoeken uit te voeren. Hierbij dienen de discussiepunten van dit onderzoek in acht te worden genomen.

5.3 Aanbevelingen

Er is gekeken naar de vraag: In hoeverre biedt Design Thinking een uitkomst voor een betere aansluiting op flexibiliteit en rechtszekerheid bij overheidsparticipatie? Er is nog weinig ervaring met Design Thinking binnen het ruimtelijk domein opgedaan. Terwijl de methode potentie heeft hierin meer te betekenen. Ruimtelijke ontwerpprocessen worden van oudsher gekarakteriseerd als een opzettelijk rationeel proces met een lineair pad van probleemstelling naar analyse tot besluit. Deze opvatting wordt echter in toenemende mate betwist vanwege de inherente complexiteit waarmee ruimtelijke planning wordt geconfronteerd. Complexe systemen kunnen niet worden opgelost door gewoonweg informatie op te nemen voor analyse (Cross, 2006). Ontwerpprocessen kunnen het beste worden gezien als een opportunistische activiteit, waarin alleen wordt gezocht naar informatie als de te nemen richtingen inzichtelijk zijn geworden. In plaats van daarom vraagstukken zomaar te aanvaarden, is het beter om ze eerst proberen te begrijpen door ze te ondergaan (MacCormac, 1976; Cross, 2006). Dit inzicht is met name belangrijk in het geval er van onderaf aan ontwerpprocessen wordt gewerkt. Dit maakt het proces namelijk meer complex omdat verschillende betrokkenen er toegang toe hebben. De te nemen besluiten tot een ontwerp zijn afhankelijk van verschillende perspectieven die elk weer een andere richting aangeven (Cross, 2006). In dit geval komt Design Thinking naar voren als een manier om deze complexiteit te begrijpen. Design Thinking weet hierop in te spelen omdat het vraagstukken vanuit een mensgerichte benadering hervormt, waar de focus ligt op kwesties die het belangrijkste zijn voor de betrokken burgers (Martin & Martin, 2009; Rhodos & Tiernan, 2014). Uiteindelijk creëert de opname van perspectieven van burgers een beter begrip van vraagstukken en wordt de aandacht ermee gevestigd op meer genuanceerde oplossingen.

Uit dit onderzoek blijkt een aantal aspecten onderbelicht te zijn in het gebruik van Design Thinking. Deze aspecten hebben betrekking op het gebruik van Design Thinking binnen het ruimtelijk domein en de initiatieven die daarin bottom-up plaatsvinden. De aanbevelingen die hieruit voortvloeien zijn met name gericht op gemeenten die Design Thinking voor dit doeleinden willen gebruiken. De aanbevelingen bieden geen oplossing voor het vraagstuk. Op basis van dit onderzoek kan wel een advies worden geboden.

Zorg voor een goede communicatie over het verloop van het Design Thinking proces

Uit eerder onderzoek is gebleken dat Design Thinking interessante vragen opwekt over wat legitimiteit precies bij deze methode inhoudt. Uit dit onderzoek blijkt dat het belangrijk is eerder te kijken naar hoe burgers worden betrokken, dan per se te streven naar een gevarieerde groep burgers. Een gevarieerde groep burgers kan zorgen voor meer draagvlak, maar er is gebleken dat dit niet per se leidt tot meer betrokkenheid. Terwijl betrokkenheid eerder leidt tot meer begrip voor elkaars wensen, behoeften en belangen. De uitdaging is daarom om niet te proberen een gedragen situatie te creëren. In plaats daarvan dient er meer te worden gefocust op hoe een bestaande situatie het beste kan worden veranderd, door de betreffende situatie te ontleden. Om hierop in te spelen is het belangrijk om elk (type) burger die voor het proces van waarde wordt geacht te kunnen begrijpen, maar dus niet alle type burgers die bestaan te hoeven bereiken. Het is daarom waardevol Design Thinkers de ruimte te bieden in het gebruik van hun creatieve methoden om met burgers in contact te komen. Dit kan door goed te communiceren over wie de Design Thinkers willen bereiken, waarom, hoe ze die mensen willen bereiken en welke gevolgen hun methoden en contact kunnen hebben voor de relatie van de gemeente naar burgers toe.

Neem voldoende ruimte om te reflecteren op het verloop van de trajecten

Het is belangrijk om alle acties en besluiten die tijdens een traject worden genomen te kunnen herleiden. Een van de doelen van Design Thinking is om beperkingen en blokkades in perspectieven op te heffen en de verschillende

perspectieven op een initiatief samen te laten komen. Uit dit onderzoek blijkt dat dit mogelijk, mits er voldoende ruimte is om te reflecteren. Reflectie op de ontwikkeling van het traject motiveert burgers om betrokken te blijven. Ze hebben dan beter zicht op het belang van hun verbondenheid. Des te beter burgers tijdens een traject betrokken zijn, hoe groter de kans wordt om in te kunnen spelen op hun perspectieven en gewerkt kan worden aan onderlinge relaties. Zodoende kan het beste rekening worden gehouden met en kan er worden gehandeld naar eenieders wensen, behoeften en belangen. Een manier om hier vooral op in te spelen blijkt in het gebruik van de hulpmiddelen die Design Thinkers gebruiken. Een kracht van deze middelen zit in het fysiek zichtbaar maken van de gedachten van mensen. Door gedachten uit te beelden kan de input van burgers makkelijker worden verwoord of verbeeld, zodat hun input daadwerkelijk blijft hangen. Om Design Thinkers te stimuleren in het gebruik van geschikte hulpmiddelen is het raadzaam hen voldoende tijd, middelen en mankracht te bieden. Wat de Design Thinkers precies nodig hebben kan op tijd duidelijk worden door voldoende aandacht te geven aan de voorbereidingsfase vooraf aan een Design Thinking proces.

Laat de drang om grip op het Design Thinking proces los

Uit dit onderzoek blijkt het belang om als Design Thinker de Design Thinking methode net zolang toe te passen tot verzadiging van een initiatief tot een ontwerp is behaald. Indien Design Thinking bij gemeenten wordt toegepast dient onder andere er rekening te worden gehouden met een politiek spel waarin een initiatief verschillende kanten op kan worden getrokken. Design Thinkers kunnen in dit spel een neutrale positie innemen. Hun reflecterend vermogen is meer ontwikkeld, gezien hun achtergrond en ervaring in ontwerpprocessen. Met name bij meer complexe trajecten is het van belang om aan elk onderdeel van het Design Thinking proces evenveel aandacht te geven. Dit gebeurt met name efficiënter wanneer Design Thinkers betrokken zijn. De uitdaging in dit inzicht is voor gemeenten om te vertrouwen op de kwaliteiten van Design Thinkers. Dit is mogelijk door goed met de Design Thinkers te blijven communiceren, zowel vooraf aan het proces, als tijdens, maar ook nog erna. Op deze manier kan een vertrouwensrelatie worden opgebouwd die een basis kan bieden voor gemeenten om hiërarchische sturing los te laten.

Literatuurlijst

- Albeda, H. (2003). *In actie met burgers: Evaluatie van burgerparticipatie*. Utrecht.
- Albrechts, L. (2004). *Strategic (spatial) planning re-examined*. *Environment and Planning* In: Planning and Design, 31(5), 743–758.
- Baarda, B., Bakker, E., Fisher, T., Julsing, M., De Goede, M., Peters, V., & T. Van der Velden (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Binder, T., G. De Michelis, P. Ehn, G. Jacucci, P. Linde, & I. Wagner. (2011) *Design Things*. Cambridge: MIT Press.
- Binnema, H., Geuijen, K. & M. Noordegraaf (2013). *Verbindend vakmanschap; de uitdaging van tegelijk loslaten en samenbrengen*. Rapport usbo in opdracht van ikpob.
- Blom, R., Bosdriesz, G., Heijden, J. van der, Zuylen, J. van, & K. Schamp (2010). *Help, een burgerinitiatief! De faciliterende ambtenaar*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Den Haag.
- Boelens, L., Spit, T. & B. Wissink (2006). *Planning zonder overheid*. Rotterdam: OIO.
- Boeije, H., 't Hart, H., & J. Hox (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Boersma, M.F. (2015). De duurzame controller neemt leiding in de transitie naar maatschappelijk verantwoord ondernemen. In: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 89(5), 181-186.
- Boersma-De Jong, M., Benedictus, R., Rutkens-Oudman, L. & R. Van Tulder (2017). Control in tijden van maatschappelijke complexiteit. Van besturen van een illusie naar het stimuleren van werkelijke impact. In: *Management Accounting*, 91, 308.
- Boonstra, B. & L. Boelens (2011). Self-organization in urban development: towards a new perspective on spatial planning. In: *Urban Research & Practice*. 4(2), 99-122.
- Booth, P. (1995). Zoning or discretionary Action: Certainty and responsiveness in Implementing Planning policy. In: *Journal of Planning Education and Research*, 14, 103-112.
- Buitelaar, E., Feenstra, S., Galle, M., Lekkerkerker, J., Sorel, N., & J. Tennekes (2012). *Vormgeven aan de spontane stad: belemmeringen en kansen voor organische stedelijke herontwikkeling*. Planbureau voor de Leefomgeving: Urban Design. Den Haag.
- Van Boven, L., Dunning, D., & Loewenstein, G. (2000). Egocentric empathy gaps between owners and buyers: Misperceptions of the endowment effect. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(1), 66-76.
- Brown, T. (2008) Design Thinking. In: *Harvard Business Review*, 86(6), 84.
- Brown, T. (2009). *Change by Design*. New York: HarperCollins.
- Brown, T. & J. Wyatt. (2010). Design Thinking for Social Innovation. In: *Development Outreach*, 12(1), 29-43.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. London: Oxford University Press.
- Couch, C., Sykes, O., & W. Börstinghaus (2011), Thirty years of urban regeneration in Britain, Germany and France: The importance of context and path dependency. In: *Progress in Planning*, 75, 1-52.
- Cross, N., Dorst, K. & N. Roozenburg (1992). *Research in design thinking*. Delft: Delft University Press.
- Dentoni, D., Bitzer, V., & S. Pascucci (2016). Cross-sector partnerships and the co-creation of dynamic capabilities for stakeholder orientation. In: *Journal of Business Ethics*, 135(1), 35-53.
- Dorst, K. (2011) The core of 'design thinking' and its application. In: *Design Studies*, 32(6), 521–32.

- Dreijerink, L., H. Kruize & I. Van Kamp (2008). *Burgerparticipatie in beleidsvorming. Resultaten van een verkennende literatuurreview*. Bilthoven: RIVM. RIVM briefrapport 830950003.
- Driessen, P.P.J., Dieperink, C., Laerhoven, F. van, Runhaar, H.A.C. & W.J.V. Vermeulen (2012). Towards a Conceptual Framework for the Study of Shifts in Modes of Environmental Governance Experiences From The Netherlands. In: *Environmental Policy and Governance* 22, 143-160.
- Edelenbos, J., Domingo, A., Klok, P. & J. van Tatenhove (2006). *Burgers als beleidsadviseurs: Een vergelijkend onderzoek naar acht projecten van interactieve beleidsvorming bij drie departementen*. Delft: Eburon Academic Publishers
- Edelenbos, J., & J. Eshuis (2012). The interplay between trust and control in governance processes: A conceptual and empirical investigation. In: *Administration & Society*, 44(6), 647-674.
- Ferrell, O. C., Gonzalez-Padron, T. L., Hult, G. T. M., & I. Maignan (2010). From market orientation to stakeholder orientation. In: *Journal of Public Policy and Marketing*, 29, 93-96.
- Faludi, A. (1987). A Decision-Centred View of Environmental Planning. In: *Landscape Planning*, 12, 239-256.
- Faludi, A., & A. Van der Valk (1994). *Rule and Order: Dutch Planning Doctrine in the Twentieth Century*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Filion, P. (2010). Reorienting Urban Development? Structural Obstruction to New Urban Forms. In: *International Journal of Urban and Regional Research*, 34(1), 1-19.
- Fontein, R.J., B.C. Breman, W. Kuindersma & J. Westerink (2012). Gemeenten en Krimp, uitnodigingsplanologie als perspectief. In: *ROM Magazine*, 30(8), 33-36.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gero, J.S. (1990). Design prototypes: A knowledge representation schema for design. In: *AI Magazine* 11(4), 26-36.
- Gerrits, L., Rauws, W. & G. De Roo (2012). Dutch spatial planning policies in transition. In: *Planning Theory & Practice*, 13(2), 336-341.
- Glaberson, W. (1988). "Coping in the Age of 'Nimby'." New York: New York Times.
- Gomm, R., Hammersley, M. & P. Foster (2000). *Case Study Method*. Londen: SAGE Publications.
- Hajer, M. (2011). *De energieke samenleving. Op zoek naar een sturingsfilosofie voor een schone economie*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- Hall, P. (2014). *Cities of Tomorrow: An Intellectual History of Urban Planning and Design since 1880*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Hartmann, T. J. P. T. (2012). *Wicked problems and clumsy solutions: Planning as expectation management*. In: *Planning Theory*, 11(3), 242-256.
- Hartmann, T. En Needham, B. (2012). Conclusion Planning by Law and Property Rights Considered. In: *Planning By Law and Property Rights Reconsidered*, 207-218.
- Hartmann, T. & J. Albrecht (2014). From Flood Protection to Flood Risk Management: Condition-Based and Performance-Based Regulations in German Water Law. In: *Journal of Environment Law* 26, 243-244.
- Healey, P., (2007). *Urban complexity and spatial strategies: towards a relational planning for our times*. London: Routledge.
- Heijden, van der J., van der Mark, L., Meiresonne, A. & J. van Zuylen (2007). *Help een burgerinitiatief!* Breda: Koninklijke Broese & Peereboom b.v.
- Innes, J., Booher, D. & S. Di Vittorio (2011). Strategies for megaregion governance. Collaborative dialogue, networks and Self-organization. In: *Journal of the American Planning Association* 77(1). 55-67.

- Janssen-Jansen, L.B. (2012). The Dutch Office Space Tragedy: Unlocking the Lock-in. In: *Planning By Law and Property Rights Reconsidered*, 207-218.
- Johansson, U. and Woodilla, J. (2009). Creating a Synergistic Dialogue among Design Thinking, Strategy and Innovation. In: *Design Research Journal*, 2, 29–33.
- Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J. & Çetinkaya, M. (2013). Design thinking: past, present and possible futures. In: *Creativity and Innovation Management*, 22, 121–46.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus & Giroux.
- Kahneman, D., Knetsch, J.L., & R. Thaler (1991). Anomalies: The endowment effect, loss aversion, and status quo bias. In: *Journal of Economic Perspectives*, 5, 193-206.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Intuitive prediction: Biases and corrective procedures. In: *Management Science* 12, 313-327.
- Kallis, G. (2007). Socio-environmental co-evolution: Some ideas for an analytical approach. In: *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, 14(1), 4–13.
- Kim, W. & R. Mauborgne (1997) Fair process. In: *Harvard Business Review*, 75, 65–75.
- Kimbell, L (2012). Rethinking Design Thinking: Part 1. In: *Design & Culture*, 3(3), 1-27.
- Klijin, E.H. & I.G. Snellen (2009). Complexity theory and public administration. In: Teisman, G., van Buuren, A., en Gerrits, L., eds. *Managing complex governance systems – dynamics, selforganization and coevolution in public investments*. New York/London: Routledge.
- Kokx, A. (2010). *Between dreams and reality: urban governance in the process of Dutch urban restructuring*. Nederlandse Geografische Studies.
- Kumar, A., Lodha D. Mahalingam A., Prasad V. & A. Sahasranaman (2016). Using ‘design thinking’ to enhance urban redevelopment: a casestudy from India. In: *Engineering Project Organization Journal*, 6(2-4), 155-165.
- Liedtka J. (2013). *Design Thinking: What it is and Why it Works*. Charlottesville: University of Virginia Darden School Business.
- Liedtka, J. (2018). Why design thinking works. In: *Harvard Business Review*, 96(5), 72-79.
- Liedtka, J. & T. Ogilvie (2011). *Design for Growth: A design thinking tool kit for managers*. New York: Columbia Business Press.
- Lindt, Van de M., Paradies, G., Emmert, S. & B. Boonstra (2012). *Netwerken rond maatschappelijke initiatieven: Succes- en faalfactoren*. Delft: TNO.
- Loewenstein, G. & Angner, E. 2003. Predicting and indulging changing preferences. In G. Loewenstein, D. Read, & R. Baumeister (Eds.), *Time and decision: Economic and psychological perspectives on intertemporal choice*. New York: Russell Sage Foundation.
- Lucassen, P. L. B. J., & Y.C. Olde-Hartman (2007). *Kwalitatief onderzoek*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Machielse, K. (2010). *Iedereen leeft hier. Een pleidooi voor zelforganisatie bij gebiedsontwikkeling*. Rotterdam: Rotterdam University Press.
- Maier, K. (2001). Citizen Participation in Planning: Climbing a Ladder? In: *European Planning Studies* 9(6), 707-719
- Martin, R., & R. L. Martin (2009). *The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage*. Harvard Business Press.
- Meerkerk, I., Boonstra, B. & J. Edelenbos (2013). Self-Organization in Urban Regeneration: A two case comparative research. In: *European Planning Studies* 21(10), 1630-1652.

- Melles, G., Howard, Z., & S. Thompson-Whiteside (2011). Teaching design thinking: Expanding horizons in design education. In: *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 31, 162-166.
- Melles, G., H. Stefan & A. Mattias (2016). *Service Design Thinking Contributions to Urban Renewal: Case Study From Sweden*. Melbourne: Swinburne University.
- Merry, U. (1999). Organizational strategy on different landscapes: A new science approach. In: *Systemic Practice and Action Research* 12, 257-278.
- Miazzo, F. & T. Kee (2014). *We Own The City. Enabling Community Practice in Architecture and Urban Planning*. Haarlem/Amsterdam: Trancityxvaliz.
- Mintrom, M., & J. Luetjens (2016). Design Thinking in Policymaking Processes: Opportunities and Challenges. In: *Australian Journal of Public Administration* 75,(3), 391– 402.
- Movisie (2017). *Participatiesamenleving anno 2017: volop kansen. Hoe staat het ervoor met de participatiesamenleving?*
- Nielsen, B. F., D. Baer, S Gohari, & E. Junker (2019). *The Potential of Design Thinking for Tackling the “Wicked Problems” of the Smart City*. CORP–Competence Center of Urban and Regional Planning: Proceedings of the 24th International Conference on Urban Planning, Regional Development and Information Society.
- Norman, D.A. (2002). *The Design of Everyday Things*. New York: Basic Books.
- Oude Vrielink, M. J., & I. Verhoeven (2011). Burgerinitiatieven en de bescheiden overheid. In: *Beleid en Maatschappij*, 38(4), 377-387.
- Owen, C. (1993). Considering Design Fundamentally. In: *Design Processes Newsletter*, 5(3), 2.
- Owen, C. (2007). Design thinking: notes on its nature and use. In: *Design Research Quarterly*, 2(1), 16–27.
- Pena, W.M. & S.A. Parshall (2012). *Problem Seeking: An Architectural Programming Primer*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Pierre, J. (2005). Comparative Urban Governance. Uncovering Complex Causalities. In: *Urban Affairs Review*, 40 (4), 446-462.
- Pool, van der E., & G. Rijnja (2019). Maatwerk in contact: vragen om verschillen bij complexe opgaven. In: *Bestuurswetenschappen*, 73.
- Randolph, B. & A. Tice (2017). Relocating Disadvantage in Five Australian Cities: Socio-Spatial Polarisation Under Neoliberalism. In: *Urban Policy and Research* 35(2), 103– 121.
- Raynor, K.E., A. Doyon, & T. Beer (2018). Collaborative planning, transitions management and design thinking: evaluating three participatory approaches to urban planning. In: *Australian Planner*, 54(4), 215-224.
- Rittel, H. W., & M. M. J. P Webber (1973). Planning problems are wicked. 4(155), e169.
- Rhodes, R.A.W. (1996). The New Governance: Governing without Government. In: *Political Studies XLIV*, 652-667.
- Rhodes R.A. W., & A. Tiernan (2014). *The Gatekeepers: Lessons from Prime Ministers’ Chief of Staff*. Melbourne: Melbourne University Press.
- ROB (2012). *Loslaten in vertrouwen: Naar een nieuwe verhouding tussen overheid, markt én samenleving*. Den Haag: Raad van Openbaar Bestuur.
- Rooy, Van P. (2011). Uitnodigingsplanologie als sociaal-cultureel perspectief. In: *Building business*, 13(10).
- Rowe, P.G. (1987) *Design Thinking*. Cambridge: MIT Press.
- Sanyal, B. (Ed.), (2005). *Comparative Planning Cultures*. Routledge, New York.
- Schaminée (2018). *Design Thinking in de Publieke Sector: Voor een Succesvolle Samenwerking Tussen Designers en Vernieuwers in de Publieke Sector*. Amsterdam: BIS Publishers.

- Schrage, M. (2013). *Serious Play: How the World's Best Companies Simulate to Innovate*. Boston: Harvard Business Press.
- Senge, P. (2008). *The necessary revolution: How individuals and organizations are working together to create a sustainable world* (1st ed.). New York: Doubleday.
- Simons J.B.D. (1988). *Publiek domein: de veranderende balans tussen staat en samenleving*. Meppel: Boom Koninklijke Uitgevers.
- Steen, van der M., Scherpenisse, J., Hajer, M., Gerwen, Van O & S. Kruitwagen (2014). *Leren door te doen. Overheidsparticipatie in een energieke samenleving*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- Stewart, J. & S. Lithgow (2015). Problems and Prospects in Community Engagement in Urban Planning and Decision-Making: Three Case Studies from the Australian Capital Territory. In: *Policy Studies*, 36(1), 18–34.
- Swanborn, P.G. (1996). *Case-study's: Wat, wanneer en hoe?* Boom: Amsterdam.
- Van der Stoep, H. (2014). *Stories becoming sticky: How civic initiatives strive for connection to governmental spatial planning agendas*. Wageningen: Wageningen University.
- Speklé, R. F., & F.H.M. Verbeeten (2014). The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. In: *Management Accounting Research*, 25(2), 131-146.
- Spit, T. en P. Zoete (2009). *Ruimtelijke Ordening in Nederland. Een wetenschappelijke inleiding in het vakgebied*.
- Spit, T., Van Schagen, S., Zoete, P., & D. Schut (2012). *Visie op structuurvisies*. Utrecht: Focus Libris
- Swyngedouw, E. (2005). Governance innovation and the citizen: the Janus-face of governance-beyond-the state. In: *Urban Studies*, 42 (11), pp. 1991-2006.
- Tasan-Kok, T. (2008). Changing Interpretations of 'Flexibility' in the Planning Literature: From Opportunism to Creativity? In: *International Planning Studies*, 13 (3), 183-195.
- Teisman, G., Buuren, van A. & L. Gerrits (2009). *Managing Complex Governance Systems; Dynamics, SelfOrganization and Co-Evolution in Public Investments*. New York: Routledge.
- Tempels, B. & T. Hartmann (2014). A co-evolving frontier between land and water: dilemmas of flexibility versus robustness in flood risk management. In: *Water International*, 39(6), 872-883.
- Tress, B. and G. Tress (2002). Scenario visualization for participatory landscape planning – a study from Denmark. In: *Landscape and Urban Planning*, 64(2003), 161–78.
- Tonkens, E. en I. Verhoeven (2011). *Bewonersinitiatieven: proeftuin voor partnerschap tussen burgers en overheid. Een onderzoek naar bewonersinitiatieven in de Amsterdamse wijkaanpak*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam/Stichting Actief burgerschap.
- Tschimmel, K. (2012). Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. In: Proceedings of the XXIII ISPIM Conference: Barcelona: Action for Innovation: Innovating from Experience.
- Tulder, Van R., Seitanidi, M.M., Crane, A., & S., Brammer (2016). Enhancing the impact of cross-sector partnerships: Four impact loops for channeling partnership studies. In: *Journal of Business Ethics*, 135(1), 1-17.
- Turnhout, E., & P., Leroy (2004). *Participeren in onzekerheid: Literatuuronderzoek naar het inzetten van participatie in wetenschappelijke beleidsadviesing*. Bilthoven: RIVM. RIVM rapport 550002008/2004.
- Ubels, H., Bock, B., & Haartsen, T. (2019). An evolutionary perspective on experimental local governance arrangements with local governments and residents in Dutch rural areas of depopulation. In: *Environment and Planning C: Politics and Space*, 37(7), 1277-1295.
- Thiel, van S. (2010). *Bestuurskundig onderzoek: Een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.
- Verhoeven, I. (2015). *Tijd voor actie! Vijf ijkpunten voor overheidsparticipatie*. Utrecht: Sociale Vraagstukken.

- Verhoef, J., Ruitenburg, M., Luttmer, C., Heirweg, D. & S., Andric (2018). *Burgerinitiatief: waar een wil is... Onderzoek naar de rol van overheidsinstanties bij burgerinitiatieven*. Den Haag: De Nationale Ombudsman.
- Vis, R., Loos, H., & M., Jongema (2004). *Handreiking burgerinitiatief*. Den Haag: VNG.
- Vlaanderen, A. (2012). De gemeente als partner. In: *Werkplaats voor de leefomgeving*, 14, 22-24.
- Wagenaar, C. (2011). *Town Planning in the Netherlands since 1800*. Rotterdam: 010 Publishers.
- Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. In: *Public Administration* 80(1), 103-124.
- Yanow, D. (1996). *How does a policy mean?: Interpreting policy and organizational actions*. Washington D.C.: Georgetown University Press.
- Zeeuw, de F. (2011). Gebiedsontwikkeling in Nederland: diepe val dwingt tot reflectie. In: *Rooilijn* 44(6), 404- 411.
- Zwaan, van der A.H. (1990). *Organisatie-onderzoek. Leerboek voor de praktijk: het ontwerp van onderzoek in organisaties*. Van Gorcum, Assen/Maastricht.

Bijlagen

Bijlage 1 Geanalyseerde documenten en websites

Organisatie	Documenten	Websites
Gemeente Amersfoort	<p>Gemeente Amersfoort (2019). Ontwikkelscenario voor de Hof. PDF</p> <p>Gemeente Amersfoort (2020a). Gezond, groen en slim groeien. Bouwstenennotitie Omgevingsvisie Amersfoort.</p> <p>Gemeente Amersfoort (2020b). Opbrengst participatie Omgevingsvisie.</p> <p>Gemeente Amersfoort (2021c). Omgevingsvisie Amersfoort. Notitie reikwijdte en detailniveau.</p>	<p>Gemeente Amersfoort (2021a). Herindeling de Hof. Geraadpleegd op 26 maart 2021, https://www.amersfoort.nl/project/herindeling-hof.htm</p> <p>Gemeente Amersfoort (2021b). Omgevingsvisie Amersfoort. Geraadpleegd op 26 maart 2021, https://www.amersfoort.nl/project/omgevingsvisie-amersfoort.htm</p>
Design Innovation Group	<p>DIG (2017). Voorstel toepassen Design Thinking Autoluwe binnenstad. WORD</p> <p>DIG (2018a). Eindrapport. Amersfoort Binnenstad. PDF</p> <p>DIG (2018b). Offerte voor Gemeente Amersfoort. Verduurzaming bevoorrading Amersfoortse binnenstad. PDF</p> <p>DIG (2019a). Duurzame bevoorrading Amersfoortse binnenstad. Rapport: van analyse naar oplossingen. PDF</p>	<p>DIG (2021). Over DIG. Geraadpleegd op 26 maart 2021, van https://designinnovationgroup.nl/home-design-innovation-group/waarom-dig/</p> <p>DIG (2019c). Ontwikkelscenario voor de Hof. Geraadpleegd op 26 maart 2021, https://designinnovationgroup.nl/project/ontwikkelscenario-voor-de-hof/</p> <p>DIG (2019b). Een goed gesprek met 033. Geraadpleegd op 26 maart 2021, https://designinnovationgroup.nl/project/een-goed-gesprek-met-033/</p>

Bijlage 2 Topiclijsten interviews

Topiclijst a. Context cases

1. Ruimtelijke vraagstuk in beeld brengen

- *Wat houdt het ruimtelijk probleem in de omgeving in?*
 - Wat in de omgeving moest er worden ontwikkeld?
 - Waar in de omgeving moest dit worden ontwikkeld?
 - Wie is de initiatiefnemer van de ontwikkeling?
 - Wie zijn betrokken bij de ontwikkeling?
 - Is de ontwikkeling (politiek) gevoelig?
- *Wat is het doel van de ruimtelijke ontwikkeling?*
 - Waarom moest er een ontwikkeling plaatsvinden?
 - Is het doel behaald; waarom wel/niet?
 - Wat is de planning van de ontwikkeling?
 - Is de planning behaald; waarom wel/niet?
 - Hoe vindt u dat de ontwikkeling is verlopen?

2. Doel Design Thinking

- *Waarom is in dit geval Design Thinking een geschikte methode om te gebruiken?*
 - Wat diende er bereikt te worden met Design Thinking als methode?
 - Is dat ook waargemaakt; waarom wel/niet?

3. Toepassing van Design Thinking

- *Hoe is in dit geval Design Thinking als methode vormgegeven?*
 - In hoeveel stappen/fasen is de methode uitgevoerd?
 - Hoe is elk van de stappen/fasen ingevuld?
 - Aan welke stap/fase is de meeste tijd en aandacht besteed en waarom?
 - En aan welke stap/fase de minste en waarom?
 - Was het duidelijk voor de betrokkenen hoeveel tijd ze voor welke fase hadden?
 - Op welk moment in het proces van overheidsparticipatie is Design Thinking als methode ingezet?
 - Waarom op dat moment?
 - Welk moment is als eindpunt aangenomen om Design Thinking in te zetten en waarom?
 - Welke hulpmiddelen zijn ingezet om Design Thinking uit te voeren?
 - Waarom is gekozen voor de betreffende hulpmiddelen?
 - Wanneer zijn elk van de gekozen hulpmiddelen ingezet?

4. Kansen en uitdagingen Design Thinking

In het geval van het betreffende traject...

- *Welke onderdelen van het Design Thinking proces zou u opnieuw willen doen?*
 - Waarom?
 - En op welke manier?
- *Welk advies geeft u anderen over het gebruik van Design Thinking bij overheidsparticipatie?*
 - Waarom dit advies?

5. Succes- en faalfactoren overheidsparticipatie

- *Hoe werd tijdens het proces de zelforganiserende rol door burgers ingevuld?*

Faalfactoren

- Was er sprake van een gebrek aan bepaalde kwaliteiten bij burgers? *
... macht en/of middelen? Inhoudelijke kennis? Bureaucratische ervaring? Organisatorische vaardigheden? Motivatie?
- Was er sprake van tegenstrijdige perspectieven? *
... Onderlinge botsende wensen? Een te grote focus op het individuele belang? Angst voor verandering? Het zien van 'beren op de weg'? Vasthoudendheid aan slechte ervaringen?
- Was er sprake van een ondervertegenwoordiging van een bepaalde groep burgers? *
... Minder actieve burgers? Minder zelfredzame burgers? Laagopgeleiden? Autochtonen?
- Was er sprake van een focus op alleen specifieke aspecten? *
 - * **Indien antwoord ja:** Om welke reden? In welke mate kwam dit punt voor? En op welke manier/hoe kwam dit naar voren?

Succesfactoren

- Werd er voldoende interesse in anderen getoond? *
... Geluisterd naar keuzes en afwegingen? Aan het gemeenschapsgevoel vastgehouden? Gemeenschappelijk doelen nagestreefd? Geïnvesteed in tijd en inspanning? Andermans handelen herkend en erkend?
- Werd er voldoende tijd en aandacht besteed aan anderen? *
... Openstaan voor communicatie? Actief gecommuniceerd? Verschillen in perspectieven toegelaten? Moeite gedaan om de taal te spreken van ambtenaren en besturen? Geduld opgebouwd?
- Werd er voldoende gecommuniceerd met anderen? *
... Informatie, kennis, meningen, belangen en visies gedeeld? Geïnvesteed in regelmatige ontmoetingen? Ingespeeld op de visie en het beleid van overheden? Verantwoordelijkheden gedeeld? Een actieve houding aangehouden?
 - * **Indien antwoord ja:** Wat was de motivatie? In welke mate kwam dit punt naar voren? En op welke manier/hoe kwam dit naar voren?

- *Hoe werd tijdens het proces de faciliterende rol van de overheid ingevuld?*

Faalfactoren

- Was er sprake van een overname van of sturing op bepaalde aspecten? *
... Initiatieven van burgers? Eigen wensen? Het vasthouden aan tradities? Opgestelde randwoorden, kaders en ontwerpen? Regelgeving?
- Was er sprake van tegenstrijdige acties? *
... Een bevooroordeelde houding? Afwezige erkenning waardering? Beperkte responsiviteit? Alleen support van vernieuwde activiteiten? Het bieden van tijdelijke subsidies?
- Was er sprake van een betrouwbare overheid? *
... Handelde onvoldoende als 'één overheid'? Handelde log en ondoorzichtig? Nalatigheid verantwoording besteding publiek geld?
- Was er sprake van een gedegen basis om te handelen? *
... Beperkt instrumentarium en/of financiële middelen? Onvoldoende mankracht?

* **Indien antwoord ja:** Om welke reden? In welke mate kwam dit punt voor? En op welke manier/hoe kwam dit naar voren?

Succesfactoren

- Werd er voldoende vanuit een bepaalde basis gehandeld? *
... Gewerkt vanuit hoofdlijnen en abstracte doelen? Onderzoek gedaan naar geschikte procedures en instrumenten? Prioriteiten op elkaar afgestemd? Kennis genomen van het maatschappelijk krachtenveld? Ingespeeld op kansrijke initiatieven?
- Werd er voldoende omgekeken naar belangen en wensen uit de omgeving? *
... Onzekerheden geaccepteerd? Gefocust op mogelijkheden? 'Anders denken' omarmd? Een onpartijdige blik toegepast? Een burgergerichte houding aangenomen? Transparantie en/of up-to-date informatie aangeboden?
- Werd er voldoende ingespeeld op wensen en belangen uit de omgeving? *
... Zich te positioneren binnen het netwerk van burgers? Sleutelfiguren in te zetten? Om social media in te zetten? Om te focussen op de maatschappelijke dynamiek? Deskundigheid, middelen en/of budgetten te bieden aan burgers?

* **Indien antwoord ja:** Wat was de motivatie? In welke mate kwam dit punt naar voren? En op welke manier/hoe kwam dit naar voren?

Topiclijst c. Verdieping Design Thinking

1. Wat versta jij onder Design Thinking?
2. Waarom is volgens jou Design Thinking een geschikte methode om te gebruiken?
3. Wat dient er volgens jou hoofdzakelijk bereikt te worden met Design Thinking?
4. Wat denk je dat de belangrijkste reden is dat Design Thinking nog niet overal als standaard methode wordt toegepast? En hoe zou hierop ingespeeld kunnen worden?

Topiclijst d. Verdieping gebruik Design Thinking bij overheidsparticipatie

1. Wat zijn volgens jou positieve aspecten van het gebruik van Design Thinking om overheidsparticipatie te begeleiden?
2. En zie jij ook belemmeringen bij overheidsparticipatie naar voren komen door het gebruik van Design Thinking?
3. Hoe levert in jouw ogen Design Thinking een bijdrage om het zelforganiserende vermogen van betrokkenen te ontwikkelen?
4. En zijn er aspecten van Design Thinking die dit vermogen van burgers mogelijk belemmeren?
5. Hoe levert in jouw ogen Design Thinking een bijdrage om het faciliterende vermogen van overheden te ontwikkelen?
6. En zijn er aspecten van Design Thinking die deze rol van overheden mogelijk belemmeren?

Topiclijst e. Verdieping Design Innovation Group

1. Zou je als eerst graag wat meer over jezelf willen vertellen?
 - Achtergrond
 - De weg naar DIG
 - Rol binnen DIG
2. Zou je wat meer kunnen vertellen over DIG?
 - Focus
 - Diensten
 - Mensen
3. Zou je wat meer over de over de Dubbele Diamant methode kunnen vertellen?
 - Waarom deze methode
 - Waar is de methode op gebaseerd
 - Hoe wordt de methode uitgevoerd
4. Tijdens jouw ervaring met deze methode, wat zijn de positieve aspecten ervan die jou opvallen?
5. En andersom, heb je met het gebruik van deze methode ook te maken met belemmeringen?
6. Merk je dat de methode makkelijk wordt opgepakt door betrokkenen?
 - Zo ja, waaraan merk je dat?
 - Zo nee, waar lopen betrokkenen tegenaan?
7. Aan welk onderdeel van de methode wordt de meeste/minste tijd en aandacht besteed en waarom?
8. Welke hulpmiddelen gebruiken jullie en waarom?
9. Zijn er hulpmiddelen die je graag vaker ingezet ziet worden en zo ja, waarom?

Bijlage 3 Codeerschema

Onderwerp	Categorie	Theoretische codes	Sub codes	Doel
Overheids-participatie implementeren	Belemmeringen door de gemeente Amersfoort om overheidsparticipatie toe te passen	Controle	Overname_initiatieven, op_eigen_wensen_sturen, op_eigen_behoefte_sturen, op_eigen_gedachten_sturen, randvoorwaarden_stellen, kaders_stellen, eigen_ontwerpen_creeren weinig_aanpassingvermogen_regelgeving	Codering wanneer wordt gesproken over gedragingen en handelingen van de gemeente Amersfoort die het overheids-participatieproces belemmeren.
		Politieke ondubbelzinnigheid	Bevooroordeelde_houding, geen_erkenning_bieden, geen_waardering_bieden, beperkte_responsiviteit, alleen_vernieuwde_activiteiten_supporten, tijdelijke_subsidies_bieden	
		Handelingstempo	Gebrek_united_front_gemeente, logge_houding, ondoorzichtige_houding, beperkt_instrumentarium, beperkte_financiele_middelen, onvoldoende_mankracht, verantwoording_besteding_publiek_geld	
	Bevorderingen door de gemeente Amersfoort om overheidsparticipatie toe te passen	Vereenvoudiging	Hoofdlijnen_toepassen, abstracte_doelen, onderzoek_geschikte_procedures, prioriteiten_afstemmen, kennis_maatschappelijk_krachtenveld, inspelen_kansrijke_initiatieven	Codering wanneer wordt gesproken over gedragingen en handelingen van de gemeente Amersfoort die het overheids-participatieproces bevorderen.
		Open houding	Onzekerheden_accepteren, focus_op_mogelijkheden, anders_denken_omarmen, onpartijdige_blik, burgergerichte_houding, transparantie, up_to_date_informatie_bieden	
		Actief handelen	Positioneren_netwerk_burger, sleutelfiguren_inzetten, sociale_media_inzetten, focus_maatschappelijke_dynamiek, deskundigheid_bieden, middelen_bieden, budgetten_bieden	
	Belemmeringen door betrokken burgers om overheidsparticipatie toe te passen	Onbekwaamheid	Beschikking_macht, beschikking_middelen, beschikking_kennis, beschikking_organisatorische_vaardigheden, beschikking_bureaucratische_ervaring, gebrek_motivatie	Codering wanneer wordt gesproken over gedragingen en handelingen van betrokken burgers die het overheids-participatieproces belemmeren.
		NIMBY gedrag	Botsende_wensen, focus_individuele_belang, angst_voor_verandering, pessimistisch_perspectief, slechte_ervaringen_vasthouden, angst_onbekende	
		Uitsluiting	Minder_actieve_burger, minder_zelfredzame_burger, laag_opgeleide_burger, autochtone_achtergrond_burger, focus_eigen_belang	
	Bevorderingen door betrokken burgers om overheidsparticipatie toe te passen	Waarderen	Keuzes_anderen_aanhoren, afwegingen_anderen_aanhoren, handelen_naar_andermans_keuzes, handelen_naar_andermans_afwegingen, vasthouden_gemeenschapsgevoel, gemeenschappelijke_doelen_nastreven, tijd_investeren, inspanning_investeren, andermans_handelen_erkennen, andermans_handelen_herkennen	Codering wanneer wordt gesproken over gedragingen en handelingen betrokken burgers die het overheids-participatieproces bevorderen.
		Vertrouwen	Communicatie_ontvangen, communicatie_vasthouden, verschillen_perceptie_toelaten, taal_spreken_gemeente, geduld_opbouwen	
		Netwerken	Informatie_delen, kennis_delen, meningen_delen, belangen_delen, behoeften_delen, wensen_delen, visies_delen, regelmatige_ontmoetingen_, inspelen_visie_gemeente, inspelen_beleid_gemeente, verantwoordelijkheden_delen, beoefenen_sticky_story_telling	

Mogelijkheden door Design Thinking	Feedback gebaseerd leren	Kritisch denken	Focus_verbreiden, referentiekader_veranderen, structuur_creëren, reflecteren	Codering wanneer wordt gesproken over het anticiperen op wensen, behoeften en belangen van betrokkenen
		Externe kennis binnenhalen	Terugkoppelen, feedbackmoment(en)_inplannen, onderlinge_interactie, creatief_handelen	
	Tastbaar maken van ideeën	Verbeelding prikkelen	Gedachten_visualiseren, hulpmiddelen_inzetten, zicht_op_gedachten_creeren,	Codering wanneer wordt gesproken over het anticiperen op (non-) verbale communicatie van betrokkenen
Doeltreffendheid van Design Thinking	Representatieve input betrokkenen	Periodieke toelichting	Terugkerende_bijeenkomsten, toekomst_nagaan	Codering wanneer wordt gesproken over de mogelijkheid tot en de invulling van het betrekken van betrokkenen
		Transparante toelichting	Gedachten_communiceren, gedachten_herleiden	
		Duidelijke verwachtingen	Communiceren_verwachtingen, managen_verwachtingen, reflecteren_verwachtingen	
	Duur van het proces	Feedback genereren	Aantal_stappen_tot_inzichten, op_tijd_betrekken, gehele_proces_betrekken,	Codering wanneer wordt gesproken over de tijdsperiode van het Design Thinking proces
		Nieuwe richtingen identificeren	Type_stappen_tot_inzichten, haalbaarheid, abstractie_visie	