

# MM

## NIEUWS

2013 # 5/6

MARKETING- EN MANAGEMENT  
NIEUWS VOOR ONDERNEMERS  
IN DE CULTURELE EN CREATIEVE  
INDUSTRIE

thema  
**SOCIAL  
INNOVATION**

In samenwerking met:

**COLIN**



### Plenitude

Sociale innovatie: hoe doen ze dat eigenlijk aan 'de andere kant'? Kristel Zegers en Ger Pepels gingen in gesprek met Juliet Schor, hoogleraar sociologie aan Boston College, over duurzame maatschappelijke verandering, revolutionaire 3-D printers en de Amerikaanse creatieve sector. [Vanaf pagina 6.](#)

### Vers van de pers

Net gepresenteerd: de langverwachte Cultuurindex, die organisaties en de overheid inzicht geeft in het reilen en zeilen van de culturele sector in Nederland. Andries van den Broek, nauw betrokken bij de totstandkoming van de Cultuurindex, vertelt er meer over. [Pagina 21.](#)

### Necessary weirdness

Micheal Doneman werkt al heel wat jaren met kunstenaars 'on the edge'. Met zijn programma Edgeware leert hij creatievelingen om hun artistieke talenten niet alleen in te zetten voor kunst, maar ook om hun zakelijke instincten te verbeteren. Met groot succes. [Vanaf pagina 38.](#)



NIEUWS

MMNieuws is een uitgave van Buro Menno Heling.

**Hoofredactie** Menno Heling en Stefan Penders

**Eindredactie** Stefan Penders

**Redactie en administratie**

Buro Menno Heling

Planciusstraat 13b

1013 MD Amsterdam

T 06 - 31974866

**Aan dit nummer werkten mee**

Steve Austen, Debby Beukelman, Andreas Bock, Marjet Boon, Andries van den Broek, Marianne Dagevos, Roy van Dalm, Anna Davies, Michael Doneman, Hans van Driel, Geurt Grosfeld, Janine Gruntentaler, Giep Hagoort, Michelle 't Hart, Mireille Heijnen, Menno Heling, Peter Horsten, Femke van Huet, Simone Kramer-Jansen, Fen van der Kruit, Freek Liebrand, Paul Löbber, Hans Mommaas, Diane Nijs, Giel Pastoor, Ger Pepels, Stefan Penders, Jolande Otten, Nina Reichle, Gert-Jan Remmers, Margo Rooijackers, Helen Scheepers, Juliet Schor, Sarah-Marie Schuessler, Chris Sigaloff, Julie Simon, Maurice Specht, Erik Sterk, Liliya Terzieva, Iris Visser, Lisa Wagner, Simon de Wijs, Miranda Willems, Rarita Zbranca, Kristel Zegers

**Redactienetwerk**

- Martijn Arnoldus (Kennisland)
- Gerbrand Bas (Designlink)
- Dimitri van den Berg (Dolhuys)
- Inez Boogaarts (Nederlands consulaat-generaal Düsseldorf)
- Andries van den Broek (SCP)
- Thomas van Dalen (Thomas van Dalen Advies)
- Marco van Es (Gelders Orkest)
- Freek van Duyn (Frame)
- Evelien ter Eilen (Odeon/De Spiegel)
- Jos de Haan (SCP)
- Giep Hagoort (HKU/ASOM)
- Michelle 't Hart (ACMC)
- Joost Heijthuisen (Incubate)
- Hein Hofman en Hilde Smetsers (We Cross)
- Peter Horsten (NHTV)
- Lucie Huiskens (Kunstenaars&Co)
- Johan Kolsteeg (HKU)
- Isjah Koppejan (HKU/CMBKU)
- Ann Laenen (Laenen cultuurcommunicatie)
- Michel Langendijk (Virtueel Platform)
- Letty Ranshuysen (Bureau Letty Ranshuysen)
- Max Meijer (TiMe Amsterdam)
- Dirk Noordman (Adviesbureau Cultuurtoerisme)
- Giel Pastoor (Parktheater Eindhoven)
- Pieter de Rooij (NHTV)
- Margo Rooijackers (NHTV)
- Arno Ruis (provincie Utrecht)
- Rob van Steen (LAGroup/theater de Hanzehof)
- Bastiaan Vinkenburg (Berenschot BV)
- Karel Werdler (InHolland)
- Simon de Wijs (Colin)

**Opgeven advertenties**

T 06 - 31974866

E [advertieren@mmnieuws.nl](mailto:advertieren@mmnieuws.nl)

**Vormgeving**

Roquefort Ontwerpers  
([www.roquefort.nl](http://www.roquefort.nl))

**Drukwerk**

Drukwerkfabriek, Oosterhout

Van Dooren Advies, BMC en Virtueel Platform zijn partner van MMNieuws

**virtueel  
platform**



**BMC** | advies  
management

# INHOUD

## 03

SOCIAL INNOVATION  
Innoveren waar heen?

*Peter Horsten, Ger Pepels, Simon de Wijs & Kristel Zegers*

## 04

column

KUNSTENAARS, KLUNGELAARS  
EN POTSSENMAKERS

*Steve Austen*

## 06

OP WEG NAAR EEN  
NIEUWE ECONOMIE  
In gesprek met Juliet Schor

*Kristel Zegers & Ger Pepels*

## 08

POWERED BY SOCIAL  
INNOVATION Midden-Brabant als  
culturele en sociale koploper

*Hans Mommaas*

## 09

CREATIEVE SECTOR? HARD NODIG!  
Sociale innovatie en de toekomst  
van Nederland

*Chris Sigaloff*

## 10

LEREN EN SAMENLEVEN 3.0

*Hans van Driel & Ger Pepels*



## 12

IMAGINEERING

'Redesigning design' voor  
systeem-innovatie

*Diane Nijs*

## 14

OP ZOEK NAAR DE WOW-FACTOR  
VAN EVENTS NHTV Academy for  
Leisure en Rotterdam Festivals...

*Margo Rooijackers & Gert-Jan Remmers*

## 15

EEN UUR VOOR EEN UUR  
Bankieren van onderop met de  
Timebank Den Haag en Amsterdam

*Marianne Dagevos*

## 16

PACESI  
Werken aan de beste  
versie van jezelf

*Giel Pastoor*

## 17

DE CULTURELE MANAGERS VAN  
MORGEN Pionier mee in de vorming  
van Cultural Venue Managers

*Mireille Heijnen & Peter Horsten*

## 18

REDEFINING THE MODERN  
LIBRARY Social innovation and the  
public library sector

*KIWI Consultancy*

## 19

MUSEUM GESLOTEN, COLLECTIE  
OP STRAAT? Stichting Ontferd Goed  
waakt over uw eigendommen

*Jolande Otten*

## 20

TECH-KUNST VOOR EEN BETERE  
WERELD Daan Roosegaarde als  
sociale innovator

*Debby Beukelman*

## 21

DE CULTURELE SECTOR IN  
NEDERLAND IN EEN NOTENDOP

*Andries van den Broek*

## 22

CENTRALE ROL COMMUNITIES  
Perspectieven voor creativiteit,  
kunst & cultuur in tijden

*Ger Pepels & Peter Horsten*

## 24 - 25

adressenselectie & column

UITGEZOCHT & MICHELLE 'T HART  
De laatste loodjes

## 26

column

DE PARTICIPATIESAMENLEVING  
ALS BELEIDSOPGAVE

*Freek Liebrand*

## 27

OUDE WIJN IN EEN NIEUWE ZAK?  
In gesprek met Roy van Dalm over  
de creatieve en de social  
innovation stad *Simon de Wijs*

## 28

AVONTUURLIJKE PADVINDERS  
Tilburg en de weg naar European  
Social Innovation Week

*Simon de Wijs*

## VERDER...

**30** WORK AND COLLABORATION  
ON THE GROUND

**32** DE ONDERNEMENDE BURGER  
IN DE GEDROOMDE STAD

**34** NETWORK-POWER

**35** "HIGH TOUCH IS ONZE MISSIE"

**36** UNPACKING SOCIAL  
INNOVATION

**38** NECESSARY WEIRDNESS

**40** GRANNY'S FINEST

**41** NIEUW SOCIAAL PLAN

**42** ZELF GELD MAKEN

**43** GIEP HAGOORT



# SOCIAL INNOVATION

## Innoveren waar heen?

Tekst: Peter Horsten, Ger Pepels, Simon de Wijs & Kristel Zegers

**In deze turbulente tijd staan we voor bijzondere uitdagingen. Bestaande structuren lopen vast en de innovatiemaatschappij, geënt op economische groei en technologie, is ontoereikend. Sterker nog, is het niet de aanjager onze huidige problemen? Nieuwe slimheid is nodig, bepleit Kennisland. Nieuwe en creatieve samenwerkingen, partnerschappen en netwerken. Een sociaal model van innovatie dat alle kracht en kennis in de samenleving benut. Samenleven 3.0 draait om het faciliteren van voortdurende, intensieve interacties tussen steeds wisselende stakeholders uit verschillende maatschappelijke contexten.**

De nieuwe participatiemaatschappij roept ons continu op onszelf te doen gelden op tal van terreinen. Actief burgerschap voor al wat ons dierbaar is. Gezamenlijk op zoek naar herformulering van verbindingen, concepten, regelgeving en (verdien) modellen. Let wel, ook hierbij is een actieve rol van de overheid evident. Door niet dood te nivelleren en ruimte te scheppen voor initiatief.

Opvallend is dat juist in het culturele domein burgers bereidwillig zijn om in te springen nu de overheid zich terugtrekt. Maar is dat voldoende? Culturele instellingen herbezinnen zich op dit moment op hun waarde voor de samenleving en herijken daarbij hun cruciale functies als ontmoetingsplek, kraamkamer van ideeën en huiskamer ter ontspanning en vermaak. Maar de motivatie is grotendeels defensief. De vraag hoe te overleven staat meer centraal dan de essentie: welke waarde en hoop cultuur biedt voor het scheppen van creatieve, nieuwe en betekenisvolle ideeën. De culturele en creatieve sectoren zijn bij uitstek leveranciers van de belangrijkste grondstof creativiteit: van verbeelding, betekenis en mogelijkheden. Daarnaast zijn ze de beoogde facilitatoren van maatschappelijke verander- en designprocessen. Maar

levert dit werkveld haar bijdrage in deze woelige tijd? We hebben er ieder zo onze eigen visie op:



“De waargenomen energie en dynamiek maakt mij enthousiast. Interessant te zien hoe diverse culturele instellingen een zoektocht ondernemen om zich opnieuw in te richten voor de toekomst. De innovatieve verbindingen, die vanuit

persoonlijke passie, urgentie en *necessary weirdness* worden ontwikkeld en die voor meerdere partijen een meerwaarde opleveren, zoals Granny's Finest, zijn natuurlijk initiatieven die het verschil kunnen maken. Tegelijkertijd word ik terughoudend als ik zie dat overheden dergelijke initiatieven, vrijwilligerswerk en burgerparticipatie misbruiken in stroomschema's om in de huidige bezuinigingswoede delen van de verzorgingsstaat te kunnen blijven 'bekostigen'.” - Peter Horsten



“Maar hoe we dat kunnen doen is geen klare koek. Hier is geen vast recept voor. Juist daarom biedt de culturele en creatieve sector uitkomst. Door de ruimte voor het experiment, door iteratieve werkprocessen, het belang van ambacht en de waardengedreven manier van werken is de culturele en creatieve sector bij uitstek een broedplaats voor het type sociale innovatie dat verder gaat dan een simpele verbetering of oplossing. Juist om te voorkomen dat ook sociale innovatie, bijvoorbeeld gefundeerd op *design thinking*, eindigt in nieuwe stappenplannen in plaats van

het erkennen van het belang om steeds opnieuw de vraag te stellen: waartoe willen we innoveren?” - Ger Pepels

## COVER

door Tessa Jongerius



**Tessa Jongerius (28)** is illustrator en ontwerpster. Haar illustraties zijn vaak maatschappijkritisch. Naast tweedimensionaal werk, houdt ze zich o.a. bezig met ruimtelijk werk zoals etalages. <http://cargocollective.com/tessajongerius>

advertentie

**ROQUEFORT**  
ONTWERPERS  
[WWW.ROQUEFORT.NL](http://WWW.ROQUEFORT.NL)

tekst uitleg  
ONTWERP EN REALISATIE  
[www.tekstenuitleg.nl](http://www.tekstenuitleg.nl) 023-5316693

museums  
educative exhibitions  
information centers  
tourist attractions  
science centers  
technical working models  
scale models  
eye-catchers  
prototypes  
exhibition engineering  
**BRUNS**  
[WWW.BRUNS.NL](http://WWW.BRUNS.NL)



"Het is een zegen om op het grensvlak van verschillende sectoren te kunnen werken zoals bij COLIN en Performatory gebruikelijk is. Creativiteit en procesfacilitering

inzetten om nieuwe en minder logische verbindingen te maken. Bruggen bouwen die uiteindelijk zullen leiden tot een slimmere en betere wereld. De Pathfinders en Ambassade voor Creatieve Zaken werken anders dan volgens traditionele denk- en werkwijzen. En juist vanuit die grensoverschrijdende en cross-sectorale ontmoetingen ontstaan pareltjes als Social Label, Blikwisseling en European Social Innovation Week." - Simon de Wijs



"Deze tijd is er een van intrigerende contrasten: de economie van commercie en de economie van het delen; piramides en pannenkoeken; bezuinigingen op kunst en cultuur en

investeringen in creatieve industrie. Als je er oog voor hebt, zie je het overal: mensen die dingen anders doen. Omdenken, de focus op 'beter' in plaats van 'meer'. Waar analoog en digitaal samenkomen, artisticeit en commercie hand in hand gaan, waar concurrenten partners worden, waar gedacht en gewerkt wordt vanuit een sterk verhaal dat betekenisvol is voor betrokken en een bijdrage levert aan zowel de economie als de kwaliteit van leven. Een sprookje? Deze MMNieuws leert je dat het weldegelijk kan." - Kristel Zegers



column

# STEVE AUSTEN

KUNSTENAARS,  
KLUNGELAARS EN  
POTSENMAKERS

Beuys meets Grunberg

Ooit was het Joseph Beuys die nogal wat oproer veroorzaakte met zijn uitspraak "Jeder Mensch ist ein Künstler". Nu, enige decennia later, lijkt het er op dat zijn destijds nogal provocerende statement geruisloos praktijk geworden is. Dat moet althans de conclusie zijn wanneer je het optimisme wil delen met degenen die de oplossingen van grote maatschappelijke vraagstukken verwachten van 'kunstenaars en cultuurmakers'. Nu is het mij volstrekt onduidelijk wat cultuurmakers zijn, maar afgezien van mijn onkunde in deze, heb ik ernstige twijfel over de nieuwste hype in consultancy-land, nu voor de afwisseling gepackaged onder het even modieuze als diffuse begrip 'social innovation'.

Overigens bestaat er in de visie van Beuys geen bevoorrechte klasse van échte kunstenaars meer, nu volgens Beuys "Jeder Mensch ein Träger von Fähigkeiten ist, ein sich selbst bestimmendes Wesen, der Souverän schlechthin in unserer Zeit (...) Da wo er seine Fähigkeiten entfaltet, ist er Künstler."

Het recent weer eens afgestofte idee dat kunstenaars bij uitstek kunnen bijdragen aan het oplossen van grote maatschappelijke vraagstukken, wordt onder aanvaarding van de Beuys doctrine opeens buitengewoon aantrekkelijk. Als namelijk iedereen kunstenaar is zodra hij zijn talenten benut, dan is daarmee ook vastgesteld dat de grote vraagstukken van deze tijd kunnen worden opgelost door het creatieve en innovatieve talent van de samenleving als geheel te benutten. Laat ik het daar nu volstrekt mee eens zijn. Nooit gedacht dat Beuys mij nog eens te hulp zou schieten bij het deconstrueren van het zoveelste misverstand over de rol van kunst en cultuur in de moderne democratische rechtstaat. Zo zie je maar weer, debat gesloten zou je zeggen. Helaas is dat niet het geval; na de technocraten mogen nu de designers en zich 'kunstenaars' noemende edelfiguranten de woningbouwcorporaties, de ziekenhuizen, de ministeries en quango's binnenstappen om hun levenselixers tegen woekerprijzen aan de man te brengen. Al deze al dan niet geheel of gedeeltelijk geprivatiseerde initiatieven hunkeren naar oplossingen voor hun uit de hand gelopen dienstverlening, aan de aan hun zorgen toevertrouwde burgers. Het moet én kwalitatief beter, én goedkoper.

De tijdschrijvers, eenheden-rekenaars, stopwatch-fetisjist en minutentellers hebben collectief gefaald. Hun mantra dat 'er een efficiëntieslag gemaakt kan worden', blijkt bij nader inzien zowel het kind als het badwater te hebben weggespoeld. De zaak staat er treuriger voor dan ooit tevoren. Dan maar een blik kunstenaars open getrokken. 'Creatieve oplossingen!', daar gaat het nu om.

Ach de mens wil bedrogen worden en dat bij voorkeur voort-

## Colin, Creative Organisations Linked in Networks, initiatief van NHTV Internationaal Hoger Onderwijs Breda

Colin is het afgelopen decennium de voorpost geweest van de Academy for Leisure richting het creatieve en culturele netwerk in Brabant. Bijdragen aan het bevorderen van cultureel en creatief ondernemerschap was daarbij de primaire hoofdtaak. Naarmate het hoger onderwijs ondernemersvaardigheden oarmde, verschoof het hoofddoel van Colin richting het verbinden van de creativiteit aan sectoren als zorg, retail en logistiek, regeneratie van de stad.

De imagineeringsmethodiek, oorspronkelijk gebruikt als instrumentarium voor het creëren van betekenisvolle belevingen, wordt nu benut voor veranderingsprocessen, het bewerkstelligen van dynamiek en innovatie en het vormgeven van nieuwe verbindingen. Netwerk- en inspiratiebijeenkomsten als My Ass, Vonk, Talentenpool en Creatieve Marktplaats zijn succesvolle proeftuinen van de regio.

Colin is nauw verweven gebleven met de onderwijs- en onderzoeksfunctie binnen de academie. Studenten werden betrokken bij de vormgeving en organisatie van de diverse activiteiten. Tegelijkertijd vloeiden alle activiteiten middels onderzoek en publicaties terug naar het onderwijs. Opmerkelijk was dat door de jaren heen twee groepen speciaal hierbij aangesproken werden. Enerzijds studenten met interesse in management en ondernemerschap in de kunsten. Vaak een carrière najagend bij een poppodium, theater of museum. Anderzijds de maatschappelijk betrokken student die vanuit de eigen passie en wereldbeeld een sociaal maatschappelijke onderneming nastreeft. Colin wordt voortgezet in twee nieuwe tracks: Social Innovation en Cultural Venue Management. De track Social Innovation krijgt vorm en inhoud als onderdeel van Performatory.

De omgeving aftastend en de eigen ontwikkelingen beziend was het momentum daar om het thema Social Innovation op het netvlies te zetten. Colin is trots op dit in co-creatie met *MMNieuws* geproduceerde magazine. We bedanken al onze relaties die het afgelopen decennium met ons opgetrokken zijn om de waarde van cultuur en creativiteit voor economische, maatschappelijke en fysieke transitie in de Brabantse context te ontginnen. Met de kerstdagen in het verschiet geeft het een goed gevoel dat velen via een bijdrage aan deze uitgave verbonden zullen blijven richting nieuwe initiatieven. □



durend. Op voorwaarde dat het wat mag kosten, anders kan het immers niets zijn.

Is er dan helemaal niets te verwachten van de aflossing van

Nooit gedacht dat Beuys mij nog eens te hulp zou schieten bij het deconstrueren van het zoveelste misverstand over de rol van kunst en cultuur in de moderne democratische rechtstaat.

de wacht door veranderaars met een meer originele geest dan de cijferaars en boekhouders? Zeker wel, in veel gevallen zelfs behoorlijk wat. De opleidingen in Delft en Eindhoven, maar daar niet alleen, zien ontwerpers als mogelijke liaisonfiguren tussen de werelden die betrokken zijn bij de oplossing van complexe vraagstukken. Pardon, ik bedoel natuurlijk van de werelden die de problemen mede veroorzaakt hebben. Dergelijke vraagstukken beschouwen als een vormgevingkwestie kan heel verfrissend zijn. De spreekwoordelijke 'helicopterinterview' is dan nooit ver weg. Dat klinkt al veel beter dan het inmiddels enigszins sleets geworden begrip integrale benadering. Zo bezien kun je het ontstaan van de wereld beschouwen als een design kwestie. Voor de meer Bijbelvasten onder ons: het scheppingsverhaal getuigt toch echt wel van enige kennis van de toegepaste kunsten. Kortom, mits gepaard aan enig intellectueel vermogen, politiek inzicht en een grote dosis scepsis kan door een verlicht individu met behulp van design nogal wat organisatorische en beleidsbagger worden

gestroomlijnd zonder de mogelijke negatieve effecten er van op de individuele 'client' af te wentelen.

Ik ben bekend met enige praktijkvoorbeelden waarbij zo op het oog grote kwaliteitsverbeteringen zijn behaald voor de individuele eindgebruiker én voor de dienstverlenende organisatie. Dat is echter niet zozeer veroorzaakt door de professionele entiteit van de betrokken veranderaar, dus niet omdat hij of zij kunstenaar was, maar vooral omdat het hier ging om een enigszins vrij denkend mens die bovendien over verbeeldende technieken beschikte. Kunstenaars, zoveel mag genoegzaam bekend zijn, hoeven in het geheel niet per definitie veranderingsgerichte, vrijdenkende wezens te zijn. Ik ken er nogal wat wiens werk ik bewonder, maar tot hun zinnenprikkelende werken komen juist omdat het wereldvreemde, lichtgestoorde zombies zijn. Ook onder de technocraten en boekhouders bevinden zich ongetwijfeld talenten die, mits de vrije hand gelaten, met originele oplossingen voor ingewikkelde vraagstukken op de proppen kunnen komen.

Hoe nu verder? Kunnen we op termijn wellicht iets verwachten van het introduceren van een artistieke en culturele component in de veranderkunde? Het is zeker niet uitgesloten, maar scepsis blijft geboden. Om Arnon Grunberg te parafraseren: de beroepsop-optimist wil de wereld niet veranderen, hij wil de wereld verfraaien. Zijn optimisme komt voort uit de succesvolle verkoop van zijn eigen verfraaiingen. □



Dr. (H.C.) Steve Austen is visiting professor, consultant and publicist ([www.steveausten.nl](http://www.steveausten.nl), [steve@steveausten.nl](mailto:steve@steveausten.nl)).

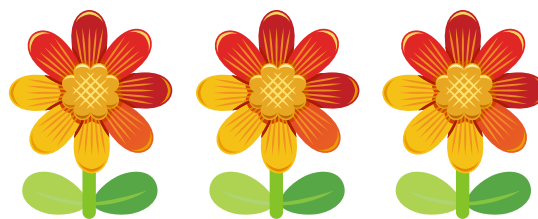




Foto: Kelly Burke

# OP WEG NAAR EEN NIEUWE ECONOMIE

In gesprek met Juliet Schor



Tekst: Kristel Zegers & Ger Pepels, namens Colin

**Het onderzoek van Juliet Schor, hoogleraar sociologie aan Boston College in de Verenigde Staten, richt zich op vrije tijd en consumptie. In het verleden gaf ze zeventien jaar lang les aan de Economie-faculteit aan Harvard University. Die gevarieerde achtergrond komt terug in haar meest recente boek *Plenitude: The New Economics of True Wealth* (2010), waarin Juliet bespekt dat het oude pad om groei te stimuleren - op krediet gekochte consumptie - niet langer een optie is die onze planeet en haar huishoudens zich kunnen veroorloven. Een radicale verandering is nodig in het denken over consumptiegoederen, waarde en manieren om te leven. Schor zet duurzaamheid centraal en beargumenteert dat door een verschuiving naar nieuwe bronnen van welvaart, groene technologieën en andere manieren van leven, individuen en landen beter af zijn. Tijd voor een gesprek over de verschillen in social innovation tussen de VS en Europa en de implicaties die de 'nieuwe economie' kan hebben voor de culturele sector.**

## Hoe kijk je aan tegen social innovation?

Social innovation is bijzonder belangrijk; meer en meer zien we dat "things that we thought were primarily economic are in fact very social." Waar vanuit de economie gedacht prijs en inkomen de belangrijkste drijvers zijn voor consumentenkeuzes en vrijetijdactiviteiten, beseffen we dat als we een meer sociale blik hebben, we zaken zoals sociale netwerken mee moeten nemen om alledaagse praktijken te

kunnen begrijpen. Mensen beïnvloeden elkaar in hun keuzes, dus het sociale heeft weldegelijk invloed op het economische.

## Wat is social innovation voor jou?

Social innovation bestaat uit transformatieve praktijken: dus wanneer mensen dingen anders beginnen te doen. Voor mij roept social innovation het idee op van een meer open ('participatory') bottom-up innovatie versus hiërarchisch top down. Overigens wil dit niet zeggen dat er geen social innovation mogelijk is die top-down gestuurd is, maar het merendeel van de sociale innovatie die momenteel in de VS plaatsvindt is van onderaf geïnitieerd.

## Welke verschillen zijn er in de benadering van social innovation in de VS en Europa?

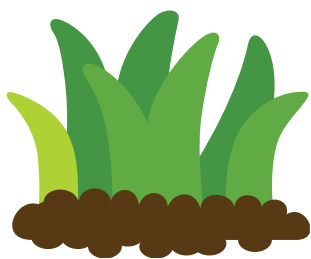
Volgens mij wordt social innovation in Europa deels gezien als een alternatief of zelfs oplossing voor de welvaartstaat. Je krijgt dan een debat: is het een inferieur alternatief? Is het iets neo-liberaals dat niet in het belang van de

mensen is? Is het propaganda om te verhullen dat de staat zich terugtrekt? In de VS speelt deze discussie veel minder, omdat de staat minder doet. Ook al zien we dat de staat zich terugtrekt, social innovation is veel minder een reactie op die terugtrekking, te meer omdat een groot deel van de initiatieven plaatsvindt in de meer geprivilegieerde delen van de samenleving. Er is tevens social innovation uit noodzaak, met name in die delen van de VS die het economisch erg zwaar hebben.

## Wat zijn volgens jou de drijfveren of motivaties van social innovation-initiatieven?

Momenteel doe ik veel onderzoek naar peer-to-peer-platformen, veel daarvan zijn digitaal, gericht op 'collaborative' consumptie en deeleconomie. Hier zie ik drie belangrijke drijvers. Eén is economisch: deze platformen geven mensen meer waarde dan het conventionele marktalternatief. Denk aan hoe je via Airbnb gemakkelijk een verblijf kunt regelen dat vaak goedkoper is dan een klassiek hotel.

"We praten vaak over social innovation als iets dat bedacht is door een overheidsdenktank of door experts als een soort van normatief programma, maar in feite gebeurt een groot deel spontaan, ongepland, uit noodzaak doordat mensen zelf initiatief nemen en innoveren om problemen op te lossen die ze ervaren."



Ten tweede is er een sociale motivatie: de wens om nieuwe mensen te ontmoeten. Zo is er in de reisindustrie een enorme behoefte aan cross-culturele dialoog, voorbij de toeristische standaardervaringen. Mensen zoeken naar een meer duurzame sociale connectie. Ten derde is er het ecologische motief: veel social innovation initiatieven claimen dat ze de ecologische voetafdruk verkleinen.

#### Betekent dit dat we anders moeten nadenken over tijd en tijdsbesteding?

Ja, digitale peer-to-peer-platformen en initiatieven zoals het delen van auto's of andere goederen verlagen de transactiekosten. Je hebt de tussenliggende inspanningen van allerlei bedrijven niet meer nodig, omdat je die zaken veel directer zelf kunt regelen. Dit geldt eveneens voor *labour saving*-platformen (denk aan werkspot-achtige omgevingen) en *time banking*-sites. Wel kosten dergelijke social innovations meer tijd dan een regulier markt-systeem dat efficiëntie voorop stelt. Maar als je dan bedenkt dat één van de motieven is om mensen te verbinden, dan is tijd een essentieel ingrediënt. Ik denk dat het erg moeilijk is om sterke sociale banden te bouwen zonder tijd. Mijn stelling is dat de groei van dergelijke social innovation aan de kant van lifestyle een parallel heeft met de kant van de arbeidsmarkt. Mensen besteden minder tijd aan formeel werk waar ze inkomen van ontvangen, simpelweg omdat er minder werk is. En ze reageren daarop. We praten vaak over social innovation als iets dat bedacht is door een overheidsdenktank of door experts als een soort van normatief programma, maar in feite gebeurt een groot deel spontaan, ongepland, uit noodzaak doordat mensen zelf initiatief nemen en innoveren om problemen op te lossen die ze ervaren.

#### Verwacht jij dat de veranderingen duurzaam zijn? Of gaan we terug naar het oude als het economisch beter gaat?

Ik ben optimistisch dat veel social innovations duurzaam zijn. 'Slow growth is here to stay' en daardoor blijft ook het overschot aan arbeidskracht. Dus er zal een onderliggende economische dynamiek zijn om social innovations te blijven stimuleren. Nieuwe technologieën maken alternatieve manieren van leven economisch haalbaar en aantrekkelijk. Als je een waardering en reputatie systeem hebt dat werkt op een peer-to-peer-platform dan kan je waarde anders verdelen. Dan heb je geen bedrijf meer nodig als je een auto wilt huren. Meer waarde kan naar de consument gaan. Kortom, de technologie heeft een nieuwe levensvatbare economische distributie mogelijk gemaakt en vandaar dat ik denk dat veel social innovations langdurig zijn. Het is niet alleen het sociale deel, er is een nieuwe economie aan het werk. Als je

daarover nadenkt is het eigenlijk heel logisch dat deze radicale nieuwe technologieën radicale nieuwe economische relaties creëren. Denk bijvoorbeeld aan 3D-printers. Het is spannend als je software en hardware bij elkaar brengt; ieder huishouden kan een klein productiebedrijf worden. Je moet nu nog veel vaardigheden hebben om overweg te kunnen met een 3D-printer, maar ik verwacht dat het snel zal gaan.

#### Welke implicaties hebben deze veranderingen voor de culturele sector? Verandert culturele productie?

Naast consumenteninnovaties is er de samensmelting van productie en consumptie: de prosumer. Er is een veranderende houding ten opzichte van productie praktijken. Denk aan Fablabs. Je ziet dat het start met het hoger opgeleide deel van de bevolking, maar er komen ook Fablabs op in de arme delen van de VS. Zo worden in Detroit bijvoorbeeld *high school dropouts* kennis van permacultuur bijgebracht, zodat ze vaardigheden ontwikkelen om meer zelfvoorzienend te zijn in hun dagelijks leven.

**“In de kern werken die private filantropische organisaties als een hotelketen of een autoverhuurbedrijf: tussenpersonen die weggesneden kunnen worden.”**

Daarnaast zie je makersplekken opkomen. Een mooi voorbeeld hiervan is Artisans Asylum in Somerville, Massachusetts, een nonprofit groep bestaande uit een mix van kunstenaars, ambachtslui, ondernemers, digitaal en analoog, low tech tot high tech. De achtenveertigduizend vierkante meter tellende makersplek is het thuis van enkele bekende innovaties: de 3D-pen 3Droodler (die overigens het succesvolste Kickstarter-project tot nu toe is) en hexapod Stompy, een zesbenige robot. In de kern gaat het in deze makersplek over een nieuwe visie op de toekomst van werk: door het bouwen van een gemeenschap.

#### Wat betekent dit voor de financiering van kunst en cultuur?

In de VS is de overheidssteun voor kunst en cultuur erg klein in vergelijking met West Europa. Dus instituties zijn historisch gezien meer aangewezen op filantropische dollars en samenwerkingsverbanden met het bedrijfsleven. Ook in financiering zie je social innovation: denk aan de opkomst van crowdfunding. Het is interessant te zien hoe dit in de toekomst gaat uitpakken, want in de kern werken die private filantropische organisaties als een hotelketen of een autoverhuurbedrijf: tussenpersonen die weggesneden kunnen worden. Als er in Europa nu een soort van traditionele filantropie wordt opgestart is dat idioot, want duur. Je kunt crowdfunding-mechanismen inzetten. Door online reputatiesystemen is het veel makkelijker voor de donor om naar de beschikbare projecten te kijken en te zien welke een goede reputatie heeft. Het is het idee van Wiki: de

informatie/kennis komt van de massa en wordt gratis verstrekt.

#### Heb je tips voor culturele sociale innovatie projecten die worstelen het vormgeven van een duurzaam business model?

Ik denk dat het erg belangrijk is voor culturele producenten om een nauwe band met hun achterban te hebben. Ik denk ook dat het een van de redenen is waarom culturele producenten problemen ervaren: ze zijn zo ver weggedreven in hun innovatie dat hun gemeenschap het lastig vindt om de waarde ervan in te zien. Het is lastig, want aan de ene kant heb je die stuurse innovatie nodig omdat ze de middenmoot stimuleren. Ik denk niet dat er één model is, want culturele producten bedienen ook meerdere delen van de bevolking. In de VS hebben de top culturele instellingen bijzonder veel geld; het is veel moeilijker voor culturele producenten die niet het Metropolitan Museum of Art zijn. Maar ik denk dat er zeker potentie zit in de *bottom-up* gefinancierde modellen.

#### LINKS

[www.artisansasylum.com](http://www.artisansasylum.com)  
[www.airbnb.com](http://www.airbnb.com)  
[www.juliettschor.com](http://www.juliettschor.com)

#### LITERATUUR

*Plenitude: The New Economics of True Wealth* (The Penguin Press, 2010)  
*The Overspent American: Why We Want What We Don't Need* (Basic Books, 1998)  
*The Overworked American: The Unexpected Decline of Leisure* (Basic Books, 1992)



Kristel Zegers is onderdeel van het Colinteam en werkzaam als docent en onderzoeker aan de Academy for Leisure van NHTV Internationale Hogeschool Breda.

Sinds september 2012 werkt ze aan haar proefschrift over storytelling en clustering ([zegers.k@nhtv.nl](mailto:zegers.k@nhtv.nl)).



Ger Pepels werkt als onderzoeker op het terrein van social innovation aan NHTV Internationale Hogeschool Breda. Hij is betrokken bij het PACESI-traject van

Parktheater Eindhoven en vertegenwoordigt NHTV in Tilburg Social Innovation Lab ([pepels.g@nhtv.nl](mailto:pepels.g@nhtv.nl)).

# POWERED BY SOCIAL INNOVATION

## Midden-Brabant als culturele en sociale koploper

Tekst: Hans Mommaas

**In Midden-Brabant hebben lokale overheden, kennisinstellingen en bedrijfsleven social innovation opgepakt als een leidend strategisch thema voor de regionale samenwerking en gebiedsontwikkeling. Men is met elkaar op zoek gegaan naar manieren om hier invulling aan te geven, niet als een soort van voorfase van het 'echte' werk, maar als uiting van de overtuiging dat social innovation vraagt om een permanent lerende omgeving. Wat vereist dit van de manier waarop wordt samengewerkt? Hoe maken we onderlinge relaties dynamischer?**

Het thema is ontstaan vanuit de constatering dat de regio niet uitblinkt in de een of andere gespecialiseerde topsector, maar het vooral moet hebben van het flexibel schakelen tussen sectoren, zoals tussen maakindustrie, logistiek en dienstensector. Juist het niet dominant zijn van deze of gene sector maakt dat er ruimte bestaat voor vernieuwende impulsen, voor verrassende combinaties. De regio haalt inspiratie uit haar sociaal-economische verleden: het is gelukt om na de ineenstorting van de textiel- en de leerindustrie in de vorige eeuw een nieuwe economische toekomst te vinden, zonder massale centrale overheidssteun. Die ervaring wordt gethematiseerd en doorgezet. Bovendien kent de regio een eigenzinnige culturele en kennisomgeving. In de culturele omgeving, aangevoerd door de podia, de theatergezelschappen en organisaties als de Efteling en Fontys ligt de nadruk op de verkenning van nieuwe dwarsverbanden tussen en binnen domeinen van verbeelding (podiumkunsten, design, beeldende kunst). In de kennisomgeving, aangevoerd door Tilburg University, het NHTV en Fontys, ligt de nadruk op de speurtocht naar nieuwe organisatie- en ontwikkelmodellen, zoals in de sfeer van de zorg, de arbeid, sociale cohesie en duurzame ontwikkeling. 'Understanding society' is daarbij het centrale thema van Tilburg Universiteit.

### Living Labs

Onderdeel van de agenda van Tilburg Universiteit is de speurtocht naar het 'Tilburgse model'. Centraal hierin staat aandacht voor een andere organisatie van de wetenschappelijke kennisagenda, meer in samenspraak met dan los van maatschappelijke partijen. Om daadwerkelijk vorm te kunnen geven aan social innovation zal ook de universiteit zich anders tot haar regionale omgeving moeten gaan verhouden. In de context van TiSIL, Tilburg Social Innovation Lab - een samenwerkingsverband tussen Tilburg University, NHTV, Fontys en Avans - worden sessies georganiseerd waarin men in co-creatie verband probeert maatschappelijke vraagstellingen te herdefiniëren, oplossingsrichtingen te verkennen en in *living labs* uit te werken. De universiteit kent inmiddels een rijk landschap van zogenaamde 'Academische Werkplaatsen', thematisch gestructureerde werkverbanden waarin bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, overheden en kennisomgeving samenwerken rondom gezamenlijk vormgegeven kennisagenda's. Er zijn programma's en projecten werkzaam op het vlak van de zorg, de creatieve economie, klimaatbeheersing, de regionale arbeidsmarkt, het bibliotheekwezen, de logistiek. Men zoekt samenwerking met andere universiteiten die social innovation hebben opgenomen als leidend strategisch thema, zoals de universiteiten van Bilbao, Wenen, Stanford.

### Gevoed door innovatie

In Tilburg en omgeving is social innovation inmiddels een inspiratiebron geworden voor de manier waarop maatschappelijke partijen zich tot

elkaar en hun omgeving verhouden. Ook de kunst en cultuursector schakelt mee. Binnen Incubate, multidisciplinair kunstenfestival voor *independent culture*, staat social innovation en de mogelijk plaats en betekenis daarin van kunst en cultuur centraal. Dit jaar liep het festival parallel aan een in de stad georganiseerde 'European Social Innovation Week'. Regionale partijen werden vanuit een zwaan kleef aan principe uitgedaagd om tijdens deze week hun eigen bijeenkomsten te organiseren. De bijdrage vanuit de wereld van kunst en cultuur

**Artistieke interventies stimuleren de verbeelding van alternatieve toekomst, alternatieve manieren van gebruiken of toe-eigenen van de stad, alternatieve vormen van financiering van culturele activiteiten, alternatieve manieren van participeren.**

gaat inmiddels voorbij de bekende agenda van de creatieve economie. Artistieke interventies stimuleren de verbeelding van alternatieve toekomst, alternatieve manieren van gebruiken of toe-eigenen van de stad, alternatieve vormen van financiering van culturele activiteiten, alternatieve manieren van participeren. Er bestaan parallele werelden die vanuit hun functioneren bestaande manieren van doen ter discussie stellen. De regio is van oudsher sterk in dit soort van omkeringen: van de Tilburgse 'metroality' van Marrij Overtoom, via John Kormelings Draaiend Huis (inmiddels vergezeld van een Begroetingsbrug) en Gumbah's absurdisme tot aan publieke fenomenen als een heuse Maawmuur (een eigentijdse klagmuur, met brievenbus), locatiepoëzie en een Textielmuseum dat tevens een innovatie- en designlab herbergt. Deze en andere manifestaties herinneren ons eraan dat social innovation aan de ene kant en kunst en cultuur aan de andere iets met elkaar gemeen hebben, voorbij al te instrumentele agenda's van een publieksbereik, cultureel ondernemerschap of regiobranding. Een levendige culturele infrastructuur is een waarde op zichzelf, juist omdat zo'n omgeving (als het goed is) de onderlinge publieke ruimte en de onderlinge verbeelding voedt. Daarmee ontstaat een prima voedingsbodem voor het collectieve experiment, voor lerend vermogen. Midden-Brabant: Powered by Social Innovation. □



Hans Mommaas is hoogleraar Vrijtijds wetenschappen aan Tilburg University, bijzonder hoogleraar Stedelijke Dynamiek en Cultuur verbonden aan de Universiteit Utrecht en wetenschappelijk directeur van Telos, Brabants Centrum voor Duurzame Ontwikkeling.



# CREATIEVE SECTOR? HARD NODIG!

## Sociale innovatie en de toekomst van Nederland

Tekst: Chris Sigaloff (met dank aan Marlieke Kieboom)

**De huidige crisis laat het in volle glorie zien: onze innovatiemaatschappij werkt niet meer. Nederland heeft daarom een nieuwe vorm van slimheid nodig; een nieuwe vorm van innovatie. De culturele, creatieve sector kan bij uitstek bijdragen aan het ontwikkelen van nieuwe manieren om economische en maatschappelijke waarde te creëren en te verdelen. Wat is 'slim zijn' anno 2013? En hoe kunnen de creatieve industrie en culturele sector hier mede vorm aan geven?**

Kennisland werkt er als denk- en doetank al veertien jaar aan om Nederland slimmer maken. Bij de oprichting van Kennisland stond slim zijn in het teken van de kenniseconomie. Daarin was een slim Nederland vooral een innovatief Nederland. Innovatie zou leiden tot nieuwe technologieën, nieuwe producten en economische groei, en dat zou weer zorgen voor welvaart en welzijn voor iedereen. Maar tijden veranderen. De maatschappelijke vraagstukken waar we nu voor staan laten zien dat louter economische groei en technologische innovatie niet zaligmakend zijn. Integendeel: veel van onze huidige problemen, zoals het gebrek aan grondstoffen, het dalende vertrouwen in de overheid, de sociale ongelijkheid en vergrijzing zijn uitwassen van dit type innovatie.

Onze samenleving heeft klaarblijkelijk een nieuwe vorm van slimheid nodig, een nieuwe vorm van innovatie. Innovatie die gaat over nieuwe, creatieve vormen van samenwerken, over nieuwe partnerschappen, over het creëren van netwerken, over het benutten van de kracht en kennis in de samenleving en over instituten en systemen die het mogelijk maken voor mensen om betere levens te leiden. Dit type innovatie wordt steeds vaker aangeduid met de term 'sociale innovatie'.

Onder sociale innovatie wordt verstaan: nieuwe strategieën, concepten, ideeën en organisaties die een oplossing trachten te bieden voor grote maatschappelijke uitdagingen. Dat is vernieuwing die zowel economische als sociale waarde creëert. Denk bijvoorbeeld aan Peerby, een ruilsysteem voor spullen, Wehelpen, een ruilsysteem voor zorg, Fairphone, een duurzame telefoon, Voorjebuurt, een crowdfundingplatform voor buurtinitiatieven, en EigenkrachtCentrale, een alternatieve aanpak voor jeugdzorg. Allemaal inspirerende voorbeelden van sociale innovatie. Echter, leiden deze slimme oplossingen tot werkelijk diepe verandering? Leiden ze tot een transformatie van onze instituten, onze achterliggende waarden, de politiek?

### Op naar de slimme samenleving

Te vaak zien wij dat er te instrumenteel wordt gedacht. Te vaak zien we dat slimme oplossingen in de marge blijven, niet doordringen tot in de haarvaten van onze samenleving. Te vaak zien we dat sociale innovatie zich beperkt tot een 'leuke', innovatieve oplossing naast de aloude, bestaande oplossingen. Zo wordt Voorjebuurt omarmd door gemeentes, maar blijft de gemeente ook nog de oude subsidiemolen voor buurtinitiatieven in stand houden. Als sociale innovatie op deze manier wordt doorgezet, heeft het geen vernieuwende waarde. Het zal niet leiden tot werkelijke verandering en zal het resultaat beperkt blijven tot slechts een nieuw concept, een nieuwe hype.

Dus wat is slim zijn nu eigenlijk anno 2013 volgens Kennisland? Wat ons betreft moet sociale innovatie in elk geval meer zijn dan een slimme oplossing. Wat nodig is, is een scala aan interventies die niet alleen leiden tot slimme oplossingen voor gebruikers maar ook tot slimme professionals, slimme instituten, slim beleid en een slimme samenleving. Een samenleving waarin eenieder kan floreren, waar we het sociale kapitaal maximaal benutten. Sociale innovatie moet bijdragen aan de ontwikkeling

Zo wordt Voorjebuurt omarmd door gemeentes, maar blijft de gemeente ook nog de oude subsidiemolen voor buurtinitiatieven in stand houden. Als sociale innovatie op deze manier wordt doorgezet, heeft het geen vernieuwende waarde.

van een alternatieve visie voor de transformatie van onze huidige innovatiemaatschappij. Hier is een fundamenteel ander waardenstelsel voor nodig, namelijk een waardenstelsel dat zich het beste laat beschrijven als het streven naar een samenleving die in al haar facetten duurzaam en sociaal is en die ook innovatie in de toekomst mogelijk maakt.

Maar hoe we dat kunnen doen is niet zo eenvoudig. Hier is geen vast recept voor. Geen blauwdruk. Juist daarom biedt de culturele en creatieve sector uitkomst. Door de ruimte voor het experiment, door iteratieve werkprocessen, het belang van ambacht en de waardegedreven manier van werken is met name de culturele en creatieve sector een broedplaats voor het type sociale innovatie dat verder gaat dan een simpele verbetering of oplossing. Tijdens Sociale Safari, een leerprogramma voor maatschappelijke vernieuwers georganiseerd door Kennisland, werken we daarom actief samen met designers om nieuwe oplossingen te vinden voor taaie vraagstukken. Dit jaar werkten we in de Safari aan het bestrijden van jeugdwerkeloosheid, aan eenzaamheid in een Amsterdamse stadswijk, aan zorg voor jonge delinquenten en aan de mogelijkheden van de ruileconomie. Vernieuwing is mogelijk juist doordat de Safari-deelnemers de moeilijke vragen niet uit de weg gaan, maar samen met de jongeren, bewoners en sociaal ondernemers op zoek gingen naar alternatieve invullingen van werk, leefbaarheid, veiligheid en economie. Echter, deze inzichten moeten wel weer hun plek vinden richting beleid. Alleen als sociale innovatie zowel *bottom-up* vernieuwing mogelijk kan maken, als onze huidige systemen en instituten kan vernieuwen heeft het de potentie om onze samenleving voor te bereiden op de toekomst. □

### LINKS

[www.kennisland.nl](http://www.kennisland.nl)  
[www.peerby.nl](http://www.peerby.nl)  
[www.wehelpen.nl](http://www.wehelpen.nl)  
[www.fairphone.com](http://www.fairphone.com)

[www.voorjebuurt.nl](http://www.voorjebuurt.nl)  
[www.eigen-kracht.nl](http://www.eigen-kracht.nl)  
[www.socialsafari.org](http://www.socialsafari.org)



Chris Sigaloff is de voorzitter van Kennisland en adviseur sociale innovatie. Samen met Paul Keller vormt zij het bestuur en geeft ze leiding aan Kennisland.

# Leren en Samenleven 3.0

Tekst: Hans van Driel & Ger Pepels

**Het maatschappelijke speelveld verandert snel van karakter. Hiërarchische structuren verdwijnen of bieden meer ruimte aan horizontale verhoudingen. Onderkend wordt dat top-down beleidsbepaling, controle en beheersing van maatschappelijke processen die gericht zijn op relatief eenduidige doelen, niet afdoende blijken te zijn. Ook het onderwijs verkent de mogelijkheden om zich aan te passen aan het nieuwe dynamische speelveld en spelregels. Levert deze verkenning inspiratie op voor de kunst- & cultuursector?**

Marco Derksen (zie Links) bestempelt de welvaartstaat met hiërarchisch georganiseerde instituties als gezondheidszorg en onderwijs als Samenleving 1.0. Het mechanistische wereldbeeld, de gerichtheid op beheersing en controle - met het Panopticum als beeldende metafoor - kenmerken deze wijze van samenleven. In het eerste decennium van de 21e eeuw neemt door de digitalisering de interactiviteit (reviews, 'liken') in de relatie tussen instituties en burgers weliswaar enigszins toe, maar de fundamentele karakteristieken ervan worden niet ter discussie gesteld (Samenleving 2.0).

Door onder andere sociale media vindt een sterke versnelling van processen plaats door de interacties van 'velen met velen' (Samenleven 3.0). Het delen van informatie en van andere productiefactoren gebeurt *real-time*, vaak buiten formele instituties om. Samenleven onder dergelijke condities is niet alleen ingewikkeld, maar bovenal 'complex'. Stakeholders zijn op hetzelfde moment actief en betrokken in diverse, open en meervoudig samengestelde systemen. Ze interacteren voortdurend met elkaar binnen dezelfde en ook vanuit andere, elkaar beïnvloedende subsystemen. Maatschappelijke vraagstukken laten zich in dergelijke omstandigheden niet op een lineaire manier aanpakken, laat staan oplossen.

De digitale ontwikkelingen maken het mogelijk dat de mens (bijvoorbeeld als burger) en de menselijke waarden opnieuw centraal komen te staan. Mensen komen door interacties in aanraking met een continue stroom van voortdurend veranderende symbolen, geven al doende hun identiteit vorm en ontwikkelen waar nodig nieuwe vaardigheden, waarden en opvattingen. Zij dragen actief bij aan de productie van

nieuwe betekenissen. Voortdurend ontvangen deelnemers feedback en reageren ze in en vanuit allerlei maatschappelijke deelsystemen impulsief en intentioneel op elkaar. Zij scherpen hun beeld aan van de verwachtingen die ze koesteren, van het beeld dat ze van zichzelf, van de ander en van de groep hebben.

## Onderwijs en Leren 3.0

Willen onderwijsinstituties relevant blijven in deze veranderende context, dan zullen zij leerprocessen dienen te faciliteren in en met deze wijze van samenleven in netwerken. Dit vraagt om nieuwe attitudes en vaardigheden zoals eigen verantwoordelijkheid nemen, creativiteit, omgaan met grote hoeveelheden informatie, analytisch vermogen, zelfbewustzijn, initiatief nemen en empathie. Sociale vaardigheden, verbindend vermogen en ondernemerschap zijn essentieel om te floreren. Dit gaat dus veel verder dan alleen het leren van een vak. Het vraagt van het onderwijs om social innovations, om 'nieuwe manieren van organiseren', waarbij aan doelen in co-creatieve, collectieve interacties wordt gewerkt. Biedt het Nederlandse hoger onderwijsbestel mogelijkheden voor dit 'Leren 3.0'?

De Wet Hoger Onderwijs en Onderzoek (WHOO) bepaalt het kader waarbinnen het bekostigde onderwijs in Nederland opereert. De karakteristieken van het onderwijs, ontworpen in het tijdperk van de industriële productiewijze, zijn herkenbaar in de afstemming van landelijke competentieprofielen, in vastgelegde programma's en in de voorgestructureerde vakken met de bijbehorende toetsing. De standaardisering is herkenbaar in de sturing van de kwaliteit, bijvoorbeeld rond eisen ten aanzien van de toetsing. De eisen en de controle

lijken eerder strakker te worden en tot verdere standaardisering te leiden dan ruimte te bieden aan context specifieke bijzonderheden. Als student kun je in het huidige bestel vrijwel geen invloed uitoefenen op de vormgeving van je eigen opleiding. De student volgt het voorgeschreven onderwijs, kan hier en daar een keuzemodule inbouwen, maar wordt niet beschouwd als relevante actor bij de vormgeving van de leeromgeving en het leerproces. Anders gezegd, het huidige bestel belemmert en ontkent de mede-verantwoordelijkheid van de student als partner in het leerproces.

Dat klinkt niet veel belovend in het licht van de hiervoor genoemde 3.0-uitdagingen. De Social Innovation-track poogt om binnen de kaders van het bekostigde onderwijs toch ruimte voor Leren 3.0 te realiseren.

## Social Innovators en Leren 3.0

Academy for Leisure / NHTV biedt de Social Innovation-track aan als een driejarige specialisatie binnen de Bachelor of Business Administration (BBA) in Leisure Management. De ambitie van het programma is om studenten uit te dagen om zich te ontwikkelen tot 'entrepreneurial drivers of social innovation'. Daartoe is het programma (Education) vanaf najaar 2012 ingebed in een nieuwe leeromgeving: Performatory ([www.performatory.nl](http://www.performatory.nl)). Performatory biedt een community voor studenten, werkveld en docenten/onderzoekers. Gedragen door de inzet van studenten kent de community interacties in de eigen fysieke leeromgeving (Spaces), de website, de organisatie van en deelname aan Events, de kwalitatieve groei van het eigen netwerk (Networks) en de inspanningen om kennis te ontwikkelen en te valoriseren (Uncover).

In 2012 is het programma opnieuw geaccrediteerd. De positieve beoordeling ging gepaard met het advies om te verkennen waar ruimte zit voor meer extra inbreng van 'eigenheid' van studenten. Als onderdeel van de zoektocht naar een verbeterde aanpak is een workshop georganiseerd met studenten uit diverse



Netwerkvient in de leeromgeving Performatory

leerjaren, alumni, docenten vanuit diverse onderwijsprogramma's (en dus met uiteenlopende ervaringen en opvattingen over onderwijs), en 3.0 denkers: Peter Mohren (online strateeg; voorheen mede-eigenaar/creatief directeur Schepnet), Geeske Kanters (directeur N.O) en Hans van Driel. De deelnemers hebben in drie rondes met elkaar intensief van gedachten gewisseld.

In ronde één kreeg de dialoog over Samenleving 3.0 kleur door het beeld van de door de lilliputters gevelde reus. Het afbrokkelen van de hiërarchie in de samenleving gaat gepaard met de veranderende rol van de (traditionele) leiders: artsen, politici, docenten. Hoe leid je de arts op die jou mag opereren als het nodig is? Zijn dat bij uitstek 1.0-skills? Kan dat ook in een 3.0 leeromgeving? Hoewel zaken niet zo zwart-wit zijn, wijst de volgende matrix op relevante vraagstukken:

		skills	
		1.0	3.0
leeromgeving	1.0		
	3.0		

Een relevant vraagstuk is bijvoorbeeld de vraag hoe leeromgevingen zich verhouden tot beoogde skills. Is het mogelijk binnen een klassieke 1.0 leeromgeving om 3.0 vaardigheden te oefenen? En ook andersom: verdwijnen 1.0 vaardigheden uit het zicht in een 3.0 leeromgeving? In onze samenleving zal er zeker op maatschappelijk niveau geen sprake zijn van het één of het ander. Elke opleiding staat voor de keuze om context-specifiek doel, spel en inzet te bepalen. Voor het 'ontwerpen van betekenisvolle ervaringen' zijn intensieve interacties tussen werkveld, studenten, alumni en staf essentieel. Functioneren in complexe omgevingen, de kracht van communities initiëren en leren inzetten, en het organiseren van (eigen) leerprocessen zijn essentiële skills voor het succesvol opereren in de 'horizontale' samenleving. Over de ontwikkelingsrichting bleek onder de deelnemers geen substantieel meningsverschil te bestaan: Samenleving 3.0 is hier om niet meer weg te gaan en is relevant voor de eigen opleidingen. Wel werd de spanning gevoeld tussen deze ontwikkelingsrichting en de resultaatgerichte, resultaatgerichte vormgeving, geënt op controle en verantwoording, van het hoger onderwijs.

#### Denken en doen, eigenaarschap en identiteit

In de tweede ronde werd de blik op leren gericht. Welke spelregels en speelplan maken Leren 3.0 mogelijk? De social innovators hanteren het experiment als instrument om samen tot duiding te komen. In de samenwerking binnen de community is interactief leren tussen bedrijf, student en staf in live-projecten mogelijk. In elke situatie bepaal je met elkaar hoe je samen leert.

In communities bouwen mensen aan vertrouwen en zoeken en vinden ze samen de weg naar het eindpunt. Je laat de gedachte los dat er een unieke weg of een unieke oplossing bestaat. Pure kennisoverdracht en de docent die vooral als reus de waarheid overdraagt, kennen hun bescheiden plaats. "Iets is waar in zoverre een bepaalde gemeenschap het daarover op een bepaald moment eens is", aldus de Amerikaanse filosoof C.S. Peirce (1839-1914). In een specifieke context en community worden tijdelijke antwoorden gevonden, vormgegeven en als basis gebruikt voor nieuwe leerprocessen.

Hoewel ook extrinsieke motivatie helpt, schuilt de basisvoorwaarde voor succes in de intrinsieke motivatie. Eigenaarschap is daarbij het sleutelwoord. Dit kan bijvoorbeeld door studenten in de gelegenheid te stellen om zelf leerdoelen te formuleren en de trajecten (bijvoorbeeld zelf projecten kunnen kiezen) vorm te geven. Voor de docent levert alleen al deze interventie bij kwaliteitsmeting (tevredenheidsmeting bij de studenten) een uitdaging, omdat de student ertoe neigt de docent als lui te bestempelen, want niet in staat zelf leerdoelen te formuleren. Het eigenaarschap wordt echter beter gerealiseerd als de student in staat is om aan zijn eigen identiteit te werken. In de interacties met de studenten ontwikkelt ook de opleiding zich steeds verder. Tot slot werd ook het spelplezier benadrukt. De positieve benadering en de gedeelde verantwoordelijkheid voor het leertraject creëren een in sociaal opzicht veilige, plezierige en uitdagende leeromgeving.

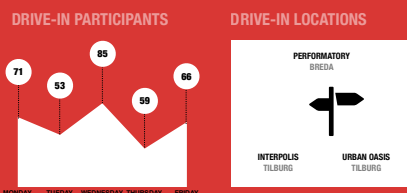
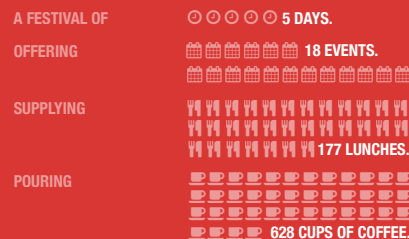
Een goed internationaal voorbeeld hiervan is het Deense Kaospilots, dat biedt een niet-bekostigde, gecombineerde design- en businessopleiding aan. Ook deze opleiding zet in op de ontwikkeling van de identiteit van en interactie met de student (Kaospilots): de ondernemende, creatieve *changemaker* voor en met de samenleving. "The programme is rooted in action, and reflection on it. It is not simply an academic exercise, but a training arena in which you can develop the skills, knowledge and attitudes you will need to thrive in a world of constant change." Onder andere de inbedding in een sterke, diverse community, het gebruik van live-opdrachten en de ontwerpgerichte manier van werken zijn vergelijkbaar met de aanpak van de track Social Innovation van Performatory.

#### Innovatiestrategie

Aan de hand van de innovatiematrix (Leadbeater 2010) werd in de derde en laatste ronde gezocht naar de strategische uitdaging.

Hoewel enkele van de gewenste vernieuwingen radicaal van aard zijn binnen de huidige kaders (het creëren van een authentieke leeromgeving buiten de muren van de hogeschool), bestond over het algemeen het gevoel dat snelheid van verandering niet bepalend is voor de succesvolle doorontwikkeling. Accepteer dat het soms niet sneller kan. Wel hadden de aanwezigen de behoefte om op onderdelen de formele kaders te wijzigen (meer waardering

## #DRIVEIN13 INFOGRAPHIC



voor peer-evaluaties en andere vormen van formatieve toetsing gericht op het verkrijgen van feedback ten koste van intensieve, summatieve toetsing van sec de kennisbasis voor een cijfer) om daadwerkelijk binnen de contouren van Samenleving 3.0 te kunnen werken.

In de evaluatie werd door de gasten expliciet de waarde benoemd en de waardering uitgesproken voor het plezier en de betrokkenheid waarmee de aanwezigen door de gelijkwaardige inbreng aan deze workshop in de inspirerende Performatory-omgeving deelnamen! □

#### LINKS

Marco Derksen: <http://www.upstream.nl/blog/bericht/hoebepaaljedesstrategievaneen-netwerkorganisatie/>

Kaospilots: [www.kaospilots.dk](http://www.kaospilots.dk)



Ger Pepels werkt als onderzoeker op het terrein van social innovation aan NHTV Internationale Hogeschool Breda. Hij is betrokken bij het PACESI-traject van Parktheater Eindhoven en vertegenwoordigt NHTV in Tilburg Social Innovation Lab ([pepels.g@nhtv.nl](mailto:pepels.g@nhtv.nl)).



Hans van Driel is vice-decaan Onderwijs Faculteit Geesteswetenschappen Tilburg University, voorzitter stichting npunt0, lid Raad van Toezicht Cubiss en van het Brabants Kenniscentrum Kunst en Cultuur (bkcc), voorzitter Playgrounds Audiovisual Festival en lid Bestuur De NWE Vorst.



# Imagineering

## 'Redesigning design' voor systeem-innovatie

Tekst: Diane Nijs

Dat creativiteit en design essentiële competenties zijn om te innoveren, daarover is iedereen het eens. Toch lijken deze competenties ons op dit moment in de steek te laten. We zijn op dit moment blijkbaar niet in staat om onze falende systemen te corrigeren. Het financieel systeem faalt en lijkt onherstelbaar te zijn. Het onderwijssysteem voldoet niet langer aan onze verwachting en ondanks alle '3.0-experimenten' lijken structurele veranderingen voorsnog uit te blijven. Het zorgsysteem wordt onbetaalbaar en we zien niet hoe we onze aanpak kunnen veranderen zonder te kort te doen aan de betrokkenen. Het politiek systeem en nog zovele andere systemen falen en ook daar lijkt verbetering een utopie. Ondanks de uitzichtloosheid op dit moment, is er toch hoop. In dit artikel schets ik de contouren van een nieuwe brug tussen wetenschap en praktijk (Nijs, 2014) om daarin te wijzen op het perspectief voor de culturele actoren in de context van sociale innovatie en systeeminnovatie.



Een bekende uitspraak van Einstein zegt dat we onze 'problemen niet kunnen oplossen met de denkwijze (logica) die ze heeft veroorzaakt'. Als we vastlopen met onze huidige lineaire, Newtoniaanse logica van plannen en controleren, dan is het de hoogste tijd om het perspectief van de niet-lineaire logica van inspireren en creëren te verkennen als alternatieve logica die gebaseerd is op het wetenschapsperspectief van levende systemen.

Aan de NHTV hebben we onder de noemer van *imagineering* een design-benadering ontwikkeld die zich onderscheidt van andere design-benaderingen door het feit dat ze niet-lineair van aard is. Inmiddels doen we reeds twintig jaar onderzoek op dit terrein, hebben we acht jaar ervaring opgedaan in een geaccrediteerde Masteropleiding en hebben we inmiddels ook reeds vier jaar geëxperimenteerd in IMA-learning labs, labs waarin diverse spelers van een 'industrie-in-crisis' samen kennismaken met de centrale rol van mentale modellen en het belang van het interveniëren in die mentale modellen voor het genereren van een nieuwe orde (systeem-innovatie) in de betreffende industrie. In die IMA-Learning Labs leren de deelnemende managers de imagineering-methode kennen om die vervolgens ook binnen het eigen organisatie door te geven en toe te passen. Het innoveren van een systeem is immers geen kwestie van een andere strategie uitwerken maar wel een kwestie van de meerderheid van de mensen in het netwerk anders te laten ageren. Systeeminnovatie is een kwestie van gedragsverandering. Laat ik beginnen met een paar simpele voorbeelden om de niet-lineaire logica concreet aan u voor te stellen.

Als je kinderen vraagt om troep op te ruimen, dan is dat vaak onbegonnen werk. In de buurt van Holle Bolle Gijs echter, wordt troep opruimen plots een feest voor jong en oud. Als je jongeren vraagt niet te drinken bij het uitgaan als ze rijden, dan is dat vaak een onmogelijke vraag. Sinds het ontstaan van de Bob-campagne echter, is er wel degelijk beterschap te melden op dit vlak. Als je Belgen vraagt om even enthousiast voor de nationale ploeg te supporteren als Nederlanders, dan lijkt dat een culturele vergissing. Recent echter, sinds de introductie van het concept 'De Duiveluitdagingen' gaat het ook in België met het nationale voetbalenthousiasme de goeie kant uit.

Wat deze voorbeelden tonen is dat het wel degelijk mogelijk is om mensen te inspireren tot meer wenselijk gedrag in plaats van ze te verplichten tot ander gedrag, ondanks het feit dat er algemeen wordt aangenomen dat je het gedrag van mensen niet kan veranderen. Wat deze voorbeelden ook tonen is de kracht van de narratieve modus, een kracht die nog maar zelden wordt gebruikt bij het oplossen van maatschappelijke problemen. De voorbeelden illustreren tenslotte dat we wel degelijk kunnen ontwerpen voor gedragsverandering. Hierbij zijn twee elementen van doorslaggevend belang: de taal die we gebruiken en het perspectief dat we hebben op veranderprocessen.

### De narratieve modus

Om mensen te inspireren kunnen we een andere taal gebruiken: de narratieve, poëtische taal in plaats van de rationele taal van de objectiviteit, de administratie en de wetenschap. Om het te zeggen met de woorden van de cognitieve psycholoog Bruner (1986):

inspireren, tot de verbeelding spreken zodat mensen zelf kunnen beslissen om al dan niet hun routines te veranderen, vraagt om het gebruik van de 'narratieve modus' in plaats van de 'ratio-scientific modus'.

Het veranderen van taal-modus is echter slechts deel één van het verhaal van het redesignen van design. Deel twee van dit verhaal is complexer van aard (letterlijk en figuurlijk) en betreft het (wetenschappelijke) perspectief dat we hebben op veranderen.

### Het niet-lineaire wetenschapspectief

Wetenschappers van de levende materie hebben altijd geweten dat het lineaire, Newtoniaanse wetenschapspectief de ontwikkeling van de sociale wetenschappen beperkte maar het was wachten op de computer om de massieve calculaties te kunnen uitvoeren die nodig zijn om de wetmatigheden van levende systemen zoals weer en wind te ontcijferen. Het grote verschil tussen beide wetenschapspectieven zit hem hierin dat het lineaire wetenschapspectief gebaseerd is op oorzaak-gevolg relaties: er is een duidelijk verband aan te geven tussen oorzaak en gevolg en beide staan ook in verhouding tot elkaar. Een grote oorzaak leidt tot een groot gevolg en een kleine interventie heeft ook een klein effect. Het niet-lineaire perspectief kent geen duidelijke oorzaak-gevolg relaties maar brengt andere principes en concepten naar voren die ons nieuwe perspectieven geven op het designen voor levende systemen. Dit niet-lineaire wetenschapspectief geeft ons vooral een heel ander perspectief op veranderen: het ziet veranderen als het genereren van nieuwe orde in open systemen die altijd al in beweging zijn en in interactie zijn met hun omgeving. Veranderen is dan een kwestie van evolueren naar een meer complexe vorm van functioneren in een meer dynamische context.

De afgelopen decennia hebben biologen, fysici en scheikundigen grote stappen kunnen maken in de ontwikkeling van de wetenschap dankzij de ontcijfering van dit complementaire, niet-lineaire perspectief en inmiddels kennen ook de management en organisatie wetenschappen een sterke ontwikkeling op dit vlak. Concepten zoals die van *emergence* (ook wel *joining-up innovation* genoemd), zelf-organisatie (wat eigenlijk beter zelf-ordering wordt genoemd) en het *butterfly effect* (het feit dat een kleine actie aanleiding kan geven tot een exponentieel groeiend fenomeen) zijn patronen, processen en dynamieken die de gereedschapskist van designers op een bijzondere manier verrijken, met name in het werken met levende systemen. Iets wat hard nodig is nu het steeds duidelijker wordt (met fenomenen als bijvoorbeeld Occupy Wall Street en de Arabische Lente) dat de vernetwerkte samenleving steeds meer begint te functioneren als een open levend systeem.

### De relevantie voor de praktijk van culturele actoren

Het is dan ook van groot belang dat managers en leiders in het algemeen de lineaire logica van intervenieren complementeren met de niet-lineaire logica van de levende systemen. Met de dag wordt het duidelijker dat het aansturen van netwerken om andere competenties vraagt dan het aansturen van ketens. Netwerken vragen om inspiratie, design in de narratieve modus zodat de collectieve creativiteit kan starten, terwijl ketens vragen om planning en controle. En dat is goed nieuws voor

culturele actoren omdat zij gewend zijn om te werken in de narratieve modus: nagenoeg elke concept in de creatieve industrie is een open design dat inspireert tot interpretatie. Met toenemende complexiteit in de samenleving is er meer behoefte aan deze modus, die meer dan ooit gefaciliteerd wordt door de vernetwerkte samenleving.

De mogelijkheid die de niet-lineaire design aanpak biedt, is die van het benutten van de gedecentraliseerde sturing van de samenleving. Daarin kan het butterfly effect een grote rol spelen: het designen van een kleine interventie die inspireert tot interpretatie en gedragsverandering van het individu in een groter collectief verband. In plaats van die nieuwe mogelijkheid van collectief mobiliseren 'te ondergaan' als samenleving, kunnen we proberen die mogelijkheid constructief te benutten om systeem-innovatie te orchestreren (van plannen en controleren is in deze geen sprake). Een narratief designen dat collectieve creativiteit uitlokt en inspireert tot actie in een *joining-up proces* van systeem-innovatie in een meer wenselijke richting.

Alhoewel voorzichtigheid aangewezen is in het leggen van oorzakelijke verbanden, staat het voor direct betrokkenen buiten kijf dat het narratief 'buiten kijf' dat 't Stad is van iedereen' (het narratief dat gecreëerd werd en geïntegreerd werd in het logo om de logica van de stad te beïnvloeden in de richting van meer openheid en tolerantie) de afgelopen 10 jaar een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan het innoveren van het stads-systeem via het ontsluiten van de collectieve creativiteit. Medewerkers van de gemeente en ook inwoners gingen namelijk massaal het narratief gebruiken om hun eigen routines en acties te re-ramen. Zo is het MAS, het nieuw gebouwde Museum aan de Schelde, gebouwd vanuit dit perspectief: het is voor iedereen toegankelijk en alleen wanneer men het museum wil bezoeken, gelegen in de kern van het gebouw, moet er betaald worden. Het mag duidelijk zijn dat als duizenden medewerkers van een stad hun acties op een dergelijke manier strategisch gaan herinterpreteren, dat een organisatie, in dit geval een stad als systeem, verandert.

En dat is dan ook meteen de grote opportuniteit die de vernetwerkte samenleving biedt: niet alleen kunnen nieuwe spelers als AirBnB, Wikipedia, Tripadvisor, Couchsurfing, Skype en dergelijke het speelveld van waardecreatie anders invullen, ook het transformeren of innoveren van bestaande systemen is wel degelijk mogelijk. Beide kunnen verlopen via dezelfde aanpak: het designen van een narratief dat het mogelijk maakt een nieuwe orde te genereren doordat de individuele actoren besluiten deel te worden van de collectief geïnspireerde verandering. Een hoopvol perspectief dat uiteraard nog veel onderzoek vergt wil het effectief kunnen worden toegepast voor de massale systeem innovatie die we vandaag de dag nodig hebben. □

### LITERATUUR

Bruner, J., *Actual minds, possible worlds* (Harvard University Press, 1986).

Nijs, D., *Imagineering the butterfly effect: complexity and collective creativity in business and policy, designing for organizational emergence* (Groningen University, 2014).

De verdediging van deze PhD-thesis staat gepland op 13 februari 2014.

Om mensen te inspireren kunnen we een andere taal gebruiken: de narratieve, poëtische taal in plaats van de rationale taal van de objectiviteit, de administratie en de wetenschap.



Diane Nijs is lector Imagineering en als PhD-onderzoeker werkzaam aan de Academy for Leisure van NHTV Internationale Hogeschool Breda (nijs.d@nhtv.nl).

Tekst: Margo Rooijackers & Gert-Jan Remmers

**Hoe kom je het beste achter de manier waarop een bezoeker een event, zoals een muzikfestival, een talentenjacht of een straatparade beleeft? Simpel: door het aan die bezoeker te vragen. Toch weet iedere ingewijde dat traditionele onderzoeken, die uitgaan van vragenlijsten, interviews of enquêtes, vaak niet doordringen tot de emotionele beleving van de bezoeker. Rotterdam Festivals zocht naar een manier om die dieperliggende emotie wél aan de oppervlakte te brengen. NHTV's Academy for Leisure in Breda pakte de handschoen op. Met een onorthodoxe aanpak bestaande uit een onderzoek en een designworkshop werd alle ruimte gegeven aan de enige stem die er in feite toe doet: die van de bezoeker zelf. Dat heeft inmiddels geleid tot een vernieuwende en beproefde methode. We maken u er graag deelgenoot van.**



Buma Rotterdam Beats. Fotografie: Bas Czerwinski

# Op zoek naar de wow-factor van events

## NHTV Academy for Leisure en Rotterdam Festivals investeren in langdurig onderzoek

Het was een waagstuk toen we in september 2012 ruim honderdvijftig studenten, vrienden en familieleden vroegen om als *mystery guest* Wereldhavendagen in Rotterdam te bezoeken. Met als enige richtlijn: vertel in een persoonlijk verhaal wat je vóór, tijdens en na je bezoek ervaart. Het resultaat was evenzo gevarieerd als de bezoekers zelf. Sommige verhalen leken op een blog of een Facebook-relaas, andere vielen het beste te omschrijven als aantekeningen in een dagboek, terwijl weer andere bezoekers hun verhalen vertelden alsof ze het met een vriend of vriendin deelden. Levenschte bezoekersreizen dus, die frank en vrij beschreven wat de bezoekers meemaakten en niet 'besmet' leken te zijn door tussenkomst van een onderzoeker of interviewer.

Honderdvijftig verhalen, hoe boeiend ook, vormen nog geen helder overzicht van de bezoekersbeleving. Een thematische analyse leerde dat in al die verschillende verhalen eenduidige 'emotionele rode draden' vielen te ontwarren. De bezoekers waren bijvoorbeeld behoorlijk eensgezind over de momenten waarop ze zich werkelijk geboeid voelden en datzelfde gold voor de *touchpoints* die irritatie of verveling opriepen. Leidend in de zoektocht was het *serendipity*-principe: speurend naar goudklompjes in de verhalen, wisten we pas

precies waarnaar we op zoek waren op het moment dat we erop stuitten. Zo ontstond een boeiend beeld van gevoelens van onzekerheid als de festivalganger zijn weg probeert te vinden op het immens grote terrein van de Wereldhavendagen, diens extase bij het zien van de spectaculaire nautische avondshow, de frustratie als blijkt dat de favoriete excursie is volgeboekt en diens veranderende kijk op de Rotterdamse haven, de stad en haar inwoners.

Alle relevante ervaringen en emoties van de

verhaal' (dilemma communicatie) werden in beeld gebracht en gekoppeld aan verbeteracties en/of innovatiekansen rondom bijvoorbeeld het inzetten van belevingsinstrumenten als storytelling en co-creatie. Ook hier bleef de bezoeker dus de maat der dingen. Het bleek een uitgelezen manier om de professionele festivalorganisatoren te prikkelen en uit te dagen de dilemma's zelf op waarde te schatten en vanuit de eigen toekomstvisie op het festival de passende strategische beslissingen

**Een thematische analyse leerde dat in al die verschillende verhalen eenduidige 'emotionele rode draden' vielen te ontwarren.**

mystery guests werden samengebracht in een pakkende verhaallijn. Daarnaast destilleerden we uit de analyse een aantal zaken die steevast terugkwamen en een grote invloed leken te hebben op de bezoekersbeleving. We wilden echter geen (oordeelende) conclusies trekken. In plaats daarvan kwamen we met zogeheten 'strategische bezoekersdilemma's'. Dilemma's als 'keuzevrijheid versus keuzestress'(dilemma activiteiten) of 'tal van verhalen versus één

te ontdekken. Of zoals Sabine Bruijninx, directeur van de Wereldhavendagen Rotterdam, het verwoordde: "De bezoekersreis daagt je uit in de huid van de bezoeker te kruipen en geeft verrassende en nieuwe inzichten." Bovendien werden de professionals (directeur, marketeer, programmeur etcetera) in een creatieve workshop uitgenodigd om als bezoeker een imaginaire reis naar hun eigen event te maken. Dit imaginaire beeld werd



# Een uur voor een uur

## Bankieren van onderop met de Timebank Den Haag en Amsterdam

Tekst: Marianne Dagevos

**De bank als stimulator om mensen in beweging te krijgen. Dat is vast niet je eerste associatie bij een financiële instelling. Met een *tijdbank* of *timebank* werkt het wel zo: elk uur dat je actief bent, loopt je saldo op en met alle activiteiten die je doet, spaar je om producten en diensten van anderen te kopen. De bank registreert de tijdsinvestering in een wisselkoers maakt de uitruil tussen alle aangesloten personen mogelijk. Het idee is al oud en heeft internationaal zijn kracht bewezen, vooral in tijden van crisis en inflatie.**

Op dit moment zijn er timebanks in zo'n vierendertig landen. In 2011 is het idee weer opgepakt door twee Nederlandse kunstenaars en in praktijk gebracht in het kunstenaarscollectief van Stroom Den Haag. Hun ruilmiddel heet de HourNote en wordt parallel gebruikt naast euro's. In 2012 is het project verzelfstandigd en een vereniging geworden. Behalve een rechtspersoon heeft een timebank vooral een actieve en enthousiaste gemeenschap nodig die creatief zoekt naar manieren om de bank te benutten. Het collectief in Den Haag organiseert ontmoetingsmomenten in een eigen restaurant en via een eigen servicedesk. Sara Pape, één van de initiatiefnemers, zegt: "De website is de basis maar het persoonlijke contact maakt ons onderscheidend." Via de servicedesk en de site kunnen diensten worden gevraagd en geboden en kan de uitwisseling op gang komen. Het bestuur bewaakt de community en bekijkt of (aanvullende) spelregels nodig zijn. "Stap voor stap bepalen we of er regels nodig zijn om de community te laten functioneren", vertelt Joeri Oudshoorn, een andere initiatiefnemer. "We doen dat op basis van *trial and error*. De basis van een timebank is en blijft georganiseerd vertrouwen."

## De basis van een timebank is en blijft georganiseerd vertrouwen.

Een paar spelregels van dit geldstelsel: je kunt niet negatief staan, dus je moet eerst verdienen, dan pas uitgeven. Als je je extra inzet, bijvoorbeeld als bestuurslid, krijg je een beloning in HourNotes. Iedereen kan meedoen, zonder selectie vooraf en elk uur werk, wat het ook is, heeft dezelfde waarde.

Het initiatief slaat aan: in twee jaar is de groep gebruikers gegroeid tot negenhonderd, geconcentreerd in Den Haag en Amsterdam, en dat aantal groeit gestaag. Iedereen kan lid worden van Timebank Den Haag of Amsterdam of, beter nog, zelf een community opzetten in eigen stad of regio. Initiatiefnemers uit Den Haag en Amsterdam zijn bereid om nieuwe initiatieven te begeleiden en de software Cyclos 4 van Stro, helpt om de administratie van het project snel op orde te brengen. □

### LINKS

[www.timebank.cc](http://www.timebank.cc)  
[www.stro.nl](http://www.stro.nl)



Marianne Dagevos is als actief als projectmanager, projectontwikkelaar, tekstschrijver en producent van communicatieve materialen ([www.marcada.nl](http://www.marcada.nl)). Na haar master Interreligieuze Spiritualiteitsstudies in 2009 werkt zij nu aan haar promotie over ondernemerschap.



Drs. Margo Rooijackers, hogeschooldocent en onderzoeker aan de Academy for Leisure, NHTV Internationaal Hoger Onderwijs Breda ([rooijackers.m@nhtv.nl](mailto:rooijackers.m@nhtv.nl)).



Drs. Gert-Jan Remmers, docent aan de Academy for Leisure, NHTV Internationaal Hoger Onderwijs Breda ([remmers.g@nhtv.nl](mailto:remmers.g@nhtv.nl)).

vervolgens gespiegeld aan de ervaringen van de 'echte' bezoekers. Deze werkwijze resulteerde in een betekenisvolle gedachtenuitwisseling tussen de diverse belanghebbenden. Kenmerkend voor deze levendige dialoog was dat de deelnemers nu eens niet vanuit hun organisatorische blik en deskundigheid vertrokken en dat er (meer) oog was voor bezoekersbeleving. Deze perspectiefwisseling maakte het mogelijk een ongrijpbaar begrip als beleving bespreekbaar te maken. Daarnaast was er nog een belangrijk effect: dankzij de interactiviteit ontstond meteen actie en dynamiek in de richting van de volgende editie van het event. Zo ontstond er bijna als vanzelf een nieuwe designfase.

Dat deze gedachtewisseling en design aanpak een gunstige uitwerking heeft, wordt onderstreept door Richard Zijlma, general manager van Buma Rotterdam Beats: "De bezoekersreis die we op initiatief van Rotterdam Festivals hebben mogen maken is zeer leerzaam en inspirerend geweest. Het laat zien op welke manier bezoekers je evenement ervaren en dwingt je in positieve zin deze reis, samen met je hele team, door te lopen. Dit levert een prachtig beeld op van waar je als organisatie staat ten opzichte van je bezoeker." □

De zoektocht naar de bezoekersbeleving in nauwe samenwerking met Rotterdam Festivals begon in september 2012 bij de Wereldhavendagen Rotterdam. Daarna volgden pilots bij Buma Rotterdam Beats (november 2012) en Robin Rotterdam Unlimited (juni 2013). Dat laatste is een nieuw event waarin onder meer het Zomercarnaval en Dunya opgingen. Zowel de festivalorganisatoren als de onderzoekers zijn prettig verrast door de grote impact en de positieve stemming die ontstaat in de loop van het proces. Inmiddels is de aanpak min of meer gestandaardiseerd en zal het bij een aantal evenementen worden toegepast. Op dit moment wordt het bijvoorbeeld gebruikt bij de jaarlijkse talentenjacht Cameretten. Omdat de onderzoekers ervan overtuigd zijn dat de aanpak niet alleen geschikt is voor evenementen, zullen in de toekomst ook pilots worden gedaan in andere domeinen, zoals (pop)podia, musea en sport. De onderzoekers beschouwen hun methodiek als 'open source' en laten anderen graag delen in de ervaringen. Voor meer info: [rooijackers.m@nhtv.nl](mailto:rooijackers.m@nhtv.nl) of [remmers.g@nhtv.nl](mailto:remmers.g@nhtv.nl).

# PACESI

## Werken aan de beste versie van jezelf

Tekst: Giel Pastoor

**Er is nog nooit een voorstelling geannuleerd omdat theatermedewerkers ziek waren. Laat deze zin maar even inklinken. Medewerkers in culturele instellingen zorgen er namelijk altijd voor, onder welke omstandigheden dan ook, dat het doek op tijd op gaat. Ze zijn gemotiveerd, deskundig, creatief en gaan ervoor. Allemaal? Ja allemaal, ieder op zijn eigen manier en in eigen tempo.**

Daar waar subsidies onder druk staan, het publiek grillig is, de artiest niet meer kan of wil vernieuwen, is er één bron nog altijd overeind: de medewerker. De kwaliteiten van die medewerkers en daarmee de kracht van culturele organisaties moeten echter wel mee in de huidige transitie. Bestaande modellen werken niet meer. We zullen onszelf opnieuw moeten uitvinden, maar dan in een verbeterde versie. Ons voortdurend opnieuw moeten verhouden tot onze eigen persoonlijkheid, de collega's, de artiesten, het publiek en de samenleving.

Om deze noodzakelijke ontwikkeling een extra impuls te geven startte Parktheater Eindhoven samen met Academy for Leisure Breda (AfL) een bijzondere samenwerking. Onder de prachtige titel Parktheater Academy for Creative Entrepreneurship and Social Innovation (#PACESI) is een nieuw en uniek opleidingstraject opgezet, te beginnen in 2013/2014. Het gaat over creatief ondernemerschap omdat dit verder gaat dan de inmiddels wat belegen term cultureel ondernemerschap en uitdaagt tot werkelijke, transformatieve verandering. En dat is nodig in deze tijden, waarin kleine veranderingen vaak niet meer voldoende zijn.

Sociale innovatie is van belang omdat de mens centraal staat en zich heeft te verhouden tot zijn omgeving, leuk of niet leuk. Omdat in de samenhang met die omgeving veel meer tot stand kan komen dan binnen de traditionele en conservatieve muren van culturele organisaties mogelijk wordt geacht. Parktheater Eindhoven zoekt, net als vele andere culturele ondernemingen, naar de positie en rol van theater in de toekomst. Hoe zal onze wereld er in 2020 uitzien? Wat betekent dat voor onze sector en welke rol willen wij daarin spelen? De toekomst is onzekerder dan ooit, maar biedt, voor wie het wil ontdekken en zien, juist nu alle kans op fundamentele, positieve verandering.

### Wat is PACESI?

Belangrijkste doel van dit traject is gezamenlijk kennis te delen en te ontwikkelen om beter zicht te krijgen op de toekomst in de culturele wereld en daarbinnen, in dit geval, de rol die het Parktheater wil en kan spelen. De 'klas' is een mooie mix van AfL-studenten en medewerkers van het Parktheater. Het betreft internationale studenten die in Breda hun vierdejaars minor Management in Creative Industries volgen. Als voertaal wordt dan ook Engels gehanteerd. De internationale context van de groep biedt tevens meer kans op uitzonderlijke, ongewone en on-Hollandse ideeën. De medewerkers van het Parktheater nemen deel op basis van intrinsieke motivatie: wie wil doet mee. Bij elkaar een volle klas PACESI-volgers.

Vanuit AfL worden colleges gegeven rond thema's als experience economy, imagineering, storytelling, social innovation, consumer behaviour en scenarioplanning. De deelnemers van het theater delen met de studenten hun kennis en ideeën over programmering, marketing, organisatie, financiën, strategie, techniek en horeca. Naast de colleges



Volle zaal in Parktheater Eindhoven. Fotografie: Jos Lammers

vinden er regelmatig bijeenkomsten en presentaties plaats om kennis te delen en elkaar te helpen beter zicht te krijgen op de wereld in 2020.

Gedurende de eerste fase van PACESI ontwikkelen zowel de studenten als de Parktheatermedewerkers een aantal toekomstscenario's. In de tweede helft van dit cursusjaar volgt de verdere invulling hiervan. In het traject zitten ook bijeenkomsten waarin met de buitenwereld wordt gezocht naar nieuwe beelden, nieuwe woorden en nieuwe verbindingen. Naast een concreter en aantrekkelijker beeld van de toekomst is de grote winst de kennisdeling en co-creatie. Samen bespreken we de actuele wetenschappelijke inzichten, in combinatie met de dagelijkse theaterpraktijk. Jong leert van ervaren. Ouder leert van fris en onbevangen. Theater leert van buiten, branche-eigen en branchevreemd. En buiten komt letterlijk meer binnen in het theater. Een bijzonder extra effect is dat er onder deze studenten toekomstige creatieve ondernemers zitten die de onder druk staande culturele sector gaan verblijden met hun frisse aanpak en moderne leiderschapstijl.

### Landelijke uitrol met ACESI

Academy for Leisure en Parktheater hebben samen de eerste stappen gezet voor deze opleiding. De volgende stap is om dit traject breder aan te bieden. Met gebruikmaking van de eigen unieke inkleuring: Museum X Academy for Creative Entrepreneurship and Social Innovation, Theater Y Academy for..., Gezelschap Z Academy for..., vul maar in.

Onze opdracht en missie blijven de komende jaren dezelfde. De financiële steun en legitimiteit van kunst en cultuur staan echter steeds meer onder druk. Er zullen ongewone prestaties worden gevraagd van de meest belangrijke bron: de medewerkers. Dagelijks. En daar dan weer de best mogelijke versie van. Want de kwaliteit, creativiteit en ontwikkeling van de medewerkers zal bepalend zijn voor het welslagen van culturele instellingen en gezelschappen in de toekomst.

Het doek is altijd op. □



Drs Giel Pastoor is directeur/bewegestrateg van Parktheater Eindhoven en partner van Three is a Crowd, adviesbureau voor creativiteit en innovatie.

# DE CULTURELE MANAGERS VAN MORGEN

## Pionier mee in de vorming van Cultural Venue Managers

Tekst: Mireille Heijnen & Peter Horsten, namens Colin

**Het culturele veld is in beweging. Cultural venues (popzalen, theaters, musea, bibliotheken) worden gedwongen zich te herbezinnen op hun taak en rol. Naar verwachting zullen deze instituten over tien jaar niet meer in hun huidige vorm bestaan. De terugtrekkende overheid (minder subsidies), hogere verwachtingen van het publiek, veranderende samenstelling van onze samenleving, digitalisering en toenemende concurrentie maken dat er nieuwe eisen gesteld worden aan het management.**

De eerste tekenen van verandering worden zichtbaar. In de zoektocht naar nieuwe concepten, doelgroepen en verdienmodellen breken venues hun muren open. Ze richten zich meer naar buiten; gaan samenwerken en co-creëren met publiek (soms nemen burgers zelfs het eigenaarschap over), programmeren buiten de eigen muren, communiceren actief met gemeenschappen via social media en verbinden zich aan diverse (nieuwe) partners (bijvoorbeeld de zorg). Kortom, venues krijgen een andere rol, dragen bij aan de 'branding' van de stad. Dit heeft gevolgen voor het managen van deze cultural venues.

Recent is NHTV gestart met de ontwikkeling van de track Cultural Venue Management, waarbij deze nieuwe context centraal staat. In nauwe samenwerking met het werkveld willen we de uitdagende zoektocht aangaan. Vragen als: 'Welke rol spelen cultural venues als ontmoetingscentrum, de 'huiskamer' van de stad?', 'Welke nieuwe verbindingen en samenwerkingen zijn interessant?' en 'Is er ruimte voor co-creatie met diverse publieksgroepen?', worden binnen de track Cultural Venue Management aan de orde gesteld. Hoe kan vanuit zowel onderwijs als het culturele veld een brug worden geslagen om deze uitdagingen aan te gaan? Welke kennis en kunde is nodig om nieuwe (verdien)modellen, belevingsconcepten, organisatievormen en samenwerkingen te ontwikkelen die duurzaam zijn?

### De cultural venue-manager in spe

De track richt zich op studenten met specifieke persoonlijkheden: frisdenkende met lef, een innovatieve en creatieve geest en natuurlijk met een passie voor cultuur. Daarnaast zijn ze in staat om nieuwe wegen te bewandelen met een flinke dosis ondernemerszin. De cultural venue-manager heeft aandacht voor lifestyles, marketing, (sociale) media, bedrijfsvoering en co-creatie. De waarde van cultuur voor economische, maatschappelijke en fysieke transitie moet hen aanspreken. Ook hebben ze expliciete

## ENCATC-conferentie Antwerpen

Onder de titel 'Rethinking Cultural Education on Arts & Cultural Management' vond begin november de eenentwintigste ENCATC Conferentie ([www.encatc.org](http://www.encatc.org)) plaats waaraan meer dan vijftig landen een bijdrage leverden. Een aantal punten vanuit het programma tekenen wij op:

- Het ideale (maar onmogelijke?) kandidaatprofiel voor de culturele sector luidt: "young, able, reliable, loyal workaholic, with plenty of experience, 100% healthy and willing to work for a minimal salary".
- Drie vormen van vaardigheden worden herkend: ten eerste ondernemersvaardigheden en bedrijfsvoering; ten tweede technische, digitale en nieuwe media-vaardigheden en ten derde communicatie- en onderhandelvaardigheden.
- Minstens zo belangrijk zijn *soft skills*, zoals een kritische blik, omgevingsbewustzijn en gevoel voor belangen en perspectieven. Daarnaast is het bouwen aan leiderschapsvaardigheden van belang, waarbij vertrouwen ontstaat in persoonlijke authenticiteit en sociale veerkracht.
- Culturele managers moeten in staat zijn de historische en omgevingscontext te vertalen in unieke oplossingen. Veel instituten zoeken momenteel naar een gerenommeerde internationale kandidaat die met bagage in de rugzak op zoek gaat naar alle aanwezige (lokale) krachten en maatoplossingen.
- *Crosscutting skills* zijn belangrijk. Cultureel managers moeten in staat zijn over de sectorgrens heen te kijken.
- Investering in cultuur komt vanuit publieke middelen. De vruchten moeten altijd terugvloeien naar de stad en al(!) haar burgers. Cultuur is een recht van iedereen en in beginsel een duurzame onuitputtelijke bron. Cultuurervaringen delen levert meerwaarde. 'The more you give, the more you get'.
- Formeel en informeel onderwijs moeten elkaar versterken. 'Action learning in action' is een belangrijk uitgangspunt voor toekomstig cultureel management onderwijs. Het recent uitgevoerde 'Mentor-Mentee'-project Crea.M ([www.project-cream.eu](http://www.project-cream.eu)) is daarvan een uitstekend voorbeeld van hoe toekomstig cultureel professionals te *empoweren* met gebruikmaking van ervaren leiders uit het veld

aandacht voor netwerkregie, (transsectorale) samenwerking en zijn ze in staat om vanuit verschillende stakeholderperspectieven te kijken. Deze cultural manager weet dat de sleutel tot efficiëntie en effectiviteit ligt in de samenwerking binnen deze complexe context.

### Participatie werkveld

NHTV zoekt bij de vormgeving van de track Cultural Venue Management expliciet naar samenwerking met pioniers in de culturele sector. De ambitie is om vanuit oogpunt van zowel onderwijs als culturele werkveld de competenties van de manager van de toekomst vorm te geven. Het werkveld wordt hierbij nadrukkelijk uitgenodigd om mede het toekomstige arbeidspotentieel op de culturele arbeidsmarkt voor te bereiden. Dat kan door het leveren van inspirerende cases, het uitschrijven van opdrachten en wedstrijden, het participeren in werkbezoeken, fieldtrips, masterclasses en studiereizen, of het daadwerkelijk opnemen van studenten in het bedrijfsproces (als mentor-trainee relatie). Mogelijkheden genoeg. Het te ontwikkelen onderwijsmodel levert bij voorkeur voordeel voor alle partijen: studenten, onderwijs en cultural venues. Denk aan methodieken zoals 'innoleren' door alle betrokkenen binnen de organisatie zelf, wat ook unieke kansen

voor de ontwikkeling van huidig personeel en vrijwilligers biedt. □



Mireille Heijnen en Peter Horsten zijn beiden docent op het gebied van creatieve industrie aan NHTV Internationale Hoger Onderwijs Breda. Zij nemen deel aan het projectteam dat momenteel de nieuwe track Cultural Venue Management ontwikkelt.



Cultureel managers en venues die interesse hebben om samen met ons de grenzen van dit project te verkennen, nodigen we graag uit om contact op te nemen via: [culturalvenuemanagement@nhtv.nl](mailto:culturalvenuemanagement@nhtv.nl)



# Redefining the modern library

## Social innovation and the public library sector



Tekst: KIWI Consultancy

**As the world becomes increasingly knowledgeable and sophisticated and the challenges more 'wicked', social innovation grows in popularity. As our research group - KIWI Consultancy, consisting of nine students of the minor Creative Industries at the NHTV in Breda - has realised, cultural sectors are increasingly in need for innovative changes in order to survive. In a project about scenario planning, we are concentrating on innovation within the public library sector with the aim to redefine the role of libraries in society and to guarantee their relevance in the future.**

Since the nineties libraries in developed countries all over the world face a decline in the demand for the services they offer. This is noticed by government institutions and as consequence the cultural budget for libraries is cut back. But why did the public library slowly but surely come under pressure in the last twenty years? There are three important aspects to understand why this could have happened. First, the library never actively fought against the image of a place where only highly intelligent people put their noses into dusty old books, whereas it should have been promoted as a place open for everybody. Secondly, while young children enjoy the library as much as the older generation who still cherish printed media, the library fails to address the needs and

wants of the generation aged between fifteen and thirty-five years. As a consequence, many people 'lose contact with their library' when they grow up. Lastly, our society has transformed enormously over the past two decades. The digital information society knows everything, everywhere and at any given time. So why waste valuable time in visiting the library, browsing through books or even asking a complete stranger for advice when you can have access to any information at a touch of your fingertips?

The international research of the Dutch professor in Library Science Frank Huysmans also concentrates on the societal value of the public library. He states that the original mission, "to provide people with information, knowledge and culture, to enrich their lives and become better educated", remains like it was a hundred years ago. However, the means through which the mission is delivered to the public are in need of innovation, Huysmans adds. This mission further highlights that it is not only important for libraries to survive, but that they have a right to exist based on their relevance to society as a whole.

### Success stories

This complex challenge calls for an innovative and creative out-of-the-box approach. Scandinavian countries in particular

are already ahead in this process. The Urban Media Space in Aarhus, Denmark, implements an entrepreneurial strategy by providing project rooms, study cells, the latest communication equipment, a café, a public living room, training rooms, small mobile workspaces, activity rooms and open, informal spaces where anyone can seek information, inspiration and means of self-development. The library is supposed to become "the city's heart of knowledge and culture - a permanent icon for Aarhus for up to a thousand years".

Some examples of successful repositioning and restructuring can also be found in the Netherlands. In Delft, the DOC Library Concept Centre promotes itself as an information community centre. The management has implemented a shift in concept from tradition to inspiration and creativity and included entrepreneurial aspects to the original idea of a public library. Smaller towns provide some inspirational approaches and innovative ideas as well. The Boekenberg, located in the market square of Spijkenisse, looks like a mountain of books, a design award winning architecture which represents an advertisement for the library itself and an invitation to read at the same time. Next to this function, the library also hosts other institutions like a chess club, an education centre, offices and retail. This shows a new conceptualisation of different business aspects.

Whether a library chooses an entrepreneurial, cultural or any other strategy to remain relevant in society is heavily dependent on the communities they are based in. It is fair to say that these changes, as well as a multi-disciplinary approach, are necessary but whether or not they're successful can't be predicted yet. Obviously, the need for new business models in the public library sector is inevitable. In the end, the opportunities and ideas of the ones involved in the innovation process will hopefully be as countless as diverse, as to be able to eventually bring back the public library as an institution that plays a legitimate role in public life. □



KIWI Consultancy consists of Janine Grundentaler, Femke van Huet, Fen van der Kruit, Paul Löbber, Nina Reichle, Helen Scheepers, Sarah-Marie Schuessler, Iris Visser and Lisa Wagner, all fourth-year students International Leisure Management taking part in the minor Management in Creative Industries at NHTV's Academy for Leisure.

# Museum gesloten, collectie op straat?

Stichting Ontferd Goed waakt over uw eigendommen

Tekst: Jolande Otten

**Stichting Ontferd Goed werd in 2012 opgericht door drie ondernemers om de verweesde collectie van het gesloten museum Scription in Tilburg te 'redden'. De objecten die behoren tot het Nederlandse erfgoed worden overgedragen aan andere musea. De overige objecten worden 'teruggegeven' aan het publiek, door middel van een adoptietraject of door ze te upcyclen (hergebruiken). Verzamelaars, nieuwe gebruikers, het onderwijs en kunstenaars kunnen de objecten adopteren. Daardoor worden zij de nieuwe eigenaar van deze objecten waarbij een certificaat hoort waarin staat dat ze afkomstig zijn uit een museale collectie.**

Inmiddels heeft Ontferd Goed besloten de werkzaamheden definitief uit te breiden en de deuren open te houden voor meer collecties. Naast het herbestemmen van museale objecten heeft de stichting zich de taak opgelegd om musea te adviseren bij het optimaal profileren van hun eigen collectie en daardoor te voorkomen dat collectiebeheer (en daarbij behorende kosten) onbeheersbaar worden.

De huidige bezuinigingen op cultuur brengen veel musea in acute problemen. Eigenlijk hebben musea die problemen al veel langer, maar de krimpende geldstromen maken dat ze nu niet meer te verbergen zijn. Er is decennia lang te veel en te weinig kritisch verzameld. Depots zijn overvol met objecten die in veel gevallen helemaal niet in de betreffende collectie thuis horen of die in andere Nederlandse depots in grote hoeveelheden te vinden zijn. Slechts acht procent van alle collectiestukken is zichtbaar voor het publiek.

Om draagvlak te creëren en om voortdurend te toetsen wat de mening van het publiek is over erfgoedbeheer denken en werken we samen met jongeren, omdat zij degenen zijn die in de toekomst deze collecties gaan beheren en gebruiken. Ontferd Goed werkt door middel van adoptie, lezingen, debatten, guerrilla-acties en projecten aan de bewustwording van musea, politiek, overheid en publiek. Wie van hen is eigenlijk verantwoordelijk voor ons erfgoed? De museumwereld is niet in staat gebleken op korte termijn zelf het beheer te verbeteren door samen te werken. Men weet al jaren dat er iets moet gebeuren, maar een groot aantal musea verschuilt zich achter richtlijnen en wetten die naar hun zeggen een strakker verzamelbeleid in de weg staan. Men weet dat er zich doublures in de gezamenlijke collecties bevinden, maar wie ontzamt er vervolgens zijn objecten? Beheerders wachten op actie van de collega's. En als er dan iemand het lef heeft om een object te verkopen, valt de hele museumwereld over hem heen.

## Vriend(en) en vijand

Als 'Radical Vernieuwer' (*Kennisland* en *Vrij Nederland*, maart 2013) heeft Ontferd Goed vrienden gemaakt, maar ook vijanden. Zo is er twee jaar lang vergeefs gezocht naar een publieke instelling die



de honderdtwintig typemachines van de schrijver W.F. Hermans uit de Scription-collectie wilde overnemen. Uiteindelijk heeft Ontferd Goed de verzameling gebruikt om de discussie los te maken. Studenten van de Willem de Kooning Academie schreven een 'prijsvraag' uit. "Wie wordt de nieuwe eigenaar van de W.F. Hermansverzameling?" Er meldden zich drie serieuze kandidaten: de gemeente Groningen wilde de verzameling onderbrengen in haar universiteitscollectie, een boekhandelaar uit Gent wilde hem graag in zijn winkel tentoonstellen en een kunstenaarscollectief had het plan om met een deel van de verzameling een nieuw kunstwerk te maken.

Een onafhankelijke, erfgoeddeskundige jury koos voor de boekhandel omdat daar de typemachines tweeënvijftig weken per jaar, zes dagen per week, gratis te zien zijn voor iedereen die dat wil. Groningen was het eens met de gang van zaken en liet Kamervragen stellen; of de minister de verzameling kon 'redden voor Nederland'? Minister Jet Bussemaker antwoordde dat ze daar geen enkele reden toe zag. De verzameling bleef binnen het Nederlandse taalgebied en Ontferd Goed was volgens de regels en volkomen transparant te werk gegaan. "Ik vind het een goed initiatief van de Stichting dat zij zich over 'verweesde collecties' ontfermt."

## Zeventien miljoen museumdirecteuren

Net als in de gezondheidszorg moet 'de klant' in de cultuur van zich laten horen. Erfgoed dat met publiek geld wordt gefinancierd moet zichtbaar en toegankelijk zijn. Het publiek moet een stem krijgen in waarde toekenning en selectie en zich mede-eigenaar en dus ook medeverantwoordelijk gaan voelen. Misschien moeten we - zoals een Scandinavische museumdirecteur in zijn stad deed - bij alle inwoners van Nederland een object in beheer geven: depots leeg, honderd procent betrokkenheid bij cultuur en alles zichtbaar op de Nederlandse vensterbanken. Dan moet de minister wel één keer per jaar bij iedereen op bezoek om te zien hoe het met 'ons erfgoed' gaat. □



Jolande Otten is cultuurondernemer, eigenaar van Cultivate en medeoprichter van Stichting Ontferd Goed.



# TECH-KUNST VOOR EEN BETERE WERELD

## Daan Roosegaarde als sociale innovator

Het oplichtend fietspad langs de Van Gogh-route. Fotografie: Bureau Roosegaarde.

Tekst: Debby Beukelman

**De wereld verandert in rap tempo van analoog naar digitaal. Oude systemen zijn gecrasht. Nieuwe moeten nog vorm krijgen. Daan Roosegaarde, bedenker van kunstprojecten als een slimme snelweg en een duurzame dansvloer, ziet aan de vooravond van de 'nieuwe wereld' een aanjagende rol weggelegd voor de kunstenaar: "Ik wil de wereld een beetje mooier en beter maken".**

Noem hem geen social designer. Met labeltjes heeft hij niet zoveel. Als je het hem vraagt is hij zowel kunstenaar, designer, innovator, onderzoeker als ondernemer. Het gaat hem er niet om wat je bent maar om wat je doet. En belangrijker: wat je ermee teweeg brengt. Zijn bureau telt twaalf medewerkers, waaronder designers en technici. Roosegaarde dacht zo'n twintig projecten uit, waarvan er nu zes in productie zijn genomen. Een mooie score, volgens hem. Hij reist de hele wereld af van Europa, Zuid-Afrika tot Saoedi-Arabië om lezingen te geven over zijn werk. Onlangs won hij voor zijn concept van een Smart Highway de prestigieuze Deense Index Award, de Oscar voor de designwereld.

Voordat hij de hemel bestormde met innovatieve kunstprojecten ontvluchtte hij in zijn jeugd regelmatig het benauwende beton van de woonwijk in Nieuwkoop. Hij ging 'op pad' met zijn vrienden naar de Nieuwkoopse Plassen. Daar verkende hij het landschap, zette het naar zijn hand, deed er niet ongevaarlijke spelletjes, 'hackte' het. Hij legde er de basis voor wat hij in zijn werk zou gaan doen: zijn leefomgeving begrijpen en er samen met anderen in ingrijpen.

Bij een beroepskeuzetest na de HAVO kreeg hij te horen dat wat hij wilde worden, niet bestond. Het was "iets met reizen, samenwerken, dingen maken." Het was nog te vroeg. Hij had er de woorden niet voor. Later ontwikkelde hij zich via werk in een antiquariaat, waar hij zich suf las, de kunstacademie in Enschede en een master Architectuur tot de succesvolle, visionaire kunstenaar die hij nu is.

### Autorijden als esthetische ervaring

Zijn projecten laven tussen e-art, architectuur, design en mode. De focus ligt wisselend bij lokaal, openheid, beleving en duurzaamheid. Neem de jurk van e-folie die reageert op de hartslag van de draagster en transparant wordt als haar geliefde nadert: "Een jurk die helpt te verleiden." Of zijn idee voor een slimme snelweg waarin hij veiligheid paart aan duurzaamheid en esthetiek. Snelwegmarkeringen worden vervangen door lichtgevende verf, vergelijkbaar met *glow-in-the-dark* speelgoed uit de kinderkamer. De photoluminerende verf absorbeert

overdag zonlicht en straalt na het vallen van de nacht gedurende tien uur groen licht uit. Het verstoort de natuur nauwelijks en maakt de nachtelijke autorit tot een esthetische ervaring. Het is goed toepasbaar in ontwikkelingslanden, waar geen geld is voor straatverlichting. Over de hele wereld is inmiddels interesse voor het project. Roosegaarde: "Als het weer meezit start deze winter een pilot in Nederland op de N329".

In Noord-Brabant realiseerde Roosegaarde al een dergelijk project. In het asfalt van een fietspad langs de Van Gogh-route dwars door de natuur verwerkte hij duizenden oplichtende kiezels in typische Van Gogh-kleuren. Een adembenemende fietservaring is het resultaat.

Bij weer een ander project, de duurzame dansvloer, laat Roosegaarde zien dat, ondanks de wereldwijde bezorgdheid over uitputting van grondstoffen, meer energieverbruik het milieu niet per se hoeft te belasten: "Je kunt ook meer doen in plaats van minder." Door te dansen wekken de discogangers energie op. Energieverbruik genereert hier energie. Een totaal andere kijk op de zaak.

### Kunst als *pain in the ass*

In een in rap tempo veranderende wereld, met steeds meer mensen en een tekort aan grondstoffen, heeft kunst volgens Roosegaarde de taak aan te sturen op een nieuwe manier van denken over waar we met z'n allen naartoe moeten. "Kunst mag best lastig zijn, een beetje een *pain in the ass*." Vergelijkbaar met de provo's in de zestig jaren prikkelt ze, verwijdt ze het blikveld, nodigt uit tot creativiteit en het nemen van verantwoordelijkheid als traditionele zekerheden wegvallen. "Nu de overheid terugtreedt moeten mensen gaan nadenken als een netwerk, als een collectief. Dat betekent samenwerken, delen, creatief worden." Kunst heeft hierin een stem: Roosegaarde; "Ik ben een hippie met een businessplan." □

### LINKS

Zie ook het hele verhaal over Daan Roosegaarde van Renske Schriemer voor Dutch Design Week op: <http://goo.gl/yf7MMk>



Debby Beukelman is freelance journalist met interesse voor kunst, cultuur en maatschappij. Ze schreef eerder voor *Noordhollands Dagblad* en *Trouw*. Op dit moment werkt ze als nieuwsredacteur bij webplatform *if then is now* ([debby@ifthenisnow.nl](mailto:debby@ifthenisnow.nl)).



# DE CULTURELE SECTOR IN NEDERLAND IN EEN NOTENDOP

Tekst: Andries van den Broek

**Over de culturele sector bestaan vele cijfers. Welk totaalbeeld spreekt daar uit? Hoe laat dat beeld zich kernachtig samenvatten? Die tweede vraag is onlangs beantwoord in een poging diverse ontwikkelingen in het culturele sector in één indexcijfer samen te ballen.**

Over de culturele sector doen vele cijfers de ronde. Tal van instellingen en (branche)organisaties publiceren gegevens over hun specialisme c.q. hun branche, zoals het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) over de cultuurparticipatie van de bevolking en de Nederlandse Museumvereniging (NMV) over aantallen museumbezoekers. Tot voor kort was het aan de geïnteresseerde zelf om zich op basis van die bronnen een totaalbeeld te vormen.

Die geïnteresseerde kan sinds kort te rade gaan bij twee publicaties waarin een breed scala aan informatie is bijeengevoegd. Al weer enige jaren geeft het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) jaarlijks *Cultuur in beeld* uit, een overzicht van ontwikkelingen in het culturele veld. In de editie 2013 is aandacht voor de waarde van cultuur, voor educatie en participatie en voor het gesubsidieerde deel van de sector.

Een nieuw initiatief is er van de Boekmanstichting en het SCP. Men brengt ontwikkelingen in de culturele sector samen in de publicatie *De staat van cultuur*. Bovendien balt men die ontwikkelingen ook nog eens in één getal samen: de Cultuurindex Nederland (CiN).

## Ontwikkelingen in culturele sector in één getal gevangen

De cultuurindex is berekend voor 2005, 2007, 2009 en 2011. Een geïndexeerd getal stelt de situatie in een bepaald jaar op honderd en drukt verschillen sinds dat jaar uit in afwijkingen van honderd. Een fictieve groei van zestig naar tachtig voorstellingen resulteert in een geïndexeerd getal voor de nieuwe situatie van honderddrieëndertig. Een niet onbelangrijk bijkomend voordeel van indexeren is dat uiteenlopende grootheden (euro's, bezoekers, percentages, ...) er ook mee op één noemer te krijgen zijn. Uiteraard kon in de index alleen informatie worden opgenomen die tweejaarlijks, betrouwbaar, vergelijkbaar en openbaar beschikbaar was.

De index is opgebouwd uit vier pijlers: capaciteit, participatie, geldstromen en concurrentiekracht. Die pijlers bestaan elk uit enkele kernindicatoren, waarachter bijna tachtig individuele cijferreeksen schuil gaan. Omwille van de ruimte komen hier slechts de index en de vier pijlers aan bod.

Op hoofdlijnen geeft de cultuurindex eerst groei en vervolgens stabilisatie of stagnatie ('beauty is in the eye of the beholder') te zien. De groei zat in een grotere concurrentiekracht van de culturele sector, niet zozeer internationaal (de Nederlandse culturele sector op het internationale culturele speelveld) maar nationaal: het belang van de culturele sector te midden van andere sectoren man toe. Vooral de capaciteit groeide, door meer bedrijvigheid in de culturele industrie, door grotere aantallen uitgeverij en door meer vrijwilligers bij podia en musea. Het volume aan geldstromen (gecorrigeerd voor inflatie) is na tussenliggende groei in 2011 weer nagenoeg terug op het niveau van 2005. De bevolkingsaanwas van twee procent verdisconterend is dat volume per hoofd van de bevolking in 2005 en 2011 zelfs

exact gelijk. Participatie staat na een aanvankelijke plus in de min. Bezoek hield overigens wel gelijke tred met de index als geheel, maar beoefening en consumptie daalden.

	2005	2007	2009	2011
Totaal	100	105	106	105
Capaciteit	100	103	108	118
Participatie	100	105	100	93
Geldstromen	100	107	108	102
Concurrentiekracht	100	106	108	107

Het opstellen van een index vergt keuzes. Zo zijn vier pijlers onderscheiden en is aan elk een gelijk gewicht toegekend. Daarbinnen zijn steeds enkele kernindicatoren onderscheiden, die per pijler eveneens een gelijk gewicht meekregen. De toekenning van die gelijke gewichten is een keus van de opstellers en daarmee essentieel betwistbaar.

Het is niet ondenkbaar dat voortschrijdend inzicht of aanvullende cijfers aanleiding geven de index met terugwerkende kracht opnieuw te berekenen, mogelijk met andere uitkomsten als resultaat. Dat zou eerder een succes dan een minpunt van deze eerste proeve van het opstellen van een cultuurindex zijn. Het zou immers duiden op een verdere ontwikkeling van het inzicht in en de informatie over de culturele sector. □

## LITERATUUR

Geïnspireerd? Zie: OCW, *Cultuur in beeld 2013* (OCW, 2013) respectievelijk 'Cultuurindex Nederland. Kerngegevens over de culturele sector 2005-2011' door Jeroen Boelhouwer, Andries van den Broek, Koen van Eijck, Cas Smithuijsen, Henk Vinken & Lisa van Woerse in *De staat van cultuur. Lancering Cultuurindex Nederland*. (Boekmanstichting & Sociaal en Cultureel Planbureau, 2013). Over enige tijd volgt [www.cultuurindex.nl](http://www.cultuurindex.nl).



Andries van den Broek werkt bij het Sociaal en Cultureel Planbureau en houdt zich daar bezig met (vrije)tijdsbesteding en culturele interesse van de Nederlandse bevolking. Hij was nauw betrokken bij de ontwikkeling van de cultuurindex Nederland (CiN).



# Centrale rol communities

## Perspectieven voor creativiteit, kunst & cultuur in tijden van participatie

Tekst: Ger Pepels en Peter Horsten, namens Colin

**De economische, ecologische en sociale uitdagingen zijn wereldwijd niet minder geworden. Ook de kunst- en cultuursector wordt hiermee geconfronteerd. Hoewel technologische innovaties (digitalisering, nanotechnologie) onmiskenbaar van belang zijn, bieden ze op zichzelf een onvoldoende antwoord op de maatschappelijke uitdagingen. Social innovations verwijzen naar de alternatieve en aanvullende bewegingen die nodig zijn om deze uitdagingen te vertalen in kansen. Juist in 2013, het Europees jaar van de Burger, is er meer zicht gekomen op de betekenis van de gemeenschap voor het welzijn (naast welvaart). Deze ontwikkeling biedt kansen voor creativiteit en de kunst- en cultuursector.**

Wereldwijd nemen de spanningen toe. Miljarden mensen moeten van maximaal twee dollar per dag rondkomen. De ecologische systemen staan onder grote druk: temperatuurstijging, uitputting van onze grondstoffen en CO<sub>2</sub>-uitstoot. Demografische veranderingen dagen de financiering van de oude dag en het gezondheidssysteem uit. Het economisch zwaartepunt verschuift snel naar opkomende economieën. Westerse landen, Nederland voorop, kennen een ongelijke verdeling van werk- en tijdsdruk. Of je zucht onder de last van de hoge arbeidsproductiviteit of je staat aan de kant en behoort tot Edgar Cahn's *throw away people*.

Ook de kunst- en cultuursector wordt geconfronteerd met de effecten van deze turbulentie. Burgers vertonen een veranderend consumptiegedrag (participatie daalt) door de ervaren tijdsdruk, de financiële beperkingen en de veranderende voorkeuren. De overheid stelt steeds nadrukkelijker de legitimeringsvraag: welke meerwaarde biedt de bibliotheek of het museum? Waarom moeten wij dure voorstellingen in theaters subsidiëren als er zulke zware maatschappelijke keuzes gemaakt moeten worden?

### Economische groei als oplossing?

We staan voor bijzondere uitdagingen.

Economische groei (in traditionele financiële termen) lijkt echter het alleenrecht op de oplossingsrichting voor al deze uitdagingen te krijgen. Economische groei moet zorgen voor nieuwe welvaartsgroei, volledige werkgelegenheid, de aanpak van ecologische vraagstukken, het herstel van de financiële markten en het in balans brengen van overheidsuitgaven. Het zijn de technologische innovaties die zullen zorgen voor de beoogde economische groei door de verdere stijging van de arbeidsproductiviteitsstijging in combinatie met een dalend energiegebruik en vervuiling en materiaalengebruik. Aldus luidt de narratief.

Toch is er alle reden om vraagtekens te plaatsen bij de beloftes van dit geloof in economische groei als motor. Ondanks alle technologische innovaties en economische groei in de afgelopen decennia is de globale ongelijkheid eerder toegenomen (ook binnen de geïndustrialiseerde landen). De economische groei (BNP) is sinds de jaren zeventig gestaag door gegaan, terwijl in diezelfde periode de happiness-index van vele geïndustrialiseerde landen een stabilisatie laat zien en de verdeling van inkomens duidelijk schever geworden is. In de geïndustrialiseerde wereld heeft een loskoppeling plaats gevonden tussen economische groei en het gevoel van welzijn. Marktwerking, schaalvergroting en efficiëntie-denken hebben ons veel gebracht, maar bezwijken nu onder hun eigen gewicht. In Nederland (en daarbuiten) wordt er volop gewerkt aan alternatieven zoals Our Common Future 2.0, Alliantie Fair & Sustainable Deal. Ook Social Innovations bieden een alternatief.

### Social Innovation

Na Society 1.0, waarin hiërarchisch georganiseerde instituties met hun lineaire aanpak oplossingen dicteerden, en Society 2.0 met zijn versterkte interactiviteit tussen institutie en individu (web-interactie) in het eerste decennium van deze eeuw, stappen we nu Society 3.0 (netwerk samenleving) binnen waarin voortdurende, intensieve interacties bestaan tussen steeds wisselende stakeholders. De culturele instelling 1.0, die naar eigen inzichten kunst en cultuur programmeerde en de culturele organisatie 2.0, waarin de

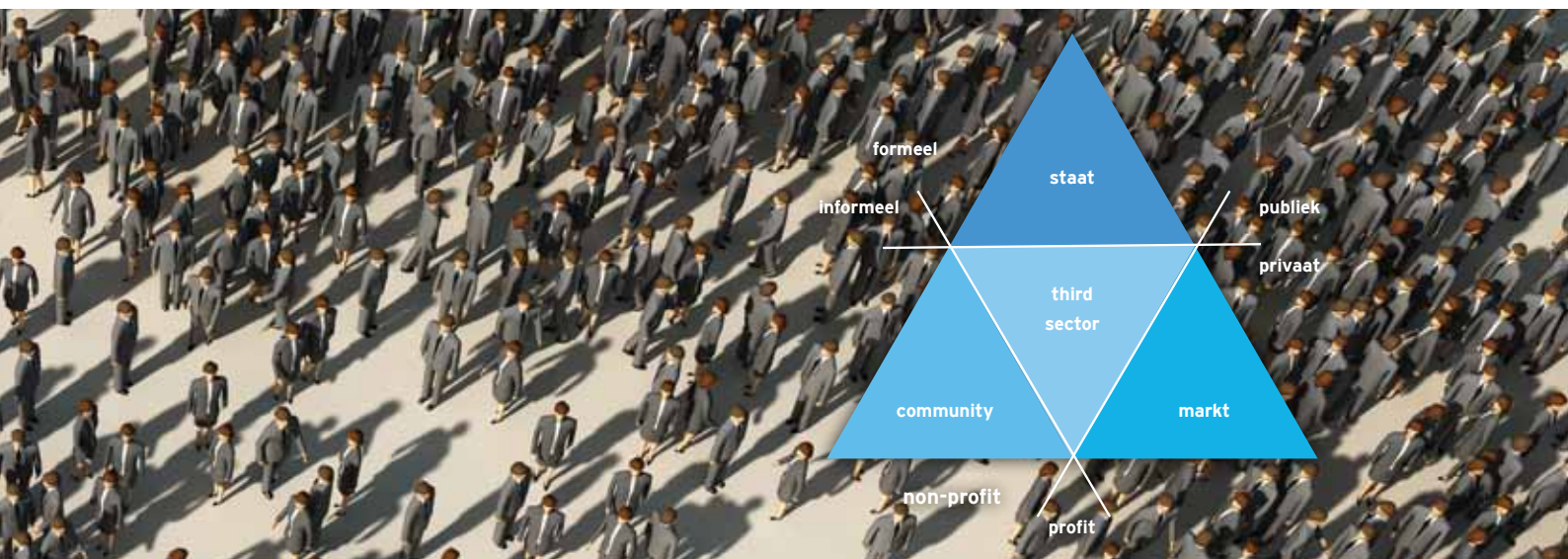
interactie met de klant belangrijker werd, slagen er niet in om voldoende loyale klanten te binden. De lineaire en *top-down* oplossingen maken in Society 3.0 plaats voor horizontale, context specifieke, synergetische, synchrone en zelforganiserende interacties in en tussen communities. De culturele instelling 3.0 zoekt de samenwerking met een brede *range* van stakeholders in omgeving om tot (gezamenlijke) programmering op nieuwe plaatsen te komen: co-creatie.

Ook de 'nieuwe manieren van organiseren' in deze context rekenen we tot sociale innovatie. Ze kenmerken zich in dat geval door zowel naar hun doel als in hun middel sociaal van karakter te zijn. Het gaat dan om systemische, onomkeerbare veranderingen, gekenmerkt door nieuwe verhoudingen tussen stakeholders in verschillende maatschappelijke contexten, nieuwe stromen van informatie en andere middelen, nieuwe wet- en regelgeving en noodzakelijk nieuwe verdienmodellen. Deze sociale innovatie vindt plaats in horizontale en transparante co-creatieprocessen, die gebaseerd zijn op wederkerigheid en gericht zijn op de versterking van het vermogen tot handelen. Zij leiden tot het creëren van betekenisvolle, intermenselijke experiences die ruimte bieden aan humor, spel, plezier, creativiteit en gevoel van *flow*. De ruimte in deze innovaties voor creativiteit en de inbreng van kunst en cultuur zijn evident.

Sociale innovatie kan geïnitieerd worden vanuit alle maatschappelijke domeinen: bij de overheid, in de markt, in communities en in het tussenliggende domein van de *third sector*: organisaties (formeel, niet commercieel, privaat).

Waar op de as van de overheid in de richting van de markt sprake is van privatisering en liberalisering (recent overheidsbeleid) is er ook een beweging in de omgekeerde richting zichtbaar. Sociaal ondernemerschap (ondernemerschap dat in dienst staat van sociale doelen) gaat verder dan het reguliere ondernemerschap met een groen strikje.





Ook de interactie van de overheid met de burger wordt met nieuwe concepten geduid. Tot voor kort werd gesproken over de door de overheid gestuurde participatie van de burger: geïnformeerd zijn, via raadplegen, adviseren en co-produceren naar meebeslissen en uiteindelijk zelfbesturen. Plots is er sprake van de 'participatieladder van de overheid': van niets doen en verbinden, via adviseren, faciliteren en samenwerken naar uitlokken en uiteindelijk 'overnemen'. Juist in het culturele domein, zoals de bibliotheek in Vierlingsbeek, blijken burgers in te springen als dat de overheid zich (volledig) terugtrekt en essentiële waarden bedreigd worden.

In 2013, het Europese Jaar van de Burger, is onder druk van de financiële omstandigheden een grote stap gezet in de horizontalisering van de relatie tussen de maatschappelijke domeinen van de community, markt en overheid. In *Flex-city*, het beleidsplan voor de culturele sector (juni 2013), geeft de gemeente Eindhoven aan in 2017 de huidige subsidierelatie met de culturele instellingen te willen beëindigen. Culturele organisaties zullen in directe interactie met hun stakeholders als de actieve burgers, communities en ook de overheid de *licence to operate* moeten verdienen.

### Core economy

In de participatiemaatschappij wordt veel gevraagd van de burger. Steeds meer krijgen we zicht op de groeiende uitdagingen. Zo wordt van individuen verwacht dat zij in familieverband en in gemeenschappen steeds meer en uiteenlopende activiteiten in de *core economy* invullen om zo te voorzien in zowel private als publieke behoeften, op de grens met en zelfs buiten de reguliere geldeconomie. De deskundigheid, energie, tijd en middelen van burgers vormen echter ook de essentiële bouwstenen van nieuwe vormen van de sociaal, economisch en ecologisch duurzame organisatie van het maatschappelijke leven.

De digitalisering versterkt de mogelijkheden doordat mensen altijd en overal met elkaar contact kunnen onderhouden en *real-time* informatie, kennis en zelfs productiefactoren

kunnen delen. Mensen zijn in dergelijke gemeenschappen als producenten en consumenten met elkaar verbonden en steeds beter in staat om met kleinschalige, high-tech tools in open communities samen te produceren. In het Buda::lab van Kortrijk komen designers, kunstenaars, vakmensen en co-creators samen om hun eigen ontwerpen/producten te maken. Zie ook de Kaardebol en Atelier-3D in Zutphen. Deze creatieve werkplaatsen op gemeenschapsniveau gaan een belangrijke rol vervullen in de core economy.

Een waarschuwing is op zijn plaats. Het ideaal van 'actief burgerschap' klinkt uitdagend, maar er is voornamelijk weinig bewijsvoering over de waarde en waardering van de versterking van het community involvement en de voorwaarden voor en het vermogen van (alle) burgers om gelijkwaardig te participeren. De skills, de netwerken en de middelen om in deze maatschappij te functioneren, lijken niet gelijk verdeeld.

### Creativiteit, cultuur en maatschappelijke ontwikkeling

Voor de kunst & culturele sector liggen duidelijke kansen in het verschiep. Zij dragen bij uitstek bij aan de verbeeldingskracht om tot betekenisvolle artefacten en narratieven te komen. Waar vele social innovations het accent op de methodologie en op het proces leggen, kunnen juist de kunst- en cultuursector de essentiële rol vervullen om de dialoog over de ontwikkelingsrichting te stimuleren en van vorm te voorzien. Om zo de brug te slaan tussen vorm en inhoud, tussen proces en bestemming. De sector is in staat om mensen te inspireren voor de gewenste en ook noodzakelijke ontdekkingsreizen in deze transitiefase. Vele voorbeelden in deze editie van *MMNieuws* geven hieraan uitdrukking.

Er ontstaan voor deze sectoren mogelijkheden om, in aansluiting op de versterkte positie van het individu en de community in het maatschappelijke veld, vanuit de intrinsieke waarde van kunst en cultuur te werken. Dit in tegenstelling tot de instrumentele uitdaging (economische waarde, vestigingsfactor,

sociale cohesie, opvoeding, enz) die vanuit de overheidsinterventie voor de kunst en cultuursector wordt gecreëerd. Burgers komen in hun activiteiten en interacties voortdurend in aanraking met een stroom van symbolen, de uitdaging om nieuwe vaardigheden, waarden en opvattingen aan te leren en hun identiteit te ontwikkelen. De culturele sector kan het samenspel zoeken met burgers die betrokken zijn in de vormgeving van nieuwe betekenissen. Hun inspirerende voorbeelden zijn van onderscheidende en toegevoegde waarde als co-creatieve impuls. De interactie met de culturele sector zal leiden tot de ontwikkeling van de nodige vaardigheden onder burgers om betekenis en invulling te geven aan hun leven en leefomgeving. De kunst- en cultuurwereld fungeert als creatieve bron door te inspireren (kraamkamer), door te verbinden via bijzondere ontmoetingen en ook door ontspanning te bieden (thuiskomen). Spelers uit de sector kunnen optreden als designers en als *facilitators* van design-processen in een maatschappelijke context die niet langer gedomineerd wordt door markt en staat. □



Peter Horsten is onderdeel van het Colinteam en werkzaam als docent en onderzoeker aan de Academy for Leisure van NHTV Internationale Hogeschool Breda (horsten.p@nhtv.nl).



Ger Pepels werkt als onderzoeker op het terrein van social innovation aan NHTV Internationale Hogeschool Breda. Hij is betrokken bij het PACESI-traject van Parktheater Eindhoven en vertegenwoordigt NHTV in Tilburg Social Innovation Lab (pepels.g@nhtv.nl).



# UITGEZOCHT

## ADVIESBUREAUS

**VAN ASSENDELFT PARTNERS BV**  
ADVIESBUREAU VOOR LEISURE EN CULTUUR

### Van Assendelft & Partners

Adviesbureau voor Leisure & Cultuur  
Newtonweg 22  
6662 PV Elst  
Postbus 38196  
6503 AD Nijmegen  
T: (0031) 481353888  
M: (0031) 653912988  
E: rvan.assendelft@me.com  
E: info@vanassendelftpartners.nl  
I: www.vanassendelftpartners.nl  
T: rvanassendelft

Het bureau heeft een toonaangevende positie opgebouwd in de (inter)nationale vrijetijdsbranche. Specialisaties liggen op het terrein van conceptontwikkeling voor grootschalige publieksinstellingen en strategische marketing hiervoor. Onderzoek en visie naar haalbaarheid van concepten geschiedt veelvuldig en zeer markt- en klantgericht voor zowel het bedrijfsleven als de overheid. Van Assendelft & Partners is specialist in ketenintegratie binnen de vrijetijdsector.

**BMC** | advies management

**BMC**  
Smallepad 34  
3811 MG Amersfoort  
T 033 - 496 52 00  
E pepijnkuyper@bmc.nl  
W www.bmc.nl

BMC advies & management is een bureau met hart voor de culturele sector. Wij willen met onze kennis en kunde graag een bijdrage leveren aan de kunstsector. Wij adviseren overheden en culturele instellingen inmiddels meer dan een decennium. Door interim-management te bieden voor culturele instellingen en overheden. Door te adviseren over cultuurbeleid. Door evaluaties van instellingen en door het management van processen en projecten op weg naar nieuw perspectief.

### Berns MuseumManagement

**Berns Museum Management**  
Roëllstraat 2  
6814 JD Arnhem  
T 026-3513063  
F 026-3892985  
E berns@museummanagement.nl  
I www.museummanagement.nl

Berns MuseumManagement werkt exclusief voor de museumsector, geeft adviezen en verzorgt tijdelijk management. Professionele dienstverlening 'op maat' voor musea, persoonlijke betrokkenheid en betrouwbaar. Op de website vindt u uitgebreide informatie over onze projecten en opdrachten, onze werkwijze en de behaalde resultaten, waarbij de inhoud steeds voorop staat.

**EEN JAAR LANG IN DEZE LIJST VOOR SLECHTS € 230,-**  
adverteren@mmnieuws.nl

**sandberg & van den berg**  
advies & communicatie  
in cultureel ondernemen  
marketing - sponsoring - communicatie

### Sandberg & Vandenberg

cultureel ondernemers:  
advies, interim- en projectmanagement  
dromen - denken - durven - doen  
marketing - sponsoring- communicatie  
Alambertskade 4  
3633 VX Vreeland  
M +31 6 55 322 959  
E info@sandbergen.nl  
I www.sandbergen.nl

Wij bieden ruime ervaring in culturele organisaties en evenementen en helpen graag uw propositie en commerciële positie versterken om vervolgens zinvolle relaties aan te gaan met private en publieke partijen.

## TiMe

Timmer & Meijer

### TiMe Amsterdam

(Timmer & Meijer)  
Baron G.A. Tindalplein 191  
1019 TW Amsterdam  
T 020 4220247  
M 06 48175775  
E info@timeamsterdam.com  
I www.timeamsterdam.com

**VDA** COMMUNICATIE SPONSORING FONDSWERVING

### Van Dooren Advies

Bureau voor Communicatie, Sponsoring en Fondswerving  
Van de Veldestraat 9  
1071 CW Amsterdam  
T (0)20 - 530 40 30  
E marijn@vandoorenadvies.nl  
W www.vandoorenadvies.nl

Bent u actief in de kunst & cultuur, sport & leisure, gezondheidszorg of goede doelen? En bent u op zoek naar extra financiële middelen of samenwerkingsvormen die bewezen succesvol zijn? Wij kunnen u helpen! Van Dooren Advies realiseert wensen en ambities van professionele opdrachtgevers. Van strategisch advies tot de coördinatie en uitvoering van complete wervingstrajecten.

**XPEXCT**  
EXCITE  
PERIENCE  
EXPERTS

### XPEX Experience Experts

Bethaniëndwarsstraat 6G  
1012 CB Amsterdam  
E experts@xpex.com  
W www.xpex.com

XPEX ontwikkelt, ontwerpt en realiseert beleevingsconcepten voor profit en non-profit organisaties en adviseert over de ontwikkeling van publieksorganisaties, culturele infrastructuur en de inrichting van de openbare ruimte.

## BINNEN- EN BUITENRECLAME

**drukwerk FABRIEK**

**Drukwerfabriek**  
Koopmansweg 2  
6679 AL Oosterhout (Gld.)  
T (0031) (0)24 3454124  
F (0031) (0)24 3488315  
E info@drukwerfabriek.nl  
I www.drukwerfabriek.nl

Drukwerk voor Theater en Evenementen.

## COLLECTIEBEHEER

**adlib**

### Adlib Information Systems

Safariweg 18-22  
3605 MA Maarssen  
T (0031) (0) 346 58 68 00  
E info@adlibsoft.com  
I www.adlibsoft.com

Flexibele Software voor Musea, Bibliotheken en Archiven. Volledig collectiemanagement voor kunst, cultuur & erfgoed.

## FONDSWerving

**Courante**  
MARKETING COMMUNICATIE FONDSWERVING SPONSORING LOYALITEIT

### Courante

Communicatie | Fondswerving | Sponsoring

Teylingerweg 35  
2114 EG Vogelenzang  
T 020 71 65 274  
E bureau@courante.nl  
I www.courante.nl

Courante is gespecialiseerd in conceptontwikkeling, communicatie, fondswerving en sponsoring voor de culturele en non-profit sector. Courante heeft hiertoe diverse succesvolle business- en wervingsconcepten ontwikkeld. De kracht van Courante is gelegen in het feit dat wij, naast de noodzakelijke planvorming, ook succesvolle fondswervingstrajecten realiseren. Interesse? Neem contact op met Nicole Couwenbergh.

**LEENAERS VERLOOP**  
SPECIALIST IN SPONSORING, FONDSWERVING EN MECENAAT

### Leenaers Verloop

Specialist in sponsoring, fondswerving en mecenaat

Emmalaan 22  
3581 HV Utrecht  
T 030-276 2094  
E marischka@leenaersverloop.nl  
fusien@leenaersverloop.nl  
W www.leenaersverloop.nl

We zijn thuis in alle vormen van sponsoring en fondswerving. In nauwe samenwerking met onze opdrachtgevers ontwikkelen we succesvolle wervingstrategieën gericht op bedrijven, vermogende particulieren, liefhebbers en bezoekers. We werken ruim 10 jaar voor culturele instellingen, bedrijven, overheden en fondsen als adviseur, coach, campagne- of interim-manager. Leenaers Verloop werkt samen met twee internationale bureaus.

**EEN JAAR LANG IN DEZE LIJST VOOR SLECHTS € 230,-**  
adverteren@mmnieuws.nl

## MUSEALE PRESENTATIES

**BRUNS**

WWW.BRUNS.NL

### Bruns BV

bezoekadres: Stökskesweg 11  
5571 TJ Bergeijk  
postadres: Postbus 47  
5570 AA Bergeijk  
T (0031) (0)497 577027  
F (0031) (0)497 555650  
E jan.burgmans@bruns.nl  
I www.bruns.nl

Musea, educatieve tentoonstellingen, bezoekerscentra, toeristenattracties, belettering, technisch werkende modellen, schaalmodellen, blikvangers, prototypes, exhibition engineering.

**tekst & uitleg**  
ONTWERP EN REALISATIE

### Tekst & Uitleg

Houtmarkt 21  
2011 AL Haarlem  
T 023 531 6693  
I www.Tekstenuitleg.nl

Ontwerp en uitvoering van permanente, tijdelijke, en reizende presentaties. Ruimtelijk- en grafisch ontwerp, redactionele ondersteuning, educatieve programma's, multimedia presentaties, animaties, tentoonstellingsbouw en inrichting. Wij verzorgen turn-key projecten passend binnen elk budget.

## NIEUWE MEDIA TECHNIEK

**ARSLONGA**

### Ars Longa Amsterdam

contactpersoon: Arthur Willemsse  
tentoonstellingen - multimedia - interactie - experiences  
Planciusstraat 13a  
1013 MD Amsterdam  
T +31(0)20 - 4221840  
M +31(0)6 - 51210027  
E arslonga@arslonga.nl  
W www.arslonga.nl

Ars Longa bedenkt en realiseert innovatieve communicatieve projecten. O.a. tentoonstellingen en multimediale producten op maat: applicaties voor website of iPod, edutainment, animaties, multimediale shows, crossmediale projecten. Onze interactieve routingsystemen i.v.m. thematochten, (iPod, QRcode) zijn zeer concurrerend geprijsd. We adviseren over de toepassing van nieuwe media. Neem gerust contact op.

## TICKETING AUTOMATISERING

**basic orange**

### Basic Orange

St. Nicolaasstraat 9  
1012 NJ Amsterdam  
T (0031) (0)20 4201702  
F (0031) (0)20 4201405  
E info@basicorange.nl  
I www.basicorange.nl

Basic Orange (sinds 1995) richt zich op communicatie via nieuwe media, van conceptontwikkeling tot aan technische realisatie en beheersaspecten. Basic Orange werkt voor enkele tientallen theaters. Het bedrijf telt 25 medewerkers.



leisure management solutions bv  
www.garderobe.nl

### Leisure Management Solutions

Gildeweg 12, unit 22  
2632 BA Nootdorp  
E info@garderobe.nl  
W www.garderobe.nl  
T 070-346 8634  
F 070-362 2385

Oplossingen voor entree en garderobe. Entree / Garderobe tickets, kassa printers, polsbandjes, garderoberekken, garderobehangers.

column

# MICHELLE 'T HART

## DE LAATSTE LOODJES

Één december zit het erop, mijn werk voor de ACMC. De afgelopen weken stond in het teken van archiveren, terugkijken, overdragen, opruimen, weggooien. Het voelt alsof ik mijn zolder opruim en alles in dozen schik om te gaan verhuizen.

Drie jaar geleden kreeg ik de opdracht van het bestuur om de ACMC op te bouwen als volwaardige organisatie met structuur. Bij de start kreeg ik twee IKEA-dozen met inhoud zoals ordners, ladingen briefpapier en ongeveer drieduizend *give-aways* zoals de ACMC pen, met lichtje. Ik kreeg de vrije hand om alles te regelen wat mijn inziens nodig was, programma's ontwikkelen, leden werven en veel meer. Nu, drie jaar later, voelt de ACMC als een kind voor mij. Het is echter tijd om verder te gaan en heb daarom besloten mijn horizon te gaan verbreden. Mijn opvolger staat klaar en zij heeft er ook veel zin in om mijn werk voort te zetten. Ik hoop dat zij het 'kind ACMC' verder kan opvoeden.

Ik kan in ieder geval terugkijken op een hele mooie tijd met zeer veel interessante bijeenkomsten. Een greep uit de herinneringen: We kregen 'verkering met de pers' door de masterclass van Carel Helder, we leerden naar affiches kijken met Paul Mertz, we dachten mee met het Kunstgebouw over doelgroepen, we hadden het over de verschillende rassen lama's bij Artis en over de zaalbezetting van de Kleine Komedie. Oneindige Kijkjes in de Keuken bij instellingen en nog veel meer, het is eigenlijk teveel om op te noemen, dus daarom moet ik het hierbij houden.

Het komend jaar zitten er weer veel interessante onderwerpen in het ACMC-vat. Een tipje van de sluier: de ACMC gaat op de internationale tour, er staat een rij met Spraakmakende Sprekers op het wensenlijstje en de legendarische Keukengeheimen passeren weer de revue. Kortom; dat komt wel goed met de ACMC.

De column in de volgende editie's van *MMNieuws* zal Sarah Berckenkamp gaan verzorgen als ACMC-er. Ben je benieuwd wat ik ga doen? Kijk dan op [www.m-werkt.nl](http://www.m-werkt.nl).

Alvast fijne feestdagen en tot ziens in het culturele!



Michelle 't Hart is  
werkzaam bij ACMC  
([michelle@acmc.nl](mailto:michelle@acmc.nl)).

column

# FREEK LIEBRAND

## DE PARTICIPATIESAMENLEVING ALS BELEIDSOPGAVE Overheden en instituties als lijdend voorwerp

**De participatiesamenleving biedt een wenkend perspectief. Er zijn volop interessante maatschappelijke initiatieven die bewijzen dat burgers zelf oplossingen organiseren voor maatschappelijke uitdagingen. Maar veel initiatieven zijn vluchtig en kwetsbaar. En zelforganisatie is per definitie ongelijkmatig en selectief. De vraag is bovendien hoeveel meer je nog van zelforganiserende burgers kan verwachten. Nederland is al kampioen vrijwilligerswerk en met een toenemende draaglast ga je niet ook nog eens de buurvrouw wassen. Gelukkig ligt de grootste opgave niet bij ons burgers. De participatiesamenleving is vooral een opgave voor overheden en instituties. Niet de samenleving is daarbij het lijdend voorwerp, maar de overheden en instituties zelf.**

De participatiesamenleving: volgens de ene columnist nog heel ver weg, volgens de andere al lang de realiteit. Feit is dat de overheid al decennia lang toewerkt naar minder verzorgingsstaat en meer eigen kracht. Maar nu zelfs de koning het begrip in de mond heeft genomen lijkt die beweging niet alleen nieuw, maar ook onomkeerbaar. Dan kunnen we er maar beter het beste van maken. Hoewel premier Rutte beweert de participatiesamenleving niet te willen of kunnen afdwingen, beklift mij een gevoel van een door de overheid nieuw in te voeren samenleving waarin beleidsgestuurde staatsvrijwilligers het groen onderhouden en bejaarden verzorgen. Bovendien, merkte bijzonder hoogleraar Evelien Tonkens al op, neemt die regering onder de vlag van de participatiesamenleving vooral participatieontmoedigende maatregelen: bezuinigingen op dagbesteding, kinderopvang, buurthuizen, speeltuinen, thuiszorg, kinderboerderijen, zwembaden en talloze andere regelingen, activiteiten en openbare plekken die mensen in staat stellen om aan de samenleving deel te nemen.

Natuurlijk is er een enorme kracht in de samenleving, die deels al volop bloeit en deels nog geactiveerd kan worden door de zorg voor elkaar en de leefomgeving anders te organiseren. Maar kansen liggen niet zozeer bij een groter beroep op beperkt beschikbare *plug-in* vrijwilligers, maar door het systeem te veranderen waar het systeem slecht functioneert. Dus geen scootmobiel meer voor mijn opa, die te oud is daar nog gebruik van te maken. Geen vier man woongroepbegeleiding die met de handen in de zakken staan toe te kijken hoe mijn broer een kast in elkaar zet voor mijn pleegzusje. Bezuinigen doe je door overbetaald management, bureaucratische en administratieve wantoestanden en verkeerde financiële incentieven aan te pakken. Niet door burgers meer in hun kracht te zetten. Publicisten Jos van der Lans en Pieter Hilhorst zeiden het al: de grootste verandering moet niet door burgers worden opgebracht, maar door overheden en instituties.

### Plotse of voorzichtige verandering?

Hoe ziet die participatiebevorderende overheid er uit? Is voor een goed draaiende participatiemachine een actieve overheid nodig, die de sociale infrastructuur biedt waardoor burens elkaar te hulp schieten, of gebeurt dat juist wanneer de overheid zich

overtuigend terugtrekt en mensen niet anders kunnen? Moet het beroep op de burger *cold turkey* of met grote voorzichtigheid en zorgvuldige begeleiding vorm krijgen? Voor beide valt wat te zeggen. *Cold turkey* is even effectief als pijnlijk. Door bruto te stoppen met voorzieningen en regelingen staat er altijd wel ergens een kwaad groepje burgers op die het dan maar zelf gaan doen. Menig buurthuis en kinderboerderij getuigt hiervan. Jammer is wel dat deze succesverhalen verraderlijk zijn. Want, in de woorden van bijzonder hoogleraar Samenlevingsopbouw Justus Uitermark, wie tekent voor eigen kracht en zelforganisatie tekent ook voor segregatie en ongelijkheid. Het probleem van de participatiesamenleving als oplossing voor sociale problemen is dat de doelgroep de het hardst zorg nodig heeft, het minst in staat is die zorg zelf te organiseren. De Volkskrant kopte al dat 'gettovorming dreigt' doordat het beroep op zelfredzaamheid het sterkst is bij de groep Nederlanders waar de problemen het grootst zijn en het zelforganiserend vermogen het kleinst. Waar de draaglast groter is dan de draagkracht blijft een actieve overheid en een sociaal vangnet hard nodig. Een sociaal vangnet staat volgens mij ook niet zozeer ter discussie. Hooguit wordt er beetje bij beetje wat van afgesnoept omdat het onbetaalbaar is geworden.

Voor gettovorming ben ik niet bang, maar de verschillen zullen wel groter worden. De grote uitdaging waar we voor staan is het accepteren van toenemende verschillen in de kwaliteit van onze woonomgeving en voorzieningen. De Nederlandse overheid is kampioen nivelleren en institutionaliseren en dat staat haaks op een groter beroep op zelforganisatie. Want wie wil dat burgers het gras gaan maaien moet geen eisen stellen aan de beeldkwaliteit. Wie wil dat burens elkaars kont gaan wassen moet geen eisen stellen aan de behandeling en werkomstandigheden. Hetzelfde geldt voor zelfdraaiende buurthuizen, kinderdagopvang en de kwaliteit van het wonen en leven in het algemeen. Door minder bemoeizucht en *expertocratie* (waarbij voor steeds preciezer gedefinieerde problemen steeds specifiekere expertise nodig is) zal de kwaliteit van het wonen en leven meer gaan variëren en minder aan geldende normen voldoen. De opgave is om dit niet dood te nivelleren, maar de ruimte te geven. Bovenop een basisniveau verzorgingsstaat waar je van op aan kan als burger en waar je voor betaalt. Wat dat basisniveau precies is, daar zullen we de komende jaren nog flink over blijven discussiëren.



Freek Liebrand is projectleider bij Platform31, kennis- en netwerkorganisatie voor stedelijke en regionale ontwikkeling. Ook is hij adviseur bij JSO, expertisecentrum voor maatschappelijke vraagstukken.



# OUDE WIJN IN EEN NIEUWE ZAK?

In gesprek met Roy van Dalm over de creatieve en de social innovation stad

Tekst: Simon de Wijs, namens Colin

**Roy van Dalm is een expert op gebied van innovatie en creativiteit in steden. Als docent citybranding aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) is hij onder meer verbonden is aan het expertisecentrum Krachtige Kernen. We legden hem een aantal vragen voor over cultuur, innovatie en veranderende steden.**

## Verschilt een creatieve stad van een social innovation stad?

Creatieve stad, het concept dat Charles Landry lanceerde, gaat vaak samen met rankings, citymarketing en een focus op creatieve industrie en cultuur. Een onterechte versmalling. Landry bedoelde namelijk juist de kracht van de creativiteit van iedereen. Daar is The People's Supermarket in Londen een mooi integraal voorbeeld van waarin hedendaagse uitdagingen, zoals werkloosheid en eenzaamheid, sociale cohesie en voedsel, op een zeer creatieve wijze worden aangepakt. Een social innovation stad is volgens mij goed in het oplossen van de eigen problemen en het betrekken van interne stakeholders (burgers, ondernemers, kennisinstellingen, creatieve industrie, overheid). Liefst in verrassende combinaties zoals bij het voorbeeld van The People's Supermarket.

Waar creatieve stad beperkend werkt daar kan social innovation stad zomaar een ander nadelig effect hebben. Het verwordt snel tot een containerbegrip voor alles dat enigszins bijdraagt aan de stedelijke vitaliteit. Er is trouwens ook een derde veelgebruikt stadslab, namelijk *smart cities* (slimme steden). In slimme steden worden slimme verbindingen tussen sectoren gemaakt en is aandacht voor *smart economy*, *smart mobility* en *smart people* met een bijzondere rol voor technologie. Al met al gaat het in de kern van creatieve, slimme en social innovation steden natuurlijk veel over hetzelfde. Alle steden zijn tegenwoordig op zoek hoe ze zich kunnen wapenen voor de toekomst, welk label ze ook dragen.

## Blijft er een rol weggelegd voor cultuur en creatieve industrie?

Jazeker, want dat zijn de onmisbare kraamkamers van verbeeldingskracht. Binnen de creatieve sector wordt anders gedacht, wordt geëxperimenteerd. Vergeet ook niet dat creatieve industrie en cultuur de etalage van je stad blijven. Om het hedendaagse spel goed te spelen moet je echter zorgen dat meerdere stakeholders meedoen en samenwerken. De overheid krijgt idealiter een meer faciliterende rol en moet vooral niet alles dichtplannen en beheersen. Burgers moeten intensiever mee kunnen doen, want op hen hebben de meeste zaken uiteindelijk betrekking. De onderwijs- en kennisinstellingen zijn onmisbare ingrediënten. Daar zit zoveel innovatiekracht.

Zo was ik zelf betrokken bij project 'Blikwisseling', dat Kunsthogeschool ArtEZ met de Universiteit Twente en het medialab van het Massachusetts Institute of Technology (MIT) organiseerde. Hierbij ontmoetten werelden van techniek, wetenschap en kunst elkaar om complexe vragen op te lossen. Experimenteren met de technologie van MIT leidde onder andere tot een muziekinstrument annex studio-recording installatie gemaakt van fruit. Dit project was in Arnhem, maar zo zal elke stad zijn eigen projecten hebben en kunnen oppakken. Veel energie komt los waar verschillende partijen gaan samenwerken met ruimte voor ontmoeting en experiment.

## Welke steden hebben die ontmoeting en samenwerking op dit moment al goed voor elkaar?

Je wilt zeker een top drie horen van social innovation steden? Die lijstjes zijn als appels met peren vergelijken. Het is oud denken. Bij nieuw denken



The People's Supermarket

sluit je meer aan bij lokale vragen en behoeften. Steden zouden elkaar minder moeten concurreren. Ze zouden van elkaar moeten leren door elkaars perspectief te verrijken. Wie dat durft, verwerft een voorsprong. Denk aan Brabantstad: gaat dat om meer geld weghalen uit Den Haag en Europa of staat daadwerkelijk verbetering van elke afzonderlijke speler centraal?

Als je dan echt enkele namen wilt horen dan zou ik gaan voor Manchester dat, vooral vanwege de brede aanpak (sport, media, creatieve industrie, zorg) succesvol en vitaal is. Een stad als Helsinki loopt ook voorop door een goede aanwezige basis aan vertrouwen. En de Poolse stad Wrocław ten slotte floreerde door een burgemeester die dwars is, open staat voor veel zaken en korte lijnen creëert. Hij maakte letterlijk en figuurlijk ruimte voor culturele en sociale innovatie. Er is geen eenduidig recept voor social innovation te noemen, maar er zijn wel basisvoorwaarden, zoals het belang van een betrokken community, het aanwezige vertrouwen en ruimte voor creativiteit.

## Wat zou jij steden adviseren in deze tijd?

Mijn inziens moeten steden streven naar het Triple A-principe. Dat wil zeggen dat ze Authentiek (*dare to be different*), Activerend (*productive creativity*) en All-inclusive (*involve me*) moeten zijn. Sociale innovatie door en voor brede groepen mensen dient als cruciale onderligger voor de ontwikkeling van steden. Maar dat geldt evenzo voor de plattelandsgemeenten die ik momenteel vanuit Krachtige Kernen onderzoek. Vraagstukken spelen vaak op lokaal niveau van wijk of buurt. Dat is waar de dingen tegenwoordig ontstaan. Het gaat erom dat een goede aansluiting plaatsvindt bij het lokale DNA van een stad. Zo werkt het in Breda anders dan in Utrecht en in Maastricht anders dan in Haarlem. Waar creatieve steden elkaar graag kopieerden, zal een social innovation stad zelf aan de slag moeten gaan. Steden moeten lef tonen en ruimte scheppen voor een eigen lokale aanpak.□

## LINKS

Blikwisseling - [www.blikwisseling.nl](http://www.blikwisseling.nl)

HAN CoE Krachtige Kernen - [www.han.nl/krachtigekernen](http://www.han.nl/krachtigekernen)

Roy van Dalm - [www.royvandalm.com](http://www.royvandalm.com)

The People's Supermarket - [www.thepeoplesupermarket.org](http://www.thepeoplesupermarket.org)



Simon de Wijs is onderdeel van het Colinteam en onderzoeker aan NHTV Internationale Hogeschool Breda. Hij is een van de Tilburgse 'Pathfinders' op zoek naar social innovation en bouwt mee aan de ontwikkeling van Performatory ([wijs.s@nhtv.nl](mailto:wijs.s@nhtv.nl)).

# AVONTUURLIJKE PADVINDERS

## Tilburg en de weg naar European Social Innovation Week

Tekst: Simon de Wijs, namens Colin

**De regio Midden-Brabant, met Tilburg als grootste gemeente, heeft in haar regionale ontwikkelingsprogramma Midpoint Brabant, waarin onderwijs, overheid en ondernemers nauw samenwerken, lang gezocht welke sector leidend zou zijn. Omliggende regio's hadden hun logische keuze (food, technologie, procesindustrie) al gemaakt. In Midden-Brabant waren programmalijnen rondom leisure, care, logistics en maintenance opgetuigd, maar een overkoepelende noemer ontbrak lange tijd. Totdat Midpoint Brabant (voorheen De Ideale Connectie) koos voor sociale innovatie. Deze sociale innovatie zou een mooie complementaire tegenhanger van Brainport regio Eindhoven zijn waar vooral de technologische innovatie hoogtij viert. Sommigen noemen de regio Midden-Brabant, waar de Efteling gevestigd is en waar sprookjes en verhalen gemaakt worden, ook wel Dreamport. Brainport en Dreamport, de ideale combinatie van high tech en high touch.**

Wat maakt Midden-Brabant met Tilburg als centrum nu de regio van social innovation? Is het een goedgedunde keuze die een unieke positie aanduidt of is het bestuurlijk labellen en kan net zo goed iedere andere regio of stad het stempel dragen?

De stad kent een universiteit die volledig op alpha-wetenschappen (high touch) gericht is en waarvan de slogan 'Understanding Society' luidt. Tilburg University herbergt met zijn krachtige sociale focus onder meer instituten als Telos (duurzaamheidsvraagstukken) en TiSIL (Tilburg Social Innovation Lab). Bijzonder is dat de universiteit in de nieuwe strategienota voor 2014 en verder een centrale plek inruimt voor social innovation. Het zal niet verbazen dat de trekkers van beide voornoemde instituten als kwartiermakers optreden. Dit betreft namelijk twee voorname hoogleraren gespecialiseerd in het vakgebied social innovation, te weten Hans Mommaas en Roel in 't Veld.

Waar de prachtige groene universiteits-campus in het westen van de stad gelegen is, is binnenstedelijk creatief cluster het Veemarktkwartier ook zo'n voorbeeld dat sterke kleuring geeft aan het DNA van de stad. Het Veemarktkwartier was al in de vorige eeuw het eerste Nederlandse cluster waar 'cultuur als motor voor economische ontwikkeling' gold. In het Veemarktkwartier is altijd op innovatieve wijze samengewerkt door creatieven onderling en door creatieven met ondernemers uit andere sectoren.

Net tegen het Veemarktkwartier ligt ook een ander icoon dat opvallend bijdraagt aan Tilburg als stad, namelijk Interpolis. Deze verzekeraar, die nu onder de koepel van Achmea valt, is niet alleen bekend vanwege zijn kenmerkende hoofdkantoor dat de skyline domineert. Meer nog is Interpolis bekend van sterke slogans als 'glashelder', het pionieren op het gebied van nieuw en flexibel werken (als sinds 1996) en de grote waarde die gehecht wordt aan vertrouwen. Vertrouwen in de klant en vertrouwen in de medewerker. Een recent opvallend initiatief is De Oplossing van Nederland waarbij Interpolis een beroep doet op de denkkracht van Nederland om samen te zoeken naar andere manieren om met risico's om te gaan.

Tilburg is een stad die bol staat van de festivals en evenementen. De Tilburgse Kermis, met onder meer de traditionele Roze Maandag, en multicultureel Festival Mundial zijn twee prachtvoorbeelden. Een andere parel is Incubate Festival met jaarlijks innovatieve projecten uitgevoerd in de regio, waar de hele wereld over te horen krijgt. Denk aan het project Play me I'm yours dat in 2011 zorgde voor een stad vol piano's die vrij waren te bespelen. Het crowdsourcing posterproject 'Inside out' zorgde in 2012 voor honderden portretten van moeders die door hun trotse (klein)kinderen in de publieke ruimte getoond werden. Het recente project 'Cairo Liberation Front' geeft jongeren een stem en laat het geluid van de Egyptische revolutie horen via Egyptische dancemuziek. En natuurlijk is Incubate bekend van het, zoals ze zelf noemen, 'social festival model' waarbij iedereen kan meeschrijven aan zaken als beleidsplannen en muzikanten bio's.

Dat deze dingen allemaal in Tilburg gebeuren kan haast geen toeval zijn. Dat pionieren moet in het bloed zitten. Het net iets anders doen. Beweging, verandering, daadkracht, vaak met een menselijke en sociale kant. Trots en ook onderscheidend, maar niet van de daken schreeuwend. Het lijkt soms alleen dat veel initiatieven en projecten op zichzelf staan en slechts in beperkte mate met elkaar verbonden zijn. Daar helpt een label als 'social innovation stad' natuurlijk niet zomaar tegen. Of toch?

### Innovatieve hovenier zorgt voor verbinding

Ondernemer Bert van Helvoirt, een innovatieve hovenier en betrokkene bij een aantal Midpoint Brabant projecten, was een van de expeditieleiders bij Tilburg2040. Tijdens deze expeditie van de stad, op zoek naar een duurzame toekomst, spotte Bert een ultieme kans om allerlei losse initiatieven met elkaar te verbinden. Bert startte het project Pathfinders,

waarbij een groep mensen op zoek gaat naar een verbeterd leefklimaat voor de regio. Een zoektocht zonder duidelijke vooraf bepaalde route, waarbij de weg net zoveel waarde kent als de bestemming. Pathfinders is een netwerk van dertig personen uit dertig verschillende organisaties. Vertegenwoordigd zijn onder meer Interpolis, NS, Rabobank, gemeente Tilburg, NHTV, Efteling, Incubate Festival, De Wever en Bibliotheek Midden-Brabant. De Pathfinders willen en of mogen (van hun baas) twee dagen per maand tijd investeren in een gezamenlijke zoektocht. Deze zoektocht leidt tot ontwikkeling op drie niveaus: persoonlijke ontwikkeling, organisatieontwikkeling en natuurlijk gezamenlijke regionale ontwikkeling. Het programma wordt door de groep zelf vormgegeven. Er zijn enkele plenaire bijeenkomsten met inspirerende keynotes van Josephine Green, voormalig Philips Design directeur, en Paul de Blot, die een vernietigingskamp overleefde. Het programma bevat daarnaast vooral intensieve kleinschalige kennismakings- en werksessies. De plaats van handeling is de industriële Tilburgse Spoorzone, die in transitie is naar een nieuwe bestemming. In vier kleinere groepen vonden de Pathfinders gedeelde thema's om mee aan de slag te gaan: levenslang leren; arbeidsmarkt, talentontwikkeling en achtergestelde groepen; dagelijkse ergernissen, hoe Tilburg beter te maken en lessen die uit de natuur te halen zijn, zoals het gedrag van kuddes en zwermen.

Deze verkenningen leveren niet direct nieuwe productmarktcombinaties op. De vraag is ook of dat de bedoeling is. Het traject zelf is een enorme opbrengst op zich. Er is tijd en ruimte om te bouwen, te bezinnen en te ontdekken. Juist doordat de stad het mogelijk maakt een nieuw grensoverschrijdend netwerk te bouwen waarbij door de bijzondere samenstelling veel nieuwe contacten, inzichten en verbindingen ontstaan.

### European Social Innovation Week

Het beoogde traject zou een jaar duren, maar al ver voor het verstrijken raken de Pathfinders in gesprek over continuïteit en verduurzaming van de zoektocht. Afronden lijkt niet logisch. Het gevoel van veel Pathfinders is dat er pas net iets op gang komt. Netwerken lijken voorgoed veranderd. Toch is er de wil om iets van een moment op de bühne te zoeken. Om te delen wat ontdekt is, om effecten van de beweging te vergroten. Het idee dat ontstaat is de organisatie van een social innovation dag(deel). Dat idee groeit snel als kool en de dag wordt een week. Veel Pathfinders willen eigen bijeenkomsten rondom zorg, werken of leren organiseren. De provincie, universiteit, gemeente Tilburg en Midpoint maken een openingsprogramma. NHTV en Fontys zetten allerlei studentenactiviteiten op poten. Interpolis en Rabobank initiëren discussies rondom hypotheek en schaliegasboringen. De bibliotheek doet een kinderkennisbatterij. Er is een zorgproeftuin met onder meer 'Zilver Tilburg Zingt' waarbij dementen en hun familie/verzorgers samen liederen zingen. En er worden social innovation awards uitgereikt. Kortom een ware Tilburgse Social Innovation Week is geboren. Dan blijkt dat in exact dezelfde



week in Amsterdam een social innovation week gepland staat (later nog omgedoopt tot Amsterdam Urban Innovation Week) en wordt besloten de stoute schoenen aan te trekken en de Tilburgse variant om te dopen tot European Social Innovation Week (ESIW).

Uiteindelijk worden onder die noemer in één week meer dan vijftig bijeenkomsten georganiseerd. Dit alles is mogelijk via een interessant organisatiemodel waarbij iedere inbrenger verantwoordelijk is voor de eigen communicatie, programmering en financiering. De Pathfinders faciliteren een communicatieplatform (zie Links) en fungeren als redactiegroep om programmaonderdelen logisch te clusteren. Zo ontstaat voor iedere dag in de week een apart thema: samen leven, samen doen, samen leren, samen zorgen, samen werken. Treffend is dat ESIW samenvalt met een ander groot event dat Tilburg rijk is, namelijk Incubate Festival. Dat kan elkaar dwarszitten, maar niet in Tilburg. Joost Heijthuijsen, festivaldirecteur bij Incubate, is ook een van de Pathfinders en samen met Bert komt hij snel tot de conclusie dat gelijktijdig organiseren alleen maar meerwaarde zal hebben.

### Naar een Center for Social Innovation

Met de in naamgeving gelanceerde Europese ambitie zijn er in Tilburg flinke stappen gezet in het verbinden en versterken van bijzondere delen van de stad en het netwerk in een 'region for social innovation'. Er liggen voor 2014 enkele volgende uitdagingen op de plank om er vanaf te halen. Allereerst een ESIW2014 organiseren die samenvalt met Incubate zodat het een onomkeerbare jaarlijkse manifestatie wordt. Vervolgens wordt er in Tilburg druk gewerkt aan het creëren van een Center for Social Innovation (CSI). Dit CSI moet in de spoorzone komen en een continu laboratorium voor experiment, ontmoeting en events bieden waar bijzondere verbindingen gesmeed worden voor een leefbaardere samenleving. Een extra uitdaging ten slotte ligt nog in de aansluiting tussen de bestuurlijke laag en de werkvloer. Of, misschien dat de stad en regio juist floreren als er iets *lost in translation* raakt. Als er maar voldoende goede Pathfinders op weg geholpen worden die als vertalers en verbinders hun weg kunnen zoeken. Een ding lijkt als een paal boven water te staan: als je in 2014 in de derde week van september naar Tilburg gaat, dan kun je mee gaan 'pathfinden' tijdens ESIW14. □

### LINKS

Meer weten? Kijk op [www.esiw.nl](http://www.esiw.nl)



Simon de Wijs is onderdeel van het Colinteam en onderzoeker aan NHTV Internationale Hogeschool Breda. Hij is een van de Tilburgse 'Pathfinders' op zoek naar social innovation en bouwt mee aan de ontwikkeling van Performatory ([wijs.s@nhtv.nl](mailto:wijs.s@nhtv.nl)).



Play Me, I'm Yours. Fotograaf: Julia Mulli



Josephine Green bij de Pathfinders



Het nieuwe werken bij Interpolis. Fotocollectie Interpolis



# WORK AND COLLABORATION ON THE GROUND

## Social innovation and creativity in Romania

*Tekst: Andreas Bock & Rarita Zbranca*

**Protest movements against the gold mining project in the Romanian village of Rosia Montana have mobilized tens of thousands of Romanians over the last few months. One of the main players of the grassroots movement was the NGO Alburnus Maior which triggered the 'Save Rosia Montana Campaign', which connects the local opposition in Rosia Montana and activists from all over Romania fighting against plans for Europe's biggest open-cast gold mine.**

The protests have provided fertile ground for incredible creativity and shared responsibility. Since cultural gatherings are an exception to the law requiring authorization for large public meetings, cultural acts - from dance, to singing or performing - have been part of the protests both as a means to raise awareness and to give them the required legal grounding.

A concrete example of the social creativity produced during the protests is the mobile projector. A homemade tool - made from a led torch, a magnifying lens and two pipes - the mobile beamer helped protesters project messages on the facades of the buildings on the streets they marched along, inviting people to step out from the comfort zone of their homes and join the protest.

The 'Save Rosia Montana Campaign' is the biggest environmental movement in Romania and as a mobilizing force is a prime example of a socially innovative project that so far has kept the plans for the mine from being realized.

### Social creativity from Cluj

The campaign was part of the workshop 'Cluj Caravan' on social creativity that took place in the western Romanian city of Cluj last month. Participants from ten predominantly Eastern European countries reflected on different aspects of culture and sustainability: the resilience of the arts sector and other value-based sectors in a climate of austerity and shifting values; the contribution of culture to a more responsible use of natural resources as well as the need for sustainable alternative models for different social and cultural practices.

The Autonomous Market of Cluj functions on the 'gift economy' principle, which states that goods and services are offered without an explicit agreement or expectations of a reward. The goal is to meet up every month in order to create a money-free space, which is equally free from social division.

Like in other cities, Cluj citizens have also launched an urban gardening project. The Butterfly Garden is part of the Urban Community Garden project which is taking place at the moment on the rooftop of a former industrial factory. However, the Romanian context for the development of urban gardening as a form of civic engagement is different from that in other European countries. Above all else, the project aims at promoting urban gardens as a framework for public involvement in community life. It therefore serves as a catalyst for civic action which is not really acknowledged or encouraged at local or national level.

In contrast, Kitchen Stories is a project with a more culinary approach. As a series of events it brings together the simple act of cooking and eating with strangers, combining this with presentations, talks, film or screenings. The so-called 'Mobile Kitchen' is a self-made minimal construction that has the main utilities of a kitchen and acts as an open cooking space. The kitchen is a modular space that can be installed anywhere in the city, encouraging participants to share the experience and interact with others, while also learning about cooking.

"What we do through our Kitchen Stories events is to transform the simple act of cooking that is omnipresent in our daily lives, mostly as a common routine, into an alibi for bringing people together and building the bridge between life and art", says Corina Bucea who initiated the project. Events are performance actions where the kitchen is used as an open source space for sharing and creating things together with participants.

Interestingly, over the last three years local studies have shown that although the budget of cultural organizations has decreased, their audiences

Creativity is not only manifested in the art projects, but also by means of working together and sharing resources like spaces, equipment, or generating mechanisms to attract donors.



Visible City, a project bij AltArt, Cristina Curcan and Roland Vaczi.



Sharing food, stories and ideas at the Mobile Kitchen. Photographer: Dacian Grozaa

have grown. The explanation provided by cultural researchers is that cultural organizations here have managed to adapt to the difficult conditions and optimized their ways of producing, primarily because the cultural sector here is highly collaborative. But how can culture contribute to imagining new models of social interaction and organization?

Another good example of a common initiative is Fabrica de Pensule, located in Cluj where the workshop took place. About four years ago, a group of sixty artists and independent cultural producers initiated the project by renting the space of a former paintbrush factory and transforming it into studios for artists, galleries, and performing arts spaces. It can be seen as a genuine bottom-up initiative born from the demand for cheap industrial, non-central spaces where audiences can be brought together.

It's an impressive example of the opportunities that conversion areas can offer. As a collective project developed by the independent cultural scene in Cluj it became the flagship project of contemporary arts from Romania and it increased the cross-discipline cooperation and the capacity of the cultural sector to contribute to the life of the city.

#### Cultural network of knowledge

Most of the time, initiatives that are relevant for social innovation are local, since they need a very particular context to manifest as well as specific people to be committed to certain values and open to experiments. By mobilizing culture to the benefit of local communities the initiative A Soul for Europe, an organizing partner of the Cluj workshop along with the Balkan Express Network, gives cities a European platform.

Since its Berlin Conference in 2012 the initiative, which comprises cultural managers as well as intellectuals and experts from over 20 countries across Europe, has started to focus on the way in which culture can problematize the questions around a sustainable way of life. This helps to translate the local experience onto a European level: By bringing together people working in different fields of social innovation A Soul for Europe connects different local experiences in a network of knowledge and encourages a joint reflection on what sort of processes may help Europe to reinvent itself and to shape its future. The initiative set up a Cultural Coalition which is a new model for collaboration based on a new approach that connects civil society activists, artists and intellectu-

als, as well as politicians, citizens and policy makers. It is to empower citizens from all sectors of society in building a better Europe.

In general, projects that aim at generating alternatives for different social functions require long-term commitment, as organizers need to work in one and the same community for a longer period of time to create a meaningful relationship with the local people. In addition, artists need to show some open mindedness, willingness to learn and even humility during the process. Aiming to change others without being open to the social environment could not only be seen as arrogant but also to a certain extent as unethical.

Participatory, innovative and open approaches have to be reinvented constantly, and the issues that are relevant for the respective communities have to be identified: They must be able to create ownership and empowerment among the members of a given community. Interventions should be seen as a process of value in and of itself, not simply as a result-oriented management process. If nothing else, failure is part of the experiment and learning.

However, there are also shortcomings to the approach of social innovation: Most of the initiatives do not live beyond their initial phase. Other may, but can fail to reach a critical mass to achieve social relevance. Often those projects don't involve large numbers of people and thus remain an artistically isolated and exotic experiment. Some of the actions may scrutinize and even challenge legality, which is of course their role. But on the other hand they may also generate ethical confrontations that society - or parts of it - is not yet able to face. Ethical and ideological aspects of such projects frequently generate controversies or fuel discursive clashes. And last but not least, socially innovative projects are context sensitive.

In this respect, artists and cultural contributors believe they can play a role in the transformation of our societies. They scrutinize today's realities, call their audiences to question and reflect also upon themselves. In addition, artists imagine new models to cope with today's complex and dysfunctional realities like social and economic injustice, abuse of power or the failure of representative politics. They try to involve a wider public in direct action. Participation and social creativity are culturally coded skills that are crucial for a self-determined society. This explains the desire, especially of the cultural sector, to encourage participation and enhance social innovation.

Creativity is not only manifested in the art projects, but also by means of working together and sharing resources like spaces, equipment, or generating mechanisms to attract donors. In a context where there is little support at policy level, the capacity of cultural organizations to create and reinvent themselves is utterly crucial. □



Andreas Bock works with the journalist network n-ost as the senior editor

for the European press review *euro|topics*. Before joining the editorial team he worked as a project manager for the Institute for Foreign Cultural Relations in Budapest, Hungary.



Rarita Zbranca is director of the AltArt Foundation and Romania/ Strategy Group member of A Soul for Europe initiative.





# DE ONDERNEMENDE BURGER IN DE GEDROOMDE STAD

Over de opkomst van enterprising communities in Rotterdam

Tekst: Erik Sterk & Maurice Specht

**Wie geven er invulling aan de stad van morgen? Het antwoord op die vraag was de laatste jaren veelal de creatieve klasse. Lange tijd was zij het troetelkindje van alle bestuurders - van Rotterdam tot Bourtange - en moest alles in het werk gesteld worden om haar binnen te halen. In de woorden van Reijndorp: "Het parochiale domein van die creatieve klasse is met stip het meest gewilde en ook visueel meest dominante domein van iedere stad. De 'toeristische blik', die het aanzien van steden in de jaren negentig veranderde, is over de hele wereld ingeruild voor de 'creatieve blik'" (Reijndorp, 2012, p. 14). Die tijd lijkt echter voorbij.**

De kritiek van mensen als Reijndorp, die terecht deze eenzijdige blik op de stad bekritisieren droeg zeker bij aan deze verandering. Even belangrijk echter is het feit dat de creatieve sector, en daarmee ook de vele aanpalende en ondersteunende bedrijven, hard is geraakt door de economische crisis en de cultuurbezuinigingen. Dit betekent echter niet dat de stad nu stil ligt. Sterker nog, we zien een nieuwe voorhoede ontstaan. Op allerlei terreinen - zoals bijvoorbeeld zorg, energie, publieke ruimte en ontmoetingsplekken - zien we ondernemende burgers ontstaan, bereid om maatschappelijke opgaven op te pakken die traditioneel tot het takenpakket van de staat of markt hoorden. Bijzonder hieraan is dat deze initiatieven steeds vaker uitmondten in een bedrijf. Dit komt enerzijds doordat traditionele manieren van organiseren en financieren - via stichtingen en op basis van subsidies - minder vaak voorhanden zijn. Maar misschien nog wel belangrijker is dat initiatiefnemers het ook echt anders (willen) doen. Zij beogen op andere voorwaarden en onder andere condities sociale, ecologische, ruimtelijke en economische impact te genereren. Echter, veel van deze initiatiefnemers zijn zo druk bezig met hun eigen praktijk, dat ze niet zien waar ze gezamenlijk voor staan.

We stellen dat het frame van de creatieve stad, als denkkader en beleidsframe, niet langer behulpzaam is om te begrijpen en te sturen wat we in de stad zien gebeuren. Op basis van onderzoek naar sociaal ondernemerschap in Rotterdam doen we in dit artikel een aanzet tot een nieuw frame.

## Enterprising communities: wat zijn dat?

Dat we de kiemen van deze nieuwe ontwikkeling tegenkomen in Rotterdam, is niet zo vreemd. Rotterdam staat al jaren bekend als sociaal laboratorium voor sociale en bestuurlijke vernieuwingen van bovenaf, zoals de Rotterdamwet. Maar ook van onderop: denk aan Opzoomeren). Daarnaast is er veel fysieke (leegstand) en mentale ruimte ('niet lullen, maar poetsen'), die nieuwe initiatieven mogelijk maken. En ten slotte zijn er in onze stad veel 'denkers met opgestroopte mouwen' (Vers Beton, 2013), die al doende willen begrijpen wat een stad maken inhoudt.

Het afgelopen jaar hebben we onderzoek gedaan naar deze opkomende praktijken. We hebben zo'n veertig praktijken in beeld gebracht



### Creatief Beheer

Initiatiefnemer: Rini Biemans  
([www.creatiefbeheer.nl](http://www.creatiefbeheer.nl))

Creatief Beheer is een Rotterdams expertbureau voor wijkontwikkeling en beheer van buitenruimte. Creatief Beheer gaat uit van de gedachte dat een wijk constant aan het veranderen en het ontwikkelen is (en dus nooit af is), maar dat de mensen (en hun onderlinge connecties) het belangrijkste en duurzaamste element van een wijk zijn. Om tot een effectievere wijkaanpak te komen, werkt Creatief Beheer samen met alle spelers in een wijk - zoals (deel) gemeente, woningbouwcorporaties, Roteb, gemeentewerken, bedrijven, wijkorganisaties en bewoners. Ze laat het geheel naar eigen zeggen 'organisch groeien'. Biemans is vernieuwend in het mobiliseren van sociaal, mentaal, economisch en fysiek kapitaal in wijken en buurten. Maar ook in zijn organisatie-model (een kleine vaste kern, aangevuld met ZZP'ers) en in het gebruik van nieuwe taal - een taal die het mogelijk maakt na te denken over alternatieven voor het traditionele welzijnswerk.

en geprobeerd van een betekenis-kader te voorzien. Gezamenlijk hebben we ze betiteld als een beweging onder de noemer 'de Makers van Rotterdam'. Voor ons vormen zij een nieuwe maatschappelijke productievorm, naast de traditionele vormen van de markt, de staat en het maatschappelijk middenveld. Waar deze allemaal een stap terugdoen, stappen zij juist met kracht naar voren. Om te begrijpen wat deze makers vervolgens representeren hebben we - bij gebrek aan een goed Nederlands woord - het begrip *enterprising communities* geïntroduceerd. Onder *enterprising communities* verstaan wij gemeenschappen van ondernemende burgers die met elkaar een bepaald belang of doel delen, waarin mensen zich vrijwillig en collectief inzetten voor een goed of een zaak die boven het strikt particuliere belang uitgaat, en die zich op een bepaald punt als co-producenten organiseren op een wijze waarbij zij in wisselende rollen kunnen verschijnen: als medeburger, vrijwilliger, professional en/of ondernemer.

We zijn lange tijd gewend geweest om dergelijke vorm van initiatief te zien als vormen van vrijwilligerswerk en/of actief burgerschap. Daar handelden wij - ambtenaren, wetenschappers, beleidsmakers, media en ook de meeste initiatiefnemers - dan ook naar. We keken voor geld en aandacht naar de overheid, probeerden het (soms krampachtig) te laten passen in beleidskaders, vroegen ons af wat het bijdroeg aan het versterken van de lokale democratie of het lokale bestuur en bleven het vooral schattige, aardige, leuke, een tikkeltje naïeve projecten noemen. Maar met deze nieuwe praktijken komen we er daarmee niet. We doen ze tekort en krijgen niet de vinger op de betekenis die ze voor de stad hebben.

### HotspotHutspot

Initiatiefnemer: Bob Richters  
([www.hotspothutspot.tumblr.com](http://www.hotspothutspot.tumblr.com))

Een informele eetstek, waar onder leiding van een kok wordt gekookt door buurtbewoners voor buurtbewoners. Gezondheid, activiteiten voor de jeugd en contact met buurtbewoners komen samen in het nieuwe HotspotHutspot. Een eethuis dat het gevolg is van stadslandbouwproject 'Van Grond tot Mond'. Bob Richters is onder meer vernieuwend omdat hij jongeren, groen, eten en stadslandbouw op een lokale schaal voor een bescheiden bedrag weet te combineren. Daarmee creëert hij sociale, ecologische, economische en ruimtelijke impact.

We zien in Rotterdam ook interessante verbindingen ontstaan tussen de creatieve industrie en de nieuwe sociale economie. Enerzijds uit noodzaak, als gevolg van uitgestelde investeringen (zoals Madein4Havens, met haar activiteiten rondom de maakindustrie). Anderzijds vanuit een missie (denk aan ZUS met haar activiteiten rondom het Hofplein).

Ondernemende burgers zijn in onze optiek geen topondernemers in de traditionele betekenis van het woord en zijn in die zin mogelijk vergelijkbaar met delen van de creatieve industrie. Het zijn veel meer eigenwijze burgers - dat wil zeggen, geen brave burgers - en ondernemers die hun sociaal en cultureel kapitaal inzetten en zich niet spiegelen aan de markt. Waar ze een teveel hebben aan enthousiasme, energie en idealen, ontbreekt het de meesten aan ondernemerschapskwaliteiten. Dat maakt ze aan de ene kant kwetsbaar, ook omdat ze veelal geen groot economisch kapitaal meebrengen. Maar aan de andere kant zijn het wel de ondernemers die nieuwe manieren van denken en handelen ontwikkelen: ondernemende burgers die al doende invulling geven aan nieuwe frames, zoals de 'sociale economie' of de 'circulaire economie'. Het zijn denkers met opgestroopte mouwen.

Wij zien in deze vorm van sociaal ondernemerschap niet als een gemankeerde vorm van marktgericht ondernemerschap, maar vooral als een vorm van sociale innovatie vanuit de samenleving. Vanuit dit perspectief bezien zullen we ook met een nieuwe blik naar deze initiatiefnemers moeten kijken: niet als leuke, naïeve druktemakers, maar als voorlopers in een wenselijke en noodzakelijke transitie.

### Enterprising communities: wat is de betekenis ervan?

Zoals gezegd, tot enkele jaren geleden was het niet gewoon om de ondernemende burger te zien als een sociaal ondernemer. Veel vaker werd over hen gesproken als vrijwilliger of actieve burger. Daarmee werden en worden kansen over het hoofd gezien. Ondernemende burgers hebben het vermogen en de bereidheid om op eigen risico een bijdrage te leveren aan de publieke zaak. Ze participeren niet alleen aan een wereld van anderen, maar maken actief een

eigen wereld. Dit is een bredere verschuiving, zo willen we stellen met David Gauntlett, die een verschuiving signaleert van een *sit back and be told culture* naar een *making and doing culture*. "During the previous century, the production of culture became dominated by professional elite producers. But today, a vast array of people are making and sharing their own ideas, videos and other material online, as well as engaging in real-world crafts, art projects and hands-on experiences." (Gauntlett, 2011). Vanuit de bril van Gauntlett functioneren sociaal ondernemers als ondernemende burgers die iets willen en kunnen 'maken' (in plaats van vooral te consumeren), dat doen met anderen (in plaats van individueel) en zich daarmee al doende (ook) inzetten voor de publieke zaak. Sociaal ondernemers onderkennen de waarde van deze manieren van alledaagse creativiteit en maakprocessen, en weten die productief te maken voor zichzelf, anderen en de publieke zaak.

Tot slot: waar sociaal ondernemerschap de afgelopen twintig jaar vooral betekenis kreeg als een bijzondere vorm van ondernemen in de sfeer van de markt, krijgt het de laatste jaren vooral betekenis als een bijzondere vorm van burgerparticipatie. De creatieve stad komt zo terug in een nieuwe gedaante en met een nieuwe voorhoede die daar vorm en betekenis aan geeft. Sommigen spreken daarin van een beweging. Om actief vorm en inhoud aan deze beweging te kunnen geven zijn nieuwe frames nodig, die we al doende ontwikkelen. Dat nu is wat de Makers van Rotterdam doen, samen vorm geven aan een gedeelde wereld en de regels waaronder we daarin samen leven. Op de tast zoeken zij hun weg en hoewel onzeker qua uitkomst, doen ze dit met een grote mate van doortastendheid. Daarmee leveren ze tastbaar een bijdrage aan het samenleven. Waar het motto van de Verlichting volgens Immanuel Kant "durf te denken" (*sapere aude*) was, luidt de leus van de makers van Rotterdam: *creare aude*, "durf te maken". □

### LITERATUUR

Gauntlett, D., *Making is connecting. The social meaning of creativity, from DIY and knitting to Youtube and Web 2.0* (Polity Press, 2011).

### LINK

[www.demakersvanrotterdam.nl](http://www.demakersvanrotterdam.nl)

Het geciteerde essay van Arnold Reijndorp is beschikbaar op: <http://goo.gl/ZqRzSa>



Erik Sterk is associate lector van het lectoraat Dynamiek van de Stad van InHolland. Maurice Specht is zelfstandig adviseur en onderzoeker bij Specht in de Stad. Samen met Guido Walraven zijn zij auteurs van het boek *Sociaal ondernemerschap in de participatiesamenleving: van de brave naar de*



*eigenzinnige burger* (2013): <http://goo.gl/m9BX17>

# NETWORK-POWER

## HUB's as social innovation enablers



Tekst: Liliya Terzieva & Miranda Willems

**What is crucial for the success of any social activity is the total resource of the community network within which it interacts. Every business agent would confirm that without the support of a community social network, sustainable efficiency is going to come and go at the whim of chance. Chambers of Commerce, Business Improvement Districts, Rotarians, Lions, etcetera are all long established interactive network efforts among business people to connect and create new avenues for profitable emergence. Today, on the verge of change, where everything becomes connected, people start searching for integrity, joint evolution processes and inspiration. Thus they discover the meaningful drive for belonging to the "unique ecosystem of resources to grow impact" - the HUB's.**

What began as HUB in a single location in London 2005 has evolved into a global network of people taking action towards a single purpose: impact. The Global HUB Network has been developed with the general objective of transforming power of innovation through collaboration. Today there are already more than forty functioning HUBs and above sixty in the process of development with more than seven thousand members on five continents, comprising one global network.

The main reason behind the HUB concept lies within the theory that "there is no shortage of good ideas to solve the issues of the 21st century but there is an acute lack of collaboration and support structures to help make them happen" (The Global Hub Network General Assembly, 2012). The HUB was founded to address this need, thus integrating spaces, people and ideas. At the HUB, people from every profession, background and culture are being united by the imagination and drive to pursue enterprising ideas for creating a better future with sustainable impact. The latter was the reason that two months ago the HUB's changed their name to Impact HUB's in order to emphasize, clarify and differentiate their goal.

### Impact HUB's - being part of it

There are several ways and levels of interacting with/in the HUB concept, namely by becoming a member, a partner, a founder or just part of the team. By interacting with an Impact HUB, people set an example of how to collaborate towards a better world and become social innovators. The Impact HUB is a distributed global network of independent local spaces that share the same brand and core-identity. Impact HUB's co-own the assets of the network and make global decisions on the principle of "one vote per Impact HUB". In return for getting access to the benefits of being a global network, each Impact HUB contributes financially to

maintain global operations and invest in the further development of the network. To ensure shared quality standards across the network, each new Impact HUB is approved and voted into the HUB Association following a peer review process. The idea is to encourage the creation of clusters of people who are willing to work across the network on common projects such as the HUB Practice Academy: a distributed learning structure aimed at disseminating knowledge and talent across our network and our EU-cluster, coordinating multi-HUB initiatives within Europe and seeking to participate in the shaping of the EU social innovation agenda.

A key role within the Impact HUB environment is played by the host, who, as Miranda Willems, host of Impact HUB Amsterdam (where 40% of the members are international) shares, "are constantly thinking about what people need, how they interact with each other and how the impact of the interaction becomes efficient starting from the local and emerging to the global scale".

By asking the simple question "What is happening here?", people expect to share ideas, knowledge, expertise and identities. This is where the Host steps in with hospitality, ability to listen and a sense of curiosity, transforming the conversations towards stimulating social innovation and enhancing collaboration.

Impact HUB's host a variety of events, workshops and innovation labs to foster collaborative learning and thought leadership around topics that help people take their initiative to the next level. Such an event is the HUB Express at Impact HUB Amsterdam, where people share their projects and passion towards empowering social innovation through leading by example.

The HUB concept is more than just ambition and persistence, tackling major social issues and offering new ideas for wide-scale change not only for the pure economic growth but mainly for the long-term benefit of the society. In other words, leading social innovation via such a network proves that people who channel their passion into action can create sustainable solutions to real-world problems. □

### LITERATUUR

- Terzieva, L., *Social Entrepreneurship Networking Models in Transition Economies as Innovative Tools for Sustainable Development* (REDETE Conference proceedings, University of Banja Luka, Bosnia and Herzegovina, 2013).
- Bureau of European Policy Advisers, *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union* (Publications Office of the European Union, 2011)

### LINK

[www.impacthub.net](http://www.impacthub.net)



Liliya Terzieva is a lecturer and researcher at the Academy for Leisure of NHTV Breda University of Applied Science ([terzieva.l@nhtv.nl](mailto:terzieva.l@nhtv.nl)).



Miranda Willems is host of the Impact HUB Amsterdam and is an independent process consultant ([www.mirandawillems.nl](http://www.mirandawillems.nl)).

# "HIGH TOUCH IS ONZE MISSIE"

## De Ambassade voor Creatieve Zaken

Tekst: Geurt Grosfeld

**De Ambassade voor Creatieve Zaken is een platform van betrokken professionals. Creativiteit staat er hoog in het vaandel en de blik is gericht op het verbinden van de samenleving met innovatie en technologie. High touch is onze missie. Belangrijke vragen die binnen De Ambassade worden gesteld zijn: Hoe blijven mensen betrokken in onze complexe maatschappij en technologisch gestuurde omgeving? Op welke ontwikkelingen kunnen we daadwerkelijk inspelen? Hoe mobiliseer je daarvoor de partijen? De Ambassade wil projectmatig oplossingsrichtingen vinden voor complexe vraagstukken van vandaag. Dat is een zoektocht waarvoor tegelijk verschillende kennisgebieden en expertises nodig zijn, en altijd weer creativiteit.**

Deze insteek krijg bij De Ambassade een concrete uitwerking. Het gaat ons bijvoorbeeld over interactie van ouder wordende mensen met hun omgeving; over ambachtelijkheid en creativiteit als motor voor regionale ontwikkeling, over de rol van crossmedia bij het verbinden van mensen en het delen van relevante informatie. Of, weer wat abstracter, over biobased grondstoffen, voedsel, energie, mobiliteit en cultureel burgerschap. Een consumptiegedreven economie is niet duurzaam. Het gaat bij De Ambassade om het bredere begrip welzijn. Daarbij zijn zachte waarden in de economie geïncorporeerd.

De Ambassade voegt aan het bekende driespan overheid-ondernemerschap-onderwijs het maatschappelijk speelveld toe: de *quadruple helix*. Voor de organisatie is dit het uitgangspunt voor netwerkontwikkeling. Waarden als eerlijke economie, duurzame processen en gemeenschapsdenken zijn dragend voor wat onder de vlag van De Ambassade ontwikkeld wordt. Een kernteam van zes mensen houdt het netwerk scherp op het implementeren daarvan.

### Aanpakken

Dat gebeurt projectmatig vanuit verschillende aanpakken. De eerste is eenvoudigweg werken vanuit het eigen initiatief. Daar waar De Ambassade onbenutte kansen ziet, probeert zij die te verzilveren. Een voorbeeld is het zojuist afgeronde project Fashion for Freedom.

Fashion for Freedom geeft een andere kijk op kleding en biedt een podium aan producenten, ontwerpers en publiek (gebruikers) om gezamenlijke waarden - creatief, eerlijk, sociaal en duurzaam - uit te dragen en zo betekenis toe te voegen voor mensen, met vrijheid als

basis. Kleding als tweede huid. Fashion for Freedom werd een keurmerk dat staat voor een authentiek verhaal. Het heeft mensen, culturen en groepen; jong en oud, ontwerpers en ondernemers met elkaar verbonden.

Vanuit de tweede aanpak worden verschillende agenda's uit een omgeving samengepakt. Verschillende ecosystemen met eigen stakeholders worden met elkaar verknoopt, met de stad in het centrum. Zo verkent De Ambassade met gemeente Helmond hoe economie en cultuur beter kunnen samenwerken rond thema's als textiel, automotive, food of brons. Technologie, ambachtelijkheid en onderwijs zijn er overkoepelende begrippen.

In een ander pril voorbeeld wordt samen met de Academy for Leisure aan de NHTV een werkplaats opgezet met social innovation als kernwaarde. Het doel is om concrete projecten te ontwikkelen waarvan er enkele naar hoger Europees niveau getild worden.

De derde en laatste aanpak tenslotte is de meest ambitieuze. In het afgelopen jaar heeft De Ambassade gewerkt voor aansluiting van de regio Brabant bij het wereldwijde Districts of Creativity Network. Dit is een informeel netwerk van de meest innovatieve en creatieve regio's ter wereld. Samen met de provinciale overheid hopen we met Brabant bij dit netwerk te kunnen aansluiten. Met alliantiepartners uit de quadruple helix werken we aan gezamenlijk gedragen thema's. Deze worden verbonden aan bestaande projecten binnen het netwerk of er worden nieuwe projecten opgezet.

Een voorbeeld van deze aanpak is het juist afgeronde project FairFest, waarin met partners werd gegeven aan het koepelproject Tilburg, The Performing Society. Volkscultuur en kunst werden hier verbonden op lokaal, regionaal en Europees niveau. FairFest zocht de Tilburgse kermis op als laboratorium voor social innovation. Universiteiten, hogescholen, kunstinstellingen, archieven, creatievelingen, ondernemers en overheden werkten hierin samen.

In gezamenlijkheid worden sterke thema's benoemd en projectmatig uitgewerkt. Het kernteam zet zich ervoor in om brede coalities te smeden rond deze thema's. Daarbij komen de verschillende achtergronden van ieder goed van pas. □



**DE AMBASSADE**  
creatieve zaken



### LINKS

De Ambassade voor Creatieve Zaken - [www.deambassade.net](http://www.deambassade.net)  
Fashion for Freedom - [www.facebook.com/fashion.for.freedom](http://www.facebook.com/fashion.for.freedom).  
FairFest - [www.fairfest.nl](http://www.fairfest.nl)  
Midpoint Brabant - [www.midpointbrabant.nl](http://www.midpointbrabant.nl)  
Cultuur-Ondernemen - [www.cultuur-ondernemen.nl](http://www.cultuur-ondernemen.nl)  
CAST - [www.castonline.nl](http://www.castonline.nl)  
DC Network - [www.districtsofcreativity.org](http://www.districtsofcreativity.org)  
NHTV-Academy for Leisure - [www.academyforleisure.nl](http://www.academyforleisure.nl)  
Performatory - [www.performatory.nl](http://www.performatory.nl)



Geurt studeerde natuurkunde, scheikunde en muziek. Hij was jarenlang als musicus op podia te vinden. Daarnaast legde hij zich toe op creatief management, beleidsontwikkeling en ondernemerschap in de creatieve sector.

### Merle Rodenburg, coördinator Centrum voor Architectuur en Stedebouw Tilburg:

"Voor CAST staat sociale innovatie voor de kunst van het 'samenweven en samenleven': slim samenwerken, elkaar opzoeken en nieuwe verbindingen leggen in kennis en expertise, samen bereiken wat geen van ieder alleen kan en nieuwe concepten en producten ontwikkelen. Dit uitgangspunt sluit goed aan bij het karakter van de Ambassade."

### De directeur van Midpoint Brabant, Jan Bikker, zegt het zo:

"Binnen de programmalijnen van Midpoint Brabant is niet alleen aandacht voor puur economische projecten. We staan ook voor serieuze maatschappelijke uitdagingen. Juist het bij elkaar brengen van verschillende partijen biedt kansen voor nieuwe combinaties en innovaties. Wij kunnen ons daarom prima vinden in de doelstellingen van de Ambassade."

### Jo Houben, directeur van Cultuur-Ondernemen Amsterdam zegt het zo:

"De Ambassade is een onafhankelijke plek voor onderzoek en ontwikkeling waar we ons graag bij aansluiten. De kracht ligt in het bij elkaar brengen van ervaringen uit verschillende contexten, ook uit verschillende landen. Dat verbetert onze eigen producten en diensten en inspireert tot innovatie."



# UNPACKING SOCIAL INNOVATION

## Moving beyond buzzwords and nurturing development

Tekst: Anna Davies & Julie Simon

**Around the world there is growing interest in the concept of social innovation among policymakers, foundations and academic institutions. In his first week of office in 2009, President Obama announced the establishment of an Office of Social Innovation in the White House. In 2010 the Europe 2020 Flagship Initiative, Innovation Union, placed major emphasis on social innovation describing it as "an important field which should be nurtured". The last decade has also seen the emergence of academic centres, networks and hubs all devoted to supporting social innovation. As a field of activity, social innovation is immensely broad, covering examples as diverse as microfinance, fair trade, new models of eldercare, preventative interventions in health and criminal justice and online platforms which enable sharing, mass collaboration and peer to peer learning. Why are we seeing such growing interest in this hugely diverse concept?**



First, there is the context of mounting challenges - the financial crisis, climate change, an ageing society and global inequalities. All of these will require new approaches if they are to be adequately tackled. Second, there is a growing sense that our current business, government and civil society structures are ill equipped or incapable of dealing with these challenges. This suggests a need for new ways of organising business, new models of public governance and so on. Both of these facts point to a need for innovation of some kind. But there is also an increasing awareness that the traditional focus of innovation studies on technological and economic innovation is insufficient. In this context there is a renewed interest in innovation concerned with new social practices, organisational forms and modes of behaviour.

### Defining social innovation

How should we understand the term 'social innovation?' Currently, this term is being used in many different ways. Our table (below) suggests five distinct uses of the term that we see frequently.

Although it is helpful to acknowledge this diversity of uses, when working on a multi-partner research project such as TEPsIE, it is important to have some shared understanding of the phenomenon we are

examining. As part of this project we have suggested the following definition:

*Social innovations are new solutions that simultaneously meet a social need (more effectively than existing solutions) and enhance society's capacity to act (by creating new relationships, developing capabilities/capacities and providing better use of assets and resources).*

To unpack this further, we have distinguished between core elements (that must be present in any social innovation) and common features, those characteristics that we tend to observe in many social innovations. The diagram above shows these core elements in the inner ring, with common features in the outer circle.

The core elements we identify are:

- Novelty: social innovations are new to the field, sector, region, market or user.
- From idea to implementation: there is a distinction between invention (developing ideas) and innovation (implementing and applying ideas).
- Meets a social need: social innovations are explicitly designed to meet a recognised social need.
- Effective: social innovations are more effective than existing solutions - they create a measurable improvement in terms of outcomes.

We see this as very much a working definition and one we will revisit as the project progresses.

### Social innovation in practice

Although it is important to have some common understanding of what we mean by the term social innovation, it is inevitable that in a practice-led field, definitions and meanings will vary. Social innovations are dependent on the social, economic and cultural contexts in which they are devised. Given that this is a field that has emerged through people doing things in new ways rather than thinking about them academically, social innovation is often best understood through examples. The mini case studies we present throughout this article aim to give a flavour of the breadth of activity we understand to be social innovation.

Social innovation used to describe...	Focus on...
Social change and transformation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Macro processes of change and transformation</li> <li>• Role of civil society/social economy in social change</li> <li>• Longer term socio-economic transitions</li> </ul>
Social cohesion and empowerment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Process dimension of social innovation</li> <li>• Governance and capacity building</li> <li>• Social ties and inter-relationships between actors</li> </ul>
Social enterprise and social entrepreneurship	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Role of individuals in creating social ventures</li> <li>• Behaviours and attitudes related to social enterprise</li> <li>• Businesses focused on social objectives with any surpluses re-invested</li> </ul>
Business strategy and organisational management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Human, institutional and social capital</li> <li>• Sustainability and effectiveness of non-profits</li> <li>• Workplace innovation</li> </ul>
New products, services and programmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Practice oriented</li> <li>• New solutions to social needs</li> <li>• New solutions to poverty in the Global South</li> </ul>

**Case: Homeshare International, Spain**

Homeshare International helps to match students in need of accommodation with older householders who have spare capacity in their home and would like some companionship as well as help with household duties. The organisation began in the UK and has now expanded worldwide. Homeshare is particularly well embedded in Spain.

The amount of help given in each case is tailored to both parties' needs upon mutual agreement. The support needed may be help with the household tasks, or it may be financial support, or a combination of both. Homeshare is described as "essentially an exchange that recognises that two people have needs and something to offer".

In Spain, some programmes offer their homesharer students additional help by providing them with lunch vouchers, bus passes, full payment of enrolment fees and books for their courses. The Spanish Homeshare programme emphasises the principles of mutual help and solidarity between generations as well as encouraging the quality of homesharing rather than the number of matches.

See [www.homeshare.org/spain](http://www.homeshare.org/spain).

**Case: Living Goods, Uganda**

Living Goods operates a network of saleswomen in Uganda who go door-to-door offering health products, such as mosquito nets, condoms and water treatment tabs, at affordable prices. CEO Charles Slaughter was inspired by the 'Avon lady' model that was founded in 1886 in rural California. He noticed that many of the challenges of the rural US - a need for cash income where there was no job economy, women who had needed to maintain responsibility for houses, families and farms alongside any paid work - were similar to challenges in rural Africa.

The Living Goods model uses key characteristics of successful franchises including carefully screened agents, expert training and low cost of goods achieved through scale. The women entrepreneurs work as independent agents and when launching their franchise, they receive a below market inventory loan, along with a 'Business-in-a-Bag' containing uniforms, signs, and basic health and business tools. The women get a reliable job, and community members get access to basic health care products outside of a hospital or clinic system. Living Goods is aiming to make available a range of 'pro-poor' technologies developed for use in Africa (such as high efficiency stoves, solar lights and water filters) accessible to more people by selling them on a weekly-installment basis.

See [www.livinggoods.org](http://www.livinggoods.org).

**Case: SPICE, Wales**

Spice began at the University of Wales Institute, working mainly in the Welsh Valleys. It has since spun out to become a UK social enterprise, along with its sister organisation, Timebanking Wales. Spice has developed a model of agency time credits which enable people to take more active roles in their communities and to co-produce local services. The organisation pioneered a person-to-agency time banking model whereby institutions like local authorities, schools, colleges and housing associations grant time credits for volunteer work, which can then be spent as part payment on community events, transport, trips and other services.

The Spice model was developed to support greater civil engagement in communities in South Wales and promote a return to some of the traditions of active participation which saw this region generate mutual societies, educational settlement trusts, miner's welfare institutes and chapels during the 19th and 20th century.

See [www.justaddspice.org](http://www.justaddspice.org).

**Case: I Paid a Bribe, India**

I Paid a Bribe is a platform set up by non-profit organisation Janaagraha in 2010 that aims to understand and tackle the issue of corruption in Indian public services. Citizens are invited to use the platform to upload reports about bribes they paid, bribes they resisted and instances where they received a service without paying a bribe. By gathering this information, the project is able to map the scale of corruption, uncover patterns and trends and lobby for changes in governance and accountability processes. Janaagraha uses the data that they collect to produce citizen reports that help citizens avoid bribery, as well as reports for government agencies that highlight particularly corrupt teams or departments. The organisation also makes recommendations for reforms to rules and procedures.

As well as painting a picture of the nature and scale of bribery in India, I Paid a Bribe can be used to put pressure on corrupt officials and on government departments. There have been many instances where government rules and procedures have been changed in response to information gathered through the site. I Paid a Bribe has now been replicated in Pakistan, Kenya, Greece and Zimbabwe.

See [www.ipaidabribe.com](http://www.ipaidabribe.com).

Enthusiasm for the concept of social innovation is now widespread. One of the key lessons from our current research project is that when thinking about how this enthusiasm turns into concrete support, it is important to

be clear what we are talking about. Initiatives to support a social enterprise selling goods to the public will look very different from those aimed at supporting a new practice within a state funded health care service, for example. Indeed there are some limitations to categorising such a diverse and broad range of organisations, approaches and practices under the banner of 'social innovation'. The challenge for the field as it progresses is whether, as we get more specific about the different branches and activities within social innovation, the term itself can retain meaning and avoid the fate of so many other popular buzzwords. □

Enthusiasm for the concept of social innovation is now widespread. One of the key lessons from our current research project is that when thinking about how this enthusiasm turns into concrete support, it is important to be clear what we are talking about.



Anna Davies & Julie Simon work as senior researchers for Young Foundation (UK). This article was developed as part of the TEPsIE project which is funded under the European Commission's 7th Framework Programme and is an acronym for "The Theoretical, Empirical and



Policy Foundations for Building Social Innovation in Europe". The project is a research collaboration between six European institutions led by the Danish Technological Institute and the Young Foundation and runs from 2012-2015. You can read more about the project at [www.tepsie.eu](http://www.tepsie.eu).

# Necessary Weirdness

## Edgware and the quest for the entrepreneurial gaze

Tekst: Michael Doneman

**It's late, down an alley at the Woodford Folk Festival, in a tent. A small audience watches a potter at her wheel, working carefully and intently as a group of musicians improvise and images are thrown onto her and the tent walls. Her name is Kari (just Kari) and she loves this. She also dances, and sings, and as a professional celebrant she marries and buries people. Her ceremonies are warm, personal, authentic, customised and redolent with the folksy energy she brings to such things as her improvised musical festival ceramics event. Kari wants to make money, to make a living from what she loved. Enter Edgware, which helps artists like Kari to channel their inner weirdness and creativity into a sensible business attitude.**

When Kari did Edgware's Build Your Business course she was entangled in the profusion of possibilities thrown up by her diverse repertoire of aptitudes and passions, though none promised to make much money. In the Edgware course, and afterwards, she brought focus to just one of her passions, her work as a celebrant of births and deaths, and she designed small, achievable goals to make that occupation modestly profitable. Achieving these goals, she applied the same approach to her many other passions, and step by step achieved a balance among them, which in total made up (makes up) a creative, satisfying personal business enterprise. Kari designed *mastery experiences* which, together, inspired confidence that, step by step, she could reach the goal of professional practice which brought together her many and varied skill sets and passions. Kari is also weird.

**Creative entrepreneurs are necessarily weird. The majority of our customers, Edgies, proudly identify as weird, and usually affirm that this is not a matter of choice but just the way things are.**

### Validating weirdness

Edgware is a business training company focusing on the generic value of creativity in ethical enterprise creation, which includes, but isn't restricted to, the creative industries. My friend Ian Plowman once told me that "Edgware exists to validate weirdness." What does 'weirdness' mean?

It's not a demographic, it's a *psychographic*. Weirdos are not content with the status quo. They're more comfortable on the edge than in the centre, they often have problems with authority figures and formal systems, they have SOS (Shiny Object Syndrome) and are bullied at school, if they're not bullies themselves. They have a varied, uneven career history and they're more likely to be creative than most. They're more likely to suffer mental illness than most, they're idiosyncratic and they're not a good 'fit' in prestructured roles. They're often represented in groups of creative artists, creative scientists, creative entrepreneurs, creative activists, and criminals (sometimes more than one of these). Weirdos embrace change, and they make change.

How do such nonconformists find a market for what they produce? How do they find consumers so captivated by their nonconforming take on a product or service that they are willing to exchange something (usually money) to experience it, participate in it, even own it? They can grow their *entrepreneurial gaze*. We can say there's a 'male gaze', a 'female gaze', a 'gay gaze', and so on - ways of seeing the world, seeing into the world, seeing things in the world that may be invisible or at least obscure to most. The entrepreneurial gaze is a habit of mind, a way of consistently asking the question 'where is the opportunity here?'. In the same way as a photographer sees the world as framed light, a composer hears a world of sound, or a writer extracts language from the noise, a successful entrepreneur is alive to the commercial potentials surrounding her. She can grow and enhance her capacity to connect her skills, aspirations and passions to the reality of a market place, the proposition that there is value in there for someone, somewhere, sometime.

### Mastery experiences

We like to work on three key strategies for growing this entrepreneurial gaze. The first is mastery experiences, of the kind Kari defined for herself. An experience of mastery is an experience where we set goals that are





realisable and yet stretch us just a little, then achieve those goals. And then, very importantly, we reward ourselves. The reward doesn't have to be grand and exciting; the most important thing is just to see it (whatever it is) as a reward, a marker of achievement. If we experience these mastery events regularly we create a virtuous circle, a loop of experience which confirms to us that if we make an effort, we will achieve our goal and we will enjoy a reward. In our business practice we begin to seek out the opportunity for such experiences, we sharpen our entrepreneurial gaze.

The second key strategy is to identify and reflect on role models, on people who have achieved or are achieving things we admire. We can map our practice and ourselves into these people and their experiences. We don't want to 'become' them, but admire their achievements, which suggest to us that such achievements might be within our capacity as well. Role models are important for our indigenous customers. Both Aboriginal and Torres Strait Islander cultures are collectivist and intricately socialised. Enterprise development is often characterised by successful relationships, by conversation and interaction, by mutuality and very personal values. This is very clear in the trajectories of three of our indigenous Edgies ('Edgies' is the term given to themselves by our customers).

Jandamarra Cadd is a painter who completed one of our courses at the same time as Terri Waller, an educator and producer. The exposure of each to the other's aspirations and achievements was critical to their definition of their own success. Similarly, publisher and author Leesa Watego comes packaged with a keen sensitivity to the inclusion and engagement of her people, and this commitment reinforces, and is reinforced, by the mutual support which always seems to flow. We now partner with Terri in a new brand, Edgware Indigenous, which builds on shared cultural values to create a sense of belonging, meaning and cohesion which is often difficult for non-indigenous people to understand. The importance of role models is strengthened by the inclusion in Edgware Indigenous courses of a Hero File, a collection of indigenous success stories which demonstrate resilience, commitment and clear evidence of the benefit of an entrepreneurial gaze. And it turns out that this has real value for non-indigenous Edgies as well; both Terri and Leesa have become valued members of the 'mainstream' Edgware team.

#### Social context

A third strategy for building the entrepreneurial gaze is all about social pressure, that is, surrounding yourself with like-minded people who tacitly or explicitly support your vision. Or alternatively, to avoid or jettison relationships which don't do this. This builds momentum, confidence,

okayness, and it creates business as a social activity, something to have fun with. (The Edgware DNA is *Make money, have fun, change the world.*)

Ben Johnston has just turned thirty and his company, Josephmark Creative, has grown from a couple of guys with a couple of computers in a garage to a substantial design and web development house, currently helping Myspace rebrand itself. From its base in Brisbane, the company now moves globally, initially through a conscious youth focus and latterly through sheer talent and innovation. From the beginning, corporate togetherness and an almost pastoral care of the group have been critical for Josephmark Creative, and the fledgling enterprise has found ways to combine friendship and professional discipline. In one way or another the Josephmark Creative kids have found a sense of belonging. The value of the entrepreneurial gaze is inspired in the group, validated by the group and in this way perpetuates itself.

Creative entrepreneurs are necessarily weird. The majority of our customers, Edgies, proudly identify as weird, and usually affirm that this is not a matter of choice but just the way things are. Edgware's job, in this context, is to validate that weirdness by example, and through the contact we create between and among Edgies themselves. We do this by providing mastery experiences (and the capacity to plan these independently), positive role models and a social context which supports a given vision and pathway. In this way, Edgies identify and grow their entrepreneurial gaze. We very often hear reports like 'My business really took off, the minute I finished your course!' and this is what is happening, I think. When someone reports this kind of outcome, it's happened because they have become alive to opportunities that were previously invisible. They have changed the way they look at and process the world, gazing at the world as creative entrepreneurs. □



Michael Doneman is founding director of Edgware Creative Entrepreneurship. ([www.edgware.com.au](http://www.edgware.com.au)). He has twenty years of experience in education and community cultural development, which inspired work in communities in enterprise development, vocational education and training, and information technology. Michael is also member of the Kaospilot International Advisory Board and travelling around the world sharing his experience.



# Granny's Finest

Designed by the new,  
produced by the best,  
worn by the greatest

Tekst: Marjet Boon

**Granny's Finest is ontstaan toen Niek van Hengel zijn opa ging bezoeken in het verzorgingstehuis. Hij zag een oma die aan het breien was, maar wat en voor wie was nog onduidelijk. Een geïnspireerde Niek nam gelijk zijn eigen oma mee naar de wolwinkel om een mooie sjaal te kunnen breien, feitelijk de eerste Granny's Finest sjaal. Uit dat idee onstond een uniek project, dat de generatiekloof op innovatieve manier heeft weten te overbruggen.**



Gezelligheid bij Granny's Finest



Een oma met een vers gebreide sjaal.  
Fotograaf: Milan Boonstra



Mutsen en sjaals worden voorzien van een persoonlijke touch

Die eerste Granny's Finest sjaal mag dan wel als een bevestiging zijn begonnen, het was slechts de eerste stap op een lange reis. Samen met Jip Pulles, zag Niek kansen om vereenzaming onder ouderen tegen te gaan. Jip schreef hierover zijn afstudeerscriptie en legde het eerste contact met zorginstelling Laurens. Ze startten een pilot op om het concept te testen, die later de eerste handwerkclub zou worden. Tegelijkertijd studeerde de zus van Jip aan de kunstacademie. Jip zag dat deze studenten mooie dingen konden maken, maar dit niet goed aan de man wisten te brengen. Konden deze generaties elkaar versterken? Ouderen die graag handwerken en dit ambacht aan de jongeren willen doorgeven, koppelen aan jonge designers die mooie ontwerpen maken maar niet de kennis hebben om deze ontwerpen te realiseren? Het concept bleek haalbaar en Granny's Finest is op 19 juli 2011 begonnen, met een kleine conceptstore aan de Meent in Rotterdam. Het eerste jaar waren er twintig oma's en twee ontwerpers. Met het concept werd de 'RET: aardig onderweg!'-award gewonnen.

## Groeïend duurzaam fashion label

Granny's Finest is uitgegroeid tot een gerespecteerd fashion label in de (duurzame) modewereld. Het verhaal is krachtig en biedt voor beide partijen kansen. De jonge creatieven kunnen een portfolio opbouwen, naamsbekendheid genereren en ervaringen opdoen. Eigenschappen die helpen in het vinden van werk. Voor de ouderen is het de wekelijkse gezellige handwerkclub en kans nieuwe mensen te leren kennen. Ook klanten worden betrokken. Ze worden gevraagd om bij aanschaf van een product een kaartje te schrijven aan de oma die jouw product gemaakt heeft. Dit is persoonlijk en versterkt het gevoel van verbondenheid.

Inmiddels heeft Granny's Finest negen handwerkclubs in Rotterdam, Utrecht en Den Haag en is te koop op toplocaties als Puha in Utrecht en bij Wehkamp. Het belangrijkste verkooppunt is de zogenaamde *social concept store* aan de Karel Doormanstraat in Rotterdam; een winkel, kantoor en buurthuis tegelijk. Bij de distributie van Granny's Finest geldt: lokaal gemaakt, lokaal verkocht. Herkenbaarheid van de verkooplocaties van hun producten is van belang voor de beleving van de ouderen die aan het project meewerken.

Granny's Finest wil een landelijke beweging op gang zetten, om op deze manier de meeste mensen te bereiken. Grootste valkuil van groei is het behouden van persoonlijke aandacht, wat een essentieel aspect vormt van de huidige formule. Een goed ICT-systeem met informatie over verjaardagen of privésituaties moet hierbij helpen. Betrokken vrijwilligers

bij de handwerkclubs zullen ook voor persoonlijke aandacht zorgen.

## Social enterprise: sociaal ondernemen

Zorginstellingen hebben door bezuinigingen steeds minder budget, ook voor activiteiten. Dankzij Granny's Finest kunnen de zorginstellingen voor weinig geld een leuke activiteit aanbieden. De zorginstelling hoeft alleen de locatie, vrijwilligers, koffie, thee en koekjes te faciliteren. Er worden vaker handwerkclubs georganiseerd maar deze producten zijn vaak van kwalitatief slechtere wol en worden vaak alleen verkocht in de zorginstellingen zelf. Granny's Finest gaat voor innovatie door ervoor te zorgen dat design en materiaal aanwezig zijn. Doordat Granny's Finest de handgemaakte producten op de markt brengt ontstaat er een geldstroom. Hierdoor kunnen zij handwerkclubs organiseren waar kwalitatief betere producten gemaakt worden, voor gelijkwaardige kosten.

Granny's Finest heeft ervoor gekozen om een juridische splitsing te maken tussen sociale en commerciële doelstellingen. Het is altijd een *social enterprise* geweest, maar de rechtsvorm was een stichting. De redenen om deze splitsing te maken is dat het duidelijkheid brengt en dat de dagelijkse leiding dan niet meer als vrijwilligers hoeft te werken, maar kunnen gaan verdienen. Hierdoor kan de stap gemaakt worden naar een duurzame organisatie.

Niek van Hengel zegt hierover: "Het verschil is dat de stichting een onafhankelijk bestuur kreeg en dat wij als merk een entiteit naast de stichting hebben opgericht waar de commerciële zaken geregeld worden. Dat zorgt ervoor dat het duidelijk is dat de stichting een onafhankelijk bestuur heeft dat de doelen van de stichting in de gaten houdt. Aan de andere kant heeft de VOF ook een doel, een commercieel doel."

Het commerciële doel heeft te maken met de verbetering van het merk en de juiste manier van verkoop. Het sociale doel gaat om de handwerkclubs en de samenwerking tussen de jonge creatieven en de ouderen. Deze doelen zijn nauw met elkaar verbonden. Als er meer deelnemers zijn, kunnen er meer producten gemaakt worden en dus meer producten verkocht worden. Andersom is dat natuurlijk ook: meer vraag van de markt zorgt voor meer ruimte voor deelnemers. □



Marjet Boon is student Vrijtijdsmanagement en stagiair bij Granny's Finest.



# NIEUW SOCIAAL PLAN

## 'Reframe' door kunst en communicatie

Tekst: Simone Kramer-Janssen

**De kracht van kunst en communicatie om bestaande beelden en patronen te 'reframen', nieuwe mogelijkheden te zoeken voor maatschappelijke problemen buiten de bestaande structuren. Dat is broodnodig. Social label is een nieuw concept met maatschappelijke impact.**

Social label is een antwoord op de Participatiewet en laat mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt meedoen in de samenleving. Via aantrekkelijke designproducten creëren we nieuwe kansen en inkomsten voor een kwetsbare groep die te vaak tussen wal en schip valt. We willen doen wat nodig is voor deze groep, vaak met een lichte beperking, om een stap te zetten richting betaald werk. Social label beoogt een sociale werkstructuur waarbij bedrijven de sociale missie integreren in hun bedrijfsvoering en waarbij gemeenten en de zorgsector de grote transities rond WMO en jeugd aangrijpen voor een meer bedrijfsmatige aanpak van werk/leerbedrijven.

### De vier P's

Articipate! ontwikkelt in afstemming met zorggroep Amarant in Brabant, het totaalconcept Social label. De Social label-methode bestaat uit vier P's. Allereerst de P- van *people*. We werken niet vanuit indicaties of afzonderlijke organisaties, maar vanuit de mensen: wat kunnen en willen zij maken? Het talent 'wie je bent en wat je maakt' vormt steeds het uitgangspunt voor het ontwerp van Social label-producten.

De tweede P- is het betekenisvolle en aantrekkelijke *product* dat ontstaat uit de samenwerking tussen ontwerper en werkplaats. Voor de eerste Social label-serie >HOUT zijn meubels voortgekomen uit de samenwerking tussen werkplaats Woodworks en ontwerper Piet Hein Eek. Het Social label >VAAS, als een co-creatie van werkplaats Artenzo en ontwerper Roderick Vos, is in ontwikkeling. Samen zoeken we intensief naar passende en uitvoerbare mogelijkheden. Voor iedere werkplaats is dat anders. Bij Social label blijft de ontwerper dienstbaar aan de makers. Zij zijn het middelpunt. Het plezier van het samen maken, presenteren en verkopen staat voorop zodat ze trots zijn op wat ze maken en doen. Met de producten die met tijd, aandacht en vakmanschap worden gemaakt - *slow design* - als middel voor uitdagend werk en nieuwe mogelijkheden.

*Proces* is de derde P-. Social label is een nieuw totaalconcept dwars door de huidige (zorg)structuren heen waaraan diverse zorgaanbieders en sociale bedrijven met hun werkplaatsen deel kunnen nemen. We stimuleren samenwerking tussen zorgorganisaties en het bedrijfsleven met het oog op doorstroom en groei richting betaald werk voor een kwetsbare groep.

En tot slot de P- van *podium*. Via de designproducten vertellen we het verhaal van deze groep, plaatsen hun talent op het podium

en betrekken het publiek (sociaal-maatschappelijke bewustwording). De makers van de werkplaatsen spelen de hoofdrol in de campagne waarin de site, social media en activiteiten centraal staan. Tijdens de activiteiten komen diverse partijen samen en ontstaan onverwachte ontmoetingen en nieuwe verbindingen.

### Socio-economics

Articipate! zet design en communicatie in voor nieuwe sociaal-economische structuren ten aanzien van zorg, werk en het dagelijks leven van mensen. Social label creëert een aansprekende omgeving voor interactie en betrokkenheid, een podium met kwaliteit en aandacht voor een grote kwetsbare groep waaruit nieuwe kansen en inkomsten voortkomen. Zo verkopen werkplaatsen voor dagbesteding uit Tilburg en Breda ineens meubels onder signatuur van Piet Hein Eek uit Eindhoven. En de unieke handgedraaide vazen van Oswin, keramiektalent van werkplaats Artenzo, trekken ineens samen met de bijpassende 'kroon' ontworpen door Roderick Vos veel aandacht van pers en bezoekers tijdens de Dutch Design Week oktober jongstleden.

Waardering en betrokkenheid dragen bij aan een leefbare en veilige wijk en voorkomen sociale problemen zoals eenzaamheid of criminaliteit. Het draait immers allemaal om erkenning en meedoen in de samenleving, met als ultieme waardering betaald werk. Dat met de producten van Social label ook geld verdiend kan worden, is goed voor het gevoel van eigenwaarde van de makers. Bovendien is het nodig voor de werkplaatsen die meer zelfvoorzienend moeten worden en om de Social label-methode verder te ontwikkelen in samenwerking met andere partijen (socio-economic connectors).

Samen 'plussen' en bouwen we verder, met nieuwe beelden en verhalen gebaseerd op de talenten van mensen aan de nieuwe werkplaats. Daarin smelten zorg, werk, kunst en participatie samen. Social label streeft na alle 'pop-ups' tijdens events als Dutch Design Week en European Social Innovation Week (Tilburg) naar een eigen conceptstore/werkplaats. Dan wordt niet alleen de zorg effectiever ingericht maar ook de nieuwe economie gestimuleerd op basis van onbenutte en lokale arbeidskrachten die in het reguliere arbeidsproces moeilijk aan bod komen. □

### LINKS

[www.sociallabel.nl](http://www.sociallabel.nl)  
[www.articipate.nl](http://www.articipate.nl)



Simone Kramer-Janssen, bureau C-mone, cultuur & communicatie werkt samen met Petra Janssen (Studio Boot) onder de naam Articipate! Samen zetten zij kunst en design in voor de samenleving.



# ZELF GELD MAKEN VOOR DE DOELEN DIE JE BELANGRIJK VINDT

## In gesprek met Qoin- directeur Edgar Kampers

Tekst: Marianne Dagevos

**Stel je voor dat banken niet meer het monopolie hebben op geldcreatie. Dat we zelf geld maken en dat besteden aan transacties die we belangrijk vinden. Edgar Kampers van adviesbureau Qoin kan zich dat prima voorstellen, sterker nog hij adviseert en begeleidt projecten waar geld gecreëerd wordt. Zelf noemt hij het *community currencies*: gemeenschapsgeld, ook wel alternatief of complementair geld genoemd. Al twintig jaar heeft hij ervaring met het ontwikkelen, testen en invoeren van deze geldstelsels voor groepen.**

Edgars verhaal over community currencies is een onafgebroken woordenstroom. Hij geeft toe dat hij over dit thema gemakkelijk een dag kan vullen. Door jarenlange studie, 'leren, leren, leren' en praktische ervaring heeft hij zich de complexe materie eigen gemaakt. Naar buiten toe is het verhaal simpel: als je een community kunt mobiliseren en je hebt een duidelijk doel, kan gemeenschapsgeld substantieel helpen om dat doel dichterbij te brengen. Gemeenschapsgeld kan zich verheugen in veel belangstelling en aandacht - "we kunnen de hele dag wel zenden" zegt Edgar daarover - maar de grote, succesvolle en langlopende projecten zijn nog steeds schaars. De uitgangspunten zijn wel eenvoudig maar het draaien en in de lucht houden van een gemeenschapsgeldstelsel is een hele kunst.

Naar buiten toe is het verhaal simpel: als je een community kunt mobiliseren en je hebt een duidelijk doel, kan gemeenschapsgeld substantieel helpen om dat doel dichterbij te brengen.



### Beloning voor gewenst gedrag

Rob en Edgar hadden experimenteerdrang en dachten na over stelsels met meer en sterkere partners, bijvoorbeeld overheden, instellingen en bedrijven. Voor die partners kan gemeenschapsgeld bijdragen aan beleidsdoelen en omzetverhoging. Dit type geld kan namelijk worden gebruikt als beloning voor gewenst bedrag. Edgar noemt het Rotterdamse voorbeeld van de NU-pas, een initiatief van de gemeente met partners als Roteb (afvalinzameling) en plaatselijke winkeliers. Gewenst (groen) gedrag zoals afvalscheiding en recycling werd beloond met NU-punten. Rotterdammers konden die punten inwisselen voor een bezoekje aan de bioscoop, dierentuin of museum, ze konden er een cursus mee betalen of bepaalde producten kopen. Een voorbeeld met sociale doelen is de Makkie in Amsterdam. In de Indische buurt kunnen bewoners Makkies verdienen door hulpdiensten uit te voeren. Organisaties op het gebied van wonen, welzijn, zorg en leefbaarheid vragen hulp en bewoners bieden zich aan. Elk uur vrijwilligerswerk wordt beloond met een Makkie. Het gaat veelal om vrijwilligerswerk waarvoor de vrijwilligers zich niet spontaan aanbieden. De Makkies kunnen worden besteed aan kinderoppas en huiswerkhelp en ook aan boodschappen en sporttraining. Tegelijk bevordert het project de onderlinge contacten: bewoners voelen zich weer eigenaar van hun wijk en verantwoordelijk voor de leefbaarheid.

Een nieuw project van Qoin is gericht op ondernemers. "Banken zijn opgedroogd als bron voor werkkapitaal", legt Edgar uit. "Ze zijn in theorie wel geïnteresseerd in het MKB maar kunnen in de praktijk weinig aan bedrijfskredieten verdienen." Zo ontstond TradeQoin, een netwerk van bedrijven, dat bestaat uit relatief gesloten gemeenschappen die zelf bepalen wie erbij komt, wie erin zit en wie eruit gaat. De bedrijven kopen onderling producten en diensten van elkaar en betalen die met TradeQoins. Edgar licht toe: "Als bedrijven op die manier tussen de tien en vijftiwintig procent extra omzet halen, is dat goed voor hun productiviteit en voor de werkgelegenheid. Eigenlijk geven ze elkaar leverancierskrediet. Daarom is het belangrijk dat de deelnemende bedrijven kwalitatief goed zijn en hun aanbod concurrerend is. Daarop sturen en begeleiden wij. Het blijft wel een open economie."

### Bewustzijn

Edgar ziet community currencies als een belangrijke hefboom voor maatschappelijke vernieuwing. Transacties in gemeenschapsgeld zijn niet anoniem en onpersoonlijk maar gebaseerd op wederkerigheid. Dat is in veel gevallen efficiënter en goedkoper maar ook een werkwijze die warmte uitstraalt en uitgaat van het bouwen van liefdevolle relaties en netwerken. Gemeenschapsgeld is democratisch en toegankelijk. De mensen die een stelsel opzetten en inrichten, doen dat met een duidelijk doel en een maatschappijvisie. De mensen die meedoen kunnen zonder drempel of overtuiging, vrijblijvend instappen. "De doelgroep hoeft het bewustzijn niet te hebben", zegt Edgar. "Ze kunnen meedoen vanuit allerlei motivaties en, al doende, eventueel opschuiven van gedrag naar een bewustere houding en meer kennis over de effecten van hun gedrag."

Gaat het gemeenschapsgeld de euro-economie vervangen? Edgar meent dat verschillende geldsystemen uitstekend naast elkaar kunnen bestaan en dat binnen en buiten de euro-economie strategisch gedrag mogelijk is. Zo kun je euro's 'supernuttig' inzetten zodat het geld zolang mogelijk binnen een gemeenschap circuleert en zoveel mogelijk mensen betreft. Ook kun je ernaar streven om geld zoveel mogelijk in de eigen gemeenschap te besteden en de omloopsnelheid te verhogen. "Allemaal manieren om geld in te zetten voor doelen die jij als gebruiker belangrijk vindt." □

### LINKS

[www.qoin.org](http://www.qoin.org)  
[www.makkie.nl](http://www.makkie.nl)



Marianne Dagevos is als actief als projectmanager, projectontwikkelaar, tekstschrijver en producent van communicatieve materialen ([www.marcada.nl](http://www.marcada.nl)). Na haar master Interreligieuze Spiritualiteitsstudies in 2009 werkt zij nu aan haar promotie over ondernemerschap.

column

# GIEP HAGOORT

## INTERNOVEER!

In 2004 introduceerde ik het begrip Internoveren dat ik omschreef als het realiseren van innovaties door interactiviteit. Interactiviteit op te vatten als een vruchtbare samenwerking tussen het management en de werkvloer. Internoveren vond zijn oorsprong in mijn tweejarige casestudy over de Toneelgroep Amsterdam waar gezamenlijk een geheel nieuwe strategiepraktijk werd ontwikkeld. Strategievorming was niet langer de opdracht voor de zakelijk leider die in een paar week-ends teksten op papier zette en het resultaat voorlegde aan de artistiek leider en het bestuur. Nee, interactieve strategievorming werd een zaak van het gehele gezelschap waarbij ook het oordeel van de acteurs en de administratieve medewerkers op prijs werd gesteld.

Wat ik leerde was dat het begrip 'innovatie' tot veel verwarring kon leiden. Hoezo innovatie? Wij theatermakers spelen geen avond hetzelfde, wij schilders produceren iedere keer weer een nieuw schilderij, wij muzikanten zorgen iedere uitvoering weer voor nieuwe ervaringen.

Hoe kom ik het bedrijfskundige imago ontdoen van het begrip innovatie en werkelijk komen tot een gesprek en aanpak over vernieuwing? Omdat er bijna geen beleidstekst meer kon verschijnen zonder het woord 'innovatie', leek me het een urgente vraag. Ik vond steun in de driedeling rond 'vernieuwing' - het woord innovatie liet ik nu maar achterwege. Allereerst heb je de vernieuwing van de eigen praktijk. Een kunstenaar of cultureel ondernemer past nieuwe werkwijzen toe in de eigen bedrijfsvoering. Ten tweede heb je vernieuwing van het bestaande systeem. Het gaat dan om het totaal aan bestaande werkwijzen en opvattingen die moeten wijken voor nieuwe vormen van deze systemen. Op het moment in de Klassieke Oudheid dat rijdansers stemmen kregen en karakters op het toneel werden ontwikkeld, kon van een vernieuwing van het uitvoerend systeem worden gesproken. Tenslotte heb je de komst van nieuwe systemen die voorzien in geheel nieuwe genres en praktijken. Deze

vernieuwing is het meest vergaand zoals we zien bij de introductie van internetkunst nu of de komst van de fotografie en film aan het eind negentiende eeuw.

In de culturele sector zit de meeste pijn in het tweede vernieuwingsbegrip: innovaties die het bestaande systeem moeten doorbreken. Moeten? Ja moeten omdat op de langere termijn bezien deze vernieuwingen voor de noodzakelijke continuïteit zorgen. Variëren op de vier-keer-P-marketing mix terwijl sociale media de marketing drastisch veranderen, is de dood in de pot. Eindeloos programmeren van het thema klassieke muziek jaagt negentig procent van het gehoor de zaal uit. Worden deze vernieuwingen als een urgentie gevoeld in onze sectoren? Wie het weet mag het zeggen. Vooralsnog is er geen robuust onderzoek voor een ja of een nee. Ik ga derhalve af op mijn eigen observaties, van dichtbij en veraf, en kom tot de volgende foto: er zijn maar weinig echte ondernemende pioniers in de culturele en creatieve industrie. De meeste leidinggevendenden zijn gericht op de dagelijkse processen en hebben daar de handen vol aan. Ik kom zelden een kunstmanager tegen die de zaak fundamenteel opschudt en een halt toeroept aan al die processen die sleets geworden zijn. Met elkaar vinden we dat het redelijk goed gaat en dat het probleem elders ligt. Marketing, financiering, personeelsbeleid, productvernieuwing: we weten hoe het werkt maar halen de pijlers ervan niet onderuit om tot nieuwe praktijken te komen. De wereld om ons heen verandert maar we kijken vaak de andere kant uit. Volgens minister Jet Bussemaker (OCW) moeten de instellingen in de toekomst vooral afgerekend worden op hun prestaties en minder op hun ambities. Wat het precies betekent weten we nog niet. Mag ik een gedachte uitspreken? Als deze prestaties niet het product zijn van 'internovatieve' vernieuwingsbewegingen zitten we binnen een paar jaar opgezaald met rekenmeesters van Beren Guddé en Twijnstraschot. Onze kunstenaars en ontwerpers hebben inmiddels cultureel asiel gekregen in Vlaanderen.



Giep Hagoort is cultureel ondernemer en hoogleraar Kunst en Economie aan de Universiteit Utrecht (giephagoort@asom.org).



### IN HET VOLGENDE NUMMER

MMNieuws is op zoek naar nieuwe thema's voor de komende jaargang. Zijn er trends die we niet mogen missen? Intrigerende cases of inspirerende bijeenkomsten? Of wil je graag bijdragen aan een van de komende nummers? Laat ons je ideeën en suggesties weten via [editormmnieuws@gmail.com](mailto:editormmnieuws@gmail.com).

#### MMNieuws

MMNieuws publiceert 6 nummers per jaar.

MMNieuws is een uitgave van Buro Menno Heling, Amsterdam. MMNieuws is op internet actief via [www.mmnieuws.nl](http://www.mmnieuws.nl) en is actief door middel van de elektronische nieuwsbrief MM E-Nieuws.

#### Abonnementen

Jaarabonnement 129,50 euro, Meeleesabonnement binnen dezelfde organisatie 62,50 euro. Bedragen inclusief verzendkosten, exclusief btw. Opzegging uitsluitend schriftelijk voor 1 december van het lopend jaar, anders wordt het abonnement automatisch met een jaar verlengd.

Niets uit deze uitgave mag worden gereproduceerd zonder schriftelijke toestemming van de uitgever. ISSN 1566-6247. © Verantwoordelijk uitgever: Menno Heling

#### Informatie over adverteren via de uitgever

T 06 - 31974866  
E [adverteren@mmnieuws.nl](mailto:adverteren@mmnieuws.nl)

Van verkregen beeldmateriaal en foto's wordt de maker vermeld. Wij doen ons uiterste best om in alle gevallen de rechthabende correct te vermelden. Voor aanvullingen over verkregen beeldmateriaal verzoeken wij de rechthabende contact op te nemen met de redactie.

Van Dooren Advies, BMC en Virtueel Platform zijn partner van MMNieuws.

1:1 SETS FOR

ERWIN

OLAF

BY FLORIS VOS

BEKLEIDUNG

Met o.a. DAMIEN HIRST,  
SARAH LUCAS, JOSEPHINE MECKSEPER  
en NILS NOVA

17 NOV - 30 MAART

[WWW.HETNIEUWEINSTITUUT.NL](http://WWW.HETNIEUWEINSTITUUT.NL)

MUSEUMPARK 25 ROTTERDAM

Het Nieuwe  
Instituut

programma  
Landschap en Interieur

dossier  
Drieluik over interieur in  
jaarlijkse delen

categorie  
Tentoonstelling

De decors in *1:1 Sets for Erwin Olaf*, ontworpen door Floris Vos, scheppen een wereld die slechts ten behoeve van de foto bestaat; zij zijn uitsluitend gemaakt om een personage tot leven te roepen. Hoe kunnen deze sets door een bezoeker worden beoordeeld? Behoren deze 1:1 modellen tot de wereld van architectuur of design? Of behoren deze projecties van een gedroomde binnenwereld tot het domein van de kunst?

ontwerp campagne  
Ben Latoua / Didier Pascal