

# *Eindevaluatie Stadslab Heerlen*



# 1. Introductie

De oorsprong van Stadslab Heerlen ligt in drie ontwerpessies in 2018, georganiseerd door Neimed. Deelnemers aan de sessie waren afkomstig van gemeente Heerlen, Provincie Limburg, IBA Parkstad, Project Gebrookerbos, culturele instellingen en architecten/ontwerpbureaus. Uit deze sessies is een aantal uitgangspunten voor het Stadslab gekomen:

- **Beleidsmatige aansluiting bij het Bidboek Urban van Gemeente Heerlen en de Sociale Agenda van Provincie Limburg**
- **Werkwijze geënt op die van het Gebrookerbosproject in Heerlen-Noord**
- **Looptijd: in eerste instantie 3 jaar**
- **Gebiedsfocus: Heerlen-Centrum**
- **Doelgroep: jongeren**
- **Doel: stadsontwikkeling door het stimuleren van talentontwikkeling en sociaal-cultureel ondernemerschap**

Naast een financiële bijdrage van Provincie Limburg is voor de financiering door de gemeente Heerlen het Stadslab inhoudelijk gekoppeld aan de uitvoering van het SUNSe-project. SuNSE (Support Network for Social Entrepreneurs) is een Europees INTERREG project met partners in Nederland, Luxemburg, Frankrijk, Ierland en het VK, met als doel het vormen van een netwerk van lokale steunpunten voor het stimuleren van sociaal ondernemerschap.

De gemeente Heerlen was voor het Stadslab de opdrachtgever, met Monique Berkers als projectleider (tevens van het SuNSE-project). Neimed was de opdrachtnemer met Linda Frints als coördinator. Tussen de projectleider vanuit de gemeente en de coördinator van het Stadslab vanuit Neimed was frequent (minimaal tweeweekelijks) overleg. De centrale functie in de uitvoering was die van de 'Stadsbroeker', Jop Vermeesch. Deze functies en rollen worden verderop nader toegelicht. Daarnaast had het Stadslab een kernteam waarin naast de projectleider (gemeente), projectcoördinator (Neimed) en brooker (Neimed), ook het onderzoek (Joop de Kraker, Open Universiteit/Universiteit Maastricht) en de Provincie Limburg (Yvonne van de Berg) waren vertegenwoordigd. Het kernteam kwam elke maand bij elkaar om de voortgang van het Stadslab te bespreken en de verdere ontwikkeling en koers te bepalen.

Het Stadslab Heerlen is gestart op 1 maart 2019 en is geëindigd op 1 april 2022.

## 2. Aanpak

De uitdaging bij het ontwikkelen van een aanpak voor Stadslab Heerlen was het vertalen van de 'Gebrookerbos-methodiek' naar een heel ander stadsdeel, andere doelen en een andere doelgroep. Daarbij ging het om de invulling van de rollen van 'brooker', accountmanager en projectmanager, het zo toegankelijk mogelijk maken van de 'brooker', en het consequent uitgaan van de intrinsieke motivatie van de doelgroep. Op deze punten gaan we hieronder nader in, en daarnaast komt ook aan de orde hoe we zijn omgegaan met de beperkingen door de Covid-maatregelen en de activiteiten van het Stadslab.

### **Rollen in het Stadslab**

De rol van Stadsbrooker is vervuld door Jop Vermeesch. De belangrijkste taken van de Stadsbrooker bestonden uit het ondersteunen van initiatieven en initiatiefnemers, en het verbinden van de initiatiefnemers met de gemeente en met elkaar. Over de rol van de Stadsbrooker later nog meer. De projectleider vanuit de gemeente (Monique Berkers) was tevens accountmanager. De accountmanager is de contactpersoon binnen de gemeente die de initiatieven 'adopteert' en waar nodig verder de organisatie in leidt. De accountmanager was tevens 'ambassadeur' van het Stadslab binnen de gemeente. Net als de Stadsbrooker was deze accountmanagersrol gebaseerd op de Gebrookerbos-methodiek, met het doel om de interne organisatie (gemeente) mee te nemen in de nieuwe manier van werken. Stadslab Heerlen had enkel de genoemde accountmanager. Het was de bedoeling om meer accountmanagers te verbinden aan het Stadslab (net als bij het Gebrookerbos-project), maar het is niet gelukt om dit bij de gemeente voor elkaar te krijgen. Ten slotte de rol van projectcoördinator, die is vervuld door Linda Frints. In het kort zorgde de projectcoördinator ervoor dat de Stadsbrooker vrij en onafhankelijk zijn werk kon doen.

### **Toegankelijkheid Stadsbrooker cruciaal**

Bij aanvang is een stevige discussie gevoerd over de huisvesting en toegankelijkheid van Stadslab Heerlen. Gemeente en Provincie waren aanvankelijk overtuigd van de noodzaak van een balie of kantoor in het centrum van Heerlen. Het kernteam had de overtuiging dat de huisvesting van het Stadslab zich moet aanpassen aan het principe van 'werken van onderop'. Er is daarom besloten om door een 'experiment' te onderzoeken wat het beste aansloot op de behoefte van de doelgroep. Het uitgangspunt was: 'de Stadsbrooker is daar waar het gebeurt'. Dat wil zeggen: bij de initiatiefnemers zelf, of op een plek die de initiatiefnemers voorstellen. Ook moest de Stadsbrooker via allerlei kanalen bereikbaar zijn: per telefoon, e-mail, Whatsapp, en social media. Als 'thuisbasis' had de Stadsbrooker een werkplek bij Neimed. Deze aanpak bleek goed te werken:

- **De toegankelijkheid werd verder vergroot door de vele manieren waarop initiatiefnemers de Stadsbrooker konden bereiken. Bovendien paste deze benadering goed bij de manier van communiceren en contact leggen van de doelgroep;**
- **Deze manier van werken is kostenbesparend. In het eerste jaar zijn er bijvoorbeeld 400 koppen koffie gedronken in publieke gelegenheden. Qua kosten weegt dat uiteraard niet op tegen huur, inrichtingskosten etc. van een eigen pand;**

- **De initiatiefnemer kon in de eigen omgeving zijn/haar verhaal doen, wat zorgde voor ontspannen en laagdrempelig contact.**

### **Uitgaan van de intrinsieke motivatie van initiatiefnemers**

Stadslab Heerlen werkte volgens de Gebrookerbos-methodiek. Dat betekende: strikt van onderop. De behoeften en vragen van initiatiefnemers waren leidend. Daarom was het ook niet mogelijk om vooraf al precies aan te geven wat de uitkomsten zouden zijn. Het Stadslab heeft zich organisch ontwikkeld: er is uitgegaan van wat er al was (het netwerk van het Stadslab-team), en dit is gaandeweg uitgebouwd. Al snel kwamen op die manier steeds meer jongeren met ideeën voor initiatieven bij de Stadsbrooker, die vervolgens ondersteund konden worden in de verdere ontwikkeling.

Die ondersteuning was er niet op gericht om persé alle ideeën tot de uitvoeringsfase te brengen. De Stadsbrooker werkte 'egoloos', fungeerde onder andere als sparringpartner, en handelde bovenal naar de behoefte van de initiatiefnemers. Het ging erom dat ideeën gehoord werden, en dat vervolgens ondersteuning werd geboden om te bepalen: Is dit een vruchtbaar idee? Bij wie kun je terecht om mee samen te werken? Waar vind je middelen? En soms ook om samen te concluderen dat een idee beter een idee kon blijven. Het bleek nodig om deze aanpak regelmatig uit te leggen aan de gemeente, omdat daar de verwachting bestond dat de Stadsbrooker vooral gericht zou zijn op het inspireren, motiveren, stimuleren en sturen van initiatiefnemers.

### **Vasthouden aan koers en opdracht**

In het centrum van Heerlen heerst een sterke dynamiek. Er zijn veel verschillende partijen en belanghebbenden die iets willen met de stad. De wens om samen te werken, van elkaars kennis en kunde gebruik te maken, en zichtbaar te zijn in allerlei netwerken leidt al snel tot een uitgebreid en intensief overlegcircuit, dat – als je niet oppast – afleidt en concurreert met de eigen specifieke opdracht. Stadslab Heerlen heeft daarom enkel deelgenomen aan overleggen en activiteiten die pasten bij de eigen koers en opdracht. We hebben gemerkt dat deze ‘eigenzinnige’ manier van werken niet altijd in goede aarde viel bij andere partijen. Echter, juist door bij ieder verzoek te reflecteren op: wat worden we geacht bij te dragen, hoe sluit dat aan bij onze opdracht en wat levert dat op, hebben we effectief kunnen werken en bovenal de focus kunnen houden op de behoeften van de doelgroep.

### **Covid-situatie (2020-2021)**

De eerder genoemde flexibiliteit bleek uiterst praktisch te zijn ten tijde van de eerste lockdown in 2020. Opeens zat iedereen thuis, en was er tijd en ruimte om na te denken over plannen en initiatieven. Omdat Stadslab Heerlen niet vanuit een kantoor werkte, maar flexibel ‘op locatie’, konden we heel eenvoudig overschakelen naar online overleggen. En omdat de Stadsbroeker al heel eenvoudig online te benaderen was, zijn er niet minder gesprekken met initiatiefnemers gevoerd. De lijst met initiatieven rondom Covid-19 werd al heel snel heel lang. De expertise van de Stadsbroeker is ook hier ingezet op de behoefte die ontstond aan ‘oplossingen’ om toch samen dingen te kunnen doen, nieuwe ideeën te bedenken en netwerken te onderhouden en uit te bouwen.

### **Activiteiten**

Naast de vele persoonlijke contacten met de doelgroep en de gemeente om initiatiefnemers te ondersteunen, zijn er ook regelmatig meer ‘grootschalige’ activiteiten ontplooid of bijdragen geleverd door het Stadslab. Als belangrijkste noemen we: Stadslab-workshops, Stadscafé-sessies; Stadslab-voor-een-dag; en de Cityboost-aanvraag. In bijlage 1 is een uitgebreid activiteitenoverzicht te vinden. Belangrijke PR-activiteiten waren de productie van het Stadslabboekje en de Stadslabvideo's.

### **Stadscafé**

Het Stadslab biedt ruimte voor experiment. Een laboratorium waar het op het gebied van stadsontwikkeling borrelt, gist en waar chemie ontstaat. Experimenten lukken en mislukken. Het belangrijkste is de informatie die we verzamelen omtrent de nieuwe manier van stadsontwikkeling. Met de grote vraag: Hoe kunnen bewoners vanuit hun intrinsieke motivatie een invulling geven aan stadsontwikkeling?

Stadscafés zijn bijeenkomsten waar bewoners, stadmakers, ambtenaren, maatschappelijk werkers en alle andere partijen die hart hebben voor Heerlen samen komen. Gedurende deze bijeenkomsten gaat men met elkaar in dialoog over de verschillende thematieken die telkens terugkomen.

Het Stadscafé moet ruimte bieden om in een veilige, maar vooral laagdrempelige omgeving met elkaar in gesprek te gaan over deze thematieken. Jonge mensen staan in de spotlight en niet de usual suspects. Usual suspects zijn van harte uitgenodigd om als toeschouwer mee te luisteren naar de jonge mensen uit de stad.

We hebben maar liefst 4 edities georganiseerd en per editie zijn er in totaal 15 deelnemers aangesloten. Ook wethouder Peter van Zutphen heeft een Stadscafé bijgewoond en was erg geïnteresseerd in de oplossingen voor de leegstand in het centrum van Heerlen.

### **De doelen van het Stadscafé:**

- 1. Verstevigen en vergroten**
- 2. Stadmakers-netwerk**
- 3. Genereren van een grotere betrokkenheid van bewoners, Stadmakers en deskundigen**
- 4. Opgehaalde informatie op één A4 noteren**
- 5. Laagdrempelig en toegankelijk voor iedereen**



# 3. Resultaten

## **Initiatieven**

Dat Heerlen een stad is die bruist is inmiddels bekend. De afgelopen 3 jaar heeft Stadslab Heerlen maar liefst 54 initiatieven van bewoners opgehaald. Het Stadslab richtte zich daarbij vooral op micro-initiatieven van jongeren, gericht op talentontwikkeling of sociaal-cultureel ondernemerschap. Inhoudelijk dienden deze initiatieven een breed scala aan doelen: sociaal, circulair, duurzaam, cultureel, sportief en ondernemend. Vanuit de gemeente bezien vielen ze daarom onder verschillende domeinen. Vanuit het perspectief van de initiatiefnemers waren de ideeën echter domein-overstijgend.

Van de initiatieven die door Stadslab Heerlen zijn begeleid zijn er 34 gerealiseerd. Met gerealiseerd wordt hier bedoeld: de hulpvraag die de initiatiefnemer heeft gesteld is zodanig beantwoord dat de initiatiefnemer verder kan met zijn/haar idee. Het ging daarbij om uiteenlopende hulpvragen, zoals:

- **Kun je meedenken over mijn concept?**
- **Bij wie moet ik zijn om mijn initiatief te pitchen?**
- **Zijn er mogelijkheden voor financiering?**
- **Welke rechtsvorm moet ik kiezen?**
- **Sluit mijn idee aan bij de stad?**
- **Hoe kan ik in contact komen met andere initiatiefnemers?**

Uit deze 34 initiatieven zijn 10 sociale ondernemingen voortgekomen. Bij sociaal ondernemerschap gaat het er om iets ten goede te veranderen in de samenleving en de gemaakte winst te investeren in dit doel. Voorbeelden van deze sociale ondernemingen zijn de Stadswerkplaats, (B)RUIS en Outpoet.

Naast bovengenoemde initiatieven, zijn er tijdens de corona-crisis 28 initiatieven door het Stadslab begeleid die een positieve impuls wilden geven aan de 'gedupeerden' van de lockdowns: ondernemers, kwetsbare ouderen en jongeren, de cultuursector en de verenigingen. Verderop staat een toelichting op de genoemde sociale ondernemingen.

## **Netwerk**

Naast het begeleiden en ondersteunen van initiatiefnemers, heeft het Stadslab ook gewerkt aan het onderling verbinden van de initiatiefnemers, zodat ze ook elkaar kunnen informeren, helpen en inspireren. Ook kan dit netwerk gezamenlijk acties ondernemen of activiteiten organiseren. Voorbeelden hiervan zijn bijeenkomsten met de gemeente om in gesprek te gaan over de doorontwikkeling van het Burgemeester van Grunsvenplein en de toekomst van het stadscentrum. Zo kunnen de initiatiefnemers ook beter aansluiten bij ontwikkelingen in de stad.

Het Stadslab heeft zelf ook bijeenkomsten voor het netwerk georganiseerd. Deze bijeenkomsten kwamen voort uit de behoefte van de initiatiefnemers aan regelmatig onderling contact. Zo is samen met hen het 'Stadscafé' bedacht en een aantal keer georganiseerd. Ook zijn er twee sessies met initiatiefnemers georganiseerd over fondsenwerving, waarbij, naast uitleg over strategie, verhaal en pitch, onder begeleiding van de Stadsbroeker is geschreven aan project- en subsidieplannen.

## **Ondersteuning bij aanvragen voor financiering**

Stadslab Heerlen heeft regelmatig initiatiefnemers ondersteund bij het zoeken naar financiering voor hun idee. Daarnaast heeft het Stadslab ondersteund bij aanvragen die direct bijdroegen aan de realisatie van bewonersinitiatieven. Er is contact geweest met en er zijn aanvragen ingediend bij onder andere: Stichting DOEN, VSB fonds, gemeente Heerlen, Provincie Limburg, Stimuleringsfonds Creatieve Industrie, Ondernemersfonds Heerlen en het Fonds voor Cultuurparticipatie. Onze ondersteuning heeft bijgedragen aan de toekenning van subsidies t.w.v. 2 miljoen euro. Een mooi voorbeeld is de Cityboost Heerlen (VSB fonds), die maar liefst 1 miljoen euro bedroeg. Van Fonds Creatieve Industrie ontving Stadslab Heerlen €25.000,- om te experimenteren met verschillende communicatiewijzen en -middelen.



### **Toelichting op sociale ondernemingen**

Om een beeld te geven over hoe de sociale ondernemingen tot stand zijn gekomen wordt de aanpak en de begeleiding/ondersteuning in de hulpvraag per initiatief omschreven.

### **Stadswerkplaats**

De Stadswerkplaats zet zich in voor een openbare werkplaats waar men hout en metaal kan bewerken met professionele apparatuur. De visie die zij hebben is dat aan de werkbank een arts gelijkwaardig is aan iemand die moet re-integreren. Zij moeten samen werken om meubels te maken, ze beschikken beiden niet over de kennis hoe ze het aan moeten pakken.

De Stadswerkplaats had twee hulpvragen: een geschikte locatie van minimaal 100m<sup>2</sup> én een investeringssubsidie ter hoogte van €150.000,-. De Stadswerkplaats was al 1,5 jaar bezig om haar doelstelling te behalen. Om de vragen van de werkplaats te beantwoorden hebben we tussen verschillende domeinen binnen de gemeente moeten overleggen. We hebben contact gelegd met de wethouder burgerparticipatie en minstens 20 fondsen benaderd met de vraag of er financieringsmogelijkheden zijn. Na 1,5 jaar gesprekken voeren en plannen schrijven, maar ook herschrijven, is het gelukt om €150.000,- bij elkaar te sprokkelen. Ook de locatie is geregeld: Carbon6 in Heerlen.

### **(B)RUIS magazine**

Zindzi nodigde Stadslab Heerlen uit om te sparren over een idee. Zij zag dat er telkens

dezelfde bekende Heerlenaren zichtbaar worden gemaakt. Dat vaak de ondernemers die niet direct zichtbaar zijn vergeten worden. Vanuit haar interesse in het centrum heeft zij een afstudeeropdracht ontwikkeld die aansluit bij haar visie. Het uitgangspunt van (B)RUIS is om de ruis en bruis uit Heerlen zichtbaar te maken middels interviews, foto's en uiteindelijk een magazine: (B)RUIS. Inmiddels heeft Zindzi het Ondernemersfonds Heerlen ervan weten te overtuigen om de komende jaren te investeren in (B)RUIS. In samenwerking met het Stadslab heeft zij een organisatiestructuur ontwikkeld en een rechtsvorm ingericht.

### **Outpoet**

Deze jongeren-ontmoetingsplek is tijdens de corona-pandemie ontwikkeld. Het initiatief bestaat uit vrijwilligers die een verandering op het gebied van sociaal werk willen doorvoeren. Zij vinden dat de interesse die jongeren hebben de basis moet zijn voor het inrichten van een ontmoetingsplek. Het stukje zorg moet niet te zichtbaar zijn. Als er een hulpvraag is moet er echter wel snel gehandeld worden. I.s.m. de Levanto-groep hebben zij een locatie weten te realiseren in het centrum van Heerlen. Met ondersteuning van het Stadslab is het initiatief zichtbaar gemaakt bij de gemeente en is er intern draagvlak gerealiseerd. Levanto heeft zelfs aangeboden om de vrijwilligers te ondersteunen door hen een baan aan te bieden. Met de voorwaarden dat de kernwaarden van de ontmoetingsplek niet uit het oog worden verloren.



# 4. Perspectieven

## **Interviews**

Niet alleen de feitelijke aanpak en resultaten van Stadslab Heerlen zijn van belang om vast te stellen of de opzet van het Stadslab is geslaagd, maar ook de perspectieven daarop van de belangrijkste belanghebbenden. Daarbij gaat het allereerst om de doelgroep van jonge initiatiefnemers in Heerlen-Centrum, maar ook om de gemeente Heerlen die op een nieuwe manier met een lastig bereikbare groep aan de verdere ontwikkeling van de stad wilde werken. Om de perspectieven van beide groepen te achterhalen hebben we met zes initiatiefnemers gesproken en met zeven medewerkers van de gemeente Heerlen. Alle zeven medewerkers waren in meer of mindere mate betrokken bij het Stadslab, in diverse rollen en functies en op verschillende afdelingen. In de interviews is gevraagd naar het beeld van het Stadslab, de aanpak, de resultaten en ook de toekomst ervan.

## **Perspectieven initiatiefnemers**

Opvallend aan de interviews met de initiatiefnemers was dat ze vrijwel dezelfde punten aanhaalden. Zo gaven ze allemaal aan niet meer te weten hoe de kennismaking met het Stadslab precies was verlopen. ‘Opeens was de Brooker er’, en vervolgens werden de initiatiefnemers onderdeel van het netwerk van het Stadslab. Voor deze initiatiefnemers bestond het Stadslab dan ook vooral uit de Stadsbrooker. Over zijn aanpak waren ze unaniem enthousiast. Heel belangrijk aan de Brooker vonden ze dat deze toegankelijk en informeel is, en geen druk uitoefent. Concreet betekende voor hen de begeleiding dat de Brooker met hen spart, hen helpt en verbindt, en rompslomp bespaart. Daarbij hebben ze ook allemaal ervaren dat het initiatief bij hen zelf bleef liggen, de Brooker neemt het niet over, ‘je moet het echt zelf willen én zelf doen’.

**“Ik was onderdeel van Stadslab omdat ik met mijn ideeën en vragen bij Jop aanklopte. Er was totaal geen drempel en de relatie groeide organisch.”**

**“Als je met een idee of project bezig was, kwam je uiteindelijk altijd wel bij Stadslab terecht.”**

Als concrete, positieve resultaten werd een goede ingang bij de gemeente of subsidiegevers genoemd, het opbouwen van een netwerk en de contacten met gelijkgestemden. Heel belangrijk was ook het groeiend zelfvertrouwen, en gestimuleerd worden om met de eigen ideeën aan de slag te gaan. Daarbij werd ook een aantal keren genoemd dat men zonder de ondersteuning van de Brooker, niet zo snel en zo veel stappen had kunnen zetten. Met andere woorden, de initiatiefnemers hebben dankzij de Brooker hun ideeën sneller en verder kunnen ontwikkelen.

**“Door Stadslab Heerlen kom je bij de juiste mensen terecht. Je bouwt een netwerk op.”**

**“Jop werkte als katalysator. Je gaat in je eigen verhaal geloven.”**

Het op maat beantwoorden van vragen werd hoog gewaardeerd, in het bijzonder dat de Brooker over veel meer dan alleen over het aanvragen van subsidie kon adviseren.

Uit de interviews blijkt dat er kennelijk verder geen plek of organisatie is die juist de complexere vragen van initiatiefnemers kan helpen beantwoorden. Iedere organisatie adviseert vanuit een eigen hokje, terwijl de expertise van Stadslab Heerlen veel breder was. Daarvan hebben de initiatiefnemers dankbaar gebruik gemaakt.

**“Zinvol advies blijft beter hangen dan een flyer of poster.”**

De geïnterviewden gaven dan ook allen aan, dat Stadslab Heerlen wat hen betreft moet blijven. Het brengt jongeren in beeld bij de juiste partijen (zoals de gemeente of maatschappelijke organisaties), het brengt positiviteit én maakt Heerlen leuker. De initiatiefnemers vroegen zich af waar ze anders kunnen aankloppen als er vragen zijn, of wie hen met elkaar verbindt als de Brooker er niet is. Ze gaven aan dat er een kartrekker nodig is, en dat wat de Brooker deed geen rol is die de initiatiefnemers zelf erbij kunnen doen. Ze zijn druk met het draaien van hun eigen project, winkel of idee. Iedereen is meer dan bereid een steentje bij te dragen, maar het ontbreekt aan tijd, geld en energie om zelf dan ook nog de rol van Brooker te vervullen.

**“Ik zou zeggen: doorgaan!”**

### **Perspectieven medewerkers gemeente**

De geïnterviewde medewerkers van gemeente Heerlen waren overwegend zeer positief over het Stadslab. Volgens hen heeft het Stadslab veel opgeleverd: concrete projecten, dynamiek in het centrum, binding van de jongeren aan de gemeente, etc. De medewerkers waren ook positief over de aanpak, die ze omschrijven als non-conformistisch, laagdrempelig, van onderop (niet opgelegd) en “met de voeten in de klei”.

**“Ik als Heerlenaar, ik zie en voel dynamiek in de stad: zie initiatieven, verbindingen ontstaan, dit is belangrijk.”**

Vooraf het feit dat de doelgroep jongeren is bereikt, blijkt van belang. Volgens de medewerkers is dit voor de gemeente een moeilijke groep om te bereiken en door het Stadslab weten de jongeren en de gemeente elkaar beter en sneller te vinden.

**“Jongeren voelen zich een niet vergeten partij.”**

**‘In het centrum lopen veel jonge mensen rond, ze willen iets met kunst & cultuur, ze willen iets voor de maatschappij betekenen, zichzelf ontplooiën, verdienen.’**

Daarnaast werd de methode vaak genoemd als positief en effectief. Present zijn en aansluiten bij de leefwereld van jongeren stond centraal en dat is als waardevol en effectief ervaren door de geïnterviewde medewerkers. In dit opzicht zagen ze het Stadslab als de voorloper van wat de gemeente zelf moet doen: in plaats van top-down naar meer bottom-up en burgers faciliteren. Als obstakels daarvoor noemden ze de andere taal van de bestuurscultuur en de verschillende belangen die in Heerlen-Centrum spelen.

**“Koffie drinken werkt.”**

De medewerkers benadrukten verder dat het in de aanpak cruciaal is hoe de rol van Stadsbrooker wordt ingevuld. Het moet iemand zijn die in mogelijkheden denkt, afspraken nakomt, en met een duidelijke opdracht het veld ingaat maar ook buiten de lijntjes durft te kleuren. De geïnterviewden waren overwegend positief over de Stadsbrooker en typeerden hem als een ‘community leader’ en ‘ego-loze verbinder’.

**“De kracht van de brooker is om naast de initiatiefnemer te staan.”**

Naast de bovenstaande kenmerken lag volgens de medewerkers het succes van de Stadsbrooker ook aan het feit dat hij onafhankelijk van de gemeente zijn werk deed. Hoewel hij zijn weg binnen het gemeentelijk apparaat kon vinden en daar personen en middelen kon mobiliseren, functioneerde de Stadsbrooker onafhankelijk van de gemeente.

**“Als de Stadsbrooker ambtenaar was, was dit niet mogelijk.”**

**“Als gemeente zouden we dit niet moeten doen. Er is altijd een externe partij nodig om de Stadsbrooker rol uit te voeren.”**

Ten aanzien van de toekomst van het Stadslab maakten de geïnterviewde medewerkers een aantal kritische opmerkingen. Projecten met een tijdelijke subsidie zoals Gebrookerbos en Stadslab Heerlen lopen het risico in de experimentfase te blijven steken. Dergelijke projecten zouden moeten worden opgezet vanuit een structurele langetermijnvisie, en verankering in de gemeente zou wenselijk zijn nadat evaluatie de maatschappelijke waarde ervan heeft aangetoond. Een aantal medewerkers

vroeg zich af of het Stadslab wel zichtbaar genoeg is geweest binnen de gemeente om toch die positionering en verankering binnen de gemeente te bereiken. Hierbij werd benadrukt dat het daarbij niet gaat om de zichtbaarheid voor de doelgroep, integendeel, het Stadslab werd gezien als succesvol in het bereiken van de doelgroep en het behalen van de projectdoelen van het project.

Hoewel de Stadsbrooker veel lof kreeg van de geïnterviewden waren er ook enkele kanttekeningen. Zo waren enkele medewerkers bezorgd dat het succes van de Stadslab-aanpak te afhankelijk is van de persoon van de Stadsbrooker en zijn netwerk. Ook vroegen enkele medewerkers zich af of de Brooker niet te veel gericht was op individuele gevallen, en of de Brooker wel even zichtbaar was voor iedereen. Verder deed een aantal geïnterviewden nog suggesties voor verbeteringen, zoals concrete afspraken maken met de initiatiefnemers en minder vrijblijvende begeleiding, niet alles van onderop laten komen, maar ook activeren, en integratie van Stadslab met andere initiatieven, zoals IBA, Frisse Wind, en Buitenkans.



# 5. Lessen en verankering

## **De werkzame principes van het Stadslab**

Het 'experiment' dat in het Stadslab werd uitgevoerd draaide om het uitproberen van de eerdergenoemde 'Gebrookerbos-methodiek' in een heel ander soort gebied, met een andere doelgroep, een andere focus, en een andere brooker. Zou deze nieuwe manier van werken, van stadsontwikkeling ook dan nog werken? Zoals uit het voorgaande blijkt is de conclusie voluit 'ja!' Het is daarbij van belang om te beseffen dat het bij deze methodiek niet gaat om een tot in detail omschreven aanpak, die overal op dezelfde wijze kan worden 'uitgerold'. Waar het wel om gaat is een set 'werkzame principes', waar afhankelijk van de toepassingscontext een specifieke, concrete invulling moet worden gegeven:

- **Onafhankelijke, laagdrempelige Brooker (met ondersteuning van een projectcoördinator): de brooker 'haalt initiatieven op', begeleidt initiatiefnemers, en verbindt ze met de gemeente en met elkaar.**
- **Initiatieven strikt bottom-up: de initiatiefnemers zijn en blijven zelf eigenaar van hun idee, de brooker ondersteunt hen, maar ze moeten het zelf willen én doen.**

- **Ondersteuning bij het zelfredzaam worden: de initiatiefnemers worden met elkaar verbonden om van elkaar te leren en elkaar te inspireren, ze krijgen ook workshops om vaardigheden te ontwikkelen (bijv. aanvragen subsidie).**
- **Accountmanagers binnen gemeente: de accountmanagers 'adopter' initiatieven en zorgen voor aansluiting binnen de gemeentelijke organisatie.**
- **Gemeente bewaakt doelen, maar is flexibel m.b.t. middelen: de gemeente houdt de doelen van de gebiedsontwikkeling in het oog, maar laat veel ruimte voor de manier waarop deze door initiatieven van onderop worden bereikt.**
- **Projectcoördinator die op macro-niveau de strategische lijnen uitzet, de koers bewaakt en verbindingen legt met professionals. Zorgt dat de Brooker zich kan focussen op de ondersteuning van de initiatieven.**

### **Verankering: behoeften en wensen van de gemeente**

Is er behoefte aan het verankeren van deze lessen over de werkzame principes van een nieuwe wijze van stadsontwikkeling in de gemeentelijke organisatie? In ieder geval sluiten ze goed aan bij wat de gemeente Heerlen zelf aan ambities heeft geformuleerd. Zo spreekt de gemeente zich in de Visienota Burgerbetrokkenheid uit voor een manier van werken waarbij meer ruimte geboden wordt aan initiatieven van burgers, en ook in de visie op de invoering van de nieuwe Omgevingswet speelt dat een belangrijke rol. In de Visienota Burgerbetrokkenheid wordt ook vastgesteld dat deze nieuwe manier van werken ook een andere mindset van de medewerkers vraagt, gekenmerkt door termen als laagdrempelig, maatwerk, vertrouwen, en faciliteren.

In de interviews over het Stadslab met de medewerkers van de gemeente, gaven deze aan dat ze om deze reden het belangrijk vonden om niet met het Stadslab te stoppen, maar de Stadslab-aanpak juist uit te

breiden naar andere domeinen en stadsdelen en een structureel onderdeel te maken van de gemeentelijke werkwijze. Daarbij zagen ze het werken met een onafhankelijke brooker als de kern van de aanpak. Ook vond een aantal het eerder genoemde Stadscafé een activiteit die het waard is om te behouden. Concrete suggesties voor het structureel maken van de Stadslab-aanpak betroffen het reserveren van een jaarlijks budget om initiatieven financieel te ondersteunen, het zorgen voor meer interne accountmanagers, en het betrekken van de buurtregisseurs bij deze aanpak.

### **Barrières en kansen voor verankering**

Het verankeren van een nieuwe manier van werken, zoals de Stadslab-aanpak, in een bestaande organisatie is niet gemakkelijk. De geïnterviewde medewerkers van de gemeente Heerlen zagen daarvoor al snel vier barrières. Als afsluiting noemen we deze barrières, maar geven daarbij ook steeds aan welke kansen we zien om deze barrières te slechten.

**Barrière 1: De Stadslab-aanpak kost geld, en daar is in de begroting niet in voorzien.**

**Kans: Het Stadslab-project heeft ook financieel veel meer opgeleverd dan het heeft gekost (ca. € 250.000). De geboden ondersteuning bij aanvragen heeft bijgedragen aan de toekenning van subsidies t.w.v. 2 miljoen euro.**

**Barrière 2: Naast de Stadslab-aanpak worden er ook andere benaderingen uitgetoetst om ruimte te bieden aan burgerinitiatieven (bijv. IBA, Frisse Wind, Buitenkans), en het is niet duidelijk welke de voorkeur moet hebben.**

**Kans: Een onafhankelijke evaluatie van al deze benaderingen kan laten zien welke het beste werkt of waar deze het beste past.**

**Barrière 3: De bestaande organisatie is taai, met harde 'schotten' tussen afdelingen en portefeuilles van wethouders.**

**Kans: Niet de hele organisatie hoeft te veranderen en schotten tussen afdelingen hoeven niet te verdwijnen. Wel is het voor de toegankelijkheid van de organisatie voor burgerinitiatieven van belang dat er meer brookers en meer accountmanagers worden aangesteld. Verandering is mogelijk als deze de uitdrukkelijke en unanieme steun heeft van het College van B&W en de directie.**

**Barrière 4: De huidige mindset van de ambtenaar staat nog ver af van wat nodig is voor de Stadslab-aanpak.**

**Kans: Lang niet elke ambtenaar hoeft van mindset te veranderen. Aanstelling van 'interne brookers' kan de samenwerking tussen afdelingen verbeteren, voor geïnteresseerde ambtenaren kan een competentie-ontwikkelingstraject worden aangeboden, en op de langere termijn zal aandacht voor de 'nieuwe' mindset in de werving leiden tot een steeds betere aansluiting op de Stadslab-aanpak.**

# Overzicht

## Activiteiten Stadslab Heerlen 2019-2021

Naast de vele persoonlijke contacten met de doelgroep en de gemeente om initiatiefnemers te ondersteunen, zijn er ook regelmatig meer 'grootschalige' activiteiten ontplooid of bijdragen geleverd door het Stadslab. Hieronder volgt een overzicht. Overigens heeft het Stadslab een groot deel van de tijd te maken gehad met beperkende maatregelen in verband met de coronapandemie. Dat heeft ertoe geleid dat sinds maart 2020 diverse geplande activiteiten niet zijn doorgegaan, zoals de bijdrage van het Stadslab aan Dag van de Stad, die in Heerlen zou plaatsvinden in oktober 2020, de Stadmaakweek 2020, en het Expojaar van IBA.

### **Stadslab voor één Dag (3 juli 2019)**

Het Stadslab voor één Dag bracht een diverse groep van ongeveer 60 stadmakers uit Heerlen bij elkaar om na te denken over de behoeftes van de stad, de mogelijkheden van een Cityboost en de doelen die daar mee bereikt kunnen worden. De Cityboost is een programma van het VSBfonds. De organisatie lag in handen van Stadslab Heerlen, gemeente Heerlen, Neimed, VSBfonds, Teun Gautier en Floor Ziegler. De input van het Stadslab voor één Dag is gebruikt om invulling te geven aan de Cityboost-aanvraag, die geresulteerd heeft in een donatie van 1 miljoen euro van het VSBfonds aan de stad Heerlen. Stadslab Heerlen/Neimed was samen met de concernstrategie van gemeente Heerlen de schrijver van de aanvraag.

### **Workshop HKU-Gamechangersstudio 'Sociaal ondernemerschap' (27 augustus 2019)**

Vanuit het Europese project SuNSE is projectpartner HKU (Hogeschool voor de Kunsten Utrecht) aangehaakt bij Stadslab Heerlen. HKU ontwikkelt een matrix waarmee initiatieven getoetst kunnen worden op sociaal ondernemerschap en testte de pilot-versie bij een aantal Stadslab-initiatieven. De deelnemers deelden hun verhaal en hun ideeën. Aan de hand van de matrix konden de deelnemers hun ideeën verder uitwerken en ontwikkelen. De deelnemers hebben aangegeven dat de vragen en aanpak pasten bij hun behoeften. Op basis daarvan is HKU verder gegaan met ontwikkelen van de matrix, om deze uiteindelijk in een digitale tool (via website) te laten landen.

### **Workshop Buitengewone Zaken - Stadstuin (27 augustus 2019)**

De Workshop van Afdeling Buitengewone Zaken is georganiseerd in samenwerking met Cultura Nova, de Stadmaakweek, IBA en het NOVI-team van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninklijksrelaties. Samen met de initiatiefnemers van de Stadstuin is input opgehaald om te achterhalen welke dromen, verwachtingen en toekomstplannen er zijn binnen de werkgroep Stadstuin, en hoe deze het beste op elkaar kunnen worden afgestemd. Dit met als doel om inzichtelijk te krijgen welke doelen de Stadstuin nastreeft voor de langere termijn.

### **Dag van de Stad 2019 (20 oktober 2019)**

Samen met gemeente Landgraaf (Ik Groen Het) en gemeente Kerkrade (Eygelshoven doet) is een pitch gegeven over Stadslab en Gebrookerbos op de Dag van de Stad in Den Haag. Tweeduizend bezoekers uit het hele land kwamen informatie halen en brengen over o.a. stadmaken en stadsontwikkeling.

### **Stadscafé (6 november, 20 november, 27 november en 4 december 2020).**

Eind 2020 zijn er vier online sessies van het Stadscafé georganiseerd. In deze bijeenkomsten zijn we met de doelgroep van het Stadslab in gesprek gegaan over twee stellingen: (1) In Heerlen is altijd iets te doen, en (2) Voor carrièrekansen blijf je in Heerlen.

### **Gebrookerbos-academie voor Stadslab Heerlen (6 april en 16 april 2021)**

Er hebben twee sessies met initiatiefnemers plaatsgevonden in het vervolg van de Gebrookerbosacademie. We hebben er voor gekozen geen nieuwe naam te gebruiken, omdat het concept een voortzetting is van de Gebrookerbos-academie, en dit al een bekende term is. In de eerste sessie ging het over fondsenwerving. We hebben aan de deelnemers (6 in totaal) diepgaand uitgelegd over de strategie, het verhaal en de pitch die je als initiatief moet hebben, wil je een aanvraag zo kansrijk mogelijk maken. In de tweede sessie is een verdiepingsslag gemaakt, en is onder begeleiding van de Stadsbroeker geschreven aan project- en subsidieplannen.



#### **Colofon**

##### **Auteurs:**

Prof.dr.ir. Joop de Kraker  
Dr. Maja Ročak  
Linda Frints MA  
Jop Vermeesch

##### **Vormgeving:**

By Zindzi

Copyright © Neimed. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd door middel van druk, foto print, microfilm, of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Maart 2022