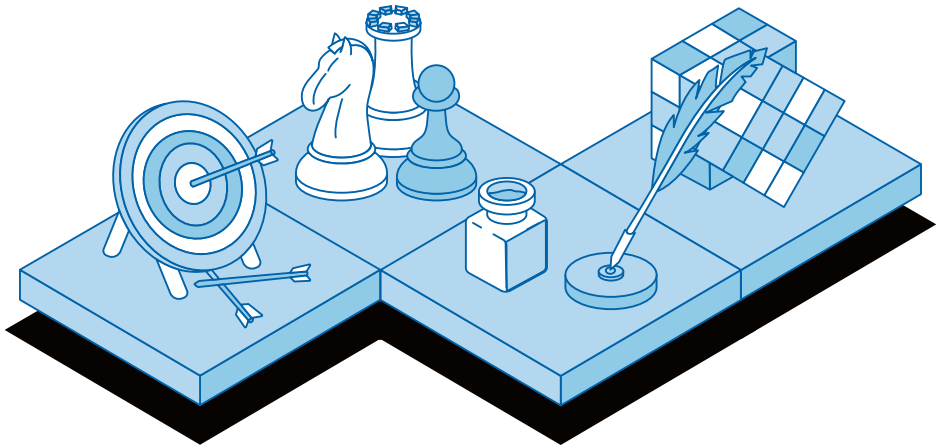
EXPERIMENTEERGIDS
CITY DEALS

Agenda Stad

2026
Innovatiepogramma Agenda Stad

Inhoud



Waarom deze Experimenteergids? 3

1 Ruimte maken 4

2 Schaalbaarheid van experimenten 5

3 Experimenteren als onderdeel van transities 6

4 Experimenteren en/of innoveren? 7

5 Tien bouwstenen voor een goed experiment 9

6 De rol van ontwerpkracht in experimenteren en innoveren 11

7 De rol van creativiteit en innovatief vermogen 13

8 Literatuur, artikelen en links 14

9 Bijlagen 15

- 1 Experimenteren en/ of innoveren? 15
- 2 De valkuil van de pilotparadox 17
- 3 Ontwerpkracht 19
- 4 De rol van creativiteit 20
- 5 Experiment Canvas 22
- 6 Werkbladen voor het ontwerpen van een experiment 23

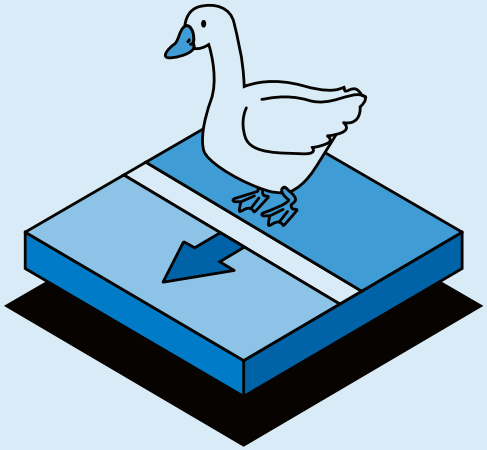
Waarom deze Experimenteergids?

City Deals en Town Deals zijn interbestuurlijke samenwerkingsverbanden tussen gemeenten, Rijk, maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen en private partijen, gericht op concrete stedelijke transitieopgaven. Door deze innovatieve aanpak dragen ze bij aan bestuurlijke vernieuwing. Bovendien vormen City Deals en Town Deals volgens onderzoeker Suzanne Potjer "door gelijkwaardige deelname van partners, gedeelde financiering en gedeelde ambitie op verandering en vernieuwing van (be)staand beleid, bij uitstek een goede bodem voor experimenteren en innoveren" (Potjer, 2019).

Maar wat betekent experimenteren eigenlijk? Wat moet je daarvoor weten? Wat heb je ervoor nodig? Hoe experimenteer je in de praktijk? En wat is de relatie met innoveren en ontwerpkracht?

In navolging van de eerder verschenen Ontwerpgids, geeft deze Experimenteergids richting aan experimenteren in City Deals en Town Deals, duidt de relatie met innoveren en ontwerpkracht én voorziet in twee praktische tools (het Experimenten Canvas en een set Werkbladen om projectleiders, werklijntrekkers en deelnemers aan een City Deal te helpen structureel vorm te geven aan experimenteren binnen City Deals en Town Deals. Deze hebben de ambitie om in een looptijd van ongeveer vier jaar doorbraken of veranderingen te realiseren op maatschappelijke vraagstukken. Experimenteren is daarbij een van de voorwaarden om tot nieuwe praktijken, inzichten en oplossingen te komen die helpen bij het organiseren van verandering in een stedelijke context.

Deze gids is geschreven voor toepassing in City Deals en Town Deals, maar is zeker ook te benutten in andere vormen van interbestuurlijke samenwerking gericht op duurzame vernieuwing en maatschappelijke opgaven.



1 Ruimte maken

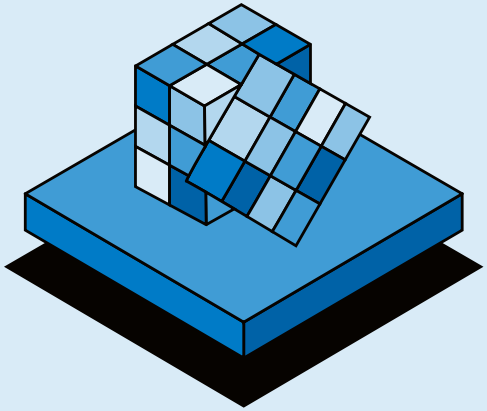
Experimenteren in de context van een City Deal of Town Deal betekent allereerst dat er ruimte is om nieuwe ideeën, werkwijzen, technologieën of samenwerkingsvormen uit te proberen in een bewuste en afgebakende proefopzet, waarbij de risico's laag zijn. Het doel van een experiment kan zijn om te bewijzen *dat* iets werkt, of om te leren/ testen *wat* werkt (NSOB, 2018).

Definitie Experiment
Een experiment is in essentie een gestructureerde en gecontroleerde poging om een product, dienst of interventie (en onderliggende aanname over de werking) te testen of nieuwe inzichten te verkrijgen door het observeren van de effecten van specifieke (ontworpen) acties onder bepaalde omstandigheden. Het doel van een experiment is om kennis te vergaren, te evalueren, te valideren of een (verander)hypothese te toetsen.

De kracht van een experiment ligt in het voortbrengen van kennis, inzichten en nieuwe perspectieven én in de mogelijkheid om die kennis te kunnen vertalen naar **opschaling**, zodat vernieuwende praktijken daadwerkelijk bijdragen aan duurzame verandering.

Kenmerken van een experiment in duurzame verandering:

- **Afbakening en veiligheid:** Een experiment heeft duidelijke grenzen in tijd, omvang en middelen. Hierdoor kunnen deelnemers iets nieuws uitproberen zonder dat bestaande systemen onmiddellijk onder druk komen te staan.
- **Leren centraal:** De waarde van experimenteren zit in opgedane inzichten, niet in succes of falen. Een experiment mag mislukken – dat levert vaak juist de rijkste informatie op.
- **Systemisch perspectief:** Experimenten staan niet op zichzelf, maar richten zich op het creëren van publieke waarde, bredere maatschappelijke of organisatorische veranderingen, en het oplossen van onderliggende oorzaken. Ze testen niet alleen een oplossing, maar interacteren ook met betrokken actoren, processen, instituties en cultuur en onderliggende oorzaken.
- **Iteratief karakter:** dit is het herhalen, evalueren en bijstellen van proeven/ experimenten, zodat er stapsgewijs nieuwe inzichten ontstaan.



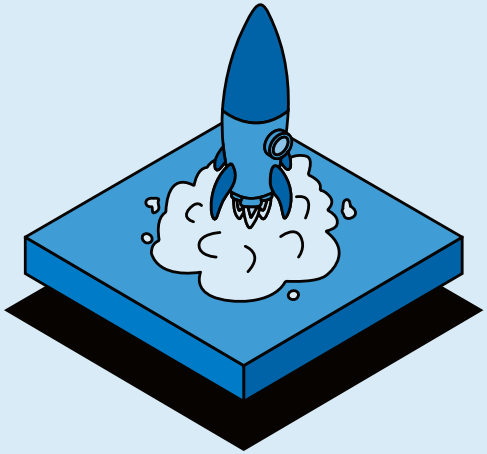
2 Schaalbaarheid van experimenten

Schaalbaarheid is een cruciaal onderdeel van experimenteren binnen duurzame veranderingsvraagstukken. Het gaat hierbij over de vraag **in hoeverre succesvolle inzichten of nieuwe praktijken kunnen doorgroeien** naar grotere impact.
Drie vormen van opschaling spelen een rol *bij experimenteren (Moore et al. 2015; Kersten, Van der Wal 2020; Vermaak 2025)*:

1. **Opschalen (scaling up):** Het veranderen op institutioneel, structureel, systeem niveau: wet- en regelgeving.
2. **Uitschalen (scaling out):** Het kopiëren of verspreiden van een bewezen aanpak naar meer gebruikers, grotere gebieden, andere contexten, organisaties of regio's.
3. **Diepschalen (scaling deep):** Het veranderen van onderliggende normen, waarden, overtuigingen en cultuur, zodat vernieuwende praktijken blijvend onderdeel worden van het systeem.

Een experiment is pas een transformatie wanneer het **niet alleen lokaal werkt**, maar ook **aansluit bij structurele veranderingen** in het grotere systeem.
Schaalbaarheid vraagt daarom om:

- bewust ontwerp van meetbare leerdoelen,
- inzicht in contextfactoren die adoptie bevorderen of belemmeren (structuur, cultuur, wet- en regelgeving, financieel, technisch, etc.)
- betrokkenheid van sleutelactoren (bijv. ambassadeurs, (informele) leiders, bestuurders) die opschaling kunnen ondersteunen, en
- aandacht voor institutionele en culturele veranderingen die nodig zijn om vernieuwingen te verankeren.



3 Experimenteren als onderdeel van transities

Experimenten staat meestal niet op zichzelf, het is een fase in het innovatieproces. Een succesvol experiment draagt bij aan een grotere verandering in het systeem of in de maatschappelijke opgave. Dat kan een bijvoorbeeld een transitieopgave zijn. Experimenten kunnen allerlei vormen en schaalniveaus hebben. Denk aan proeftuinen, living labs, field labs, etc. (NSOB 2018, AMS Institute 2025; Potjer 2019).

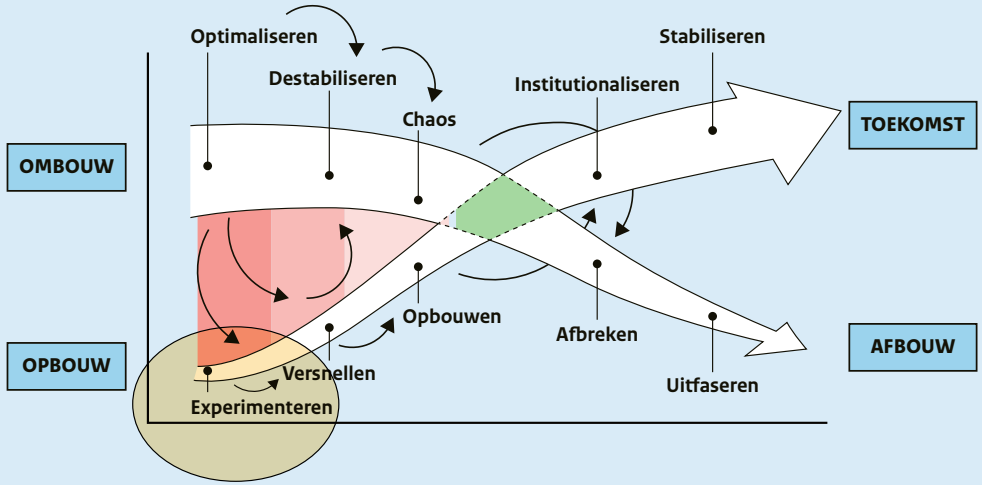
Experimenteren in de context van **transities** is het gericht uitproberen van nieuwe praktijken, werkwijzen of samenwerkingen in een beperkte, veilige en leergerichte setting, met als doel inzicht te krijgen in hoe systeemverandering kan plaatsvinden. Het gaat dus niet alleen om “kijken of iets werkt”, maar om leren over het systeem: welke regels, routines, aannames en machtsverhoudingen verandering nodig hebben.

Een **transitie** is een geleidelijk, langdurig proces van fundamentele verandering in structuur, cultuur en praktijk van een maatschappelijk systeem. Zoals energie, mobiliteit of gezondheid. Transities duren ongeveer 25 tot 50 jaar.
Experimenten dragen vaak in een vroege fase van transities bij aan het ontwikkelen van het nieuwe (structuur, cultuur, praktijk). City Deals en Town Deals zijn daar bij uitstek een passend instrument voor.

- City Deals creëren **niches** waar nieuwe praktijken kunnen ontstaan
- Ze bieden een **veilige ruimte** voor bestuurlijke en sociale innovatie
- Ze stimuleren **reflexief leren** over wat werkt en wat botst met bestaande instituties
- Ze verbinden experimenten aan **systeemopgaven** zoals energie, mobiliteit, circulariteit en inclusie.

City Deals zijn dus geen losse pilots, maar **strategische (portfolio's van) experimenten** die bijdragen aan bredere maatschappelijke transities.

De X-curve van transities



Bron: DRIFT
https://drift.eur.nl/app/uploads/2023/08/X-Curve-booklet-DRIFT-EIT-Climate-KIC-2022-1.pdf

4 Experimenteren en/of innoveren?

Experimenteren is een tijdelijke, afgebakende activiteit waarbij je onderzoekt of en hoe iets zou kunnen werken. Kenmerk: onderzoeksgericht, iteratief, veilig falen, gericht op systeemleren.

Innoveren is ontwikkelen, verbeteren en implementeren van nieuwe producten, diensten, processen of vormen van samenwerking die voor gebruikers, organisaties of de maatschappij waarde opleveren. Kenmerk: oplossingsgericht, waardecreatie, implementeren en opschalen.

Aspect	Experimenteren	Innoveren
Kenmerken	• *Gericht op hypothesen (toetsbare aannames/ voorspellingen) testen* • *Kleinschalig, risico beperkt* • *Mag mislukken (en levert dan waardevolle inzichten op)* • *Iteratief en onderzoekend* • *Gericht op het doorgronden van mechanismen, niet op het optimaliseren van een product*	• *Gericht op oplossingen ontwikkelen en toepassen* • *Vaak gekoppeld aan groei, efficiency, klantwaarde of maatschappelijke waarde* • *Resultaatgericht, minder vrijblijvend* • *Doorloopt meestal een ontwikkelpad: idee → prototype → implementatie*
Wanneer inzetbaar?	• *Als de richting onzeker is* • *Als je wilt begrijpen wat werkt vóór je investeert* • *Bij transities en systeemverandering: om nieuwe praktijken veilig te verkennen*	• *Als er een bewezen richting is* • *Als er potentieel is voor opschaling, rendement of structurele vernieuwing* • *Als iets verder moet worden gebracht dan alleen leren*

Kortom: Experimenteren en innoveren overlappen, maar zijn niet hetzelfde. Experimenten starten en verkennen verandering, innovaties verankeren die verandering. Ze versterken elkaar, maar vragen een ander *ritme*, andere *criteria* en andere vormen van *besluitvorming*.

Een experiment dat in innovatieritme wordt gedwongen, verliest zijn flexibiliteit.
Een innovatie die in experimenteerritme blijft hangen, komt nooit van de grond.

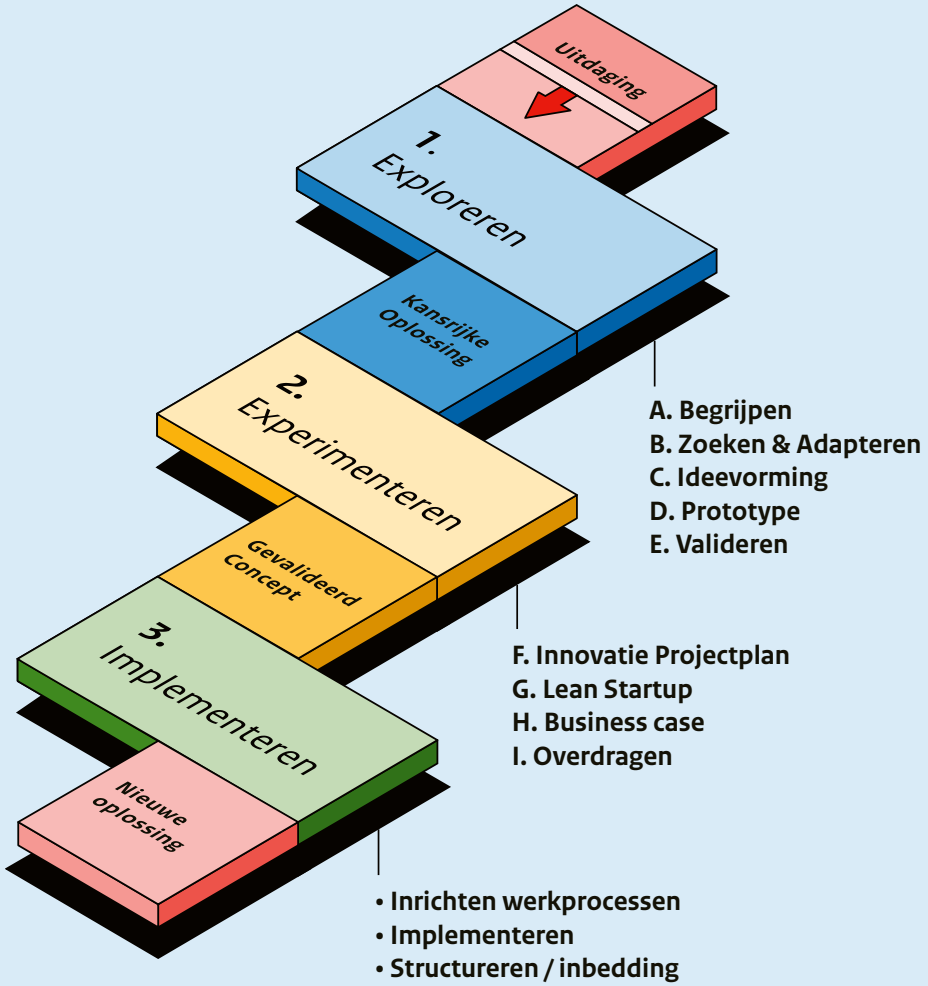
Aspect	Experimenteren	Innoveren	Transities
Doel	*Leren door te doen; alternatieven verkennen; systeeminzicht opdoen*	*Nieuwe producten, diensten of processen ontwikkelen en toepassen*	*Structurele verandering van maatschappelijke systemen*
Risico	*Er is tolerantie voor (beperkt) risico; falen = leren*	*Middelmatig risico; falen = kostbaar*	*Hoog systeemrisico, maar risico's worden gespreid over lange tijd*
Focus	*Hypothesen, aannames, nieuwe praktijken*	*Effectiviteit, efficiëntie, waardecreatie*	*Structuren, cultuur, machtsverhoudingen*
Omvang	*Klein, lokaal, tijdelijk*	*Organisatiebreed of ketengericht*	*Maatschappelijk, domeinbreed, langdurig*
Uitkomst	*Lessen, inzichten, nieuwe routines*	*Werkende oplossingen, implementatie*	*Nieuwe dominante systemen en instituties*
Ritme	*Iteratief, snel, cyclisch*	*Projectmatig, gefaseerd*	*Langdurig, niet-lineair, generaties (25-50 jaar)*
Criteria	*Leerwaarde, reflectie, doorbraakpotentieel*	*Impact, schaalbaarheid, rendement*	*Systeemverandering, robuustheid, rechtvaardigheid*
Besluitvorming	*Flexibel, adaptief, experimenteerruimte*	*Planmatig, businesscasegedreven*	*Politiek-bestuurlijk, multi-actor, vaak conflictueus*

Stappenplan Innovatieprojecten

Je overheidsorganisatie of team moet innoveren. Maar hoe pak je dat aan? Het Stappenplan Innovatieprojecten (StIP), ontwikkeld door Innoveren met Impact, is je kompas voor elke fase van een innovatieproject, van eerste verkenning tot succesvolle implementatie.

- Combineert scherpe inzichten met praktische stappen
- Geschikt voor zowel starters als ervaren innovators
- Geeft richting, structuur en vertrouwen in het proces

Stappenplan innovatie, van exploreren via experimenteren naar implementeren.



Bron: Innoveren met impact, Rijksdienst voor Ontwikkeling, Digitalisering en Innovatie.
https://www.rijksorganisatieodi.nl/innoveren-met-impact/innovatietools
Januari 2023 - versie 1

Zie bijlage 1 voor verdieping op experimenteren en/of innoveren

5 Tien bouwstenen voor een goed experiment

Een goed experiment combineert heldere doelen en hypothesen, een veilige afbakening, sterke ontwerpkracht, betrokkenheid van stakeholders, een expliciete leerstructuur en aandacht voor schaalbaarheid. Deze bouwstenen maken experimenten effectief als instrument voor vernieuwing en transitie. Ze gelden voor zowel kleine pilots als grotere transitie-experimenten, en helpen om gericht te leren, risico's beheersbaar te houden en impact te vergroten.

Een City Deal of Town Deal heeft doorgaans een looptijd van drie à vier jaar. In die tijd is er ruimte om te experimenteren, te leren en mogelijkheden voor opschaling te benoemen en aan te jagen. Experimenteren lijkt soms alleen over grootse en meeslepende zaken te gaan, maar de kunst is vaak om juist klein te beginnen.

De tien belangrijkste bouwstenen voor een geslaagd experiment zijn:

1. Duidelijke en gedeelde ambitie
- Zorg voor een scherp geformuleerd doel: *Wat willen we ontdekken, leren of veranderen?*
  - Formuleer de uitdaging en het experiment, beginnend met 'hoe zouden we … ?'
- Zorg voor gezamenlijke motivatie en urgentie bij de betrokken partijen.
- Zorg voor aansluiting op een grotere visie of transitie-opgave, zodat het experiment betekenisvol is. In de context van een City Deal kan dit ook gaan over doorbraken/ veranderingen op Rijksniveau.
- Zorg voor aansluiting op de behoeften en leefwereld van gebruikers.

2. Heldere hypothesen
- Beschrijf hypothesen die richting geven en het leren concreet maken: *Als we X doen, verwachten we Y.* Deze helpen om gerichte maatstaven en evaluatiecriteria te formuleren.

Formuleer je veranderhypothese zo concreet mogelijk gericht op het observeerbare gedrag van de doelgroep.

3. Afgebakende scope en begrip van context
- Benoem duidelijke grenzen in tijd, plek, doelgroep en middelen.
- Zorg voor omstandigheden met een beperkt risico zodat experimenteren veilig voelt en falen mogelijk is.
- Maak een ontwerp dat klein genoeg is om behapbaar te zijn, maar groot genoeg om betekenisvolle inzichten op te leveren.
  - Wat zijn enkele belangrijke kenmerken van de lokale context? (stakeholders, geschiedenis, dynamiek)
  - Tot waar reikt je eigen invloedssfeer? Waar heb je echt invloed op?
  - Speelt deze uitdaging ook in andere contexten? (steden) Zo ja, welke? Hoe zijn de andere contexten vergelijkbaar of anders?

4. Ontwerpkracht en prototyping
- Maak gebruik van ontwerpmethoden om ideeën tastbaar te maken (prototypes, scenario's, mock-ups (visuele weergave of schets).
- Zorg voor iteratieve cycli: testen → leren → aanpassen → opnieuw testen.
- Gebruik toegankelijke, visuele en participatieve werkvormen om betrokkenen mee te nemen.
  - Zoals de **7 houdingen die helpen om een experiment vorm te geven:** wees empathisch, biedt een luisterend oor, omarm onzekerheid, grote ambitie & kleine stapjes, eerste idee: weg ermee!, maak het tastbaar, meten is weten: verzamel data!

5. Team, betrokken stakeholders en eigenaarschap
- Formeer (en werk met) een divers, strategisch en effectief team. Dit is een cruciale bouwsteen! Het team *is* de innovatie: zij moeten het experiment creëren, uitvoeren, en zij moeten de capaciteit en mandaat hebben.
- Geef duidelijkheid over wie meedoet, wie beslist en wie leert.
- Zorg voor een mix van perspectieven (beleidsmakers, professionals, burgers, ondernemers).
- Maak afspraken over rollen, mandaat en verwachtingen.

6. Leerinfrastructuur

- Zorg voor heldere leerdoelen, meetmethoden en evaluatiecriteria.
  - Wat is al eerder geprobeerd, gefaald/ geleerde lessen? Welke inzichten, kennis, ervaring is er al?
- Bouw tussentijdse reflectiemomenten in: *Wat werkt? Wat niet? Wat verrast?*
- Organiseer ruimte en ritme om inzichten te verwerken en het experiment bij te sturen.

7. Realistische randvoorwaarden

- Regel tijd, budget, mensen en vaardigheden.
- Organiseer regelruimte of experimenteerruimte (juridisch, organisatorisch) waar nodig.
- Maak heldere afspraken over data, privacy, communicatie en risico's.

8. Documentatie en transparantie

- Gebruik logboeken, visuele overzichten, korte lessen en open communicatie (bijvoorbeeld de Impact Maak en Meettool)
- Maak successen, mislukkingen en onverwachte neveneffecten zichtbaar en communiceer erover met belanghebbenden.

9. Aandacht voor impact en schaalbaarheid

- Denk na over: *Wat doen we vervolgens als dit werkt?*
- Benoem elementen die schaalbaar zijn, routes voor opschaling (opschalen, uitschalen, diepschalen) en condities die daarvoor nodig zijn.
  - Welke eerstvolgende stappen kun je zetten, om je experiment kleinschalig te starten, en je hypothese te testen? (denk groot, start klein!)
    - Wat kun/ ga je in 1 dag (bij wijze van spreken morgen) doen?
    - Wat ga je in 1 week doen?
    - Wat ga je in 1 maand doen?
    - 3 maanden/ 6 maanden/ 1 jaar? (go/no go)
- Houd oog voor noodzakelijke institutionele, sociale en culturele verandering die verankering mogelijk maakt.

10. Exitstrategie en opvolging

- Zorg voor een vooraf doordacht pad. Wil je het experiment beëindigen, aanpassen, opschalen of integreren?
- Stel heldere criteria op voor besluitvorming na afloop.
- Zorg ervoor dat resultaten niet "verdampen" maar worden opgevolgd.

Het experiment canvas en de werkbladen voor het ontwerpen van een experiment zijn concrete instrumenten die je kan gebruiken voor het uitwerken van bovenstaande bouwstenen en om te komen tot een effectief experiment.
Vul dit in met een team van tenminste enkele mensen, die direct betrokken zijn bij de opgave/het experiment.

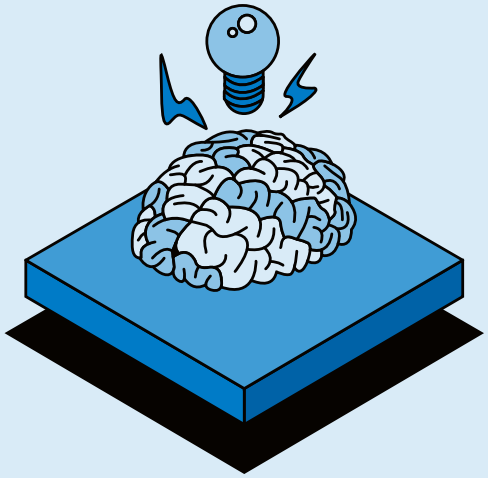
Voorbeelden van experimenteren in City Deals:

- **De City Deal Elektrische Deelmobiliteit** experimenteerde met systemen voor bi-directioneel laden van elektrische auto's, en de regelgeving om dit mogelijk te maken. Hiermee draagt elektrische deelmobiliteit bij aan het oplossen van netcongestie en aan duurzame en betaalbare mobiliteitsoplossingen.
- **De City Deal Kennis Maken** experimenteerde met Living labs, maatschappelijke stages en praktijkgericht onderzoek waarin studenten, onderzoekers en gemeenten samenwerken aan lokale vraagstukken (bijv. in Limburg Univercity). Door de stad als leeromgeving te benutten, worden studenten voorbereid op hun rol in het aanpakken van maatschappelijke opgaven. Tegelijkertijd profiteren steden van de kennis, energie en vernieuwende inzichten die dit oplevert. Het ministerie van OCW ondersteunde deze beweging met verschillende experimenteer- en opschaalsubsidies.
- **De City Deal Dynamische Binnensteden** creëert met de aanpak van Studio Binnenstad een portfolio van experimenten om parallel met deelnemende steden, praktijkgerichte experimenten uit te voeren rond concrete casuïstiek, en de ontwikkelde kennis en instrumentarium in de City Deal in de praktijk te testen. De casuïstiek is zowel lokaal relevant alsook verbonden aan benodigde systeemveranderingen (wet- en regelgeving) of potentieel schaalbaar naar andere steden. De experimenten richten zich op noodzakelijke en gewenste veranderingen om te kunnen sturen op transformatie van binnensteden, op thema's als vastgoed, programmering en branchering, financiering, vergunningverlening, en ondermijnende criminaliteit.

6 De rol van ontwerpkracht in experimenteren en innoveren

Inzetten van ontwerpkracht binnen experimenteren in City Deals helpt om complexe vraagstukken te verkennen, nieuwe handelingsperspectieven te creëren en betrokkenen in beweging te brengen.

Ontwerpkracht is meer dan creativiteit alleen: het is de *toegepaste, methodische vorm van creatief denken* waarmee je complexe vraagstukken kunt ontrafelen, verbeelden, testen én samen oplossen.
In de context van **experimenteren, innoveren en transities** levert ontwerpkracht een unieke, meervoudige waarde.



1. Verbeelden van mogelijke toekomsten
Ontwerpers kunnen toekomstscenario's, narratieven en visualisaties maken die:
- laten zien **hoe een gewenste toekomst eruit kan zien**,
- de kloof zichtbaar maken tussen het huidige systeem en het mogelijke toekomstige systeem,
- stakeholders een gedeelde taal en richting geven.

(Transitie)-experimenten profiteren hiervan omdat duidelijke beelden en verhalen helpen om energie, urgentie en gezamenlijke motivatie te creëren.

2. Prototypen van veranderingen in de praktijk
Ontwerpkracht vertaalt ideeën snel naar **prototypes**: fysieke objecten, diensten, processen, ruimtelijke uitwerkingen of governance-modellen.
In experimenten zijn prototypes waardevol omdat ze:
- tastbaar maken wat anders abstract blijft,
- aannames expliciet maken (bijv. over hoe iets werkt)
- veilig uit te proberen zijn in echte contexten (ze mogen falen),
- feedback oproepen die onzichtbaar blijft in discussies of rapporten,
- het leren versnellen door snelle iteraties, o.b.v. feedback vanuit de praktijk/ stakeholders.

3. Co-creatie en participatie organiseren
Transities vereisen samenwerking tussen overheid, markt, wetenschap, gemeenschappen en burgers. Ontwerpers zijn vaardig in:
- het organiseren van **co-creatieve processen**,
- het toegankelijk maken van complexe informatie,
- het sturen van gesprekken naar het **gedeeld ontwerpen van oplossingen**,
- het centraal stellen van gebruikerservaringen en leefwerelden.

In experimenten zorgt dit ervoor dat oplossingen **breder gedragen** worden en aansluiten bij echte behoeften.

4. Systemisch kijken en knelpunten zichtbaar maken
Design thinking en systemisch ontwerpen helpen om:
- systeemgrenzen te verkennen,
- dynamieken en afhankelijkheden bloot te leggen,
- hefboompunten te identificeren waar experimenten de meeste impact kunnen hebben.

Dit maakt experimenten strategischer; ze worden gericht op de delen van het systeem waar verandering het meest kansrijk is.

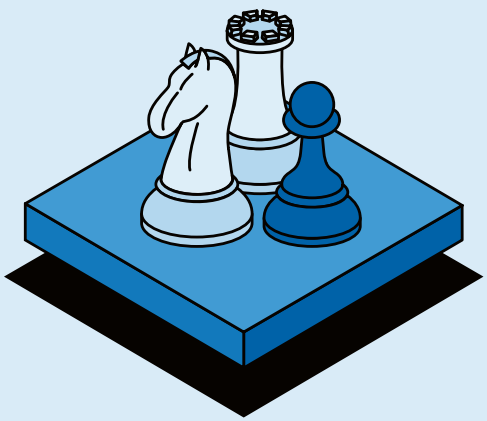
5. Ritme en structuur geven aan het experimenteerproces
Ontwerpkracht introduceert methoden zoals:
- iteratieve cycli (ontwerp → test → leer → herontwerp),
- rituelen en werkvormen die reflectie en evaluatie stimuleren,
- visualisaties van de leeropbrengsten.

Hierdoor blijft het experiment **adaptief**, **leergericht** en goed gedocumenteerd.

6. Schaalbaarheid ondersteunen door ontwerp
Ontwerpers kunnen de stap naar opschaling versterken door:
- oplossingen modulair en aanpasbaar te maken,
- te identificeren welke elementen universeel zijn en welke contextspecifiek,
- blauwdrukken, toolkits of handleidingen te ontwikkelen,
- te ontwerpen aan de *institutionele randvoorwaarden* die nodig zijn voor structurele verandering (bijv. governance, gedrag, regelgeving).

Hiermee wordt de kans groter dat succesvolle experimenten kunnen worden **vergroot (uitschalen), institutioneel verankerd (opschalen)** of **cultuur verankerd (diepschalen)**.

Zie bijlage 3 voor verdieping op ontwerpkracht



7 De rol van creativiteit en innovatief vermogen

Creativiteit is het vermogen om nieuwe, originele en waardevolle ideeën, oplossingen of concepten te bedenken.

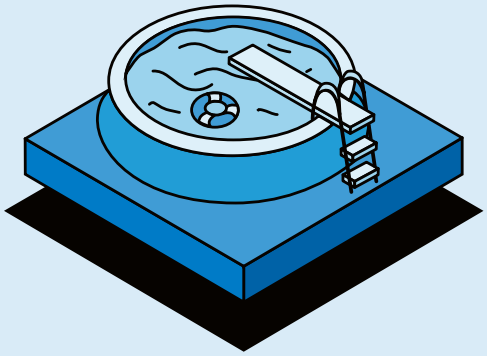
Creativiteit is geen “extraatje” in experimenteren en innoveren, maar het verbindt experimenteren en innoveren doordat het:

- **nieuwe mogelijkheden opent** (verkennen)
- **tastbaarheid creëert** (prototypen)
- **samenwerking verdiept** (co-creatie)
- **systeemlogica’s doorbreekt** (vrij denken)
- **keuzes scherpt** (richting vinden)
- **betekenis geeft aan opschaling** (verankeren)

Creativiteit is daarmee de **motor van vernieuwing en levert toegevoegde waarde** doordat de kwaliteit van experimenten vergroot en daarmee ook de kans van slagen van innovaties en de diepgang van transities.

In de context van een samenwerkingsverband als een City Deal of Town Deal is het van belang rekening te houden met de diversiteit van de deelnemers (*zie ook punt 5 bij de 10 bouwstenen*). Niet alleen vanuit achtergrond of kennis, maar ook vanwege het vermogen om met nieuwe, originele inzichten bij te dragen, ofwel het hebben van een innovatie-mindset. Het inzetten van creativiteit helpt bij het vergroten van de innovatiemindset in een samenwerkingsverband. Denk bijvoorbeeld aan het inzetten van creatieve werkvormen, tekenaars die helpen bij visualiseren, of het inschakelen van ontwerpers of experts uit andere disciplines (filosofie, kunst, geschiedenis).

Zie bijlage 4 voor verdieping op de rol van creativiteit



8 Literatuur, artikelen en links

Christian Bason (2010): *Leading Public Sector Innovation*
- Online college met Christian Bason over wat ontwerp kan betekenen voor beleid: *Kennis & tools - PONT*
- *10 years on: Where is public sector innovation? | Apolitical*

NSOB (2018): *Experimenteren en opschalen Hoe ministeries zoeken naar oplossingen voor maatschappelijke opgaven*. Auteurs: Martin Schulz, Petra Ophoff, Marije Huiting, Hans Vermaak, Jorren Scherpenisse, Martijn van der Steen, Mark van Twist

John Grin (2020) *'Doing' system innovations from within the heart of the regime*, *Journal of Environmental Policy & Planning*, 22:5, 682-694

A. Hebinck, G. Diercks, T. von Wirth, et al. (2022): *An actionable understanding of societal transitions: the X-curve framework*. Sustain Sci 17, 1009–1021

Wouter Kersten & Rogier van der Wal (2020): *Opschaling van City Deals: Ad hoc of met voorbedachten rade?* Platform31

Donella Meadows: *Leverage points: places to intervene in a system*

M. Moore, D. Riddell & D. Vocisano (2015): *Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep Strategies of Non-profits in Advancing Systemic Social Innovation*. Journal of Corporate Citizenship. 2015. 67-84.

Suzanne Potjer (2019): *Experimenteel bestuur. Van mogelijke naar haalbare naar gangbare vernieuwing*
- Suzanne Potjer & Maarten Hajer (2019): *Bijsluiter voor beleidsmakers die op pad willen*

Suzanne Potjer (2025): *De polder is dood. Leve de polder!* Agenda Stad

Jurian Strik (2025): *XS. Klein beginnen*. City Deal Dynamische Binnensteden/ Agenda Stad

Katrien Termeer (2025): *Kleine stapjes, grote verandering. Betekenisvol werken aan maatschappelijke vraagstukken*. Boom Uitgevers

Hans Vermaak (2025): *De logica van de lappendeken. Verbindingswerk rond vraagstukken die van iedereen en van niemand zijn*

Hulpbronnen, rapporten, handboeken

Rijksorganisatie ODI (Ontwikkeling, Digitalisering en Innovatie):
Stappenplan innovatieprojecten en innovatietoolkit
- Innovatie Maturity Scan
- Innoveren met impact | Rijksorganisatie ODI

OECD Innovation Playbook - Observatory of Public Sector Innovation

KEMs (key enabling methodologies) – Ontwerpmethoden voor professionals

AMS institute (2025):
Urban Living Lab way of working Handbook

Challenge-led Innovation Workbook | The Good Shift

Online platforms

Apolitical: innovatie community
Innovation Topic Page | Apolitical

Rijks Innovatie Community

Systems Innovation Netwerk

De Publieke Ontwerppraktijk

9 Bijlagen

1 Experimenteren en/ of innoveren?

Wat zijn de belangrijkste verschillen tussen experimenteren en innoveren en hoe hangen ze samen?

1. Een ander tempo

Experimenteren → snel, wendbaar, verkennend en leergericht
Het ritme van experimenteren lijkt op dat van onderzoek of ontwerp:
- korte cycli (dagen/weken)
- snelle iteraties: proberen → leren → aanpassen
- flexibiliteit om koers te wijzigen
- stoppen of herontwerpen is normaal
- aandacht voor onverwachte uitkomsten.

Innoveren → gestructureerd, gefaseerd, implementatiegericht
Innoveren heeft een heel ander tempo:
- langere fasen (maanden/jaren)
- stabiele planning en projectdiscipline
- focus op opschaling en betrouwbaarheid
- verandering is minder vanzelfsprekend (zekerheid nodig)
- budgetten en resources worden voor langere tijd vastgezet.

2. Andere criteria

Experimenteren → criteria gericht op leren
Bij experimenten beoordeel je niet op succes of falen, maar op opbrengst:
- Wat hebben we geleerd?
- Welke aannames waren juist/onjuist?
- Welke effecten traden op?
- Wat betekent dit voor het systeem?
- Welke nieuwe vragen zijn ontstaan?

Een "mislukt" experiment kan zeer succesvol zijn als het belangrijke inzichten oplevert.

Innoveren → criteria gericht op waardecreatie
Innovatie beoordeel je op prestaties en implementatie:
- werkt het betrouwbaar?
- biedt het waarde voor gebruikers/klanten/burgers?
- is het schaalbaar?
- past het in beleid, processen, techniek, financiering en wetgeving?
- levert het opbrengst op (maatschappelijk of economisch)?

***Note:** Als experimenten beoordeeld worden met innovatie-criteria, lijken ze vaak "niet goed genoeg" terwijl ze wél waardevol zijn. Als innovaties beoordeeld worden met experimentcriteria, blijven ze vrijblijvend.*

3. Andere vormen van besluitvorming

Experimenteren → besluitvorming op basis van hypothesen en leerruimte
Besluiten die horen bij experimenteren:
- We gaan *testen* dat X → Y kan opleveren.
- We wijken tijdelijk van regels of procedures af (of versoepelen ze).
- We creëren ruimte voor mislukking.
- We sturen bij op basis van voortschrijdend inzicht.
- We besluiten regelmatig of we doorgaan, stoppen of herontwerpen.

Besluitvorming is adaptief, onderzoekend en risicotolerant.

Innoveren → besluitvorming op basis van investeringen en implementatiekansen
Innovatie vraagt om andere keuzes:
- We investeren X omdat we resultaat Y verwachten.
- We committeren mensen, budget en governance voor langere tijd.
- We passen beleid, systemen, infrastructuur of verdienmodellen aan.
- We borgen kwaliteit en continuïteit.
- We nemen besluiten die implicaties hebben voor het bredere systeem.

Besluitvorming is strategisch, voorspelbaar en gericht op borging.

Waarom belangrijk?
Als organisaties experimenteren met innovatie-besluitvorming (“bewijs eerst dat het werkt”) ontstaat de **pilot-paradox**.
Als innovaties met experimenteerbesluitvorming worden bestuurd (“kijk maar wat het wordt”), mislukken implementaties.

Samenvattend

Aspect	Experimenteren	Innoveren
Ritme	*Snel, flexibel, iteratief*	*Planmatig, langere cycli, stabiel*
Criteria	*Gericht op leren, inzichten, doorbreken van aannames*	*Gericht op waarde-creatie, prestaties, schaalbaarheid*
Besluitvorming	*Adaptief, onderzoekend en risicotolerant. O.b.v. hypothesen en leerruimte*	*Strategisch, voorspelbaar, gericht op borging. O.b.v. Investeringen en, implementatie-kansen*

Transities vragen én experimenteren én innoveren, maar niet door elkaar.
De kunst is te wisselen tussen beide modi:
- Experimentmodus voor verkennen, prototypen, leren, bewustzijn vergroten.
- Innovatiemodus voor toepassen, opschalen en verankeren in structuren, regels en cultuur.

Veel verandering mislukt omdat organisaties *niet weten in welke modus ze zitten*.
Door ritme, criteria en besluitvorming te scheiden én goed te verbinden, kom je voorbij:
- **de pilotparadox** > zie bijlage 2
- frustratie in teams
- mislukte implementaties
- en vertraagde transities.

Waarom hebben experimenteren en innoveren elkaar nodig?

1. Innovatie zonder experimenteren leidt tot mislukking of verspilling
Vooral bij innovaties in complexe, maatschappelijke opgaven is het risico groot dat:
- aannames niet blijken te kloppen
- de oplossing niet past in de leefwereld
- het systeem de innovatie niet accepteert
- de kosten uit de hand lopen
- weerstand ontstaat bij gebruikers
- de oplossing de oorzaak vormt van een nieuw probleem (bijv. door cascadering, spillover- of schaaleffecten of emergentie).

Zonder experimenten ontbreekt het bewijs, draagvlak, inzicht en context dat nodig is om succesvol te innoveren.

2. Experimenteren zonder innovatieroute leidt tot de pilot-paradox
Als experimenten geen verbinding hebben met innovatie en geen strategische inbedding hebben:
- verdwijnen inzichten in een la
- is er geen eigenaarschap voor vervolg
- komt er geen besluitvorming over implementatie
- wordt leren vrijblijvend
- ontstaat versnippering en vermoeidheid (“weer een pilot?”).

Experimenteren zonder innovatiepad levert weinig impact op.

3. In transities zijn ze afhankelijk van elkaar
Transities vragen om:
- experimenteren → om nieuwe praktijken te verkennen
- innoveren → om die praktijken te laten groeien en te verankeren.

Zonder experimenten blijft innovatie blind.
Zonder innovatie blijft experimenteren betekenisloos.
Ze vormen in transities een tweeluik:
- Experiment = *leren over mogelijke toekomsten.*
- Innovatie = *bouwen aan die toekomst.*

4. Samen vormen ze het leer- en ontwikkelproces dat transformaties mogelijk maakt
In complexe systemen weet niemand vooraf wat werkt.
Experimenteren geeft:
- inzichten
- prototypes
- alternatieve werkwijzen
- veranderingen in cultuur, gedrag en relaties.

Innoveren zorgt ervoor dat:
- oplossingen volwassen worden
- systemen aangepast worden
- structuren veranderen
- impact wordt opgeschaald.

Transities mislukken als een van beide ontbreekt.

Wanneer kunnen experimenteren en innoveren zonder elkaar?

1. Je kunt experimenteren zonder dat je wilt innoveren
Experimenteerprocessen kunnen puur gericht zijn op:
- onderzoek, inzicht en begrip
- het testen van aannames
- het blootleggen van systeemdynamieken
- het verkennen van gedrag of cultuur
- het ontwikkelen van toekomstscenario's..

Hier is geen implementatie of innovatie nodig.

Voorbeeld: een gemeente die experimenteert met tijdelijke straatinterventies om verkeersgedrag te observeren, zonder dat ze dit wil invoeren als blijvend beleid.

2. Je kunt innoveren zonder vooraf te experimenteren
Soms is innovatie:
- gebaseerd op bewezen technologie
- enkel technisch van aard (geen complexe maatschappelijke opgave)
- een verbetering van iets bestaands (incrementeel)
- een marktgedreven productlancering
- direct haalbaar zonder experimenteerruimte.

Voorbeeld: een bedrijf implementeert een nieuwe softwareversie die al succesvol elders draait — er is weinig experimenteerruimte nodig.

3. In sommige domeinen is experimenteren te kostbaar of te riskant
Bijvoorbeeld:
- luchtvaartveiligheid
- medische hulpmiddelen
- nucleaire installaties

Innovatie vindt dan plaats via simulaties, modellen en formele ontwikkelprocessen, niet via live experimenten.

Kort samengevat
Innoveren en experimenteren kunnen kunnen zonder elkaar als:
- Experimenteren puur onderzoekend is
- De opgave puur technisch is en niet complex (alleen innovatie)
- Er domeinen zijn die geen live-experimenten toelaten.

Maar in de meeste verander- en transitieopgaven werkt het níet zonder elkaar...
- Innovaties mislukken zonder experimenten.
- Experimenten blijven hangen zonder innovatieroutes.
- In transities zijn experiment en innovatie *wederzijds afhankelijk*.

Samengevat: Innoveren en experimenteren vormen samen het volledige leer- en ontwikkelpad van vernieuwing → verandering → transformatie.

2 De valkuil van de pilotparadox

De **pilotparadox** verwijst naar het fenomeen dat organisaties en overheden veel pilots en experimenten uitvoeren, maar dat de uitkomsten zelden leiden tot echte structurele verandering. Een experiment werkt lokaal, maar blijft hangen in de pilotfase: het wordt niet opgeschaald, niet geïmplementeerd én verandert het systeem niet.
Om voorbij die paradox te komen, moet je zowel **anders ontwerpen**, **anders organiseren** als **anders besluiten**. Hieronder staan de belangrijkste strategieën.

Hoe kom je voorbij de pilot paradox?

1. Begin met het eind in gedachten (ontwerp voor opschaling)
Veel pilots worden opgezet als geïsoleerde tests. Om de paradox te doorbreken moet een experiment vanaf het begin worden ontworpen met vragen als:
- *Wat moet er waar worden veranderd als dit werkt?*
- *Wie moet straks meedoen?*
- *Welke regels, rollen en middelen zijn nodig om dit structureel te maken?*

Ontwerp niet alleen een pilot, maar een **pad naar systeemverandering**.

2. Formuleer niet alleen projectdoelen, maar veranderdoelen

Een pilot die alleen wil "uitproberen of iets werkt" levert weinig handelingsperspectief op.
Beter is het formuleren van expliciete **transitie-hypothesen**:

- *Wat denken we dat dit experiment ons leert over het systeem?*
- *Welke patronen willen we doorbreken?*

Zo wordt een experiment geen eindpunt, maar **een leerinstrument voor structurele verandering**.

3. Richt je parallel ook op de *randvoorwaarden* van het systeem

Opschaling mislukt vaak omdat het systeem er niet klaar voor is. Denk aan:

- ontbrekende financiering,
- starre regelgeving,
- geen eigenaar voor opvolging,
- verkeerde KPI's,
- geen mandaat of governance.
- Te weinig absorptiecapaciteit in organisaties (door bovenstaande, of door andere oorzaken).

Een goed experiment werkt daarom **niet alleen aan de interventie**, maar ook aan:

- beleid
- afspraken
- verdienmodellen
- waarden en gedrag
- organisatievormen

Zo wordt het systeem al tijdens het experiment voorbereid op integratie.

4. Maak het experiment eigendom van een coalitie, niet van één projectteam

Een pilot is kwetsbaar als maar één afdeling of persoon eigenaar is.
Opschaling vraagt om:

- bestuurlijk eigenaarschap
- betrokken partijen die straks ook verantwoordelijk zijn voor implementatie,
- gedeeld risico dragen.

Door een **leiderschapscoalitie** te vormen die meegroeit met het experiment, ontstaat continuïteit.

5. Bouw een sterke *leerinfrastructuur*

Pilots verzanden vaak omdat lessen impliciet blijven. Door dit expliciet te organiseren zorg je dat inzichten leiden tot een veranderbesluit:

- vaste leer- en reflectiemomenten
- meetbare hypothesen
- resultaten visueel en toegankelijk
- logboeken, evidence-boards, dashboards
- besluitvoorbereidende samenvattingen

Een leerproces maakt een experiment **besluitrijp**.

6. Creëer een 'implementatiepad' vóórdat de pilot start

Voorbij de pilot paradox komen vraagt om een **opschalingsscenario**:

- Wat zijn de opschalingscriteria en -routes?
- Welke beslissingen zijn wanneer nodig?
- Wie moet financieren en mandateren? Wie moet worden geïnformeerd?
- Wanneer stoppen, doorontwikkelen of integreren?

Zo weet iedereen wat er moet gebeuren als de pilot blijkt te werken.

7. Werk met 'scaling out', 'scaling up' en 'scaling deep'

Opschaling is meer dan groei groter maken:

- **Up:** institutioneel verankeren (beleid, regelgeving, budget)
- **Out:** kopiëren of verspreiden naar andere plekken of doelgroepen
- **Deep:** veranderen van waarden, cultuur en werkwijzen

Door deze drie vormen bewust te gebruiken, ontstaan meerdere paden voorbij de pilot (Kersten & van der Wal 2020, Vermaak 2025).

8. Leg minder nadruk op 'succes aantonen', meer op *samen leren*

Pilots stranden vaak omdat ze moeten "bewijzen" dat iets werkt in plaats van **systemisch leren**.
Een cultuur van *veilige mislukking* maakt innovatie sneller en eerlijker:

- fouten = inzichten
- onverwachte effecten = nieuwe richtingen
- tegenstrijdige uitkomsten = kansen tot herontwerp

Het perspectief verschuift van projectcontrole naar **transitie-leren**.

Samengevat

Je komt voorbij de pilotparadox door experimenten niet als *eindpunt*, maar als **bouwsteen van systeemverandering** te organiseren. Dat vraagt om:

- vanaf het begin denken aan schaalbaarheid,
- werken aan randvoorwaarden van het systeem,
- een coalitie die het eigenaarschap draagt,
- expliciete leerprocessen en besluitvorming,

3 Ontwerpkracht

Ontwerpkracht is een overkoepelende term die zowel betrekking heeft op de manier van werken, ook wel ontwerpende aanpak, als het concreet toepassen van ontwerptechnieken- of interventies om tot verandering te komen. De kracht van ontwerp ontvouwt zich op verschillende manieren:

1. Ontwerpkracht maakt het onbekende hanteerbaar
Transities bestaan uit veel onzekerheid. Je weet niet:
- wat werkt,
- wat het systeem accepteert,
- of mensen het willen,
- welke effecten ontstaan.

Ontwerpkracht biedt manieren om dat “niet-weten” om te zetten in voortgang:
- visualiseren
- prototypen
- verbeelden van toekomsten
- scenario’s maken
- kleine interventies ontwerpen

Ontwerpkracht maakt het ongrijpbare concreet en bespreekbaar.

2. Ontwerpkracht verhoogt de kwaliteit van experimenten
Experimenten worden vaak te klein, te technisch of te beleidsmatig opgezet.
Ontwerpkracht helpt om experimenten:
- rijker te maken
- beter aan te laten sluiten bij echte behoeften/ de doelgroep
- aantrekkelijker te maken voor deelnemers
- iteratief te bouwen en te verbeteren.

Ontwerp brengt daarnaast:
- betere hypothesen
- scherpere probleemanalyses
- doordachte interventies
- betere documentatie en reflectie

Ontwerpkracht zorgt dat experimenten echt iets opleveren dat nieuw, leerbaar en betekenisvol is.

3. Ontwerpkracht versnelt én verdiept innovatie
Innovatie vraagt om:
- gebruiksgericht denken
- waardemodellen
- technische haalbaarheid
- sociale acceptatie
- integratie in processen

Ontwerpkracht combineert al deze elementen.
Daardoor:
- ontstaan betere oplossingen
- is de kans op acceptatie groter
- worden pijnpunten eerder zichtbaar
- ontstaat minder verspilling
- wordt opschaling eenvoudiger.

Ontwerpkracht verhoogt de kans dat innovaties worden toegepast en gedragen.

4. Ontwerpkracht verbindt disciplines, organisaties en leefwerelden
Transities slagen alleen als:
- beleidsmakers
- professionals
- burgers
- ondernemers
- onderzoekers

met elkaar werken.
Ontwerpkracht:
- maakt complexe informatie begrijpelijk
- creëert een gezamenlijke taal
- maakt ruimte voor meerdere perspectieven
- ondersteunt co-creatie en participatie.

Ontwerpkracht verbindt de mensen die samen verandering moeten vormgeven.

5. Ontwerpkracht doorbreekt systeemlogica’s
In bestaande systemen domineert vaak:
- controle
- efficiëntie
- routines
- protocollen
- risicomijding

Ontwerpkracht introduceert:
- verbeelding
- speelruimte
- experiment
- snelle iteratie
- creatieve spanning
- alternatieve logica’s.

Ontwerpkracht opent vensters naar oplossingen die binnen het bestaande denken niet ontstaan.

6. Ontwerpkracht ondersteunt opschaling en verankering (scaling up, out, deep)
Ontwerpkracht helpt bij:
- het modulair maken van oplossingen (gemakkelijker kopiëren)
- het ontwikkelen van toolkits en handleidingen (scaling out)
- het ontwerpen van governance, processen en cultuurverandering (scaling up + deep)
- het vertellen van verhalen die betekenis geven (scaling deep).

Ontwerpkracht maakt verandering overdraagbaar, deelbaar en duurzaam.

Kort samengevat: de waarde van ontwerpkracht
Ontwerpkracht is in de context van experimenteren, innoveren en transities waardevol omdat het:
√ onzekerheid omzet in handelingsperspectief
√ experimenten versterkt en verdiept
√ innovaties mensgericht, aantrekkelijk en schaalbaar maakt
√ samenwerking en gedeelde betekenis creëert
√ systeemlogica's doorbreekt en nieuwe mogelijkheden opent
√ zorgt dat vernieuwing daadwerkelijk kan wortelen in het systeem.

Ontwerpkracht is daarmee de motor én de 'lijm' van transities.

4 De rol van creativiteit

Creativiteit is het vermogen om nieuwe, originele en waardevolle ideeën, oplossingen of concepten te bedenken. Een vaardigheid die van belang is bij innoveren en experimenteren. Hieronder volgen de zes belangrijkste redenen om aandacht te besteden aan deze competentie als het gaat om experimenteren en innoveren.

1. Creativiteit opent het speelveld van mogelijkheden (voor experimenteren).
Experimenteren vraagt om:
- nieuwe vragen durven stellen
- aannames doorbreken
- alternatieven verkennen
- onverwachte routes toelaten.

Creativiteit:
- laat mensen buiten hun bestaande kaders denken
- maakt het mogelijk om meerdere toekomstbeelden naast elkaar te leggen
- helpt bij het formuleren van betere hypothesen
- maakt ruimte voor verwondering, afwijking en verrassing.

2. Creativiteit geeft vorm aan tastbare prototypes (voor leren)
Experimenten en innovaties hebben tastbare input nodig:
- mock-ups
- scenario's
- visualisaties
- prototypes
- interventies in de praktijk.

Creativiteit vertaalt abstracte ideeën naar **tastbare objecten & ervaringen** die mensen kunnen zien, aanraken, beoordelen en aanpassen.

3. Creativiteit bouwt bruggen tussen mensen, disciplines en belangen
Transitie-opgaven zijn complex en vragen samenwerking tussen:
- beleid
- bewoners
- ontwerpers
- ondernemers
- professionals
- bestuurders.

Creatieve werkvormen (co-creatie, verbeelding, storytelling, spelvormen) helpen om:
- verschillen bespreekbaar te maken
- gezamenlijke taal te creëren
- nieuwe vormen van samenwerking te vinden
- energie en motivatie op te bouwen.

4. Creativiteit doorbreekt institutionele logica's
Zowel experimenteren als innoveren raakt aan systemen die gewend zijn aan:
- voorspelbaarheid
- controle
- efficiëntie
- beheersing

Creativiteit:
- introduceert spel, speelsheid en verbeelding
- maakt het tijdelijk mogelijk om regels en routines los te laten
- creëert mentale en sociale ruimte voor alternatieve toekomsten
- legitimeert het "niet-weten".

Zonder creativiteit blijven zowel experimenten als innovaties gevangen in het oude systeem.

5. Creativiteit helpt prioriteren en keuzes maken (voor innovaties)

Creativiteit is niet alleen fantasie; het is ook **oordeelsvorming**:

- welke richting heeft potentie?
- welke oplossing raakt de essentie van het probleem?
- welke vorm past bij de cultuur en waarden van het systeem?

Door creatieve denkkracht kun je:

- meerdere oplossingsrichtingen verkennen
- snel zien welke kansrijk zijn
- complexe keuzes visueel en begrijpelijk maken.

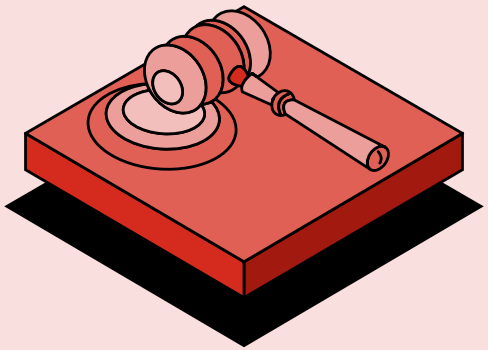
6. Creativiteit maakt opschaling inclusiever en betekenisvoller

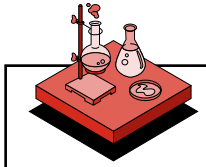
Schaalbaarheid is niet alleen technisch of organisatorisch, maar ook:

- cultureel
- sociaal
- symbolisch
- narratief

Creatieve middelen zoals storytelling, design, visualisatie en ritueel-ontwerp helpen om:

- nieuwe praktijken betekenis te geven
- mensen mee te nemen in verandering
- waarden en overtuigingen te verankeren De rol van creativiteit.





5 Experiment Canvas

Agenda Stad

Titel experiment

1. *Wat zijn je* **leerdoelen** *in het experiment? (testen wat werkt/ of iets werkt) Welke* **hypothese** *wil je testen?*

2. *Wat is de* **leidende vraag** *van het experiment? (bouwt verder op leerdoel/ hypothese) "Hoe kunnen we..."*

3. *Geef een* **experimentbeschrijving**. *Wat ga je doen?*

4. *Hoe en* **hoe vaak** *ga je leren, reflecteren en feedback ophalen van stakeholders/doelgroepen in het proces?*

7. WAT... HOE... WANNEER...
Wat is de globale tijdlijn voor de komende 2-6-9 maanden?

5. *Welke* **waarden/principes** *zijn belangrijk/ richtinggevend voor dit experiment?*

6. *Wat is de* **lange termijn** *visie? Als dit experiment is opgeschaald, wat is er dan veranderd? Welke* **doorbraak** *is bereikt?*

8. *Welk* **team** *brengt het experiment verder en welke rollen en verantwoordelijkheden zijn nodig?*

9. *Welke* **partners/stakeholders** *moeten betrokken zijn, in welke vorm? Hoe kun je ze uitnodigen?*

10. *Welke* **hulpbronnen (resources)** *zijn nodig?*

11. *Welke* **harde & zachte uitkomsten** *en vormen van kapitaal (specificeer) produceert het experimenteert? Met welke* **indicatoren** *meet je impact?*

12. *Op welke manier is het experiment* **schaalbaar**? *Wat is je strategie voor opschaling?*

13. *Wat zijn de* **volgende stappen**? *Eerstvolgende acties komende 1-2 weken*

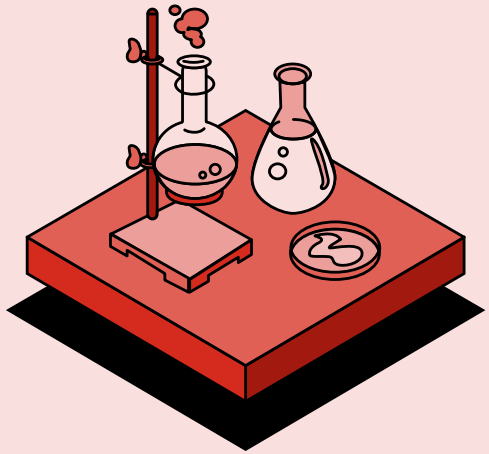
6. *Wat is er na 2 jaar, 5 jaar bereikt? Wat is nieuw, anders? Wat is gestopt, afgebouwd?*

11. *Vormen van kapitaal: sociaal, menselijk, intellectueel, financieel, natuurlijk, fysiek, etc.*

12. *Opschalingsroutes:* **Inschalen** *(van tijdelijk naar permanent).* **Uitschalen** *(van één organisatie naar de volgende).* **Opschalen** *(van geïsoleerde innovatie naar systeemverandering).* **Diepschalen** *(van enkele aanbieder naar concurrentie en adoptie).* **Voorbijschalen** *(van inhoudelijk domein naar volgende domein).*

Versie 0.5. Ontwikkeld in opdracht van Agenda Stad, op basis van Zand Craig en collaborationhelvetica.ch

6 Werkbladen voor het ontwerpen van een experiment



Bron: Werkbladen 1 - 9 (blz 24 t/m 32) zijn ontwikkeld door The Revolution en Reframing Studio

1 Onderwerp

Onderwerp bepalen

Binnen het thema van de Deal zijn er tal aan onderwerpen en vragen die opgepakt kunnen worden. Op welke wil jij je de komende tijd gaan richten?

Ontwerpvraag 1

Ontwerpvragen

Welke vragen spelen er binnen dit onderwerp?
Begin de vraag met ‘hoe kunnen we...’. Een voorbeeld kan zijn: ‘Hoe kunnen we de regelgeving aanpassen om obstakelvrije stoepen mogelijk te maken?’

Ontwerpvraag 1

Ontwerpvraag 2

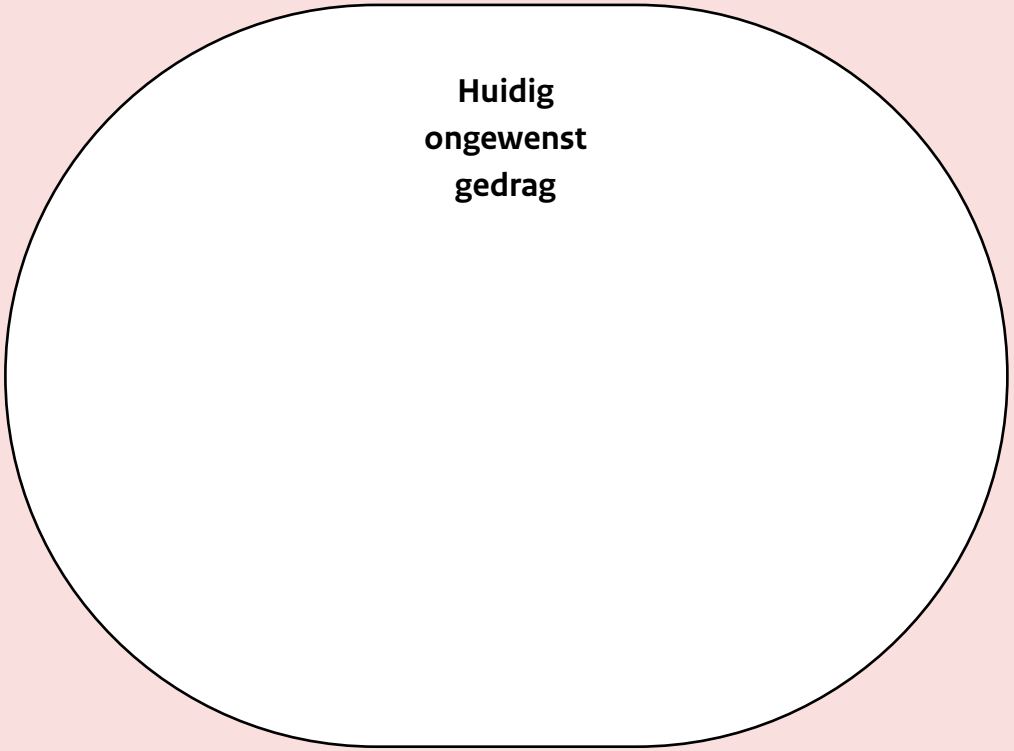
Ontwerpvraag 3

2 Missie

Kies een focus voor het experiment vanuit jouw City Deal of Town Deal.

Definieer de eindgebruiker(s) en beschrijf hieronder wat voor gedragsverandering je bij de eindgebruiker wilt stimuleren.

Onze focus	Onze eindgebruiker



3 Testbaar idee

Bedenk individueel een idee dat de gewenste gedragsverandering kan realiseren (schrijf op een post-it!). Bespreek vervolgens de ideeën in de groep. Kies daarna één idee dat verder kan worden onderzocht en beschrijf dit hieronder in het kort.

Idee titel

Beschrijving

Aannames formuleren

Een idee is gebaseerd op aannames over je eindgebruiker. Denk daarbij aan behoefte-aannames (wat de gebruiker wil of waardevol vindt), hindernis-aannames (wat de gebruiker belemmert) of mechanisme-aannames (waarom de gebruiker zich op een bepaalde manier gedraagt). Beschrijf hieronder drie aannames die aan het idee ten grondslag liggen.

Aanname 1

Aanname 2

Aanname 3

4 Experiment vorm

Nu de aannames boven tafel zijn, kan het gesprek verder gaan over de leerdoelen voor een experiment. Je kunt onderzoeken of een aanname klopt, maar je kunt bijvoorbeeld ook een meer open experiment starten om een diversiteit aan behoeftes van je eind-gebruiker te identificeren.

Vorm bepalen

Bekijk de experimentvormen op de volgende pagina en kies een vorm die aansluit bij de leerdoelen. Maak het specifiek voor het thema. Beschrijf daarna in een paar zinnen het experiment.

Leerdoel 1
Leerdoel 2
Leerdoel 3

Vorm

Beschrijving

Experimentvormen

Scenario
Je schetst een denkbeeldige situatie (“wat als…?”) en vraagt mensen hoe ze zouden handelen of wat ze zouden verwachten. Je test vooral gedrag, logica en voorkeuren.

Prototype
Een snelle, eenvoudige weergave van een idee of product (dat kan van papier, karton, een schets of een digitaal prototype zijn). Je gebruikt het om te testen hoe mensen met je concept omgaan en of ze je concept snappen.

Dag-in-het-leven
Je volgt een persoon gedurende (een deel van) diens gewone dag om te zien wat die precies doet, denkt en tegenkomt. Je grijpt niet in, je kijkt mee, zodat verborgen routines, problemen en kansen zichtbaar worden.

Interview
Je gaat met iemand in gesprek om ervaringen, behoeftes, meningen of motivaties te begrijpen.

Bodystorming
Je speelt een situatie fysiek na in de ruimte. Door het uit te voeren (in plaats van er alleen over te praten) zie je sneller knelpunten, behoeften en kansen.

Co-creatie
Je ontwikkelt samen met gebruikers ideeën of oplossingen in een workshop-achtige setting.

Rollenspel
Deelnemers nemen een rol aan (bijv. gebruiker, medewerker) en doorlopen een scenario. Je ziet hoe mensen reageren en wat voor interacties er ontstaan.

Telling
Je telt hoe vaak iets gebeurt. Het is een simpele manier om gedrag of gebruik te meten.

Meeloopdag
Je bent een dag onderdeel van iemands routine. Je probeert iemands gedrag te snappen door mee te doen, vragen te stellen, de context op te vragen of workflow te doorlopen.

Plattegrond
Het visualiseren van een kaart of ruimtelijk overzicht om gedrag, routes, keuzes of knelpunten te verkennen. Helpt om te testen hoe mensen zich zouden bewegen of welke prioriteiten ze stellen zonder iets fysiek te bouwen.

Prototype
Een provocerend prototype dat expres prikkelt, overdreven is of een extreme versie van je idee laat zien. Het doel is om sterke reacties uit te lokken zodat je ontdekt wat mensen belangrijk, vreemd, irritant of interessant vinden.

Storyboard
Een visuele stripverhaal-achtige reeks tekeningen die laat zien hoe iemand jouw idee gebruikt in een situatieschets.

5 Experiment plan

Na het kiezen van de experimentvorm, kun je nadenken over hoe dat op hoofdlijnen eruit ziet. Doe dat aan de hand van een storyboard.

Maak een tekening!

Start	Tijdens	Tijdens	Eind
Wat ziet of doet de deelnemer als het experiment begint?	Wat gebeurt er tijdens het experiment? Wat doet de deelnemer? Wat meet je?	Wat gebeurt er tijdens het experiment? Wat doet de deelnemer? Wat meet je?	Hoe eindigt het experiment?

6 Eerste test

Maak het kleiner! Bepaal een zo klein mogelijk leerdoel en bouw een test situatie of prototype met een werkgroepje. Dit is een eerste test, een klein stapje in het experiment.

Klein leerdoel

Rollen

1

2

3

4

5

Indicator

Benodigdheden

Bepaal wat de opstelling of plattegrond van de test wordt. Wat er allemaal nodig is om deze test uit te voeren?

Opstelling

7 Vervolg

Nu is het zaak om het experiment verder te brengen. Hoe pak je dit aan?

Breng in kaart wat je wilt weten, wat daarvoor nodig is en waar je mee kunt beginnen.

Coördinator

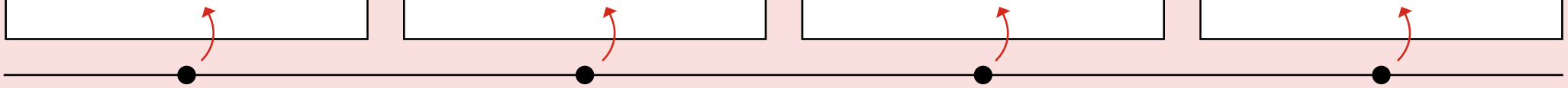
Locatie experiment

Komende 1-2 weken

Over 2 maanden

Over 6 maanden

Over 9 maanden



Laat je naam achter + wat je komt brengen

Ik wil meehelpen

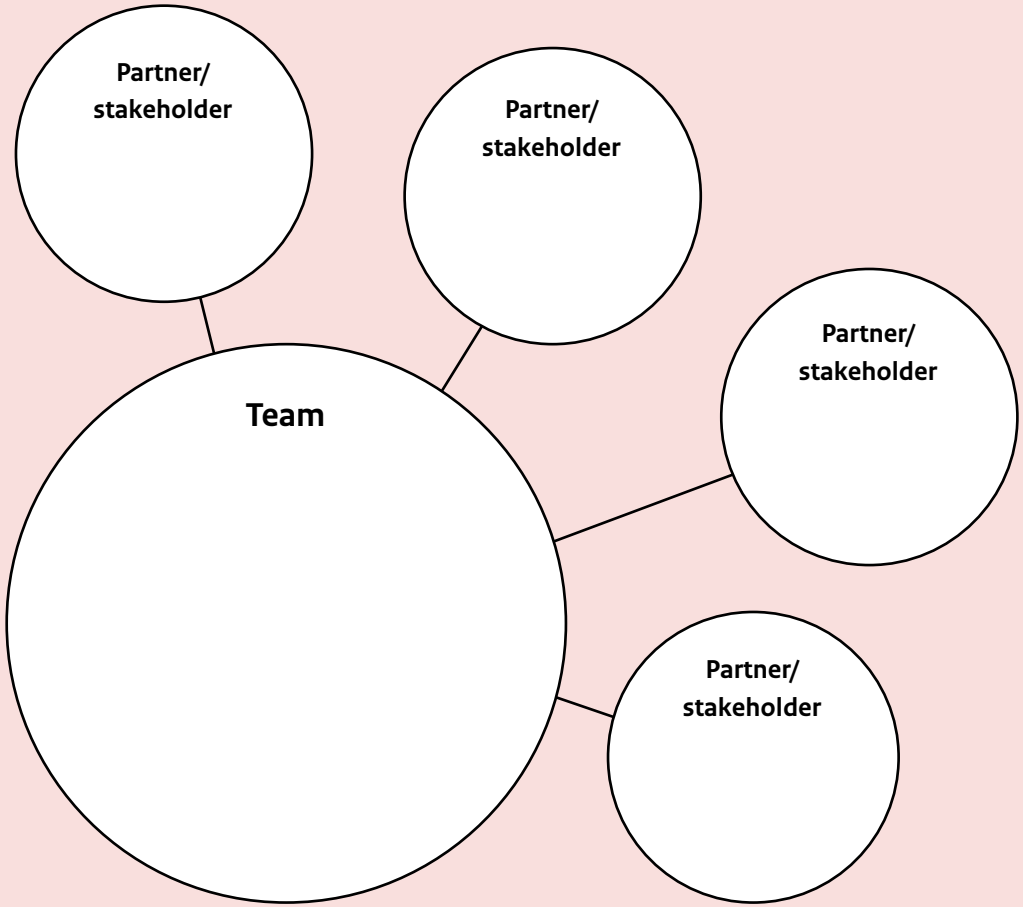
8 Benodigdheden

Experimenteren kun je niet alleen. Wat en wie heb je nodig om het experiment tot een goed einde te brengen?

Welke hulpbronnen heb je nodig?

Team en stakeholders

Welk team brengt het experiment verder en welke rollen en verantwoordelijkheden zijn nodig? Welke partners/ stakeholders moeten betrokken worden?



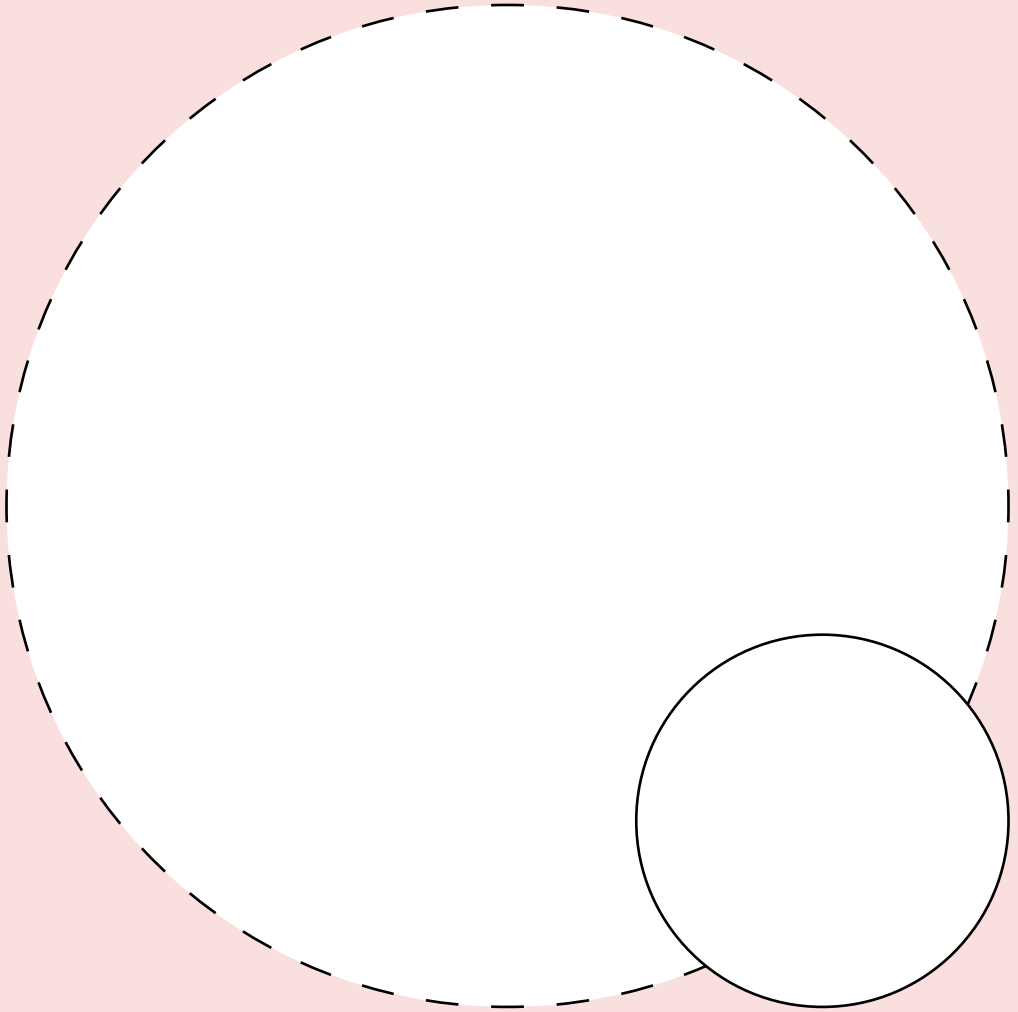
9 Leren en reflecteren

Meten is weten. Een experiment kan harde en zachte uitkomsten opleveren. Denk bijvoorbeeld aan een nieuwe tool of een andere werkwijze. Bepaal met welke indicatoren je impact wilt meten.

Harde uitkomsten	**Indicatoren**
Zachte uitkomsten	**Indicatoren**

Schaalbaarheid

Op welke manier is het experiment schaalbaar? Wat is je strategie voor opschaling?



Colofon

In opdracht van
Innovatieprogramma Agenda Stad / Ministerie
van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Redactie en Eindredactie
Christopher Baan
Charlotte Moolenaar
Met inspiratie gegenereerd door AI

Vormgeving
Ontwerpwerk Den Haag

Versie 1.0 - Maart 2026

www.agendastad.nl

Agenda
Stad