

Leren van social design

Een evaluatie van een social design traject bij de inpassing van de A58 bij Oirschot

Marije Hamersma^a & Wim Leendertse^{a,b}

^a *Rijksuniversiteit Groningen, Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen*

^b *Ministerie van Infrastructuur en Milieu, Rijkswaterstaat*

**Bijdrage aan het Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk
23 en 24 november 2017, Gent**

Samenvatting

Dit paper bevat een evaluatie van een social design traject wat is uitgevoerd rond de inpassing van de A58 bij Oirschot. Social design beoogt een sociale verandering (sociale innovatie) in gang te zetten welke het welbevinden van groepen rond een beoogde ingreep kan bevorderen op basis van een gezamenlijk creatief design proces (co-design). Vaak wordt hierbij gekozen voor een nieuw 'frame' om naar de problematiek te kijken. Bij de A58 is besloten tot de oprichting van team Oirschot als nieuw 'frame'. Team Oirschot bestaat uit een vertegenwoordiging van bewoners en ondernemers en kreeg als taak Rijkswaterstaat te adviseren door ambities op te stellen voor de inpassing van de A58.

Het doel van deze evaluatie is te kijken in hoeverre de toepassing van social design *een positieve invloed heeft gehad op het inpassingsproces van de A58 bij Oirschot vanuit het perspectief van de verschillende betrokkenen, en onder welke voorwaarden het concept ook een toegevoegde waarde kan leveren bij andere infrastructurele projecten van Rijkswaterstaat*. Hiertoe zijn interviews gehouden met betrokkenen bij het traject, alsmede met bewoners en ondernemers die niet actief hebben deelgenomen (de 'achterban'). In de evaluatie wordt gereflecteerd op de bereikte mate van co-design en sociale innovatie, alsmede op een eventuele verbetering in communicatie rond- en vertrouwen in het project.

De evaluatie laat zien dat het social design traject bij de A58 over het geheel genomen als een succes kan worden gezien. Door social design heeft een vertegenwoordiging van bewoners en ondernemers (in de vorm van team Oirschot) binnen de gestelde kaders zelf kunnen meedenken over planvorming, wat een stap verder gaat dan het consulteren van bewoners over reeds bedachte plannen. Het proces van creatief samenwerken (co-design) werd als prettig ervaren en heeft gedeelde bewustwording en leerprocessen gestimuleerd (sociale innovatie). Wel werden gestelde kaders door teamleden als belemmerend gezien in het creatieve proces, en werd volledige openheid en transparantie als aandachtspunt benoemd. Communicatie en vertrouwen in het project is door het traject onder teamleden verbeterd, maar tegelijkertijd is het lange termijn succes van beide ook sterk afhankelijk van het vervolgetraject en hoe bewoners en ondernemers daarin betrokken zullen worden. Verder blijft ondanks het bewust 'lekker' van informatie door leden van team Oirschot, de communicatie richting de bredere achterban (andere bewoners en ondernemers in de omgeving van Oirschot) een aandachtspunt.

1. Inleiding

Door toenemende complexiteit van infrastructuurprojecten op schaarse ruimte wordt het belang van samenwerking met omgevingspartijen door Rijkswaterstaat steeds meer erkend (Rijkswaterstaat, 2011; Koppejan, 2010; Elverding, 2008; Hajer, 2011). Mede als gevolg hiervan neemt de mate waarin bewoners en ondernemers kunnen participeren in plannen ook steeds meer toe. Waar in het verleden de nadruk lag op het informeren en consulteren, wordt er tegenwoordig steeds meer gekeken naar mogelijkheden voor co-creatie: het gezamenlijk met belanghebbenden via een creatief proces plannen ontwikkelen (zie oa. Leendertse et al., 2015; Sanders & Stappers, 2008; Heeres et al., 2012). Ideeën van bewoners en ondernemers over hun eigen woon- en werkomgeving kunnen plannen verrijken en daarnaast meer gedragen plannen creëren.

Ruimte maken voor toenemende participatie van belanghebbenden in projecten van Rijkswaterstaat is echter ook een zoektocht, bijvoorbeeld omdat er verschillende belangen heersen die moeten worden afgewogen en er vaak veel verschillende voorkeuren zijn voor betrokkenheid. Daarnaast is er binnen de huidige project scope en beleidskaders maar beperkt ruimte voor de inbreng van belanghebbenden uit de omgeving (zie bijv. ook Heeres, 2017; Hamersma, 2017). Het is dus belangrijk om inzicht te hebben in effectieve vormen van participatie en de condities waaronder dit het beste kan worden ingezet en het meeste resultaat oplevert.

Dit paper bespreekt ervaringen met social design, een vorm van co-creatie, welke is toegepast bij het project Innova58. Innova58 heeft als taak de A58 te verbreden op een bestaand traject, waarbij ruimte is voor innovatie om dit zo slim mogelijk te doen. Met name in de omgeving Oirschot ligt de geplande ingreep (zoals een verbreding van 2 naar 3 rijstroken), onder andere door gebeurtenissen in het verleden, gevoelig. Daarnaast zal door de geplande aanpassingen de relatie tussen de A58 en de bebouwde kom veranderen. Om de weg zo goed mogelijk in te passen is gekozen voor een proces van social design. Social design is een aanpak welke – vaak door middel van co-creatie of co-design- tracht in een bepaalde lokale omgeving een maatschappelijke verandering teweeg te brengen die bijdraagt aan het welbevinden van mensen (VanBerlo, 2017). Het traject bij Oirschot betrof een pilot naar de mogelijkheden voor het toepassen van social design binnen soortgelijke projecten.

Het doel van dit evaluerende paper is te kijken *in hoeverre de toepassing van het traject een positieve invloed heeft gehad op het inpassingsproces van de A58 bij Oirschot vanuit het perspectief van de verschillende betrokkenen, en onder welke voorwaarden het concept ook een toegevoegde waarde kan leveren bij andere infrastructurele projecten van Rijkswaterstaat*. Hiertoe zijn interviews gehouden met bewoners en ondernemers die intensief aan het traject hebben deelgenomen en met een groep die wat minder actief betrokken is geweest. De inzichten zijn aangevuld met ervaringen van Rijkswaterstaat, de gemeente Oirschot en bureau VanBerlo (facilitator in het traject).

In het paper worden de ervaringen uit de praktijk gekoppeld aan de theorie. In hoofdstuk 2 wordt het concept social design theoretisch toegelicht, gevolgd door een beschrijving van de toepassing van social design bij Innova58 (hst 3). Hoofdstuk 4 beschrijft de aanpak van het onderzoek, waarna in hoofdstuk 5 de ervaringen van betrokkenen worden geanalyseerd. In hoofdstuk 6 worden conclusies getrokken en wordt gereflecteerd op de relevantie van social design voor andere projecten.

2. Social design thinking in theorie

Social design wordt in de literatuur veelal beschreven als een design aanpak met als doel een sociale verandering teweeg te brengen welke ten gunste komt aan de sociale behoeften van een groep mensen (Murray 2009; Melles et al., 2011). In het bereiken van dit doel wordt vaak een link gelegd met 'co-design', oftewel het gezamenlijk met stakeholders werken aan een gedragen design. Co-design wordt ook wel gezien als een vorm van 'co-creatie', gezamenlijk waarde creëren, maar dan gericht op het gehele designproces (Sanders & Stappers, 2008).

In principe is aan het begin van een (social) design traject kennis beschikbaar over wat men samen graag zou willen bereiken, de ambitie of doelen. Het gaat erom uit te zoeken hoe men daar kan komen en wat daarvoor nodig is (Sanders & Stappers, 2008). Social design richt zich op het maken van keuzes die voor alle betrokkenen lange termijn waarde toevoegen. In de exploratieve fase van een social design traject wordt het voorliggende vraagstuk geassocieerd met verschillende andere, door betrokkenen beleefde, problemen en wordt er gezocht naar een andere benadering van het vraagstuk door middel van een geschikt 'frame'. Een frame is een manier van kijken welke nieuw is voor de probleemsituatie maar wat wel hetzelfde gevoel oproept (Dorst, 2015). De frame creation benadering is sterk gebaseerd op de inhoud van het probleem en afhankelijk van de context waarin het probleem is gesitueerd (Dorst, 2015). Hierdoor zal de uitkomst ook in verschillende situaties anders kunnen zijn.

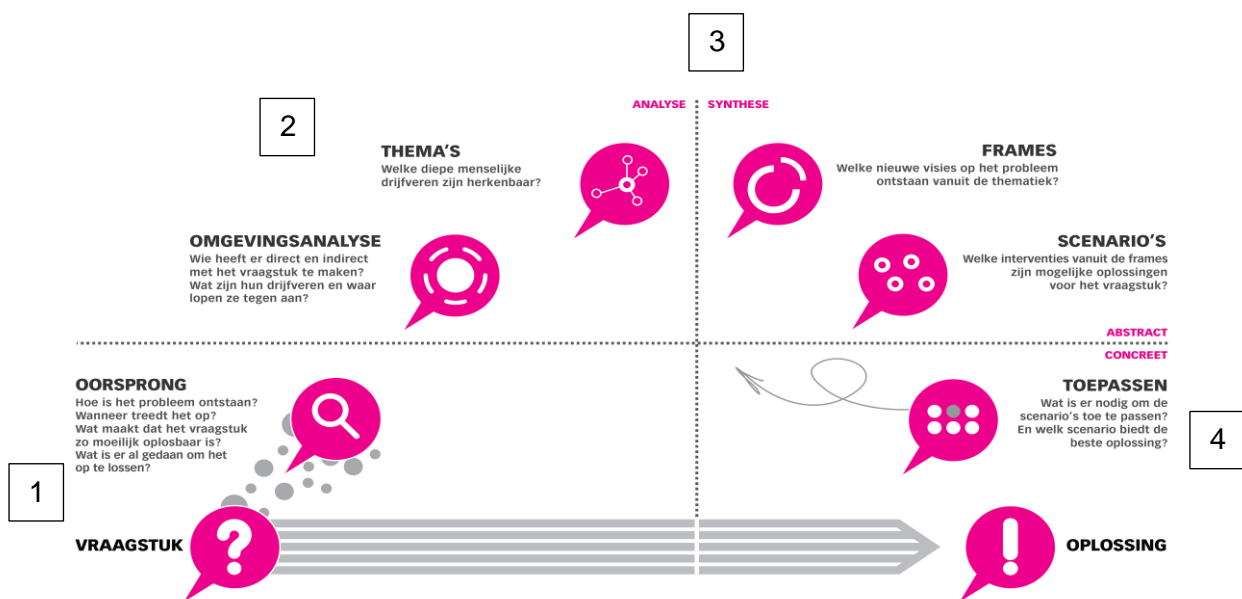
Bij een (co-) design traject worden de stakeholders die uiteindelijk te maken krijgen met het design gezien als de 'experts van hun ervaring' (Sleeswijk Visser et al., 2005). Stakeholders werken mee aan het designproces en er wordt verondersteld dat iedereen creatief designer is. De origineel verantwoordelijke designer heeft een rol als facilitator (Thorpe & Gamman, 2011) en probeert de creativiteit van stakeholders te ondersteunen door daarvoor passende tools te bieden (Sanders & Stappers, 2008). Het gaat hier om een iteratief creërend proces waarbij net zo lang wordt gezocht tot het juiste design is gevonden. Je zou kunnen stellen dat de deelnemers gezamenlijk door een leerproces gaan (Dorst & Cross, 2001). Onder leren wordt in deze verstaan de toename van tussen partijen gedeelde kennis, inzichten en werkwijzen (Spaink, 2017). Volgens de literatuur komt dit leerproces vooral tot stand wanneer het team bestaat uit individuen met verschillende persoonlijkheden en achtergronden (Beckman & Barry, 2007). Door de interactie kan sociale innovatie ontstaan, nieuwe ideeën en oplossingen voor sociale behoeftes (Hillgren et al., 2011). Liedtka (2015) beschrijft dat design thinking op drie manieren een positieve invloed kan hebben op het ontstaan van innovatie. In de eerste plaats omdat het besluitmakers helpt om verder te kijken dan hun eigen verleden en voorkeuren. Ten tweede omdat het eraan bijdraagt dat gebruikers beter hun behoeftes kunnen verwoorden en feedback kunnen geven op nieuwe ideeën. Ten derde, omdat het besluitmakers stimuleert om concepten echt te testen.

Social design geniet een groeiende populariteit in de aanpak van zogenoemde 'wicked problems', complexe en dynamische problemen met veel partijen en besluitnemers en conflicterende waarden (Rittel, 1972; Thorpe & Gamman, 2011). Dit maakt het ook interessant voor ontwikkelingen op het snijvlak van infrastructuur en de (lokale) omgeving, waar vaak verschillende stakeholders betrokken zijn en verschillende belangen spelen. Allmendinger & Haughton (2009) veronderstellen dat wanneer het gaat om het creëren van synergie tussen verschillende vormen van landgebruik zoals infrastructuur en leefomgeving, het beter is om een meer proces gedreven planningsbenadering toe te passen in plaats van een 'object' gefocuste benadering. Social design of co-design zou dan erg geschikt zijn, omdat daarbij het creatieve

gezamenlijke proces centraal staat. Wel vraagt een dergelijk design traject ook het nodige van de verschillende stakeholders. Heeres et al (2017) concluderen bijvoorbeeld dat een gezamenlijk designproces kan werken onder de conditie dat verschillende actoren bereid zijn buiten hun eigen project scope te denken. Stakeholders moeten bereid zijn vanuit een ander perspectief te denken, open te zijn en niet bang zijn om nieuwe dingen uit te proberen (VanBerlo, 2017). Sanders & Stappers (2007) benadrukken dat co-design bestaande machtsstructuren uitdaagt omdat controle deels aan potentiële klanten en eindgebruikers wordt gegeven. Spaink (2017) benadrukt in dit verband het belang van een onafhankelijke facilitator.

3. Social design bij Innova58

Hoe breng je social design bij een project in de praktijk? Hieronder worden de fases beschreven, die bij het social design traject in Oirschot doorlopen zijn. Het traject is uitgevoerd volgens het stappenplan in Figuur 1.



Figuur 1: Stappenplan social design volgens VanBerlo (2017).

Hieronder worden de verschillende stappen in het traject samengevat.

1) Verkenning van het probleem: Kick-off sessie

Een **kernteam** bestaande uit Rijkswaterstaat, gemeente Oirschot en de provincie Noord-Brabant is gezamenlijk op zoek gegaan naar een manier waarop zij bewoners op een betere manier kunnen betrekken bij de inpassing van de A58. *We waren niet meer on 'speaking terms' met de omgeving en wilden iets anders proberen om de relatie met de bevolking te verbeteren. De provincie stelde social design voor. We besloten dit als experiment te gaan proberen.*" (Rijkswaterstaat, 2017). Bureau VanBerlo werd ingeschakeld om dit traject te begeleiden vanwege bewezen expertise rond het toepassen van deze methode.

2) Inzichten verzamelen en onderzoek: Focusgroep sessies

Het zoekproces begon met empathisch onderzoek middels **focusgroep sessies** om emoties van bewoners en achterliggende oorzaken voor de moeizame relatie tussen bewoners en het project nader in kaart te brengen. *"Dit vraagstuk vroeg om een aantal*

*discussiesessies. Er is er eentje georganiseerd voor ondernemers, en twee voor bewonersgroepen (noord en zuid van het kanaal in relatie tot de burg). Dit aantal was voldoende om een goed beeld te krijgen van de situatie.” (VanBerlo, 2017). Er is een selectie gemaakt van buurten en na een voorselectie op basis van kadastrale gegevens zijn bewoners steekproefsgewijs telefonisch uitgenodigd. De focusgroepen werden geleid door VanBerlo zonder aanwezigheid van Rijkswaterstaat en de gemeente. “Dit zou meer ruimte bieden om stoom af te blazen” (Rijkswaterstaat, 2017). Deze strategie is vooraf aan de deelnemers gecommuniceerd. Toch gaven een tweetal respondenten, welke aanwezig waren bij de focusgroepen, aan dat zij het ook zouden hebben gewaardeerd als er iemand bij zou zijn geweest die concrete vragen kon beantwoorden. *Het bureau wat de focusgroepen organiseerde kon hier niet bij helpen. Dit creëerde mijns inziens een grotere afstand”* (deelnemer aan focusgroep discussies, 2017).*

3) Thema's, framing en testen

Op basis van de informatie uit de focusgroepen is het kernteam gaan zoeken naar 'frames' waarbij vertrouwen en communicatie een belangrijke rol spelen. *“Ze hebben geprobeerd ons te laten verplaatsen in die mensen. Als jij er zou wonen wat zou je willen”* (Rijkswaterstaat, 2017). Na een discussie rond verschillende frames werd gekozen voor de associatie met een **sport elftal** met vertegenwoordigers van bewoners en ondernemers. Deze analogie past bij Oirschot *“omdat het een rijk verenigingsleven heeft”* (Rijkswaterstaat, 2017). Rijkswaterstaat en gemeente kregen de rol als faciliterende staf en VanBerlo de rol als coach. Daarnaast hebben teams vaak een fanclub, dit zijn de andere bewoners van Oirschot.

4) Toepassing: Team Oirschot ('customized' social design)

Er werd een clubavond georganiseerd waarbij werd geleerd wat het traject inhoudt. Hier werden **teamleden gescout**. Vervolgens is een selecte groep van bewoners en ondernemers telefonisch benaderd met de vraag of men wilde deelnemen aan team Oirschot. Hierbij is zoveel mogelijk gezocht naar representativiteit door te zoeken naar vertegenwoordigers voor de verschillende buurten van Oirschot. *Criteria voor selectie: Je moest een achterban hebben en namens een groep praten. Daarnaast moest je bereid zijn er tijd in te steken en veel communiceren met je achterban”* (VanBerlo, 2017). Van teamleden werd een open houding en een constructieve, positieve instelling gevraagd. Het uiteindelijk samengestelde team bestond uit **10 dorpsvertegenwoordigers**; 7 bewoners (vanuit verschillende buurten), 2 vertegenwoordigers van sportverenigingen en 2 ondernemers (1 ondernemer is ook bewoner). Omdat het lastig bleek vrouwen bereid te krijgen tot deelname bestond het team enkel uit mannen. Door het kernteam werd besloten dat team Oirschot een adviesorgaan is en geen beslisorgaan. Daarnaast kon er niet gepraat worden over een tunnel onder water (aquaduct) als alternatief voor de verbreding van de brug. Hiervan is al in een eerder stadium besloten dat de investering te groot is.

In **6 sessies** is het team onder leiding van VanBerlo op een intensieve manier aan de slag gegaan om ideeën aan te rijken voor de inpassingsvisie van de A58 bij Oirschot. Rijkswaterstaat en gemeente waren als faciliterende staf aanwezig om aanvullende informatie te verstrekken. Er werd begonnen met een kick-off sessie voor kennismaking en het in kaart brengen van algemene gevoelens. Daarna volgden een viertal trainingssessies waar ideeën verder werden uitgewerkt en verdiept en uiteindelijk samengebracht in een presentatie. Verschillende experts werden uitgenodigd om de teamleden van informatie te voorzien, zoals een landschapsarchitect, een innovatie-expert en een geluidsexpert. Er werd veel gebruik gemaakt van kaarten om de ideeën te

verduidelijken. Er werd weinig huiswerk gegeven, maar teamleden gingen ook zelf op zoek naar extra informatie. *Huiswerk leggen ze zichzelf op vanwege intrinsieke motivatie. Decibel meters installeren, andere geluidswallen bekijken, ze gingen veel onderzoeken. Ze overtroffen Rijkswaterstaat eigenlijk met wat ze hadden gevonden.*" (VanBerlo, 2017). De ideeën als gevolg van de trainingssessies hebben geresulteerd in ambities voor de inpassing van de A58. Deze zijn gepresenteerd aan onder andere de wethouder van Oirschot en de directeur van Rijkswaterstaat. Bij de toelichting op de presentatie door Team Oirschot was pers aanwezig.

4. Evaluatie methode social design traject Innova58

Tijdens de evaluatie is gekeken in hoeverre de toepassing van het social design traject *een positieve invloed heeft gehad op het inpassingsproces van de A58 bij Oirschot vanuit met name het perspectief van bewoners en ondernemers, en onder welke voorwaarden het concept ook bruikbaar is bij andere projecten van Rijkswaterstaat.* Maar hoe meet je het 'succes' van het traject? Uiteindelijk is gekozen te reflecteren op 1) de vraag in hoeverre het traject overeenkomt met twee belangrijke kenmerken van social design: A) een proces van co-creatie (samen op zoek naar oplossingen) en B) waar mogelijk sociale innovatie (het leren van elkaar en ontwikkelen van nieuwe ideeën), en 2) de vraag in hoeverre het traject een positieve invloed heeft gehad op twee belangrijke probleempunten bij aanvang van het traject: het gebrek aan communicatie (C) en vertrouwen (D). Op basis van bovenstaande vragen is gereflecteerd op condities waaronder social design een geschikt en bruikbaar instrument is voor andere Rijkswaterstaat projecten.

Ervaringen zijn opgehaald door in gesprek te gaan met verschillende stakeholders in het social design traject. Door gesprekken met vertegenwoordigers van Rijkswaterstaat, de gemeente en bureau VanBerlo is meer kennis verkregen over het uitgevoerde proces en ervaringen hiermee. Daarnaast zijn (individuele) gesprekken gevoerd met de leden van team Oirschot om ervaringen op te halen met het social design traject (in totaal 9 respondenten). Als laatste zijn een aantal bewoners en ondernemers die zijn uitgenodigd voor de focusgroepen in de beginfase van het traject benaderd voor een kort telefoongesprek of het invullen van een digitale vragenlijst. Dit met als doel een beeld te krijgen van de beleving van het uitgevoerde social design traject onder andere bewoners en ondernemers van Oirschot, de 'achterban' (in totaal 10 respondenten).

5. Ervaringen met social design

Hieronder worden de belangrijkste ervaringen met het social design traject bij Innova58 uiteengezet. Achtereenvolgens wordt aandacht besteed aan het proces van social design, de uitkomst van social design, de ontwikkeling in de communicatie en in het vertrouwen in het project als gevolg van het social design traject.

5.1 Het proces van social design (co-design)

Een belangrijk voorwaarde van social design is dat er veel aandacht is voor de behoeftes van de gebruiker (in dit geval bewoners, ondernemers en sportverenigingen) in het design proces. In de analyse is met name aandacht besteed aan ervaringen van participanten met co-design door middel van het gekozen frame, 'team Oirschot'. Er kan gesteld worden, dat leden van team Oirschot de creatieve **samenwerking** onderling als prettig hebben ervaren. Leden scoorden dit op een schaal van 0-10 gemiddeld een 8.3 (N=8). Hier gaat het wel vooral over de samenwerking onder de teamleden. Niet iedereen voelde dat Rijkswaterstaat en gemeente echt onderdeel waren van deze samenwerking. Zij hadden duidelijk een andere rol, aldus verschillende bewoners. De

gemeente stelde zich volgens teamleden vrij onpartijdig op en nam niet echt partij voor de burger dan wel voor Rijkswaterstaat. Sommige bewoners beschreven de rol van de gemeente als belangrijke meerwaarde omdat het Rijkswaterstaat scherp hield en de gemeente coöperatief meedacht over het zoeken naar synergiën. Anderzijds gaven sommige bewoners aan, dat ze gehoopt hadden dat de gemeente hier en daar iets nadrukkelijker 'hun' kant had gekozen. Rijkswaterstaat werd duidelijk gezien als partij die de kaders stelde. Zo was er het kader niet te praten over het 'aquaduct', een alternatief wat in een eerder stadium al is afgesloten vanuit onder andere kosten overwegingen. Door kaders te stellen werd getracht verwachtingen te managen. De meeste leden van team Oirschot vonden deze kaders in het begin van het traject wat te strak en knellend voor het creatieve proces, hoewel veel leden ook wel weer begrepen waarom er kaders werden gesteld. Wel gaven de meeste leden aan dat de kaders gedurende het traject losser werden waardoor er meer mogelijkheden ontstonden. *RWS verschuilde zich wel een beetje achter de normen die van hogerhand zijn opgelegd, maar dit werd later beter en er bleek meer mogelijk*" (Respondent 4, team Oirschot). Verschillende teamleden gaven aan dat het gevoel van samenwerking tussen de leden, maar ook met Rijkswaterstaat en de gemeente gedurende het traject gegroeid is.

Social design wordt door de meeste leden van team Oirschot gezien als een hoger **niveau van participatie** dan een meer 'regulier' participatietraject. Waar het regulier vaak om consulteren gaat (je mening geven over een plan), werd er door veel leden een creatief proces ervaren waarin gezamenlijk werd werkt aan ambities. Ondanks het creatieve proces benadrukken teamleden wel dat het met name gaat om een vorm van adviseren; *"Team Oirschot stelt ambities op die Rijkswaterstaat en gemeente kunnen meenemen in de uitwerkingen, maar daartoe zijn ze niet verplicht"*, aldus een teamlid. Deze adviserende rol baart sommige teamleden ook zorgen. *"Ik denk dat wij als team Oirschot heel duidelijk hebben aangegeven dat wij niet straks het verwijt willen krijgen dat wij de dingen hebben gedaan. Zo van hallo jij zat toch in team Oirschot..."* (Respondent 6, team Oirschot).

De **organisatie** van het social designproces werd over het algemeen als prettig ervaren. Teamleden vonden het aantal geplande avonden voldoende. Dit was ook in gezamenlijkheid overeengekomen, wat men waardeerde. Ook was men tevreden over de hulpmiddelen die werden geboden om tot gezamenlijke ambities te komen. De persoonlijke tijdsinspanning en het kennisniveau voor deelname aan het social design traject waren niet belemmerend en men was tevreden over de invulling van de avonden. Hierbij speelt wel dat verschillende leden een bepaalde affiniteit met infrastructurele projecten beschrijven, wat het volgen van de informatie gemakkelijker maakt. Daarnaast werd door verschillende teamleden de opmerking geplaatst, dat het oordeel over de tijdsinspanning ook samenhangt met hetgeen er uiteindelijk met de opgestelde ambities wordt gedaan; *"als de ambities ook daadwerkelijk worden meegenomen maakt dit de tijdsinspanning meer dan goed"*. Gemeente en Rijkswaterstaat benadrukken overigens ook de benodigde tijdsinspanning van het social design traject; *"als je het goed wilt doen is het intensief en kost het veel tijd"*, aldus de gemeente.

Het gebruik van **teambuilding**soefeningen aan het begin van het traject werd door verschillende teamleden als een meerwaarde gezien. Het zorgde ervoor, dat men wat meer naar elkaar toe groeide. Ondanks dat men persoonlijke belangen heeft, werd hieruit duidelijk dat iedereen hetzelfde hogere doel had, een betere woonomgeving. Het teamgevoel groeide waardoor het ook lukte om boven het eigen belang te staan. Wel gaven sommige teamleden aan dat andere teamleden regelmatig trachten hun

persoonlijke belangen toch weer aan de kaak te stellen, wat volgens hen het groepsproces wat in de weg stond. *"Je krijgt tijdens die sessies dat iedere buurt voor zijn eigen parochie begint te praten. Sommige begonnen andere oplossingen voor te stellen om hun eigen gewin te halen. Het ging daarbij niet alleen om de A58, waarvoor we eigenlijk waren 'ingehuurd', maar ook om andere dingen die in de gemeente spelen. Dat vond ik wel lastig"* (Respondent 9, team Oirschot).

De aanwezigheid van een **onafhankelijke partij** (VanBerlo) werd door vrijwel alle teamleden benoemd als een cruciale factor in het samenwerkingsproces. Niet alleen vanwege de organisatie van het creatieve proces, maar ook omdat zij de belangen van verschillende partijen kunnen overzien zonder partij te kiezen voor de ene of de andere. Volgens deelnemers kwam op deze manier iedereen voldoende aan het woord en lukte het met elkaar in gesprek te gaan. *"Ze wisten het ijs te breken en de argwaan te verminderen. Ze maken het wat laagdrempelig. Ze hadden een goede rol om af en toe dingen te masseren waar wat verschillende meningen over waren."* (Respondent 5, team Oirschot).

Een aandachtspunt in het creatieve proces was volgens verschillende teamleden de **openheid en transparantie** van Rijkswaterstaat en de gemeente. Om goed te kunnen samenwerken en vertrouwen te creëren is het delen van informatie cruciaal (zie ook Grimmelikhuijsen & Meijer, 2012). Het motto van het projectteam van Rijkswaterstaat was zoveel mogelijk informatie te delen. Een deel van de teamleden beaamde dan ook dat Rijkswaterstaat en gemeente voldoende open waren en betrouwbaar in de informatie die werd gedeeld. Er waren echter ook teamleden die dit wat meer betwijfelden. Zo kwam er in één van de laatste sessies een geluidsonderzoek naar voren waaruit bleek dat eerdere cijfers rond het geluidsniveau niet klopten. Niet alle teamleden vertrouwden er echter geheel op dat deze informatie niet eerder bekend was. *"Dit was niet eerder bekend en we handelden juist uit transparantie"* (Rijkswaterstaat, 2017). Wel gaven teamleden in het algemeen aan, dat er naarmate het proces vorderde naar hun gevoel steeds meer informatie werd gedeeld.

Het creatieve gezamenlijke proces werd door veel teamleden dermate gewaardeerd dat ze een volgende keer weer zouden willen meedoen. Daarnaast beschreven verschillende teamleden dat social design ook meer **verbondenheid** heeft gecreëerd, niet alleen tussen de verschillende deelnemers in het team, maar ook tussen de teamleden en de buurtbewoners die zij als hun achterban beschouwen. *"We hebben ook bij verschillende mensen vergaderd, zo kwam je bij verschillende mensen in huis, dat was ook leuk. Je leert de buurt een beetje kennen."* (Respondent 8, team Oirschot).

5.2 Ervaringen met het social design product (sociale innovatie)

Over het algemeen zijn teamleden van mening dat ze van elkaar hebben **geleerd** en door het groepsproces betere plannen hebben kunnen samenstellen. Op een schaal van 1 tot 10 scoort men het leren van elkaar als een 6.8 (N=8). *"Het maakt dat je beter begrijpt waarom een ander ergens anders in staat, en dat je iets beter begrijpt waarom Rijkswaterstaat en gemeente bepaalde keuzes maken"*, aldus een teamlid. Zo besloten de teamleden na het horen van elkaars argumenten geen voorkeur uit te spreken voor een verbreding van de brug aan de noordkant of aan de zuidkant. *"We vonden dat we dat niet moesten doen na een uitgebreide bespreking van voor- en nadelen. De effecten waren zo complex dat we geen keuze wilden maken"*, aldus één van de teamleden. Eén teamlid gaf aan dat hij niet zozeer had geleerd over belangen van anderen, omdat hij eigenlijk wel wist hoe verschillende partijen erin stonden. Wel gaf hij aan dat wanneer het gaat om ideeën over de inpassing van de A58, men wel van elkaar heeft geleerd en

elkaar heeft versterkt. Daarnaast twijfelden teamleden hier en daar over de mate waarin ook Rijkswaterstaat en de gemeente geleerd hebben van de ideeën en ambities van team Oirschot. Sommige leden hadden het gevoel dat de plannen mogelijk eigenlijk al van tevoren vastlagen, al konden zij vaak niet helemaal aangeven waarop dit gevoel is gebaseerd. *"Ik hoop niet dat het traject is ingezet om een 'vinkje' te kunnen zetten bij participatie"*, aldus een teamlid. Het lijkt erop dat gecreëerd wantrouwen in het verleden nog steeds een rol speelt. Eén respondent gaf aan dat hij denkt dat het leerproces voor gemeente en Rijkswaterstaat beperkt is geweest aangezien zij zelf ook wel weten wat bewoners willen. Overigens gaven Rijkswaterstaat en de gemeente wel aan door het traject meer zicht te hebben op de zwaartepunten. *"Het heeft naar mijn idee wel echt een meerwaarde opgeleverd dat social design. Zo kwamen we er bijvoorbeeld achter dat men eigenlijk heel trots is op Oirschot en dat graag wil benadrukken. Daar waren we anders niet achter gekomen..."* (Rijkswaterstaat, 2017).

In het kader van leren werd de inzet van **experts** in positieve zin genoemd. De experts gaven tijdens de trainingsavonden bijvoorbeeld advies over geluidsschermen, over mogelijkheden en onmogelijkheden rond inpassing en over het beleid van Rijkswaterstaat rond innovaties. Op deze manier konden teamleden informatie inwinnen die hielp in het opstellen van ambities. Wel merkten een tweetal teamleden op, dat zij de onafhankelijkheid van sommige experts enigszins betwistten aangezien deze bij Rijkswaterstaat werkzaam zijn. *"Maar we hebben voor een afwisseling gezorgd, zo was er een externe geluidsexpert. We hebben intern ook goede mensen"* (Rijkswaterstaat, 2017).

Teamleden gaven verder aan dat zij gestelde **kaders** zoals het niet mogen praten over een aquaduct of het vastliggende beleid rond geluid en luchtkwaliteit wat belemmerend vonden in het creatieve proces naar de uiteindelijk opgestelde ambities. Daarnaast wezen verschillende teamleden op het feit dat ondanks dat zij konden meedenken over ambities, zij bij voorkeur eerder in het proces reeds op een dergelijke manier betrokken zouden zijn geweest. Er zou volgens teamleden dan meer ruimte zijn geweest voor het creatieve proces en het ontwikkelen van nieuwe ideeën. Volgens Rijkswaterstaat zou dit echter weinig hebben uitgemaakt: *"Het budget was in de verkenningsfase al door de minister vastgesteld, waardoor een eerdere start niet zou hebben geholpen"*.

Een ander belangrijk aspect in het leerproces zijn de verschillende **rollen in het team** en verschillende expertises (Beckman & Barry, 2007). Met andere woorden: van wie wordt er geleerd? Binnen team Oirschot waren teamleden over het algemeen te spreken over de samenstelling van het team. De combinatie van zowel vertegenwoordigers van verschillende buurten en ondernemers werd door vrijwel alle teamleden als een meerwaarde gezien in het leerproces. Ook de aanwezigheid van Rijkswaterstaat en gemeente en de bijdrages van experts werd vanuit dit opzicht gewaardeerd; het vergroot de kennis van mogelijkheden en onmogelijkheden in het opstellen van ambities. Wel is het zo dat alle teamleden goed ontwikkeld zijn en een affiniteit hebben met infrastructuur, waarbij de vraag gesteld kan worden of de samenstelling geheel representatief was. Daarnaast bestaat het team geheel uit blanke mannen; vrouwen, jongeren en allochtonen deden niet mee. *"Het is niet gelukt om vrouwen geïnteresseerd te krijgen in deelname"* (Rijkswaterstaat, 2017).

Verschillende teamleden gaven aan dat zij ook informatie hadden verspreid onder hun **achterban** en hun ideeën hadden ingewonnen. Bijvoorbeeld via zelf georganiseerde ronde tafelsessies of buurtbijeenkomsten, via huis aan huis gesprekken, of via de mail. Op deze manier ging het leerproces verder dan het team zelf. Niet ieder teamlid was

echter even actief in het benaderen van de achterban. Ook gaven teamleden aan dat lang niet iedereen in de achterban geïnteresseerd is in de ontwikkelingen rond het project.

In het kader van sociale innovatie rest nu de vraag in hoeverre de door team Oirschot opgestelde ambities zullen terugkomen in het uiteindelijke plan. Onlangs was er een bijeenkomst waarin de **landschapsvisie** werd gepresenteerd door Feddes Olthof. Het architectenbureau is meerdere malen bij de trainingsavonden aanwezig geweest om het team te ondersteunen in hun ideeën. Teamleden bleken over het algemeen tevreden met de landschapsvisie zoals nu gepresenteerd en zagen daarin verschillende aspecten van de ambities terug. Een voorbeeld hiervan is de ambitie om het geluidsniveau duidelijk naar beneden te krijgen en het groene karakter van Oirschot te benadrukken. Wel bleken er nog verschillende onduidelijkheden, werden er verbeterpunten ingebracht en werd er constructief meegedacht, bijvoorbeeld rond de keuze voor de verbreding van de brug aan de noord- of de zuidkant. De zorg van teamleden is nu in hoeverre hun ambities ook in het vervolgtraject zichtbaar zullen blijven.

5.3 Social design en communicatie

Over het algemeen zijn leden van team Oirschot het erover eens dat de **communicatie** van het projectteam richting bewoners en ondernemers door dit traject is verbeterd. Op een schaal van 1 tot 10 is dit toegenomen van een 3.6 naar een 6.8 (zie Tabel 1). De verbetering van communicatie zit volgens teamleden enerzijds in het feit dat men door het intensieve contact gevoelsmatig nu makkelijker mensen van Rijkswaterstaat en gemeente kan bereiken en aanspreken en dat er daarnaast veel informatie is gedeeld. Anderzijds heeft ook het 'lekker van informatie' van teamleden richting achterban in positieve zin bijgedragen aan de communicatie. De verantwoordelijkheid om een achterban te informeren werd als prettig ervaren en ging volgens teamleden over het algemeen vanzelf.

Verschillende teamleden gaven aan dat ondanks dat de communicatie richting team Oirschot positief is, de communicatie richting de **achterban** nog aandacht nodig heeft. Gebaseerd op de verhalen van hun achterban geven teamleden bijna allemaal aan dat ze van mening zijn dat het projectteam nog uitgebreider kan communiceren richting de bredere bevolking, met name richting bewoners die dichtbij het tracé wonen. Daarnaast hadden ook niet alle teamleden een even grote achterban en heeft niet iedereen er evenveel tijd in gestoken om zijn/haar achterban te informeren. Ook uit gesprekken met bewoners en ondernemers uit Oirschot die niet hebben deelgenomen aan team Oirschot blijkt de behoefte aan extra communicatie. *"Wij gaven informatie aan de mensen die wij erbij hebben betrokken, maar niet naar de anderen. Nu is het van je moet naar www.innova58.nl, maar daarmee bereik je niet iedereen. Gebruik de dagbladen, zet op de markt in Oirschot een bord neer, gebruik social media, facebook, twitter...Het is allemaal minimaal. Informatie naar team Oirschot is wel goed, maar naar anderen niet"* (Respondent 9, team Oirschot). Overigens geeft het projectteam aan wel op verschillende manieren te hebben gecommuniceerd naast het traject met team Oirschot.

5.4 Social design en vertrouwen in project

Uitgangspunt van Rijkswaterstaat bij de inzet van het social design traject was het creëren van een betere relatie met bewoners en ondernemers in en om Oirschot. De meeste leden van team Oirschot geven aan dat zij aan het begin van het traject nogal sceptisch stonden ten opzichte van het project, maar dat het **vertrouwen** in een goede afloop van het project gedurende het traject is toegenomen. Door samen aan de plannen te werken en door een gevoel van groeiende transparantie is men gevoelsmatig dichter

bij elkaar gekomen. Het vertrouwen in een goede afloop van het project is volgens de ondervraagde teamleden op een schaal van 1-10 gemiddeld van een 4.75 naar een 7.5 gestegen (zie Tabel 1). Wel zat er duidelijke variatie tussen deelnemers. Sommige leden gaven aan dat de relatie met Rijkswaterstaat al goed was en weinig is veranderd. Anderen gaven aan dat het social design traject geen verbetering heeft gebracht in de relatie met Rijkswaterstaat of juist behoorlijk is verbeterd. Tegelijkertijd geven de verschillende teamleden ook duidelijk aan dat het vertrouwen in een goede afloop van het project valt of staat met hetgeen zij uiteindelijk zullen **terugzien in de plannen**. Het intensieve traject heeft verwachtingen geschapen onder teamleden voor het vervolgtraject en zij verwachten nazorg. *"Het vertrouwen is zeker gegroeid. We weten natuurlijk het einde nog niet, maar ik ga ervan uit dat Rijkswaterstaat uiteindelijk over z'n hart strijkt om het een goede afloop te geven. Als je nu een half scherm plaatst dan kunnen we elkaar niet meer aankijken. Je mag eigenlijk geen verwachting krijgen maar toch ontstaat dat een beetje...Je zou je bijna belazerd voelen als het nu niet zo gaat zoals je had bedoeld"* (Respondent 8, team Oirschot).

Tabel 1: Mening van team Oirschot leden op gebied van creatief samenwerken, leren, communicatie en vertrouwen

	Gemiddeld op schaal 0-10	Range op schaal 0-10	Aantal respondenten (van 9)*
Ik heb het samenwerkingsproces tussen bewoners-ondernemers-Rijkswaterstaat-gemeente als prettig ervaren (0=helemaal mee oneens, 10=helemaal mee eens)	8,3	7-9	8
Ik kijk nu anders aan tegen de belangen van verschillende stakeholders dan voorheen (0=helemaal mee oneens, 10=helemaal mee eens)	6,8	5-8	8
Vooraf aan het social design traject was mijn oordeel over de communicatie tussen projectteam en bewoners/burgers (0=slecht, 10=heel goed)	3,7	3-5	7
Na het social design traject is mijn oordeel over de communicatie tussen projectteam en bewoners/burgers (0=slecht, 10=heel goed)	6,7	3-8	7
Vooraf aan het social design traject was mijn vertrouwen in een goede afloop van het project (1=flink afgenomen, 10=flink toegenomen)	4,8	3-6	8
Na het social design traject is mijn vertrouwen in een goede afloop van het project (1=flink afgenomen, 10=flink toegenomen)	7,5	5-9	8

*Door gebrek aan tijd is niet door iedere respondent iedere schaalvraag beantwoord.

6. Conclusies en vervolg

Een belangrijk verschil tussen een social design traject en een meer regulier participatie traject bij Rijkswaterstaat is dat het publiek niet enkel op de hoogte wordt gesteld van plannen en daarop kan reageren (consultatie), maar dat men de vrijheid krijgt om zelf op een creatieve manier betrokken te zijn bij de vorming van plannen (co-productie en co-design). Op basis van de gesprekken met leden van team Oirschot, alsmede Rijkswaterstaat en de gemeente kan het uitgevoerde traject als een succes worden gezien. De volgende conclusies kunnen worden getrokken:

- Betrokkenen waren over het algemeen positief over het creatieve proces van **co-design**. Na het empathische onderzoek op basis van focusgroepen, werd via team Oirschot op een intensieve wijze gezamenlijk nagedacht over ambities voor de inpassing van de A58. Dit creatieve proces werd als prettig ervaren. Het feit dat teamleden als vertegenwoordiging voor bewoners en ondernemers van Oirschot

zelf konden nadenken over planvorming in plaats van enkel meedenken over plannen die al zijn gevormd speelde daarin een belangrijke rol. De aanwezigheid van een onafhankelijke facilitator, een goede organisatie van de trainingsavonden en inzet van hulpmiddelen, teambuildingsoefeningen en groeiende openheid en transparantie droegen hier volgens teamleden in positieve zin aan bij. Daarnaast was tijdens het traject sprake van een groeiende verbondenheid tussen teamleden, maar ook tussen teamleden en hun achterban, wat als positief werd benoemd.

Aandachtspunten: Ondanks dat bewoners door een proces van co-creatie konden nadenken over ambities en team Oirschot binnen de vooraf gestelde kaders veel vrijheid had, was het vooral een adviserende rol en is daarom van echte gelijkwaardigheid in het proces van co-design (en co-productie) nog geen sprake geweest. Alhoewel er een groeiend gevoel van openheid en transparantie werd benoemd, waren nog niet alle teamleden er volledig van overtuigd dat alle informatie wordt gedeeld. Structurele openheid over het proces ook in de vervolgfase is belangrijk om de opgebouwde relatie te continueren. Een ander vraagpunt is in hoeverre de door het traject gegroeide verbondenheid tussen teamleden onderling en de groeiende samenwerking tussen teamleden, Rijkswaterstaat en gemeente ook op langere termijn in stand blijft als de plannen concreter worden en er echt keuzes gemaakt dienen te worden waarbij sommige gebieden een nadeel gaan hebben. Vervolgonderzoek kan hiernaar kijken.

- Het traject heeft bijdragen aan **sociale innovatie**: De verschillende deelnemende partijen geven aan dat ze door het traject meer bewust zijn geworden van elkaars behoeftes en belangen en daardoor meer wederzijds begrip is gecreëerd (bewustwording). De gevarieerde samenstelling van team Oirschot met zowel bewoners als ondernemers speelde hierbij een belangrijke rol. Het gekozen 'frame', de oprichting van een team Oirschot heeft geleid tot nieuwe inzichten voor de inpassing van de A58 op basis van de voorkeuren van bewoners en ondernemers en heeft leerprocessen tussen bewoners, ondernemers, gemeente en Rijkswaterstaat tot stand laten komen. Inzichten uit het creatieve proces zijn verwerkt in de inpassingsvisie.

Aandachtspunten: Ondanks dat er zowel onder teamleden als bij Rijkswaterstaat en gemeente is geleerd door het traject en het gekozen 'frame' hiervoor geschikt is gebleken, blijft het tot dusver niet zeker in hoeverre de opgestelde ambities terug zullen komen in de uiteindelijke project realisatie. Dit vraagt om een voortdurende afstemming tussen Rijkswaterstaat, gemeente, omgeving en andere betrokken partijen richting realisatie. Kaders vooraf aan het traject bleken belangrijk in het managen van verwachtingen, maar hadden volgens teamleden een belemmerende werking op het creatieve proces en de uitwerking van ideeën en ambities. Een ander aandachtspunt betreft de samenstelling van team Oirschot; ondanks dat het team bestond uit een representatie van buurten, was het team vanwege gebrek aan animo wat beperkt in diversiteit (verdeling man/vrouw, hoog/laag opgeleid, ouderen/jongeren, autochtoon/allochtoon). In het kader van sociale innovatie is een divers team met verschillende persoonlijkheden en rollen mogelijk optimaler.

- Het traject heeft bijgedragen aan betere **communicatie** tussen Rijkswaterstaat, gemeente en omgeving door kortere lijnen: Door gezamenlijk in een aantal intensieve avonden te werken aan ambities en informatie te hebben gedeeld weet

men elkaar nu makkelijker te vinden. Ondanks dat maar met een kleine groep vertegenwoordigers intensief werd gepraat, werd via het bewust 'lekker van informatie' een groter deel van de bevolking betrokken.

Aandachtspunten: Ondanks de toegenomen communicatie heeft het social design traject niet vanzelfsprekend ook de gehele 'achterban' bereikt via het 'lekker van informatie'. Niet ieder teamlid is even actief in het informeren van de achterban en daarnaast zit niet iedereen in het netwerk van teamleden. Het bieden van andere vormen van communicatie naast het social design traject is daarom belangrijk. Dit benadrukt ook dat in een andere sociale context met minder 'vanzelfsprekende' communicatie tussen burgers en ondernemers onderling een andere invulling van social design mogelijk meer gewenst is.

- Het traject heeft door het intensieve proces en de toegenomen transparantie onder teamleden en een deel van de achterban meer **vertrouwen** gecreëerd in Rijkswaterstaat en in een goede afloop van het project.

Aandachtspunten: Net als bij andere vormen van participatie is ook het succes van social design sterk afhankelijk van hoe het traject nu verder gaat en wat er uiteindelijk met de inbreng van bewoners gebeurt. Juist de intensiviteit van het social design traject heeft verwachtingen geschept, waardoor teleurstelling op dit vlak mogelijk nog harder kan aankomen. Dit benadrukt het belang van nazorg. Daarnaast is het vertrouwen onder bewoners en ondernemers die minder intensief betrokken zijn geweest bij het traject niet per definitie gegroeid. Een frequente brede terugkoppeling van hetgeen met de uitkomsten van participatie wordt gedaan is daarom belangrijk.

Op basis van de analyse kan worden gesteld dat de inzet van social design bij projecten van Rijkswaterstaat met name van meerwaarde is wanneer:

- **...er voldoende beleidsruimte, tijd en geld beschikbaar is** om het social design traject tot een succes te maken: Het traject bij Oirschot benadrukte het belang van zorgvuldigheid en financiële ruimte om ook daadwerkelijk wat te kunnen bieden aan bewoners. Daarnaast benadrukte het traject het belang van beleidsruimte om het creatieve proces te stimuleren. Door mogelijkheden te hebben om buiten de eigen 'scope' te stappen ontstaat er meer ruimte voor het creatieve proces en voor sociale innovatie (nieuwe ideeën). Een gebiedsgerichte aanpak waarbij vanuit de omgeving wordt gedacht past daarbij. Door juist aan de voorkant ruimte te maken voor participatie, kan op de lange termijn een hoop kosten worden bespaard (Elverding, 2008). Wanneer er echter toch maar weinig ruimte blijkt te zijn, zijn vormen van minder intensieve participatie (zoals consultatie en informatie) mogelijk meer geschikt.
- **...belangen tussen project en omgeving uiteenlopen:** Social design biedt de mogelijkheid op een andere manier te kijken door middel van een design wat past bij de context-specifieke situatie, maar is tegelijkertijd ook een duur en een tijdsintensief traject. De meerwaarde is het grootst in een complexe omgeving met verschillende actoren en tegenstrijdige belangen. Door de intensiviteit van het traject kan bewustwording en wederzijds begrip worden gecreëerd. Participanten zullen dan ook het meest gemotiveerd zijn om deel te nemen aan het traject. In een minder complexe omgeving met weinig tegenstrijdige belangen is een context-specifieke aanpak zoals social design minder noodzakelijk.
- **...de participant expertise kan bieden** die Rijkswaterstaat zelf niet heeft: Een gezamenlijk design traject komt het meeste tot zijn recht wanneer deelnemers

kunnen worden ingezet als 'experts van hun ervaring'. Hiervoor moet het vraagstuk niet te complex zijn en aansluiten bij waar de participant kennis van heeft, zoals zijn of haar eigen leef- en/of werkomgeving.

Referenties

- Allmendinger, P. & Haughton, G. (2009). Soft spaces, fuzzy boundaries, and metagovernance: The new spatial planning in the Thames Gateway. *Environment and Planning A* 41(3), pp. 617–633.
- Arts, E.J.M.M. (2007). *Nieuwe wegen? Planningsbenaderingen voor duurzame infrastructuur*. Oratie: Rijksuniversiteit Groningen.
- Beckman, S.L. & Barry, M. (2007). Innovation as a Learning Process: Embedding Design Thinking. *California Review Management* 50 (1), pp. 25-56.
- Commissie Elverding (2009). *Sneller en Beter: Advies Commissie Versnelling Besluitvorming Infrastructurele Projecten*. Den Haag: Ministerie van Verkeer en Waterstaat.
- Costa, D.L. & Kahn, M.E. (2004). Civic engagement and community heterogeneity: an economist's perspective. *Perspectives on Politics* 1(01), pp. 103–111.
- Dorst, K., & Cross, N. (2001). Creativity in the design process: Co-evolution of problem-solution. *Design Studies* 22(5), pp. 425–437.
- Dorst, H. (2015). Frame Creation and Design in the Expanded Field. *The Journal of Design, Economics and Innovation* 1, pp. 22-33.
- Forester, J. (1989). *Planning in the Face of Power*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Grimmelikhuijsen, S.G. & Meijer, A.J. (2012). The Effects of Transparency on the Perceived Trustworthiness of a Government Organization: Evidence from an Online Experiment. *Journal of Public Administration Research and Theory* 5, pp. 1-21.
- Hajer, M. (2011). *De energieke samenleving. Op zoek naar een sturingsfilosofie voor een schone economie*. Den Haag, Planbureau voor de Leefomgeving.
- Hamersma, M. (2017). *Living near Highways: The impact of existing and planned highway infrastructure on residential satisfaction*. Proefschrift: Rijksuniversiteit Groningen.
- Heeres, N. (2017). *Towards area-oriented approaches in infrastructure planning: Development of national highway networks in a local spatial context*. Proefschrift: Rijksuniversiteit Groningen.
- Heeres, N., van Dijk, T., Arts, J. & Tillema, T. (2017). Coping with interrelatedness and fragmentation at the infrastructure/ land-use interface: The potential merits of a design approach. *Journal of Transport and Land Use* 10 (1), pp. 409–435.
- Heeres, N., Tillema, T. & Arts, J. (2012). From line towards area-oriented approaches in road infrastructure planning: a historical analysis and international perspective. *Transport Policy* 24, pp. 148-158.
- Hillgren, P.A., Seravalli, A. & Emilson, A. (2011). Prototyping and infrastructuring in design for social innovation. *CoDesign* 7 (3-4), pp. 169-183.
- Irvin, R. A., & Stansbury, J. (2004). Citizen Participation in Decision Making: Is it Worth the Effort? *Public Administration Review* 64 (1), pp. 55–65.
- Koppenjan, J. (2010). *De zoektocht naar het vak: Omgevingsmanagement*. Uitgave Kennis in het groot.
- Leendertse, W., Langbroek, M., Nijhuis, A. & Arts, J. (2016). Generating spatial quality through co-creation between public highway administrators and stakeholders. Experiences from the Blankenburgverbinding (The Netherlands). *Proceedings of 6th Transport Research Arena*, 18-21 April, Warschau.
- Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking Design Thinking with Innovation Outcomes through Cognitive Bias Reduction. *Journal of product innovation management* 32(6), pp. 925–938
- Madanipour, A. (2006). Roles and Challenges of Urban Design. *Journal of Urban Design* 11 (2), pp. 173-193.

- Melles, G., de Vere, I., & Mistic, V. (2011). Socially responsible design: thinking beyond the triple bottom line to socially responsive and sustainable product design. *CoDesign* 7 (3-4), pp. 143-158.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. London: Young Foundation, NESTA.
- Perks, H., Gruber, B. & Edvardsson, B. (2012). Co-creation in Radical Service Innovation: A Systematic Analysis of Microlevel Processes. *Journal of Product Innovation Management* 29(6), pp. 935-951.
- Perloff, R.M. (2003). *The Dynamics of Persuasion: Communication and Attitudes in the 21st Century*. Mahwah NJ: 2nd ed Lawrence Erlbaum Associates.
- Petty, R.E. & Brinol, P. (2010). Attitude change. In: Baumeister, R.F., Finkel, E.J. (Eds.), *Advanced Social Psychology: The State of the Science*. New York: Oxford University Press.
- Pomeroy, R. & Douvère, F. (2008). The engagement of stakeholders in the marine spatial planning process. *Marine Policy* 32, pp. 816-822.
- Rijkswaterstaat (2009). *Omgevingsmanager: de onmisbare schakel tussen buiten en binnen*. Den Haag: Rijkswaterstaat.
- Rittel, H. W., Melvin J. & Webber, M. (1973). Dilemma's in a General Theory of Planning. *Policy Sciences* 4, pp. 155-169.
- Roo, G. de & Silva, E.A. (2010). A planner's encounter with complexity. Farnham, Surrey: Ashgate.
- Sanders, E.B.N. & Stappers, P.J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign* 4 (1), pp. 5-18.
- Spaink, E. (2017). *Gebiedsontwikkeling: op zoek naar voorwaarden voor effectieve realisering*. Proefschrift: Rijksuniversiteit Groningen.
- Sleeswijk Visser, F., Stappers, P.J., van der Lugt, R., & Sanders, E.B.N. (2005). Contextmapping: experiences from practice. *CoDesign* 1 (2), pp. 119-149.
- Thorpe, A. & Gamman, L. (2011). Design with society: why socially responsive design is good enough. *CoDesign* 7 (3-4), pp. 217-230.
- VanBerlo (2017). *The power of Design Thinking is in the doing!*
<https://vanberlo.nl/news/84/the-power-of-design-thinking-is-in-the-doing>