

Community of Practice Agenda Stad

Rosa Spruit
Eva Kunseler
Kristiaan Kok

10 september 2024



Programma voor de CoP

Doel: ophalen strategieën voor omgang met paradoxen

Middel: Workshop van 75 minuten.

Opzet

- Introductie onderzoek Agenda Stad (*15 min*)
- In groepen aan de slag (*45 min*)
 - groep 1 paradox politieke luwte vs politieke schijnwerpers
 - groep 2 paradox beleidsagenda's bedienen vs lokale oplossingen creëren
- Terugkoppeling + uitlichting belangrijkste strategieën (*15 min*)

Brede vraag:

Hoe kan AS doorwerking en impact bewerkstelligen in een paradoxale omgeving?



- Documentatie analyse
- 10 (duo)interviews met 16 nauw betrokkenen
- CoP sessie
- Reflexieve, iteratieve aanpak

Koppeling wetenschappelijke literatuur

Meerdere perspectieven op programma Agenda Stad:

1. AS werkt in een *policy niche*;

Beschermde experimenteer- en innovatieruimte.

2. Is ook een *intermediaire organisatie*;

Opereert tussen organisaties in en door bestuurslagen heen.

En moet balanceren in verschillende paradoxen.

Kok et al. (*under review*); Sovacool et al. (2020); Kivimaa et al. (2019); Smith & Raven (2012)



Agenda Stad in een *policy niche*

- Bestuurlijke vernieuwing en innovatieve manier van beleid maken.
- Bescherming tegen processen waar ‘reguliere’ beleidsprogramma’s mee te maken hebben (o.a. verantwoordingsmechanismen).
- Informele werkwijzen mogelijk.
- **Uitdagingen policy niche:**
 - Opschaling is een uitdaging.
 - Weinig zicht op de doorwerking → erkenning mist.
 - Zichtbaarheid is nodig voor impact.



Agenda Stad als *intermediair*

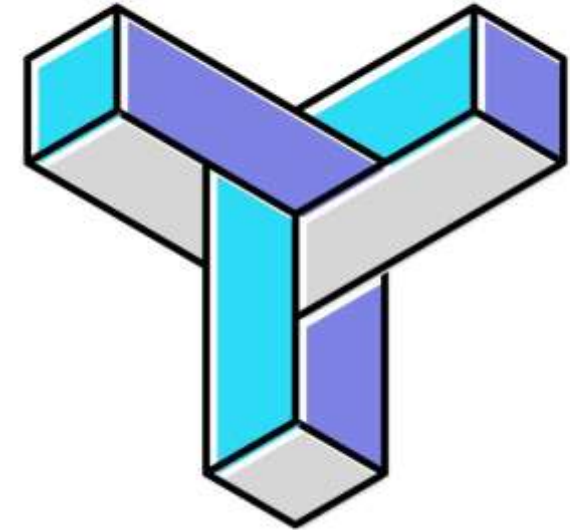


- AS regelmatig beschreven als “oliermannelje”.
- Wij zien AS als **intermediaire organisatie** omdat het tussen verschillende sectoren en door bestuurslagen heen opereert.
- Verschillende **functies** van intermediair komen terug.

Uitdagingen intermediair:

- Hoe zorg je als intermediair voor doorwerking en impact?
 - Lerende agenda, netwerken opzetten, dingen op de agenda krijgen, sectoren en bestuursniveaus aan elkaar verbinden, etc.
- Waar houdt eigen verantwoordelijkheid en eigenaarschap op?

Balanceren tussen *paradoxen in beleid*



**Uitdagingen komen tot uiting als paradoxen.
In het bijzonder werden herkend, het navigeren tussen;**

1. De-politiseren voor politieke luwte versus politiek maken om de beweging groter te maken
2. Verantwoording afleggen versus experimenteren en leren
3. Bijdragen aan beleidsagenda's versus inzet op specifieke lokale deals

Bredere context: transformatief beleid

Aanleiding:

- Toename van beleid(sprogramma's) gericht op maatschappelijke transformatie (Van Schie & Huitzing, 2022)
- Nieuwe uitdagingen: vraagt om andere manieren van denken, doen en organiseren van de (Rijks)overheid (o.a. Braams et al., 2020; Nabielek et al., 2023; PBL & VU, 2024)
- Kennis en kunde over 'transformatief beleid' staat nog in de kinderschoenen

Doel:

- **Wetenschappelijke en praktische kennisontwikkeling om transformatief beleid te ondersteunen**
- Vraagstelling: Hoe krijgt transformatief beleid gestalte?
 - Welke uitdagingen zijn daarbij typerend voor dit type beleid?
 - Welke strategieën worden gehanteerd om deze uitdagingen te slechten?

Transformatieve werking van Agenda Stad

Transformatie op diverse niveaus gaande: in personen, organisaties, instituties

- Deals als basis voor maatschappelijke verandering
- Deals zetten aan tot beleidsinnovaties
- Dealmaken is een vak apart
- Evolutionair perspectief: een zich ontwikkelende sturingsvorm

Versterken van capaciteit voor het omgaan met paradoxen

- Ambtelijk vakmanschap, lerende netwerken, etc.

Aan de slag met paradoxen in twee groepen

1. Gedachte-experiment: Benoem redenen en risico's van beide kanten van de paradox
 - Individueel uitwerken – 5 min
 - Gezamenlijke clustering – 15 min
2. Vertaalslag naar strategieën vanuit eigen expertise en ervaring
 - Twee voorbeelden op post-its – 5 min
 - Gezamenlijke clustering – 15 min

Rode lijn en blinde vlekken – 5 min

Groep 1: Politieke luwte of politieke schijnwerpers?

AS opereert bewust in politieke luwte.

Weinig verantwoordingsmechanismen.

Informele aanpak mogelijk.

Ruimte voor experimenteren.

Link met concept van policy niche.

Waarom politieke schijnwerpers (ook) een goed idee zijn:

Meer erkenning en zichtbaarheid voor impact.

Benaderbaar voor potentiële partners.

Minder afhankelijk van bescherming (individueen).

Minder impact van plaatsing in hiërarchische lijn.

Volledig in de luwte of in de schijnwerpers staan is risicovol – balanceren.



<https://www.tweedekamer.nl/zo-werkt-de-kamer/een-debat-hoe-werkt-dat/wat-een-debat>

Groep 2: Beleidsagenda's bedienen of inzet op specifieke lokale deals?

AS zet in op verbinden van uiteenlopende deals

- **Brokering:** AS vertaalt belangen en visies tussen nationaal bestuur, lokaal bestuur en maatschappelijke partners
- **Networking:** AS brengt potentiële partners samen, faciliteert, enthousiasmeert en motiveert.
- **Innovation & diffusion:** AS zet deals in de etalage en draagt via deelaanpak bij aan bestuurlijke vernieuwing
- **Knowledge & learning:** AS is kennispartner in een lerend netwerk



Waarom beleidsagenda's bedienen er (ook) bij hoort:

Voorbij de pilot paradox: Innovaties benutten voor structurele verandering.

Lokale vraagstukken verbinden aan de grotere lijnen waar departementen het over hebben.

Koppeling en verspreiding van de AS werkwijze op andere plekken bij de (rijks)overheid.

Impact versterken omdat inhoud bij andere departementen ligt.

Volledig dienend of innoverend zijn is risicovol – balanceren!

Aan de slag met paradoxen in twee groepen

1. Gedachte-experiment: Benoem redenen en risico's van beide kanten van de paradox
 - Individueel uitwerken – 5 min
 - Gezamenlijke clustering – 15 min
2. Vertaalslag naar strategieën vanuit eigen expertise en ervaring
 - Twee voorbeelden op post-its – 5 min
 - Gezamenlijke clustering – 15 min
3. Rode lijn en blinde vlekken – 5 min

Afsluitende reflectie

Terugkoppeling van rode lijnen uit de twee groepen

Reflectie vanuit AS en vanuit PBL/VU

Eyeopeners van deelnemers

Back-up slides

Agenda Stad als *intermediair*: rollen

- **Brokering:** AS vertaalt belangen en visies tussen nationaal bestuur, lokaal bestuur en maatschappelijke partners
- **Networking:** Potentiële partners vinden en samenbrengen, netwerken praktisch faciliteren, enthousiasmeren/motiveren.
- **Innovation & diffusion:** Experimenteren voor bestuurlijke vernieuwing
- **Knowledge & learning:** AS als kennispartner/makelaar

* selectie uit het overzicht van Sovacool et al. (2020)

Voorbeelden van huidige doorwerking

- Koppeling en verspreiding van de AS werkwijze aan andere programma's door betrokkenen (interdepartementale kerngroep, gemeentelijk perspectief, e.a.).
- Erkenning van lokaal bestuur en verspreiding lokale kennis bewerkstelligt bestuurlijke vernieuwing (bestuurlijk perspectief).
- Effecten individuele City Deals als losse lokale innovaties.
- O.a. aanpassing regelgeving, lerende netwerken (maatschappelijke partners).
- ...

Versterken van doorwerking

Op basis van inzichten uit literatuur:

1. Door zichtbaarheid te vergroten (innovaties uitlichten).
2. Door regime meer te 'infiltreren' (bijv. instrument dealaanpak gericht verspreiden).
3. Door regime aan zich te verbinden (bijv. door deals aan politieke agenda's te koppelen).
4. Door intermediaire activiteiten in te zetten voor opschaling (zoals lerende netwerken).

Paradox: Verantwoorden versus experimenteren

Door meesten ondertekend als cruciale paradox.

Verantwoording afleggen = heersende bestuurscultuur. Weinig ruimte voor fouten maken (experimenteren).

Geen verantwoording afgelegd door AS

Interessant: politieke luwte wordt als strategie gehanteerd om minder verantwoording te hoeven afleggen, creëert tegelijkertijd paradox 1: depolitiseren vs. herpolitiseren.

4. Sectorale vs. samenhangende beleidsinstrumenten en acties.

Niet veel herkenning.

5. Korte termijn doelgerichtheid vs. lange termijn complexiteit.

Herkend maar weinig prikkeling.

6. Optimaliseren vs. transformeren.

Herkend maar weinig prikkeling.

Link met paradox van specifieke deals vs. breder programma omdat verschillende bestuurslagen invloed uitoefenen, en gemeentes vaak meer op optimaliseren gericht zijn (interdepartementale kerngroep).