



Delft University of Technology

IDOLS* Langetermijneffecten

Sociale innovatie met de culturele en creatieve sector : Een onderzoek naar de langetermijneffecten van het IDOLS*-programma

van Arkel, T.; van der Bijl-Brouwer, M.

Publication date

2022

Document Version

Final published version

Citation (APA)

van Arkel, T., & van der Bijl-Brouwer, M. (2022). *IDOLS* Langetermijneffecten: Sociale innovatie met de culturele en creatieve sector : Een onderzoek naar de langetermijneffecten van het IDOLS*-programma*. Delft University of Technology.

Important note

To cite this publication, please use the final published version (if applicable).
Please check the document version above.

Copyright

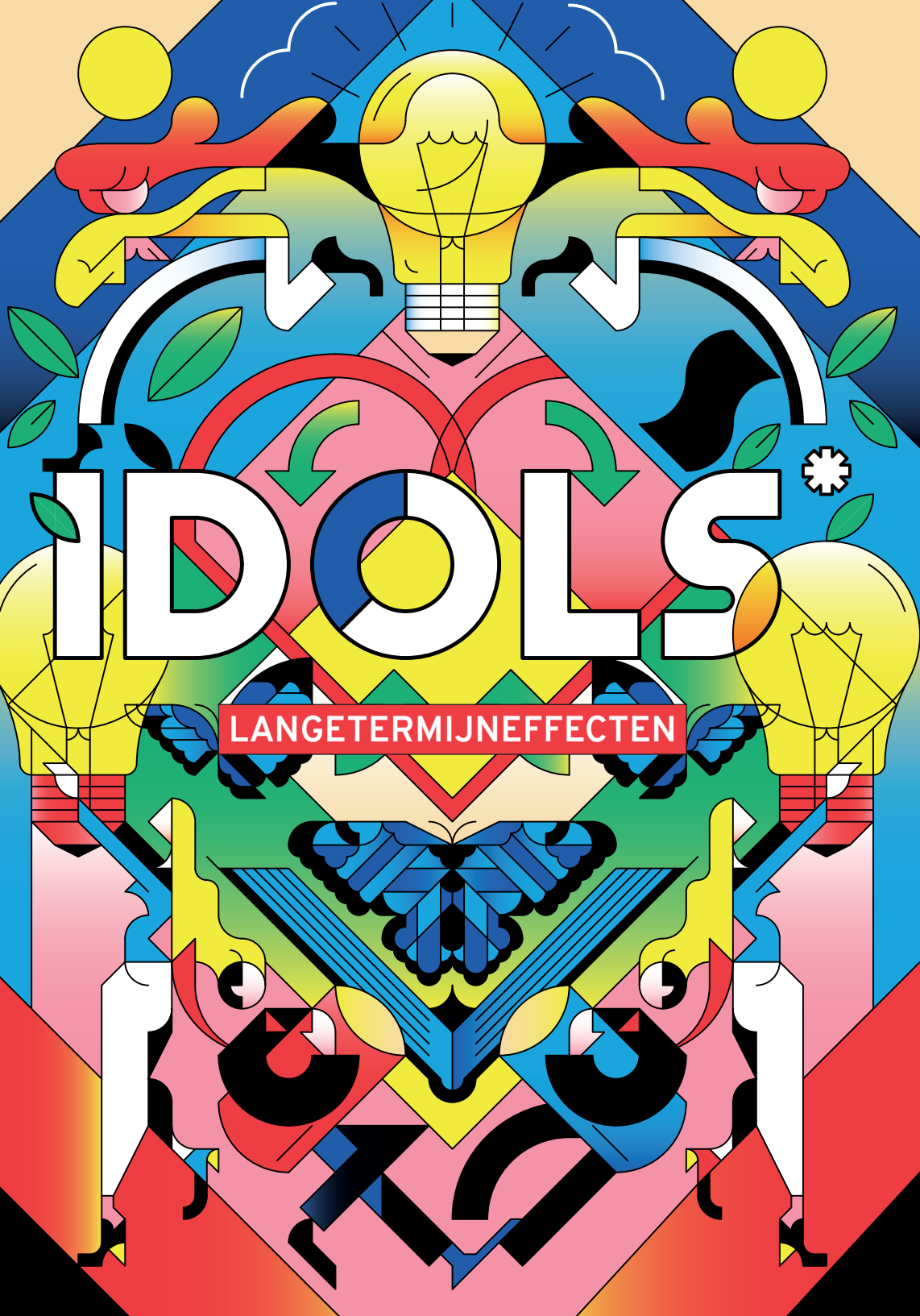
Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

Takedown policy

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights.
We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

This work is downloaded from Delft University of Technology.

For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to a maximum of 10.



IDOLS

LANGETERMIJNEFFECTEN

IDOLS*

Sociale innovatie met de culturele en creatieve sector

Een onderzoek naar de langetermijneffecten van het IDOLS*-programma

Auteurs en onderzoekers

Ir. Thomas van Arkel

Dr.Ir. Mieke van der Bijl-Brouwer

Systemic Design Lab – Faculteit Industrieel Ontwerpen –
Technische Universiteit Delft

In samenwerking met de Federatie Creatieve Industrie.

Met dank aan alle deelnemers aan dit onderzoek
en aan Gerbrand Bas, Jotte de Koning en Emma Meelker voor
het geven van feedback op eerdere versies van dit rapport.

Dit onderzoek is mogelijk gemaakt door de PPS-toeslag van
het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat vanuit CLICKNL,
het Topconsortium voor Kennis en Innovatie (TKI)
van de Topsector Creatieve Industrie. Deze uitgave is mogelijk gemaakt
door een bijdrage van de Federatie Creatieve Industrie.

Programma IDOLS* is ontwikkeld en uitgevoerd door de Federatie Creatieve Industrie
in opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Juli 2022



Inhoudsopgave rapportage

Samenvatting	7
1. Introductie	11
1.1 Het IDOLS*-programma	12
1.2 Conceptueel kader langetermijneffecten	12
1.3 Doel en onderzoeksmethode	14
<i>Methode</i>	
<i>Sampling</i>	
<i>Procedure, dataverzameling en analyse</i>	
<i>Beperkingen van de onderzoeksopzet</i>	
<i>Ethische overwegingen en datamanagement</i>	
1.4 Begrippenkader	16
2. De langetermijneffecten van het IDOLS*-programma	17
2.1 Maatschappelijke en economische effecten van de innovatie	19
2.2 Netwerk en reputatie-effecten	20
3. De rol van IDOLS* in ontwikkeling van langetermijneffecten	24
3.1 IDOLS* als versterking van bestaande initiatieven	25
<i>Binden van nieuwe partners</i>	
<i>Leren in multistakeholder-samenwerkingen</i>	
<i>Waarde aantonen voor verdere opschaling</i>	
3.2 IDOLS* als stimulans voor het vormen van nieuwe consortia	28
<i>Veilige omgeving</i>	
<i>Vertrouwen in proces en uitkomsten geven</i>	
<i>Aansprekende ontwerpen ontwikkelen</i>	
3.3 De twee rollen van het IDOLS*-programma binnen de projecten	31
3.4 Uitdagingen in de ontwikkeling van langetermijnwaarde	33
<i>Eigenaarschap over de uitkomsten</i>	
<i>Committeren aan het vraagstuk</i>	
<i>Duurzame opbouw van samenwerkingsrelaties</i>	

4. Conclusie	36
4.1 Aanbevelingen	39
4.2 Toekomstig onderzoek	41
Literatuur	42
Bijlagen	43
A. De IDOLS*-projecten	43
B. Interviewopzet	45

Samenvatting

Samenvatting

Binnen het IDOLS*-programma werd op een vernieuwende en creatieve manier gewerkt aan maatschappelijke vraagstukken. Dit gebeurde in consortia van probleemhouders uit verschillende sectoren en opdrachtnemers uit de culturele en creatieve sector. Het belangrijkste doel van het programma was het vergroten van het verdienvermogen van de culturele en creatieve industrie en het promoten van maatschappelijke innovatie.

Het onderzoek in dit rapport beschrijft de (in)directe effecten en neveneffecten (ook wel *spillovers* genoemd) van het IDOLS*-programma op de lange termijn. We hebben in lijn met de doelstellingen van het programma gekeken naar zowel de impact van de gegenereerde innovatie als het effect op het vergroten van de arbeidsmarkt en het verdienvermogen van de culturele en creatieve sector. Dit onderzoek vormt daarmee een aanvulling op eerder onderzoek naar de waarde en impact van IDOLS*, dat vrijwel direct na afloop van het programma in 2020 is uitgevoerd.

De onderzoeksmethode bestond uit acht semigestructureerde interviews met geselecteerde deelnemers van verschillende consortia die een sleutelrol hebben gespeeld in de ontwikkelingen na afloop van het programma. Hiermee kregen we antwoord op de volgende onderzoeksvragen:

1. Wat zijn de langetermijneffecten van het IDOLS*-programma met betrekking tot de maatschappelijke en economische impact van de gegenereerde innovaties?
2. Wat zijn de langetermijneffecten van het IDOLS*-programma met betrekking tot de ontwikkeling van het professionele netwerk en de reputatie van de creatieve en culturele industrie?
3. Wat voor rol heeft het IDOLS*-programma gespeeld in de ontwikkeling van deze langetermijneffecten?

In antwoord op onderzoeksvraag 1 en 2 zien we een grote verscheidenheid aan maatschappelijke, economische, netwerk- en reputatie-(bij)effecten. Deze variëteit kan toegewezen worden aan het feit dat consortia redelijk vrij waren in het definiëren van de vraagstelling en in de uitvoer van het project. In dit onderzoek onderscheiden we twee typerende rollen die IDOLS* heeft gespeeld in het creëren van die langetermijneffecten. Ten eerste door bestaande initiatieven te versterken en ten tweede door nieuwe netwerken te stimuleren. Hierbij zien we dat projecten die bestaande initiatieven versterken vooral leiden tot maatschappelijke en economische effecten, terwijl projecten die nieuwe netwerken

stimuleren vooral netwerk- en reputatie-effecten tot gevolg hebben.

We zien een relatief beperkte directe impact van de innovaties. Twee van de acht consortia zijn nu, ongeveer anderhalf jaar nadat het project officieel werd afgerond, nog actief bezig met de ontwikkeling en opschaling van de resultaten van IDOLS*. Bij drie andere consortia zijn de innovaties na afloop van het programma een stap verder gebracht maar is het proces daarna gestopt. Factoren die hierbij een rol kunnen spelen zijn gebrek aan eigenaarschap en gebrek aan capaciteit om projecten verder te brengen. In drie gevallen is de opgedane kennis omgezet in een minder tastbare doorontwikkeling, zoals andere manieren van werken of een doorvertaling van een innovatie of idee naar een beleidsprogramma.

Uit de interviews blijkt dat er netwerkeffecten en reputatie-effecten zijn gegenereerd waarvan we aannemen dat die positief bijdragen aan het verdienvermogen van de culturele en creatieve industrie. Het directe verdienvermogen kon in deze studie echter niet gemeten worden.

Drie van de acht onderzochte consortia hebben zich doorontwikkeld tot een sterk netwerk dat nog in de volle breedte opereert en van waaruit nieuw opdrachtgeverschap voortvloeit. Bij vier andere consortia zijn er nog steeds sterke individuele samenwerkingsrelaties, bijvoorbeeld tussen een probleemeigenaar en één van de partners uit de creatieve en culturele industrie. Eén van de onderzochte consortia heeft niet geleid tot nieuwe samenwerkingen na afloop van het project.

Naast deze netwerkeffecten heeft IDOLS* ook tot reputatie-effecten geleid. Er zijn meerdere factoren die bijdragen aan deze reputatie-effecten. In het IDOLS*-programma kon bij deelnemende probleemeigenaren de waarde gedemonstreerd worden van een creatieve aanpak in maatschappelijke vraagstukken. Ook konden binnen IDOLS* aansprekende casussen ontwikkeld worden die inspirerend zijn voor niet-deelnemende organisaties en tot nieuw opdrachtgeverschap kunnen leiden. Zowel deze sterke netwerken en verhoogde reputatie van de sector kunnen door nieuw opdrachtgeverschap uiteindelijk zorgen voor nieuwe innovaties die op hun beurt maatschappelijke en economische waarde kunnen opleveren.

We concluderen dat het IDOLS*-programma een grote variëteit aan langetermijneffecten heeft opgeleverd. Het onderzoek geeft geen inzicht in de directe oorzaak van deze effecten. Het is aannemelijk dat elementen van het programma en contextuele factoren meespelen. Daarnaast zijn er ook effecten verkregen die niet direct aansluiten bij de doelstelling van het programma. Om de kans te vergroten dat er effecten verkregen worden die in lijn liggen met de doelstelling van het programma, doen wij als belangrijkste aanbeveling dat het programma wordt ingericht op één van de gepresenteerde rollen. Of er kan gekozen worden om diversificatie in het programma aan te brengen, ten aanzien van deze verschillende rollen. Dit kan bereikt worden door gericht vorm te geven aan de criteria waarop deelnemende consortia geselecteerd worden, door verwachtingen tussen aspirant-consortia en het programma (en tussen deelnemers binnen consortia) te managen, door coaching, educatie en financiering in te richten naar het doel van het programma en de samenstelling van consortia, en door na afloop van het programma meer aandacht te geven en ondersteuning te bieden aan het in stand houden van netwerken.

Hoofdstuk 1

Introductie

Introductie

In dit rapport wordt een studie beschreven naar de langetermijneffecten en bijvangst of ‘spillover-effecten’ van het IDOLS*-programma. De waarde en impact van IDOLS* is vrijwel direct na afloop van het programma in 2020 door een team van onderzoekers vanuit de TU Delft onderzocht¹. Dit rapport is een aanvulling op het eerdere onderzoek, door te verkennen wat het programma op lange termijn heeft opgeleverd, en hoe het programma daar een rol in heeft gespeeld.

1.1 Het IDOLS*-programma

Het IDOLS*-programma is een sociaal innovatieprogramma waarin tien consortia – bestaande uit enerzijds probleemeigenaren en anderzijds opdrachtnemers uit de culturele en creatieve sector – aan een maatschappelijk vraagstuk werken. Het programma beoogt primair de markt van de culturele en creatieve sector te vergroten door opdrachtgeverschap te ontwikkelen en professionaliseren in omgevingen met meerdere stakeholders. Het programma heeft daarmee een tweeledige doelstelling: het vergroten van maatschappelijke impact van creatieve en culturele bedrijven en instellingen en het versterken van het verdienvermogen van de culturele en creatieve sector. Het programma is ontwikkeld en uitgevoerd door de Federatie Creatieve Industrie met een subsidie van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Het programma liep van september 2019 tot juni 2020, maar is door de coronapandemie uiteindelijk afgerond in oktober 2020.

1.2 Conceptueel kader langetermijneffecten

In dit onderzoek richten we ons op de opbrengsten en neveneffecten (ook wel spillovers² genoemd) op de lange termijn van het IDOLS*-programma. Hiermee bedoelen we de (on)bedoelde effecten die bijna anderhalf jaar na afloop van het programma nog merk- of meetbaar zijn. In de wetenschappelijke publicatie³ over het IDOLS*-programma komen vier typen waarden naar voren in projecten met meerdere stakeholders, die relevant zijn bij het bespreken van langetermijneffecten (zie Tabel 1).

¹ Van der Bijl-Brouwer, M., van den Bergh, M., Legemaate, E., & de Koning, J. (2020). *IDOLS*: Sociale innovatie met de culturele en creatieve sector – een onderzoek naar de waarde van en samenwerking binnen IDOLS**. <https://projectidols.nl/rapportage-onderzoek-tu-delft/>

² Design Council (2022). *The Design Value Framework*

³ Wetenschappelijke publicatie over het IDOLS*-programma. *Nog te verschijnen*

⁴ Martinsuo, M. (2020). The management of values in project business: Adjusting beliefs to transform project practices and outcomes. *Project Management Journal*, 51(4), 389-399.

Omdat ‘waarde’ in multistakeholder-samenwerkingen een subjectief concept is dat per belanghebbende kan verschillen⁴, en we in dit onderzoek geen diepgaand inzicht kunnen verkrijgen in die subjectieve waardering van de effecten per belanghebbende, spreken we niet van waarde maar van effecten.

In het onderzoek is gekeken naar effecten die verband houden met professionele waarde en die kunnen bijdragen aan het verdienvermogen van de culturele en creatieve industrie. Anderzijds is onderzoek gedaan naar de effecten die verband houden met de impact van de innovatie die werd gecreëerd binnen het project.

Tabel 1	Conceptueel kader met de vier typen effecten die relevant zijn voor het categoriseren van langetermijneffecten.
Impact van de innovatie	Maatschappelijke effecten Effecten van de in het project gecreëerde innovatie die een bijdrage leveren aan verandering in de maatschappij, daarbij vooral gericht op het voorliggende complexe vraagstuk in één van de domeinen.
	Economische effecten Effecten die een bijdrage leveren aan de capaciteit van een innovatie om winstgevend of duurzaam gefinancierd te zijn.
Vergroten verdienvermogen van de sector	Netwerkeffecten Effecten die een bijdrage leveren aan sterkere banden en opdrachtgeverschap binnen het consortium of met nieuwe partijen in het bredere netwerk.
	Reputatie-effecten Effecten die een bijdrage leveren aan erkenning en waardering van de rol die de culturele en creatieve sector kan spelen in grote maatschappelijke opgaven.

1.3 Doel en onderzoeksmethode

Dit onderzoek heeft als doel om (beter) inzicht te krijgen in de effecten die het IDOLS*-programma heeft gehad in de ontwikkeling van de gefinancierde projecten sinds de afloop van het programma in oktober 2020. Vanuit de doelstelling van het IDOLS*-programma kijken we daarbij naar de ontwikkeling van de impact van de innovatie en naar het vergroten van het verdienvermogen van de sector. Daarmee zijn de onderzoeksvragen voor dit project:

1. Wat zijn de langetermijneffecten van het IDOLS*-programma met betrekking tot de maatschappelijke en economische impact van de gegenereerde innovaties?
2. Wat zijn de langetermijneffecten van het IDOLS*-programma met betrekking tot de ontwikkeling van het professionele netwerk en de reputatie van de creatieve en culturele industrie?
3. Wat voor rol heeft het IDOLS*-programma gespeeld in de ontwikkeling van deze langetermijneffecten?

Methode

Om inzicht te krijgen in de langetermijnopbrengsten van het programma voerden we een beknopte subjectieve en retrospectieve casestudie uit. Als eenheid van analyse namen we een door IDOLS* gefinancierd en gesteund project⁵. Hierbij dient te worden opgemerkt dat we voornamelijk op het niveau van het project kijken, maar dat de waarde van het programma in het geheel mogelijk door synergie-effecten de individuele projecten overstijgt.

Sampling

Voor elk van de tien consortia die hebben deelgenomen aan het programma, selecteerden we één belangrijke belanghebbende per project: de deelnemer die een sleutelrol heeft gespeeld in en na het project en veel kennis heeft van hoe het project zich verder heeft ontwikkeld. Om praktische redenen zijn uiteindelijk interviews gevoerd met tien deelnemers⁶ uit acht consortia (zie bijlage A).

⁵ Hierbij nemen we het project in de breedste zin van het woord, bijvoorbeeld inclusief eventuele vervolgprojecten die voortbouwen op het project dat binnen IDOLS* werd gedraaid.

⁶ Sommige deelnemers gaven aan dat een tweegesprek een beter beeld zou geven van de relatie tussen het programma en de uiteindelijke opbrengsten.

Procedure, dataverzameling en analyse

De interviews hebben plaatsgevonden in maart en april 2022 en duurden tussen de 45 en 60 minuten. In deze semigestructureerde interviews (zie bijlage B voor de interviewopzet) behandelden we de ontwikkeling binnen het project voor, tijdens en na het IDOLS*-programma – om daarna te reflecteren op de rol die het programma heeft gespeeld in die ontwikkeling. Van deze interviews werden audio-opnames gemaakt, die werden getranscribeerd en gedeïdentificeerd voor verdere analyse. Voor de analyse van de data maakten we gebruik van zowel een deductieve als inductieve aanpak. We hanteerden een deductieve aanpak voor het analyseren van de opgeleverde langetermijneffecten door het conceptuele kader (2.1) toe te passen. In aanvulling hierop hanteerden we een inductieve aanpak om te komen tot enkele thema's die de opgeleverde langetermijneffecten kunnen duiden. Als laatste identificeerden we twee typerende manieren waarop het IDOLS*-programma langetermijneffecten heeft opgeleverd.

Beperkingen van de onderzoekopzet

De opzet en omvang van dit onderzoek geeft geen volledig zicht op de langetermijneffecten die het programma heeft opgeleverd. Daarom hebben we gekozen om mensen die een sleutelrol in de verdere ontwikkeling spelen te interviewen om het meeste zicht op de langetermijneffecten te krijgen. Daarnaast stelt de onderzoeksmethode ons alleen in staat om kwalitatieve uitspraken te doen over opgetreden effecten, niet over de waarde en omvang van ontstane langetermijneffecten.

Ethische overwegingen en datamanagement

De opzet van dit onderzoek is goedgekeurd door de Human Research Ethics Committee (HREC) van de TU Delft. Geïnterviewden werden met een toestemmingsformulier voor deelname aan het onderzoek gevraagd. Deelnemers werden hierin geïnformeerd over het doel van het onderzoek, de manier waarop data werden verzameld en opgeslagen, en de wijze waarop resultaten gepubliceerd worden. In deze publicatie zijn inzichten over projecten en de citaten van individuele geïnterviewden geanonimiseerd. Voor een aantal casussen die gebruikt zijn ter illustratie van de resultaten hebben de daarvoor verantwoordelijke deelnemers toestemming gegeven voor het delen van betreffende projectresultaten in dit rapport.

1.4 Begrippenkader

In dit onderzoek hanteren we een aantal begrippen die we definiëren in Tabel 2.

Tabel 2	Begrippen die gebruikt worden in dit onderzoek
Coach	Onafhankelijke professional die de probleemhouders coacht in hun opdracht-geverschap tijdens het project.
Consortium	Groep van probleemhouders en opdrachtnemers uit de culturele en creatieve sector rondom een project of innovatieontwikkeling, bijvoorbeeld tijdens het IDOLS*-programma
Netwerk	Groep van partijen (probleemhouders, culturele en creatieve instellingen, bedrijven en professionals) die vaak samenwerken binnen een bepaald domein of op een bepaald vraagstuk.
Probleemhouder	Institutionele publieke of private partij die belanghebbende is in een complex maatschappelijk vraagstuk.
Sector	De culturele en creatieve sector, bestaande uit alle sectoren waarvan de activiteiten gebaseerd zijn op culturele waarden of andere artistieke individuele of collectieve creatieve uitingen. ⁷
Maatschappelijke innovatie	Innovatie die zich bezighoudt met complexe uitdagingen in het sociale domein, zoals werkloosheid, eenzaamheid of de energietransitie.
Verdienvermogen	Vermogen van professionals of organisaties in de culturele en creatieve sector om tijd en investering om te zetten in toegevoegde (economische) waarde.

⁷ European Commission (n.d.) *De culturele en creatieve sector*. Retrieved from <https://culture.ec.europa.eu/nl/sectors/de-culturele-en-creatieve-sector>

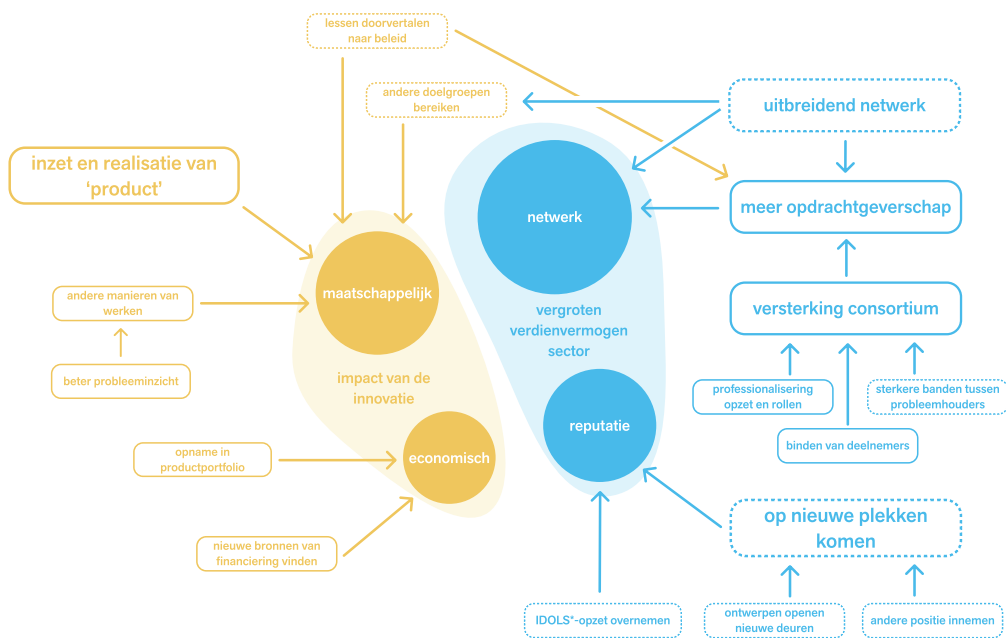
Hoofdstuk 2

De langetermijn- effecten van het IDOLS*- programma

De langetermijneffecten van het IDOLS*-programma

In dit hoofdstuk geven we antwoord op onderzoeksvraag 1: Wat zijn de langetermijneffecten van het IDOLS*-programma, met betrekking tot de maatschappelijke en economische impact van de gegenereerde innovaties? En op onderzoeksvraag 2: Wat zijn de langetermijneffecten van het IDOLS*-programma, met betrekking tot de ontwikkeling van het professionele netwerk en de reputatie van de creatieve en culturele industrie?

Uit de gevoerde interviews komen duidelijke kwalitatieve inzichten naar voren over de variëteit aan effecten die het programma heeft opgeleverd. In dit deel geven we aan de hand van het conceptuele kader dat volgt uit het eerste IDOLS*-onderzoek⁸ (zie sectie 1.2 op pagina 7) een overzicht van langetermijnopbrengsten en bijeffecten van het programma. Een visueel overzicht van deze effecten, en hoe deze zich tot elkaar verhouden is te vinden in figuur 1.



Figuur 1 Overzicht van langetermijneffecten (omcirkeld) en bijeffecten (gestippeld) die uit de interviews komen.

⁸ Van der Bijl-Brouwer et al., IDOLS*: Sociale innovatie met de culturele en creatieve sector

2.1 Maatschappelijke en economische effecten van de innovatie

In bijna alle IDOLS*-projecten stond de ontwikkeling en het ontwerp van één of meerdere product(en) centraal⁹. Bij vier van de acht consortia is het ontwerp na afloop van het programma verder doorontwikkeld, vaak door herfinanciering te vinden of nieuwe opdrachten te werven bij één van de betrokken probleemhouders. Bij twee consortia zijn er duidelijk maatschappelijke effecten op de lange termijn aan te wijzen die zijn ontstaan door de inzet en realisatie van de gegeneerde oplossing of kennis. Bijvoorbeeld door in omvang toenemende pilots uit te voeren, door campagnes met de ontwikkelde producten of de realisatie van een fysieke plek in de wijk. Bij één consortium waren de uitkomsten van IDOLS* minder tastbaar, en heeft doorontwikkeling zich vooral vertaald naar beter probleeminzicht en andere manieren van werken. Bijvoorbeeld door het toepassen van het ontwikkelde gedachtegoed in nieuwe activiteiten, zoals workshops en ervaringsymposia.

Bij twee van de acht consortia zijn de leerervaringen van de ontwerptrajecten vooral gebruikt om lessen door te vertalen naar beleid, om op een strategisch niveau maatschappelijke impact te genereren. Hierdoor is er geen direct maatschappelijk effect, maar kan er op de lange termijn in de uitvoering van dat beleid op een veel grotere schaal impact worden bereikt, omdat dit het niveau van het experiment overstijgt. Daarnaast kan dit beleid voor de sector bijdragen aan het vergroten van het verdienvermogen, doordat er in de doorvertaling naar een uitvoeringsprogramma ruimte ontstaat voor meer culturele en creatieve bedrijven en instellingen:

“Wat ik nu mega-interessant vind, is dat wij bijvoorbeeld een rol hebben kunnen spelen in het zetten van de juiste randvoorwaarden voor zo’n beleidskader. En er komt straks een heel uitvoeringsprogramma. Daar kun je straks met 20 mensen allerlei dingen op gaan uitvoeren en daar kunnen wij ook weer een van zijn.”

⁹ Product zien we hier als een breed begrip: dus fysieke producten maar ook diensten, platformen, infrastructuren, campagnes, visie (op het probleem), beleid etc.

¹⁰ Wetenschappelijke publicatie over het IDOLS*-programma. Nog te verschijnen

Door in de doorontwikkeling van het project meer belanghebbenden te betrekken in een steeds verder **uitbreidend netwerk** kunnen er ook verrassende vormen van maatschappelijke effecten ontstaan, zoals het **bereiken van nieuwe doelgroepen**:

“De relaties in het consortium zitten goed in elkaar. Maar de grootste winst is dat je de schil eromheen verder ontwikkelt [...] Die [nieuwe organisatie] heeft zich verbonden aan die plek, en begint ook al diensten te leveren voor [een project] in die wijk. Maar die [nieuwe organisatie] wordt nu ook in [instelling] uitgenodigd om een veel inclusiever [programma] te maken. Wij zijn nu met hen in gesprek om rondleidingen te gaan verzorgen die echt puur gericht zijn op hun achterban. Dat is een publiek dat wij echt moeilijk in [de instelling] binnen kunnen krijgen. Het is gestart vanaf [het project], maar we zijn nu met hen in gesprek om ze in het programma in [instelling] een plek te geven.”

Hoewel economisch effect voor de meeste deelnemers niet een drijfveer was,¹⁰ speelt dat uiteindelijk wel een rol in de verdere ontwikkeling van een project. Consortia waarbij door een pilot of experiment duidelijke waarde is aangetoond, kunnen vaak **nieuwe bronnen van financiering** vinden. Daarnaast zijn sommige eindproducten, al dan niet na verdere ontwikkeling, **opgenomen in een portfolio** die kan worden aangeboden: bijvoorbeeld voor een nieuw ontwerptraject of als onderdeel van een aanbesteding.

2.2 Netwerk en reputatie-effecten

Een ander belangrijk onderdeel van het IDOLS*-programma was een consortium bouwen van probleemhouders uit de publieke en private sector, samen met culturele en creatieve partijen. Om zo het verdienvermogen van de sector te vergroten. Van de acht geïnterviewde consortia zijn er nog drie actief op het niveau waarin het merendeel van de partners nog samenwerkt. Daarnaast zijn er nog drie consortia waarin nog op individueel niveau (tussen enkele partners binnen het consortium) wordt samengewerkt. Bij één consortium zijn vooral de **banden tussen de probleemhouders versterkt**, maar uiteindelijk niet die met de creatieve partijen. Eén van de acht onderzochte consortia is uit elkaar gevallen.

Wat betreft de netwerkeffecten is het goed om een onderscheid te maken tussen de **versterking van het consortium** en het **vergroten van het netwerk**. Consortia die daadwerkelijk als consortium verder zijn gegaan, hebben de **rollen en opzet verder geprofessionaliseerd** na afloop van het programma.

Zo is bij één van de consortia een stichting opgericht die als losstaande entiteit tussen de individuele deelnemers fungeert. Door deze formalisering veranderen ook de rollen in een consortium. In hetzelfde consortium is namelijk een probleemhouder omgezet van een rol als subsidieverstrekker van een deel van de kosten naar een afnemer (klant) van de ontwikkelde dienst. Daarnaast kunnen deelnemers in zo'n consortium door de ontwikkelde **sterke banden tussen deelnemers** elkaar aanvullen en helpen bij vervolgstappen.

“Ik geloof in de kracht van iemand met een netwerk, in mijn geval [eigen positie], die toegang heeft tot al die partijen. Ik kon ze makkelijk bij elkaar brengen. [Creatieve professional] had het niet zelf bij elkaar kunnen brengen. Het feit dat ik als [culturele organisatie] aanklopte bij de gemeente en het bureau van [creatieve professional], dat maakt het makkelijker om ze bij elkaar te brengen.”

Sterkere consortia dragen bij aan langdurige of nieuwe samenwerking en dragen via **opdrachtgeverschap** dus bij aan het vergroten van de arbeidsmarkt. Maar dit gebeurt ook op andere manieren, zoals bijvoorbeeld in één consortium waar een andere zorgorganisatie het creatief consortium op het spoor kwam waarmee het **netwerk zich uitbreidde**:

“Die kwamen toen met eigenlijk: “Goh we hebben ongelooflijk goede verhalen over jullie gehoord. Wij zijn bezig met een ervaringssymposium en kunnen jullie dat met ons doen?” [...] Dat hebben ze toen gedaan.”

De ontwerpen en best practices uit IDOLS* kunnen ook bijdragen aan een reputatie-effect: het beeld over en waardering van de culturele en creatieve sector en de rol die zij kunnen spelen in maatschappelijke opgaven. Zo kan bijvoorbeeld het ontwerp zelf **nieuwe deuren openen**:

“Het is niet dat er nu per se één op één iets uitgekomen is voor [bureau], maar wel dat ik merk, [dat het nieuwe deuren opent] omdat dat ding zo publiekelijk interessant is. Laatst had ik weer een hele andere [organisatie binnen het domein], die dan ons benadert om ergens over mee te denken. Er is nu nog geen opdracht. Maar ik merk wel dat het aansprekend is, en dat het leidt dat je weer op nieuwe plekken binnenkomt, en op nieuwe plekken kan vertellen over wat we gedaan hebben.”

Daarnaast kan er reputatie-effect worden bereikt doordat culturele en creatieve professionals de projecten kunnen gebruiken als casus op bijvoorbeeld de website van hun bureau:

“Maar doordat wij dat hier kunnen doen, kunnen wij dat ook weer als voorbeeld aandragen voor andere dingen. Bijvoorbeeld bij [organisatie] doen we dit en pakken we het zo aan en dat kunnen we voor jullie ook doen. Dus het is een soort pioniersfunctie, denk ik, die je nu in je portfolio kan gebruiken, ook weer richting andere potentiële opdrachtgevers.”

Laten zien wat de waarde is van het betrekken van culturele en creatieve professionals met een concrete casus – al dan niet in een domein waar ze nog niet eerder actief waren – leidt tot nieuwe opdrachten. Interessant is daarbij dat de casus gebruikt kan worden om te laten zien wat voor type ‘producten’ bedrijven kunnen opleveren of om een nieuwe werkwijze te verkopen. Zo is interessante bijvangst van het programma geweest dat een deelnemend ontwerpbureau nu vaker de **IDOLS*-opzet overneemt**, door een consortium te vormen rondom een vraagstuk:

“Wij hebben [ander project]... dat heeft [collega] opgezet. Hebben we eigenlijk diezelfde constructie gebruikt, maar dan zonder fonds. Dan is het ook blijkbaar, als je zegt: “Dit is een manier, zo gaan we het doen. Doe je mee?” dan werkt dat wel voor mensen.”

Reputatie-effecten kunnen zich ook openbaren door de erkenning dat culturele en creatieve professionals meer kunnen brengen dan het ontwikkelen van een ontwerp. In één project heeft deelname aan IDOLS* geleid tot een samenwerkingsrelatie waarin ontwerpers bij een overheidsorganisatie nu een **andere positie innemen**:

“Het is voor ons een nieuwe rol om ook mee te experimenteren. Echt strategisch spartner mogen zijn. Waar wij eerst echt uitvoerend werden ingezet en op operationeel niveau ook, worden wij nu op strategisch niveau meegenomen en ik vind dat een hele waardevolle leerschool.”

Impact van de coronapandemie op de uitkomsten en verdere ontwikkeling

Zowel tijdens als na afloop van IDOLS* heeft de covid-19 pandemie een rol gespeeld in het verloop van de projecten. In reflectie stellen sommige deelnemers uit de creatieve en culturele sector dat het programma als reddingsboei heeft gefungeerd, omdat er een tijd zekerheid was over werk dat er mogelijk anders niet was geweest. Tegelijkertijd heeft het de samenwerking en afsluiting binnen het programma beïnvloed, evenals eventuele vervolgstappen. Door sluiting of beperkingen in gebruik van publieke ruimtes was het moeilijk om sommige concepten te gebruiken die daar afhankelijk van waren. Hierdoor was het vaak niet mogelijk om de 'energie' uit IDOLS* vast te houden. Daarnaast gaf het IDOLS*-programma de ruimte maar ook de verplichting om iets te leveren, waardoor na afloop van het programma de prioriteiten in sectoren met een hoge werkdruk, zoals bijvoorbeeld in de zorg, niet bij doorontwikkeling of vervolgstappen kwamen te liggen.

Hoofdstuk 3

De rol van IDOLS* in ontwikkeling van langetermijn- effecten

De rol van IDOLS* in ontwikkeling van langetermijneffecten

Binnen de acht projecten die in dit onderzoek onderzocht zijn, zien we twee typerende rollen die het IDOLS*-programma in de ontwikkeling van langetermijneffecten heeft gespeeld: als versterking van bestaande initiatieven en als stimulans voor het vormen van nieuwe consortia. In dit deel beschrijven we deze rollen en illustreren we die met een voorbeeld van één van de consortia uit het IDOLS*-programma. Hierbij beschouwen we ook de invloed van de vormgeving van het programma. Zoals de lengte van het programma, de rol van de subsidie, de rol van andere consortia en de coach.

3.1 IDOLS* als versterking van bestaande initiatieven

De eerste typerende rol die het IDOLS*-programma kan spelen is het versterken van bestaande initiatieven waarmee voornamelijk maatschappelijke impact wordt gecreëerd. Drie van de geïnterviewde consortia hadden voor aanvang al een tot op zekere hoogte uitgewerkt idee of een elders toegepaste werkwijze. Het IDOLS*-programma speelde voornamelijk een rol in het versterken van die bestaande initiatieven, door het idee een stap verder te brengen of de werkwijze in een andere context toe te passen.

Het programma versterkt de bestaande initiatieven door (1) nieuwe partners en perspectieven te betrekken en binden, (2) te leren over effectieve multistakeholder-samenwerkingen en (3) het aantonen van waarde voor verdere opschaling.

Binden van nieuwe partners

Voor deelname aan het IDOLS*-programma werden er aan het type partijen dat onderdeel kon zijn van het consortium een aantal eisen gesteld. Doordat dit harde voorwaarden voor deelname waren, zijn er bij samenwerkingsverbanden die al bestonden nieuwe partners betrokken die nieuwe perspectieven brachten:

“Door in een consortium te gaan werken, heb je initieel een soort vertraging, want je moet met meer meningen rekening houden. Maar daardoor ontstaat hopelijk een soort collectieve één plus één is drie, maar wel op nog grotere schaal. Door daar een jaar lang doorheen te gaan en daar tijd aan te besteden en daar open voor te staan, ook wel eens met frictie, [...] ontstond er een rijker collectief gedragen beeld.”

Hierin speelt de subsidie een belangrijke rol om nieuwe partners over de streep te trekken, omdat een deel van het risico gedekt wordt:

“Dus ik denk dat het eigenaarschap is ontstaan of breder is ontstaan tijdens IDOLS en dat we daar mooi op hebben kunnen doorpakken. Maar [hij] was nooit zomaar in [het project] gestapt als hij niet dat consortiumproject had gehad waar [hij] betaald kon [verkennen] of dat wat voor hem was en ik denk dat dat voor elke deelnemer heeft gegolden.”*

Doordat bijvoorbeeld bij MONNIE tijdens het samenwerken eigenaarschap over het product en geloof in de oplossing werd gecultiveerd bij deelnemers, was de stap om na afloop van het programma kleiner om door te gaan en bijvoorbeeld meer eigen tijd te investeren, ook voor een zelfstandige (zie casus MONNIE/ Seev app).

Casus: MONNIE / Seev app

MONNIE (tegenwoordig Seev) is een app die jongeren helpt om betalingsachterstanden weg te werken. Het concept is ontstaan vanuit een samenwerking tussen Garage2020 en Afdeling Buitengewone Zaken. Zij hadden voorafgaand aan hun deelname in IDOLS* al een onderzoek gedaan naar het probleem en de doelgroep met een conceptueel ontwerp van de app. Door deelname aan IDOLS* zijn er meer partijen aangetrokken in het consortium, zowel probleemeigenaren als Albeda College en stichting Enver. Maar ook aan de creatieve kant werd een zelfstandige met een commerciële achtergrond aangetrokken om ook dat perspectief in de ontwikkeling mee te nemen.

Tijdens IDOLS* heeft het consortium de app daadwerkelijk ontwikkeld en getest in een pilot met 150 jongeren, daarnaast is een breder stakeholderveld betrokken om een beweging rondom de app te beginnen. Met het ontwerp van de app dat binnen IDOLS* is

ontwikkeld, heeft het consortium een Dutch Design Award gewonnen. Na afloop van het programma is de app opnieuw ontworpen met een nieuwe vormgeving en naam, en is er een nieuwe pilot gestart met 1.500 jongeren. Tegelijkertijd is er een stichting opgetuigd om richting een losstaande organisatie te gaan. Doordat de waarde in de eerste pilot is aangetoond, is het Albeda van partner een afnemer van de dienst geworden. Afhankelijk van de resultaten van de tweede pilot is het Albeda mogelijk bereid om op te schalen naar het hele college (20.000 jongeren), en lopen er gesprekken om financiering te regelen voor de opschaling naar 50.000 jongeren.

Leren in multistakeholder-samenwerkingen

Een belangrijke doelstelling van het IDOLS*-programma is om deelnemers vaardigheden te leren over multistakeholder-samenwerkingen. Het is dus belangrijk dat consortia openstaan om hierover te leren, en daarin kan de coach een rol spelen¹¹. De resultaten laten zien dat deze leeruitkomsten bijvoorbeeld toegepast zijn in het vervolgproject en in nieuwe projecten.

“Eén is de rol van die businesscoach, dat hebben we echt wel omarmd toen. En dat zetten we ook zelf in nu bij grotere consortiumprojecten. En het feit dat een ritme [met meetings] voor een consortium heel belangrijk is, dat is iets wat we nu eigenlijk in bijna elk project bij [bureau] toepassen.”

Daarnaast kunnen andere leerervaringen bijdragen aan het vervolg. Uit de eerdere studie van de directe waarde van het IDOLS*-programma,¹² bleek dat een grote motivatie om het vraagstuk en bijbehorende oplossing verder te brengen een belangrijke uitkomst was. Deze vervolgstudie laat zien dat deze motivatie inderdaad tot vervolgstappen heeft geleid.

“En dus ook een soort dynamiek en ritme wat er door IDOLS in zat, want dat had een deadline, dat had een scope [...]. Dus na IDOLS* hebben we gezegd, oké, nu niet stilvallen. We moeten een nieuw soort plan opstellen en doelstellingen en in dezelfde trein voortrijden. Dat heeft ook geholpen.”*

¹¹ In de interviews kwam verder geen noemenswaardig langetermijneffect naar voren van de coachrol, aanvullend op het eerdere IDOLS*-onderzoek. Van der Bijl-Brouwer et al., IDOLS*: Sociale innovatie met de culturele en creatieve sector

¹² Ibid.

Waarde aantonen voor verdere opschaling

Voor trajecten die al beginnen met een bestaand concept- maakte het IDOLS*-programma het mogelijk om snel richting een pilot of experiment te gaan en daar het eerste bewijs te kunnen leveren van de impact van de innovatie.

“IDOLS heeft echt gebouwd aan deze structuur, het fundament gelegd, en ook de eerste bewijsvoering door het bouwen van die plek, de bouw van die prototypes. Door het inzetten van de verbeelding kunnen [...] narratieven ontstaan en kunnen daar weer nieuwe verhaallijnen aan worden gekoppeld en kunnen nieuwe beleidsverhalen worden onderzocht.”*

Dit draagt dan bij aan verdere doorontwikkeling, omdat herfinanciering bij partners of andere organisaties makkelijker te verantwoorden valt. Tegelijkertijd kan een pilot ervoor zorgen dat andere onderdelen van een organisatie aanhaken, mits daar aandacht aan besteed wordt.

“Als je naar onze begroting kijkt, zijn we begonnen met die ton vanuit IDOLS. Maar nu, afgelopen jaar, hebben we in nauwe samenwerking met [organisatie-onderdeel] een heel stuk programma eigenlijk vanuit die pilotfase aangescherpt en doorgezet. Daar is op ingehaakt vanuit verschillende programma's. [...] Wat je vaak ziet is dat verantwoordelijkheden in verschillende afdelingen worden gestopt. Het duurzaamheidsprogramma van de stad is wat anders dan de afdeling die verantwoordelijkheid draagt voor de transitie naar gasloos. Dat is raar, maar dat zijn twee verschillende afdelingen die twee verschillende woorden gebruiken [en die we in een project samenbrengen].”*

3.2 IDOLS* als stimulans voor het vormen van nieuwe consortia

De tweede typerende rol die het IDOLS*-programma kan spelen, is in het stimuleren van nieuwe consortia, wat met name kan leiden tot een groter verdienvermogen van de culturele en creatieve sector. Vijf van de geïnterviewde consortia hadden voor aanvang van het IDOLS*-programma alleen een aantal partijen rondom een interessant vraagstuk verzameld en hebben het traject gebruikt om het vraagstuk en de samenwerking te verkennen. Het IDOLS*-programma droeg in die gevallen vooral bij aan het vormen van een consortium rondom dit vraagstuk, wat in sommige gevallen na afloop van het programma nog steeds bestaat en leidt tot nieuwe opdrachten en samenwerkingen. Het concrete 'product' dat resultaat is van de samenwerking is in deze gevallen minder van belang.

Het programma *stimuleert de vorming* van nieuwe consortia en netwerken door (1) een veilige omgeving te bieden om elkaar te leren kennen, (2) vertrouwen te geven in het proces en uitkomsten, en (3) aansprekende ontwerpen en casussen te ontwikkelen.

Casus: iedereen doet mee!

Iedereen doet mee! is ontstaan door partners te verzamelen rondom de uitdaging om sociale participatie van mensen met een beperking te bevorderen in de regio Twente. Het consortium bestond uit zorgorganisatie Avelijn, stichting Prokkel, belangenvereniging LFB, kunstinstelling Concordia, gemeente Enschede, theatergezelschap Gehring & Ketelaars, ontwerp bureau Loadstar en Art Partner. Tijdens het programma is er een vruchtbare samenwerking tussen de partners in het consortium ontstaan die het makkelijker maakt om vervolgoopdrachten te initiëren tussen verschillende probleemeigenaren en de betrokken creatieve partijen. Hierdoor wordt het ontwikkelde gedachtegoed waarin écht wordt samengewerkt met mensen met een beperking vaker in de werkwijze toegepast door betrokken organisaties. Door deelname in IDOLS* ervaart de culturele en creatieve sector dat er vanuit de probleemeigenaren meer waardering is over de rol die ze kunnen spelen in dit soort vraagstukken. De keuze om in het programma te focussen op de regio Enschede heeft geleid tot sterkere banden tussen de Enschedese culturele en creatieve sector en de organisaties. Naast dat binnen het consortium nog steeds wordt samengewerkt, heeft mond-tot-mondreclame ook bereikt dat er buiten het consortium nieuwe opdrachten komen vanuit organisaties, zoals Vilans.



Veilige omgeving

Een belangrijk aspect van het programma is dat het expliciet uitspreekt dat een project ook mag mislukken. Het programma biedt daarmee een veilige omgeving om te innoveren.

“Ja, letterlijk een veilige omgeving om samen te werken. Bij een normaal project hangt er altijd meteen zo veel van af en dat is hier heel goed.”

“Dat vertrouwen is echt wel een ding. Ja en dat het mocht mislukken, dat het niet hoefde te lukken. Dat gaf toch ook rust. Natuurlijk, dat wil niemand. Dus iedereen gaat ervoor dat er iets gebeurt en dat er iets slaagt.”

Dit zorgt er ook voor dat partijen makkelijker in zo'n project stappen.

“Dus hoe ik het zie gebeuren, is vaak dat je rondom een specifieke kwestie een netwerk van believers moet verzamelen dat op een soortgelijke manier in een kans durft te springen. Dat is altijd maatwerk waar je het nooit helemaal zeker weet. Het moet ook kunnen mislukken. Dat is ook essentieel, want anders maken mensen die sprong niet, anders gokken mensen niet.”

Geïnterviewden gaven ook aan dat de subsidie van IDOLS* de drempel verlaagt, zodat partijen het proces in ieder geval een keer doorlopen.

“Maar ik vond het best wel briljant, de opzet van IDOLS en ook een goed instapniveau voor bedrijven, want het is best wel spannend. Ik heb binnen [multinational] ook al veel geprobeerd om cross-sector te innoveren, maar wie betaalt het dan en wie is dan eigenaar? En dat zijn allemaal een beetje oude vragen die aan het begin van zo'n project heel veel energie slurpen, waardoor het gewoon niet van de grond komt. Een subsidie helpt dan, [...] om die partijen over de streep te halen om iets te doen wat spannend is.”*

Vertrouwen in proces en uitkomsten geven

Bij een innovatieproces is het altijd onzeker wat de uitkomsten zijn. Dat belemmert (publieke) organisaties vaak om met culturele en creatieve professionals in zee te gaan. Eenmaal in die samenwerking ontstond geleidelijk vertrouwen in dat proces en de uitkomsten

“Het vertrouwen zit op menselijk niveau. Omdat je een tijd met elkaar op mag trekken, heb je elkaar ook gewoon beter leren kennen. Daar hebben we ook tijd aan besteed. [Vertrouwen betekent:] Het komt wel goed, ook al weten we nog niet wat er gaat gebeuren. Het zit ook in dat vooruit vertrouwen.”

Door elkaar goed te leren kennen en aandacht te geven aan hoe het beste samen te werken, wordt er samen een gedeelde taal en werkwijze opgebouwd die toekomstige samenwerking vergemakkelijkt.

“Je hebt weinig woorden nodig. Gisteren ook weer. Er kwam weer een idee en een vraag. Dan is het eventjes vijf minuutjes bellen en dan ben je er weer met elkaar. Hoe zullen we het aanpakken? Ja, gaan we doen. Hoe dan? Dat hoeven we dan nu nog niet te weten. Er zit iets in, waardoor je een beetje in flow bent met elkaar.”

Aansprekende ontwerpen ontwikkelen

Het programma biedt op verschillende manieren aan de consortia de ruimte om de projectinvulling te verkennen. Bijvoorbeeld door de open vraagstelling, de tijdsduur en de samenwerking van culturele en creatieve partners. De openheid van het programma geeft hiermee de ruimte om een vraagstuk te verkennen op een manier die in een traditionele opdrachtgeversconstructie vaak niet mogelijk is.

“Doordat het zo’n open vraag is, kan het ook een heel erg inspirerend voorbeeld zijn [van] hoe je als ontwerper kan bijdragen aan dit soort vraagstukken. Als die vraag niet zo open was, dan had je dat niet zo inspirerend kunnen doen.”

Dit leidt tot een verrassend of onconventioneel type ontwerp, dat als inspirerend voorbeeld kan worden gebruikt dat nieuwe opdrachtgevers kan aanspreken, door te laten zien wat voor rol de culturele en creatieve industrie kan spelen. Op deze manier draagt het bij aan het ‘reputatie-effect’.

3.3 De twee rollen van het IDOLS*-programma binnen de projecten

De acht onderzochte projecten kunnen worden ingedeeld naar de wijze waarop het IDOLS*-programma een rol heeft gespeeld in de ontwikkeling van langetermijneffecten. Twee zijn voornamelijk gericht op het versterken van bestaande initiatieven en vijf zijn vooral een stimulans voor het vormen van nieuwe consortia. Maar deze rollen zijn niet exclusief. In dit onderzoek is er één consortium met aspecten van beide rollen in de ontwikkeling van langetermijneffecten. Dit is het project Resilience with changemakers Rotterdam (zie casus).

Casus: Resilience with changemakers Rotterdam

Dit project, geïnitieerd door museum Boijmans van Beuningen in samenwerking met onder andere de gemeente Rotterdam, verkent het vraagstuk van een volkswijk, Bospolder Tussendijken (BoTu). Die wijk moet klimaatneutraal worden en moet van het gas af. De basis van het project is de Human Power Plant, een idee van kunstenaar Melle Smets en onderzoekers Kris De Decker en Klaas Burger. In dat project komt menskracht weer centraal in de samenleving te staan. Tijdens IDOLS* is dit onderzoeksproject toegepast in Rotterdam, wat uiteindelijk heeft geleid tot het Huis van de Toekomst. In deze fysieke plek in de wijk werken inwoners van BoTU samen met kunstenaars en onderzoekers aan prototypes die verkennen hoe menskracht als duurzame vorm van energie kan worden ingezet voor BoTU. Hiervoor maken ze gebruik van de bestaande kennis van mensen en culturen in de wijk. Tegelijkertijd helpt deze ruimte om verbinding te maken tussen de beleavingswereld van mensen in de wijk en de verschillende afdelingen en programma's in de systeemwereld van de gemeente, om samen de toekomst te verbeelden na de energietransitie. Daarnaast versterkt en vergroot het netwerk van deelnemende organisaties in de wijk, wat ook leidt tot effecten buiten de wijk, zoals bijvoorbeeld een inclusiever tentoonstellingsprogramma.



3.4 Uitdagingen in de ontwikkeling van langetermijnwaarde

Op basis van de opbrengsten van het IDOLS*-programma zien we enkele uitdagingen in de ontwikkeling van langetermijnwaarde, die mogelijk geadresseerd kunnen worden in de opzet van het programma.

Eigenaarschap over de uitkomsten

Na afloop van het programma blijft het eigenaarschap over het product en respectievelijke vervolg soms in het midden liggen. Betrokken probleemhouders maken vaak een eigen inschatting over de waarde van de voorliggende innovatie, wat een negatief effect kan hebben op het bij elkaar houden van een consortium.

“[Organisatie], als probleemhouder, hadden echt gelijk zoiets: ‘Wij willen hier wat mee.’ [...] Zij vonden het eigenlijk jammer dat niemand anders meedeed. Als ze dat hadden gehad, hadden ze meer budget gehad, en dan hadden we er nog meer van kunnen maken.”

Hierdoor ontstijgen innovaties niet de conceptfase en hebben ze minimaal maatschappelijk en economisch effect. Soms nemen probleemhouders wel verantwoordelijkheid over de innovatie, maar eigenen ze die zich toe op een manier waardoor er geen plek meer is voor culturele en/of creatieve professionals. Dan draagt het project niet bij aan het vergroten van het verdienvermogen van de sector.

“Bij [probleemhouder] hebben ze intern een soort duurzaamheid consultancy club. Zij zaten ook in het traject en ik denk dat zij zo veel van die sessies opgestoken hebben over hoe wij dit soort dingen deden, dat ze denken: een heel groot deel daarvan kunnen wij zelf ook. Dus ik denk dat zij een [product dat binnen IDOLS is ontwikkeld] prima zelf kunnen aanbieden. Alleen gebruiken ze dan niet die kunstenaars, waardoor het wat meer een trucje wordt, maar waarmee zij blijkbaar weggkomen. Dus dat is natuurlijk jammer, want het perspectief van IDOLS* was natuurlijk ook om een nieuw werkgebied voor kunstenaars of creatieven te ontwikkelen en dat hebben we dan nu in dit geval daar niet voor de lange termijn uitgehaald.”*

Verantwoordelijkheid nemen en daarmee vervolg geven aan de innovatie is niet alleen een uitdaging aan de kant van probleemhouders, maar ook aan de kant van culturele en creatieve professionals. Soms zijn deze organisaties er niet op ingericht om zomaar vervolg te kunnen geven aan het project.

“Wij zijn natuurlijk een bureau dat projecten draait op uren. We zijn ook geen marketingbureau dat constant gaat leuren met één oplossing voor één ding. [...] Dat is niet de kern van ons werk. Ik denk dat het daar ook mee te maken heeft. Wie zou dat dan moeten trekken? Is dat dan [ander creatief bureau], of [eigen bureau], of het liefst allebei?”

Committeren aan het vraagstuk

Ook de wil om als partij te committeren aan het vraagstuk speelt een rol. Dit is vooral belangrijk bij het bereiken van maatschappelijke impact.

“Een vraagstuk stopt niet als de begroting stopt. Dat is vanaf het begin af aan de insteek geweest, en je doet ook alleen maar recht aan het vraagstuk op het moment dat je de begroting dienend maakt aan de loyaliteit die nodig is. [...] Vraagstukken stoppen niet met een jaar. Eigenlijk is de IDOLS-regeling in die zin te kort.”*

Dit vereist dus vooraf goed afgestemde verwachtingen over de wens om daadwerkelijk ervoor te gaan, mochten de resultaten binnen IDOLS* laten zien dat het een vruchtbaar idee is. Ook hier speelt de organisatievorm van culturele en creatieve professionals een rol. Voor zelfstandigen waarbij het IDOLS*-programma een groot deel van hun werkzaamheden opneemt, is er een hogere prikkel om vervolgfianciering te vinden, maar valt dat soms moeilijk te combineren met het tegelijkertijd uitvoeren van het project. Hierin kunnen andere partners een rol spelen. Zo hebben (middel)grote bureaus vaak iets meer vrijheid om naast nieuwe projecten een vervolgproject te blijven draaien, en kunnen mensen met een aanstelling bij een andere organisatie soms bijdragen.

Omdat ik een betaalde baan heb bij [instelling], heb ik in het begin heel veel van dat acquisitiewerk op me genomen en heb ik ervoor gezorgd dat er geld vrijkwam voor [creatieve professionals] zodat zij konden gaan werken. Op het moment dat er geld was, stapte ik een beetje terug. Dat kan ik niet eeuwig blijven doen, want op gegeven moment kreeg ik weer andere programma's op mijn bord.

Duurzame opbouw van samenwerkingsrelaties

De leerervaring en opbouw van een samenwerkingsrelatie is vaak sterk afhankelijk van individuele deelnemers in het consortium. Als er geen aandacht wordt gegeven aan de overdracht van deze relaties, dan kan dat een einde betekenen voor het netwerk. Zo is bij één project de samenwerkingsrelatie met een van de deelnemende partijen in het programma goed overgedragen, maar zijn andere relaties niet goed overgedragen.

“In dit geval is er dus richting [organisatie] een hele warme overdracht [geweest], omdat ik daar nader bij ben geroepen en we hebben een dik half jaar samengewerkt voordat [collega die meedraaide in IDOLS] wegging, dus die band is inmiddels met mij ook ontstaan.”*

De focus ligt bij de uitvoer van het project vaak vooral op de samenwerking tussen de personen die betrokken zijn bij een project, en minder op het meenemen van de rest van de organisatie, zoals ook blijkt uit het volgende citaat:

“Ja, [partners] staan heel erg open voor die ontwerpende aanpak, en dat komt door dit soort voorbeelden. Ze hadden ook elders met ontwerpers gewerkt. Zij staan hier heel erg voor open en zijn eigenlijk een soort ambassadeurs binnen [de overheidsorganisatie] om op deze manier te werken. Maar ze staan daarin ook nog wel een beetje op zichzelf.”

Hoofdstuk 4

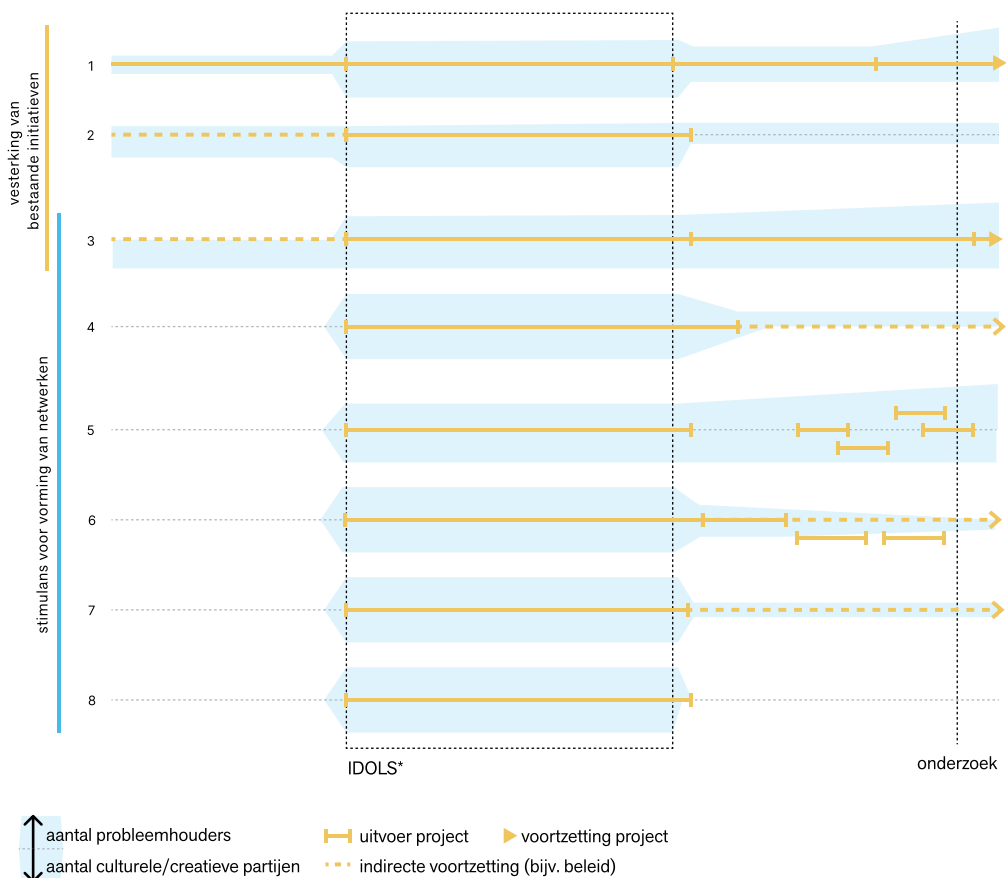
Conclusie

Conclusie

In dit onderzoek hebben we de langetermijneffecten van het IDOLS*-programma onderzocht, en de rol die het programma heeft gespeeld in de ontwikkeling van die effecten. Dit hebben we gedaan aan de hand van een effectenkader waarin we de impact van de innovatie (*maatschappelijke en economische effecten*) en het vergroten van het verdienvermogen van de sector (*netwerk en reputatie-effecten*) beschouwen.

Door de open opzet van het programma – consortia waren redelijk vrij in de definitie van de vraagstelling en uitvoer van het project – zien we een grote verscheidenheid aan maatschappelijke, economische, netwerk- en reputatie-(bij)effecten. In dit onderzoek onderscheiden we twee typerende rollen die IDOLS* heeft gespeeld in het creëren van die langetermijneffecten: (1) het versterken van bestaande initiatieven en (2) het stimuleren van nieuwe consortia en netwerken. Hierbij zien we dat projecten waarin bestaande initiatieven versterkt werden vooral leiden tot maatschappelijke en economische effecten, terwijl projecten waarin nieuwe netwerken gestimuleerd werden vooral netwerk en reputatie-effecten tot gevolg hebben.

Als we specifiek naar de innovatie-opbrengsten van het IDOLS*-programma kijken (figuur 2), dan zien we een relatief beperkte directe impact. Twee van de acht geïnterviewde consortia (1, 3) zijn nog als consortium bezig met de ontwikkeling, opschaling en/of inbedding van de resultaten van IDOLS*. Hier is het nog te vroeg om goed in kaart te brengen wat de impact is geweest, omdat het programma nog geen anderhalf jaar is afgelopen. Bij twee consortia (2 en 6) zijn de eindresultaten na afloop van het programma een stap verder gebracht, maar is het proces daarna opgehouden. Bij drie consortia (4, 6, 7) is de gegenereerde innovatie niet doorgezet, maar zijn er wel andere, minder tastbare ontwikkelingen in gang gezet op basis van de leerervaring. Zoals andere manieren van werken of een vertaling naar een beleidsprogramma. Bij de twee overige onderzochte consortia zijn er geen directe innovatie-opbrengsten, maar één van deze consortia heeft zich wel verder ontwikkeld tot een netwerk waar nieuwe innovaties uit zijn ontstaan.



Figuur 2 Visueel overzicht van het verloop van de IDOLS*-projecten voor en na afloop van het programma (visualisering schetst het verloop op een kwalitatieve wijze).

Het directe effect op het verdienvermogen van de sector kon niet gemeten worden in deze studie. Wel zien we netwerkeffecten en reputatie-effecten waarvan we aannemen dat deze positief bijdragen aan het verdienvermogen van de culturele en creatieve industrie. Drie van de acht onderzochte consortia (1, 3, 5) hebben zich doorontwikkeld tot een sterk netwerk dat nog in de volle breedte opereert en waaruit nieuw opdrachtgeverschap voortvloeit. Drie consortia (2, 6, 7) hebben de samenwerkingsrelaties tussen een probleemhouder en creatieve partij voortgezet. In één consortium (4) zijn vooral de banden tussen de verschillende probleem-eigenaren versterkt. Het is aannemelijk dat de zeven nog actieve samenwerkingsverbanden toe te schrijven zijn aan de ervaring met de samenwerking binnen IDOLS*. Naast deze netwerkeffecten heeft IDOLS* ook tot reputatie-effecten geleid. Hierin was het belangrijk dat de waarde van een creatieve aanpak in dit soort vraagstukken

gedemonstreerd kon worden aan de deelnemende probleemeigenaren tijdens IDOLS*. Daarnaast zijn er binnen IDOLS* aansprekende casussen ontwikkeld die inspirerend zijn en als voorbeeld dienen voor niet-deelnemende organisaties. Die kunnen tot nieuw opdrachtgeverschap leiden. Zowel de sterke netwerken/consortia en verhoogde reputatie van de sector kunnen leiden tot nieuw opdrachtgeverschap. Dit opdrachtgeverschap kan weer zorgen voor innovaties die maatschappelijke en economische waarde kunnen opleveren.

4.1 Aanbevelingen

Het IDOLS*-programma heeft een grote variëteit aan langetermijneffecten opgeleverd, maar het is geen gegeven dat die opnieuw zullen ontstaan wanneer een vergelijkbaar programma wordt opgezet. Of er langetermijneffecten bereikt worden, lijkt sterk afhankelijk te zijn van de specifieke samenwerkingsdynamiek in een consortium. Daarnaast kan de openheid van het IDOLS*-programma en de breedte van de doelstelling van invloed zijn op de variatie in effecten. Om de kans te vergroten dat er langetermijneffecten voortkomen uit een programma zoals IDOLS* die in lijn liggen met de doelstelling, doen wij als belangrijkste aanbeveling om het programma in te richten op één van de gepresenteerde rollen die IDOLS* heeft gespeeld in het bereiken van langetermijneffecten. Er kan ook diversificatie in het programma aangebracht worden ten aanzien van deze rollen. Dat kan bereikt worden door het programma (anders) vorm te geven aan de hand van de volgende aspecten:

Selectiecriteria voor consortia: een programma gericht op versterking van bestaande initiatieven vereist een ander startpunt dan een programma gericht op netwerkvorming. Zo zal een bestaand initiatief beter versterkt kunnen worden wanneer er al een goed samenwerkingsverband bestaat, terwijl een programma gericht op netwerkvorming meer gebaat is bij nieuwe samenwerkingsverbanden. Dit stelt verschillende eisen aan het consortium en aan de kwaliteit van het initiatief.

Verwachtingsmanagement: naast het gebruik van selectiecriteria is het van belang om vooraf de juiste verwachtingen te wekken bij potentiële deelnemers. Specifiek gaat dat dan om verwachtingen over onder andere de samenwerkingsvorm, de gewenste uitkomsten, de rol van de subsidie, en de rol van de coach. Dit kan bijvoorbeeld door een interviewronde in de subsidieaanvraag op te nemen waarin expliciet naar de verwachtingen van het consortium over deelname aan IDOLS* wordt gevraagd, en welke doelen het consortium heeft.

Coaching en educatie: ook coaching en andere vormen van ondersteuning zullen een specifieke expertise en invulling vragen, afhankelijk van het doel van het programma.

Deze ondersteuning zal bij nieuwe samenwerkingsverbanden in consortia kunnen worden toegespitst op bijvoorbeeld relaties versterken, coaching op het gebied van samenwerking en leren over nieuwe processen. Bij consortia gebaseerd op bestaande netwerken is expertise en coaching op het gebied van het vergaren van bewijsvoering en financiering belangrijk, alsmede het reflecteren op bestaande relaties.

Financiering: wanneer het programma beide rollen wil aanbieden, kan gedacht worden aan differentiatie op het gebied van financiering, afhankelijk van de nadruk die het consortium wil leggen. Is er meer nadruk op maatschappelijke en economische impact van de innovatie, of op netwerkvorming en reputatie?

Aandacht geven aan het na-traject: het onderzoek laat zien dat het geen gegeven is dat netwerken in stand blijven na afloop van het programma, terwijl dat voor het bereiken van langetermijneffecten wel bevorderend is. Tijdens het programma zou meer aandacht kunnen worden gegeven aan het na-traject, bijvoorbeeld door het delen van best practices uit een eerder IDOLS*-programma, een off-boarding evenement, of de consortia te vragen om een planning voor het jaar na IDOLS* te maken en ze hierin te coachen. Daarnaast kan er tijdens het traject aandacht gegeven worden aan het creëren van betrokkenheid bij de deelnemende organisaties. Het gaat dan om betrokkenheid die verder gaat dan alleen die van de directe partners in de projecten, wat moet waarborgen dat de leerervaring en opbouw van een relatie in het consortium niet op het niveau van het individu ligt maar op dat van de organisatie.

4.2 Toekomstig onderzoek

Naast de kansen die het IDOLS*-programma biedt op het gebied van maatschappelijke innovatie en het vergroten van het verdienvermogen van de culture en creatieve sector, is het programma ook een interessant platform voor de ontwikkeling van wetenschappelijke kennis. Op basis van dit onderzoek zien wij, in aanvulling op de wetenschappelijke onderzoeksagenda zoals gepresenteerd in het eerdere onderzoek¹³, kansen voor toekomstig onderzoek. Ten eerste is het aan te bevelen om op meerdere momenten monitoring uit te voeren, zoals bijvoorbeeld dit onderzoek. Zo kan de ontwikkeling van waarde gevolgd worden, en kan dat een onderdeel worden van het programma.

We zouden aanbevelen ook een kwantitatief en economisch gericht onderzoek op te zetten naar de effecten en respectievelijk het verdienvermogen. Dit kan aanvullend inzicht verschaffen in de waarde van het programma. Daarnaast achten wij het waardevol om te onderzoeken wat effectieve strategieën zijn in de programmaopzet, die tot een maximale ontwikkeling van langetermijnwaarde kunnen leiden.

¹³ Ibid.

Literatuur

Design Council (2022). *The Design Value Framework*.

<https://designeconomy.co.uk/thedesignvalueframework/>

European Commision (n.d.) *De culturele en creatieve sector*. Retrieved from

<https://culture.ec.europa.eu/nl/sectors/de-culturele-en-creatieve-sector>

Martinsuo, M. (2020). The management of values in project business: Adjusting beliefs to transform project practices and outcomes. *Project Management Journal*, 51(4), 389-399.

Van der Bijl-Brouwer, M., Van den Bergh, M., Legemaate, E., & de Koning, J. (2020).

IDOLS: Sociale innovatie met de culturele en creatieve sector—een onderzoek naar de waarde van en samenwerking binnen IDOLS**.

<https://projectidols.nl/rapportage-onderzoek-tu-delft/>

Bijlagen

A. De IDOLS*-projecten

IDOLS*-project	Vraagstuk	Probleemeigenaren	Creatief consortium	Coach
Kilometervreters	Ons eten kost onze planeet energie. De weg van grond tot mond is lang en kost vaak veel meer dan de groei zelf. Kortom, de keten kost meer dan het eten. Dat besef daalt gestaag neer, maar oplossingen of gedragsveranderingen blijven achter.	Rabobank Amsterdam, Schiphol, FoodLogica, LTO Noord, Amped	Fronteer, Giantleaps, Mister Kitchen	Dominique Van Ratingen
MONNIE	Schulden blokkeren de ontwikkeling en gezondheid van jongeren. In Rotterdam heeft maar liefst 15% van de jongeren een schuld. Dit kan al snel problematisch worden, doordat betaalachterstanden, boetes en incassokosten elkaar versterken.	Stichting Enver, Stichting Albeda	Garage 2020, Afdeling Buitengewone Zaken, Vers Beton, Jatoch	Nelia Booden
Kruisbestuivers	Bouwen aan biodiversiteit is een complex vraagstuk. Het projectteam wil een systemische bijdrage leveren aan grote, mondiale vraagstukken rondom klimaat, leefomgeving, voedselvoorziening, grondstoffen, water en welzijn.	Volker Wessels, Naturalis Biodiversity Center, Provincie Zuid-Holland	Fronteer, Openers, Art Partner	Nelia Booden
Nederland voorbereiden op mantelzorg	Hoe kunnen en willen wij als maatschappij leven met onze ouderen en als ouderen? Hoe worden we ons hier bewust van, gaan we erover praten en ondernemen we acties om ons erop voor te bereiden?	Gemeente Delft, MantelzorgNL, Gemeente Rotterdam, Fundis, Onderlinge 's Gravenhage	Muzus, Today Tomorrow, Sofie van Greevenbroek, De Kwekerij, KRO NCRV	Eefje Ernst

No Minor Thing	Seksuele uitbuiting van minderjarigen is een schrijnend probleem in Nederland. Het komt erg veel voor, maar blijft in het algemeen onder de radar en buiten het zicht van iedereen.	OM (Openbaar Ministerie), Ministerie van Justitie & Veiligheid	Kennisland, NonStop Collective, Circus Engelbregt, Collectief SMELT	Geke van Dijk
Iedereen doet mee!	Sociale participatie is op dit moment vooral een beleidsterm met nog weinig inhoud. Het is één van die uitdagingen waar we als maatschappij voor staan die 'te groot' lijkt vanwege de complexiteit.	Aveleijn, LFB, stichting Prokkel, Gemeente Enschede	Concordia, theatergezelschap Gehring & Ketelaars, Loadstar	Sandra Boer
Groei en ontwikkeling van kwetsbare flexwerkers en zzp'ers *	Hoe creëren we een context waarin zzp'ers en flexwerker reflecteren en actief bezig gaan met levensloop en loopbaan?	CNV, Platform zelfstandige ondernemers, Divosa, Gemeente Amsterdam	Muzus, Heesterveld business HUP, Wunder	Petra Doelen
De Gezonde Tiener in 2033 *	Hoe krijgen alle Amsterdamse tieners een gelijke kans om gezond op te groeien met een leefstijl waarin voldoende slapen, bewegen, en gezond eten normaal zijn, met name in die buurten die dat momenteel niet makkelijk maken door allerlei ongezonde verleidingen en gebrek aan stimulans tot de gezonde keuze?	Gemeente Amsterdam, JOGG, JIP N-West	The Beach, Moving Arts Project, Shokkin' Group Nederland, STAD	Geke van Dijk
Straat NL	Hoe ontwerp je met je overheids-buren nou jouw gedroomde nieuwe straat? Hoe stem je nou de wensen van je burens met elkaar af en hoe maak je van zoiets de realiteit?	Ministerie van BZK, Provincie Noord-Brabant, Gemeente Venlo, Gemeente Tilburg, Museum van Bommel van Dam	Stichting Zet, Buro Bergh, Tijs Rooijackers, Marieke Vromans, Jelle Klokman – Velcro Media, Egon Notermans, Marjolein Tap	Sanne Kistemaker

Resilience with Changemakers Rotterdam	Ervaring leert dat er vele technische oplossingen zijn om energie te verduurzamen, maar dat deze niet altijd omarmd worden door de gebruikers, zeker als het gaat om minder kapitaal-krachtige of kansarme groepen.	Gemeente Rotterdam, Eneco, Havensteder	Melle Smets, Kris de Decker, Voor Goed Rotterdam impact Agency, Academie van Beeldvorming, Museum Boijmans Van Beuningen, Enpuls, Zelfregie Huis, Delfshaven Coöperatie	Mark Bode
---	---	--	---	-----------

* Niet geïnterviewd in dit onderzoek

B. Interviewopzet

	<i>Dank voor je tijd en bereidheid om mee te werken aan ons onderzoek! De samenwerking binnen het IDOLS*-programma is al in het vorige onderzoek uitvoerig onderzocht. In dit onderzoek zoomen we uit om te verkennen wat de lange-termijn effecten van IDOLS* zijn geweest door te reflecteren op de rol van het programma in de ontwikkeling van het idee.</i>	
1	Voor IDOLS* (10 min)	
	Hoe is het consortium ontstaan/bij elkaar gekomen?	-Bestaan voor IDOLS*?
	Waarom is dit consortium tot stand gekomen/zijn deze partijen bij elkaar samengebracht?	-Verwachtingen van partners (leren kennen hoe)
	Wat waren de redenen om mee te doen aan IDOLS*?	- Mindset - Verwachtingen
2	Tijdens IDOLS* (10 min)	
	<i>De samenwerking tijdens IDOLS*-programma is al uitvoerig verkend in het vorige onderzoek van de TU Delft, maar toch heb ik nog enkele aanvullende vragen.</i>	
	(Vragen of ze nog reflecties hebben op het programma nu, enige tijd later?)	
	Wat was de stand van het idee/project direct na afloop van IDOLS*?	
	Hoe is het traject afgerond/opgeleverd (relationeel, procedureel)?	- Ideeën over de toekomst - Concrete deliverables

3	Na IDOLS* (20 min)	
	Wat is er na afloop van het programma gebeurd?	
	Wieervaarde/nam het eigenaarschap op over het vervolg?	
	Hoe is het 'product' verder ontwikkeld? Wat voor verdere activiteiten zijn er ondernomen?	- Opschaling/inbedding - Vervolgsubsidies - Impactmeting
	Hoe hebben relaties binnen het consortium zich verder ontwikkeld?	- Nieuwe opdrachten/samenwerkingen - Andere manieren van (samen)werken
	Wat werkte goed voor de verdere ontwikkeling van het project?	
	Wat waren belemmeringen bij de verdere ontwikkeling van het project?	
4	Reflectie op rol van het programma (20 min)	
	Hoe heeft het IDOLS*-programma bijgedragen bij de verdere ontwikkeling?	
	Waarom had het wel/niet een effect op de verdere ontwikkeling?	
	Wat was de waarde van de opzet van het programma in die ontwikkeling?	- Geld (<i>subsidie + bijdrage opdrachtgever</i>) - Coach - Consortium (multistakeholdernetwerk) - Andere consortia (kruisbestuiving) - Evenement
	Wat zou er zijn gebeurd als je niet meegedaan had aan IDOLS*?	
	Voor wat voor soort projecten/consortium is IDOLS* een waardevol traject?	
	Vind je het de investering waard?	
	Hoe kijk je tegen dit soort innovatieprogramma's aan binnen het landschap van de Nederlandse creatieve industrie?	
	Afsluiting	
	Waar sta je nu, wat zijn de volgende stappen, toekomstplannen?	
	Is er nog iets anders wat je ons wilt meegeven?	

