

# Pilots en hun doorwerking

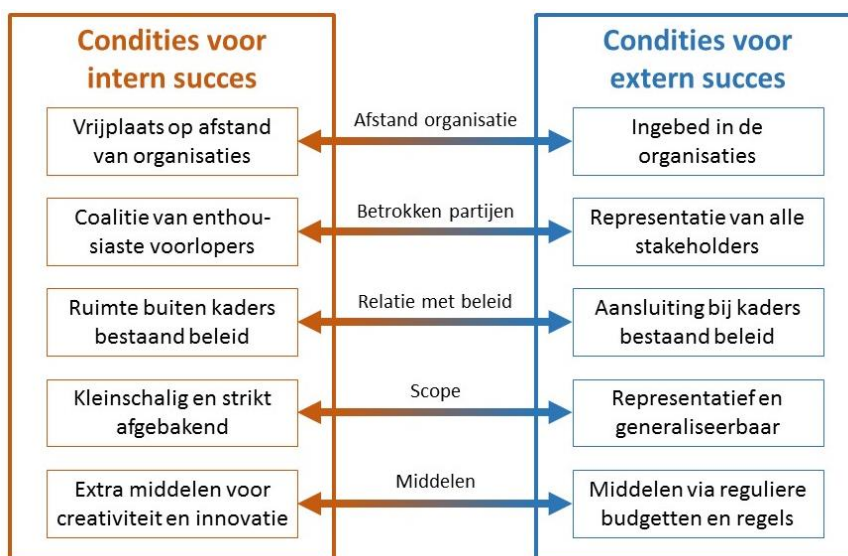
## Lessen uit het living lab Dordrecht gezien vanuit de pilot paradox

12 februari 2020 | Jitske van Popering-Verkerk (GovernEUR | Erasmus Universiteit)  
Heleen Vreugdenhil (Deltares)  
Arwin van Buuren (Erasmus Universiteit Rotterdam)  
Gerald Jan Ellen (Deltares)  
*Met medewerking van Sanne Jut en Nishchal Sardjoe*

### Living Lab klimaatadaptatie Dordrecht

In het Living Lab Klimaatadaptatie Dordrecht is via een viertal pilots gewerkt aan beloftevolle manieren om de klimaatbestendigheid van het eiland te vergroten. Het doel van deze pilots is echter niet alleen om met creatieve ideeën te komen of om te laten zien dat een bepaald idee daadwerkelijk haalbaar is. Het doel is ook om bij te dragen aan duurzame verandering van zowel de fysieke omgeving als van de betrokken organisaties, waarbij de resultaten van de pilots opgeschaald en breder toegepast worden. Om dat te realiseren is het nodig om van meet af aan na te denken hoe de doorwerking van de pilots wordt geborgd. Daartoe zijn de Erasmus Universiteit en Deltares gevraagd deel te nemen aan het living lab, en zo de pilots te begeleiden en lerend te evalueren.

Om de doorwerking van pilots te kunnen begrijpen, moet onderscheid gemaakt worden tussen intern succes en extern succes van een pilot. Intern succes verwijst naar de mate waarin de pilot zelf succesvol is: is de pilot uitgevoerd zoals beoogd, is het probleem opgelost. Extern succes verwijst naar de mate waarin de pilot doorwerkt in nieuwe pilots, projecten en beleid. Beklijft de innovatie? De condities voor intern succes en extern succes, kunnen op gespannen voet met elkaar staan of zelfs tegengesteld zijn. Uit de literatuur herleiden wij vijf condities die verschillend doorwerken op het interne en externe succes van pilots: afstand tot de organisatie, betrokken partijen, relatie met beleid, scope en middelen (zie onderstaand figuur). Omdat de condities op gespannen voet met elkaar staan en elkaar zelfs kunnen tegenwerken, duiden we dit als de 'pilot paradox' (Van Buuren et al. 2018).



De pilot paradox

In Dordrecht heeft de pilot paradox geholpen door zowel te werken aan intern succes als extern succes. Dit heeft geresulteerd in twee pilots – Waterkraan en Vogelbuurt – waarin op innovatieve wijze plannen worden gemaakt voor de groenblauwe opgaven, gestoeld op een groenblauwe visie waar ook weer nieuwe projecten uit voortkomen. Niet alleen de aanpak van de opgaven is vernieuwend, ook wordt met voorheen niet vanzelfsprekende partijen samengewerkt. Zo wordt in de Vogelbuurt met partijen in de wijk en het naastgelegen sportpark gewerkt, en ontstaat de Waterkraan in nauwe samenwerking tussen waterschap en gemeente. Wat betreft doorwerking hebben de betrokkenen bij het living lab het gedachtegoed en de werkwijze rond de pilot paradox uitgedragen in hun organisatie. Zo zien we de werkwijze terug in het team groenblauwe stad van de gemeente Dordrecht en ook bij de medewerkers vanuit waterschap Hollandse Delta die met de pilot Waterkraan te maken hebben. Deze werkwijze kenmerkt zich door ruimte voor innovatieve initiatieven, eigenaarschap van de initiatieven en betrokkenheid bij de groenblauwe visie. De rol van het Living Lab kernteam is vooral het bij elkaar brengen van mensen en faciliteren van processen, in plaats van alles zelf te doen.

Tegelijkertijd zien we in het Living Lab Dordrecht dat het duurzaam verankeren van vernieuwing geen sinecure is. Zo is gaandeweg de focus komen te liggen op de individuele pilots en het daarin beoogde resultaat, en blijkt het lastig vanwege de dynamiek van de dag (ingegeven door beleid, bestuur en externe ontwikkelingen), beperkte capaciteit en volle agenda's tijd en energie vrij te maken voor het leren tussen de pilots. Ook is de link met beleid nog niet vanzelfsprekend. Denk bijvoorbeeld aan de doorwerking van de pilots in de Omgevingsvisie van de gemeente of de impact die lessen uit de pilots hebben op reguliere procedures (financiering, besluitvorming). Op deze punten kan het Living Lab zich verder doorontwikkelen en als 'kraamkamer' van de pilots meerwaarde bieden in het leren en komen tot doorwerking.

## **Lessen: living labs om beter om te gaan met de pilot paradox**

Net als elke paradox, laat ook de pilot paradox zich niet oplossen. In Dordrecht hebben we ontdekt dat een living lab een manier of strategie vormt om de pilots beter om te laten gaan met de pilot paradox. De kernvraag voor een living lab luidt dan: ***hoe kan een living lab een omgeving creëren waarin pilots beter in staat zijn om te gaan met de pilot paradox, en dus zowel succesvol experimenteren als duurzaam veranderen mogelijk maken?*** In antwoord op deze vraag zien wij vijf elementen in de omgeving die een living lab kan creëren. Deze bieden handelingsperspectief voor living labs.

### **Aanbeveling living labs 1. Inspireren en reframe**

Inspireren is de eerste manier waarop een living lab bijdraagt aan het (blijvend) succes van pilots. Door het hebben van een naam, gerelateerd aan een vraagstuk, en dit actief uit te dragen, ontstaat een 'merk' of 'brand'. Vaak wordt het merk geassocieerd met innovatie, vernieuwing, enthousiasme en experimenteerruimte. Deze identiteit is belangrijk voor mensen die in de pilots werken. Het zorgt voor meer experimenteerruimte voor pilots die horen bij het living lab, creëert een wij-gevoel en verbindt pilots. In het living lab Dordrecht hielp de naam van het 'living lab Dordrecht' voor direct betrokken medewerkers bij de pilots om meer ruimte en flexibiliteit te creëren. Tegelijkertijd zien we ook reframing waarbij de manier van werken, vaak zonder de 'brand' van het living lab expliciet te noemen, door de kernteam leden actief werd uitgedragen. Het living lab fungeerde daarbij als een inspirerend 'oliamannetje' dat anderen helpt hun projecten of initiatieven bij te laten dragen aan de groenblauwe doelstellingen. Door hun sensitiviteit ten aanzien van de huidige cultuur, structuur, werkwijze en doelen binnen de organisatie, wisten de betrokken medewerkers de werkwijze in het living lab zodanig uit te dragen dat het als inspiratie voor de andere medewerkers werkte.

## **Aanbeveling living labs 2. Programmeren**

De tweede bijdrage van een living lab is het programmeren. Vanuit het algemene doel van het living lab, is het van belang te kijken welke pilots worden gestart of welke lopende projecten worden verbonden aan het living lab. Vanuit het living lab is het van belang scherp te zijn op de pilots vanuit drie kernvragen:

1. Bespreek doelen en verwachtingen voor de pilots. In het living lab Dordrecht is deze stap gezet door in het Plan van Aanpak de vraag te stellen: wat is het doel van deze pilot en wat verwachten we te leren? Door deze vraag te agenderen, ondersteunde het living lab het bewust inzetten van de pilots en werd een lerende houding aangemoedigd.
2. Maak doorwerking onderdeel van elke pilot. In Dordrecht kreeg dit vooral op individueel niveau vorm. Personen hebben zich vanuit het gedachtegoed van de pilot paradox sterk ingezet voor doorwerking. Dit kan zich verder ontwikkelen door het ook het leren tussen pilots en de relatie met beleid te organiseren.
3. Stel een ontwikkelpad op voor elke pilot. In het living lab Dordrecht is dit ontwikkelpad gaandeweg ontstaan. Dit kan ook meer programmatisch ingezet worden door van tevoren te kijken hoe pilots elkaar kunnen versterken. Zo kan een programmatische lijn ontstaan met een overtuigende pilots om een probleem op de agenda te zetten, vervolgens in een beproevende pilot een innovatieve oplossing te ontwikkelen, en daarna de oplossing mogelijk te maken in een implementerende pilot.

## **Aanbeveling living labs 3. Verbinden**

Ten derde zorgt een living lab voor verbinden. Complementair aan de netwerken rond specifieke pilots, kan een living lab een inspirerend en overkoepelend netwerk vormen waarin voortgang, ervaringen en lessen gedeeld worden. Zo worden niet alleen zeer lokale partijen en direct betrokken ambtenaren verbonden, maar ontstaat ook verbinding tussen de niet direct betrokken ambtenaren, bestuurders en directeuren, en tussen private, maatschappelijke en publieke organisaties die op een hoger niveau actief zijn. Deze verbindingen kunnen de afzonderlijke pilots ten goede komen. Naast deze complementaire verbindingen, hebben living labs ook een verbindende functie in de pilots. Bijvoorbeeld door steeds scherp te blijven welke partijen bij de pilots betrokken zijn: zijn alle partijen uit de keten betrokken? Zijn mensen uit verschillende domeinen betrokken? En is ook bestuurlijke en politieke betrokkenheid georganiseerd? Tot slot kan een living lab ook helpen om de verbinding te organiseren tussen pilots en projecten en processen die elders zijn belegd. Zo kon in Dordrecht de groenblauwe visie (als startpunt voor de pilots) ook worden verbonden met het traject rondom de Omgevingsvisie, hoewel in dit concrete voorbeeld ook weer direct duidelijk is dat het inbreken van buiten op interne processen per definitie lastig is.

## **Aanbeveling living labs 4. Mobiliseren**

Ook door middelen te mobiliseren levert een living lab een bijdrage aan pilots. Om pilots in te kunnen zetten zijn heel verschillende middelen nodig. Naast bekendheid en draagvlak zijn dat bijvoorbeeld financiële middelen, ambtelijke inzet, kennis, materiaal, locaties, et cetera. Op het niveau van het living lab kunnen extra middelen gemobiliseerd worden of kunnen partijen elkaar helpen bestaande middelen bijeen te brengen. Zo kan een living lab bijdragen aan de voortgang van de pilots.

## **Aanbeveling living labs 5. Leren**

Tot slot zorg een living lab voor een omgeving waarin het leren wordt georganiseerd. Zoals eerder aangegeven is het leerproces essentieel om tot doorwerking te komen. Vaak is in pilots beperkt tijd en ruimte om dit leerproces te organiseren. Al vanaf de start kan een living lab dit ondersteunen.

Bijvoorbeeld door leervragen te expliciteren, uitwisseling tussen pilots binnen het living lab mogelijk te maken en de lessen in de organisaties te verspreiden.

Het Living Lab Klimaatadaptatie Dordrecht laat zien hoe verschillende pilots onder een gemeenschappelijke paraplu worden gebracht en daarmee optellen tot een leerprogramma. Het living lab ondervangt taken die lastig te organiseren zijn op het niveau van individuele pilots. Het verbindt pilots en maakt onderlinge kruisbestuiving mogelijk. Het organiseren van een living lab is daarmee een vorm van programmasturing. Tegelijkertijd roept het fenomeen van een living lab opnieuw, net als een pilot, een positioneringsvraag op. Gedurende het living lab ontstond een relatief sterke positionering binnen de gemeente (waarbij het living lab vrijwel samenviel met het opgaveteam groenblauwe stad). Dit bevordert de inbedding en doorwerking, maar kan er ook toe leiden dat het innovatief vermogen – wat een zekere distantie vraagt – vermindert. Daarmee zal het de kunst blijven om in een Living Lab omgeving, zoals in Dordrecht, een kraamkamer te zijn voor de pilots en tegelijkertijd onderlinge kruisbestuiving en leren mogelijk te maken, en zo bij te dragen aan de bredere toepassing van het gezamenlijk klimaatbestendig handelen.